



Volume 1
Numéro 1
Juillet 2017



MANAGEMENTS

SOMMAIRE

Éditorial.....	4
Présentation de la revue.....	5
Argumentaire scientifique.....	6
Exigences d'écriture de la revue.....	12
Notes aux auteurs.....	15
Comité scientifique.....	18
Dossier : perspectives africaines.....	19
Présentation du dossier.....	20
L'égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes dans le Secteur Privé Industriel : Perceptions des Cadres Marocaines.....	22
A. MAGHNI et K. AFILAL	
République Démocratique du Congo : La politique de recrutement du contenu local et son impact sur la situation socio-économique.....	49
L. BARE	
La Réciprocité dans des Coopérations Internationales entre l'Afrique et la France : le Cas des Relations entre Collectivités Territoriales.....	68
G. OGANDAGA	
La Formation à l'Entrepreneuriat à l'Épreuve du Réel : Bilan de 5 Années de Licence Professionnelle des Métiers de l'Entrepreneuriat.....	81
F. CAUDRON et J. IBERT	
L'impact des Croyances Auto-Réalisatrices sur les Pratiques de Management.....	102
P. LOUART	
Apports managériaux des articles.....	116
Sur l'égalité femmes hommes.....	116
Sur la coopération France-Afrique.....	117
Sur le contenu local.....	117
Sur la formation à l'entrepreneuriat.....	118
Sur les prophéties créatrices.....	119
Entretien.....	120
Entretien avec Amor HABES.....	121
Présentation et histoire de FADERCO.....	121
Point de vue d'AMOR HABES sur le management de son entreprise et son environnement sociétal.....	121

Point de vue d'Amor HABES sur la recherche en management.....	124
Varia	128
Postures et méthodes en sciences sociales	129
Synthèses d'articles déjà parus et toujours d'actualité	136
La gestion de l'entreprise africaine : réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste (Pascal LABAZEE).....	136
Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : Le cas de l'Afrique (Martine BRASSEUR).....	138
Seven faces of research (S. EILON).....	144
Ouvrages à lire ou à relire	148
En philosophie.....	148
En épistémologie et histoire des sciences.....	149
En sociologie, psychologie et sciences de gestion.....	150
En sciences sociales avec des effets directs sur le management.....	153
Manifestations, colloques et congrès autour du management africain	159
Thèmes des prochains numéros de la revue	166

ÉDITORIAL

LA REVUE « MANAGEMENTS »

Dans le classement des revues francophones établi par la FNEGE en 2016, on peut constater l'absence de revues africaines. Les quelques revues en émergence ou naguère classées ont disparu de la liste. À l'analyse, les raisons cumulées sont les suivantes :

(a) la **difficulté d'organiser un suivi** de ces revues. Le travail d'un rédacteur en chef est très difficile. Le processus de collecte et d'évaluation des propositions d'articles demande beaucoup de disponibilité. Parallèlement, il faut constituer un groupe de relecteurs fiable et diversifié.

(b) le **manque de politique éditoriale** de ces revues. On ne peut stimuler les chercheurs à travers le seul positionnement géographique, il faut leur donner envie de publier selon des problématiques et des objectifs attractifs.

(c) l'**insuffisance d'alimentation** en papiers de recherche. Il faut susciter des candidatures, animer des réseaux, faire monter en puissance la revue jusqu'à ce qu'elle atteigne la notoriété qui permettra de l'alimenter spontanément. Tant que ce seuil n'est pas atteint (avant plusieurs années parfois), les incitations et les relances sont coûteuses.

Pour construire une revue de très bon niveau et classée, il faut impérativement résoudre ces problèmes. Avec le soutien de **MDI-Algiers Business School**, qui en garantit l'intendance et la logistique,

nous avons pensé à une revue problématisée, avec une ligne éditoriale basée sur la contextualisation managériale.

Elle s'inscrira dans des perspectives africaines, mais sans s'y réduire, par exemple en facilitant le dialogue Europe-Afrique et les expériences croisées ou spécifiques des deux continents.

Elle s'appellera **MANAGEMENTS**, pour faire valoir une diversité managériale que la ligne éditoriale va décrire et argumenter. Son sous-titre : **Afrique-Europe** témoigne d'une mise en dialogue des pratiques observables de part et d'autre de la Méditerranée.

Cette revue sera différente des autres à trois niveaux :

(a) par son **approche contextuelle**, elle s'appuiera sur les pratiques observables. On exigera une rigueur d'analyse et des efforts de généralisation, mais sans qu'ils soient dissociés des environnements managériaux (par exemple des types d'entreprises, de cadres institutionnels ou de cultures locales).

(b) elle aura une **double cible**. Ses textes seront d'abord destinés aux chercheurs (apports scientifiques), mais rédigés pour être compris et utilisés par des praticiens (retombées pratiques). On y trouvera des articles de recherche, mais aussi des textes méthodologiques ou à vocation pédagogique.

(c) elle facilitera une **réflexion conjointe entre Africains et Européens**, selon une géopolitique « verticale », en jugeant que les théories managériales peuvent aussi se construire en dehors des pressions nord-américaines ou asiatiques. Elle accordera une attention particulière aux innovations et aux prises en compte de la diversité.

Par ailleurs, MANAGEMENTS est soutenue par l'ARIMHE (Association

pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Entreprises), qui dispose déjà d'une revue accréditée (la RIMHE). Elle mettra en valeur la vocation internationale, transversale et créative de l'Association.

Pierre LOUART, rédacteur en chef

Brahim BENABDESLEM, président du comité éditorial

ARGUMENTAIRE SCIENTIFIQUE

« La perception étant d'ordinaire très dépendante du contexte, l'intérêt de l'éliminer paraît des plus douteux ».

Karl POPPER

1.

L'exigence d'une variété managériale s'appuie sur des faits institutionnels ou culturels.

Mais ne s'agit pas de justifier des exceptions ou des problèmes locaux, qui empêcheraient d'appliquer des règles générales, sous prétexte que celles-ci butent sur des traditions qui n'en veulent pas.

En réalité, les règles prétendent universelles le sont par rapport à des contextes particuliers. Ce sont des universaux relatifs, reliés à des axiologies ou à des idéologies souvent implicites. Il est du devoir des sciences de gestion de collecter des expériences intéressantes, à généralisations partielles, car susceptibles de fonctionner ou de se

reproduire dans des lieux ou des territoires appropriés.¹

Dans la mesure où il y a plusieurs types d'écosystèmes et qu'on peut les définir scientifiquement à travers des explications conjoncturelles, on peut y repérer (ou y tester) des formes managériales « in situ » et en rendre compte.

Parallèlement, les réflexions actuelles sur les entreprises poussent à repenser celles-ci comme des objets de droit, d'économie ou de sociologie en même temps que des objets pour les sciences de gestion. Cette vision globale permet de repenser l'entreprise et son management. On peut y intégrer les perspectives de société non seulement comme des effets culturels (ou des spécificités plus ou moins dégradées par rapport à un optimum européen, américain ou asiatique), mais comme des manières de gérer l'action collective et ses effets managériaux en fonction de choix juridiques et sociétaux particuliers².

¹ Trop d'articles proposent des « solutions » à usages contextuels, mais en donnant l'impression qu'il s'agit de « recettes universelles ». Prenons l'exemple des deux hors-série récents de HARVARD BUSINESS REVIEW (2015 et 2016), respectivement sur les « MUSTS » de la stratégie et du management. Si on lit à la suite les articles proposés, on se trouve devant des propositions (et préconisations) largement contradictoires, qui peuvent laisser le lecteur ébahi (pour le moins) ou dans une situation de blocage cognitif (selon la théorie du DOUBLE BIND de G. BATESON). En réalité, les apports sont utiles, mais indexés aux

contextes de référence (aux bases empiriques) des auteurs de ces textes. Comme ces contextes sont variés, les résultats sont soumis à des terroirs et des logiques interprétatives hétérogènes. Au fond, ces deux hors-série font voir, entre les lignes, que les réponses managériales ou stratégiques ne sont jamais universelles, mais relatives à des dirigeants ou à des entreprises dont les besoins sont divergents.

² Certains chercheurs l'ont tenté à partir de ce qu'ils ont appelé « un effet sociétal » (Marc MAURICE, Jean Jacques SYLVESTRE). Ils l'ont appliqué à la GRH, mais aussi aux comportements

Pour ce faire, mettons-nous en lien avec des chercheurs en sciences sociales qui n'ont pas pour but d'absorber les modèles théoriques des sciences de gestion (ni de s'y substituer), mais qui dialoguent avec elles dans des perspectives de complémentarité ouverte.

Pour prendre quelques exemples, on pourrait s'inspirer des approches du « vivant comme modèle » ou de la « frugalité », des économies des conventions, des sociologies des usages, des réflexions sur un droit créatif, ou plus largement des perspectives gestionnaires où l'entreprise n'est pas un outil passif auquel on impose des rationalités externes, mais un laboratoire d'expérimentations à la fois cognitives et sociales.

De plus en plus de chercheurs considèrent les entreprises comme des organisations à finalités multiples, susceptibles d'être évaluées selon des résultats ou des performances multicritères.

Acceptons donc qu'il y ait différents types de choix managériaux, avec pour chacun d'eux des formes optimales (ou astucieuses) à concevoir. Faisons des sciences de gestion à la fois des sciences de l'élucidation du réel observable (en partant des faits, des exemples, des contextes), mais aussi des sciences de la construction, de la réparation ou de la mise en santé des systèmes (comme le

font à leur manière le droit, l'ingénierie ou la médecine).

2.

Par son titre « **MANAGEMENTS** », la Revue ne cherche à justifier ni l'éclatement des formes managériales, ni l'impossibilité d'en rendre compte. Elle indique seulement qu'il existe différents paysages managériaux, en fonction des territoires géopolitiques, symboliques ou culturels qui servent de substrat aux conduites de gestion.

Par exemple, on peut dire que le niveau culturel (d'instruction ou de compréhension) des acteurs organisationnels a des effets immédiats sur les pratiques de GRH. Le nier reviendrait à refuser l'évidence. De même, le degré de confiance entre les acteurs modifie considérablement les besoins de régulation interne. Plus il y a de confiance, plus les interactions peuvent être spontanées ou implicites. C'est l'inverse quand la méfiance s'installe, ou quand la taille de l'organisation oblige à créer de la réglementation formelle. Mais on peut en déduire aussi qu'une réglementation excessive diminue les liens spontanés (elle rend méfiants), et qu'une trop grande surface organisationnelle, en obligeant à formaliser, entrave la construction sociale de la confiance.

Le but de cette Revue est donc de favoriser les comptes rendus scientifiques

d'innovation. Les ingénieurs, par exemple, sont soumis à trois types d'espaces imbriqués qui conditionnent leur activité : l'espace scientifique de production de connaissance, celui de l'éducation et de la formation, et celui de l'industrie et de la

concurrence (M. MAURICE, J.-J. SILVESTRE, H. NOHARA éditeurs, *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise* : France-Europe-Japon, Paris, L'Harmattan, 1998).

d'expériences innovantes, ou de décrire des spécificités managériales de contexte, voire d'en créer qui soient plus optimales. On profitera de ce que le sol africain (très varié) soit devenu un lieu d'essais pionniers de toutes sortes (de la régulation politique aux contractualisations internationales, en passant par de nombreuses émergences entrepreneuriales).

Il sera possible, aussi, d'y associer des pratiques européennes susceptibles d'être transférées, ou d'y évaluer les formes diverses que prennent les partenariats (d'affaires, de coopérations ou d'échanges) entre l'Afrique et Europe.

3.

La Revue paraîtra deux fois par an, avec une moyenne de cinq à six articles par numéro, tout en complétant l'offre scientifique par des commentaires méthodologiques ou pratiques, ainsi que par des comptes rendus d'expériences ou des conseils de lecture.

Nous attendons des membres du comité scientifique qu'ils s'appliquent à garantir la qualité de la Revue, tout en contribuant à trouver de jeunes auteurs compétents qui puissent candidater à la publication.

Les membres du comité scientifique feront partie, s'ils le souhaitent, du comité de lecture. Leurs propositions pour des relecteurs ayant de l'expertise et tenant leurs délais seront reçus avec reconnaissance. Nous nous sommes appuyés, sans exclusive, sur des personnes qui connaissent l'Afrique

(maghrébine ou subsaharienne) et qui sont intéressées par un management ouvert.

Parallèlement, la Revue sera un lieu d'échanges entre chercheurs et praticiens. Nous y apprécierons des recherches qui soient fondées scientifiquement, avec un regard critique mêlant plusieurs positions réflexives complémentaires, mais qui puissent apporter des solutions pratiques ou des préconisations opératoires. S'il y a lieu, certaines recherches pourront aussi conclure à des mises en garde contre certains comportements à effets pervers (inattendus et nuisibles à certains des acteurs des processus étudiés).

Nous serons très sensibles à ce qu'un thème étudié n'occulte pas les questions essentielles auxquelles il est confronté. La recherche en gestion doit se poser des questions susceptibles de trouver réponse, en théorie, en méthodologie et dans les enjeux concrets qu'elle soulève. Il est donc normal qu'elle limite ses objets d'étude. Mais le découpage choisi ne doit ni écarter des faits qui sont indispensables à la compréhension d'ensemble, ni négliger certaines causalités qui ont au moins autant de valeur, en soi, que les objets étudiés.

En bref, la Revue doit aussi apprendre aux chercheurs des pays africains à se positionner sur des questions utiles et, ce faisant, à les traiter avec rigueur. Cette rigueur les oblige à réfléchir largement autour des questions qui les intéressent, pour ne pas nier l'influence du contexte. Si besoin, il faut qu'ils aillent chercher dans les environnements de ce qu'ils étudient les explications qu'ils n'ont pas

su trouver à l'intérieur du champ qu'ils avaient d'abord délimité.

4.

Pour comprendre les managements locaux, nous souhaitons qu'on fasse appel à une réflexion en profondeur sur les sociétés de référence et le contexte institutionnel qui conditionne l'action des entreprises.

De même que les travaux de François Jullien, par exemple, sont essentiels pour comprendre les fonctionnements collectifs en Chine, pour expliquer en quoi les traits culturels de ce pays influencent indirectement leurs modèles de gestion, de même il sera utile de passer par une compréhension des pratiques africaines pour donner du sens à ce qu'on aura observé. L'analyse des terroirs d'accueil et de leurs spécificités permettra de trouver des voies de changement, d'évolution ou de progression adaptées aux secteurs étudiés.

Depuis quelque temps, les chercheurs en sciences sociales insistent sur les approches néo-institutionnelles, en expliquant que toute économie est imbriquée dans la société où elle s'exprime. Mais la façon dont cet enchaînement est considéré aux États-Unis, par exemple, n'est pas identique à celle qu'on peut trouver en Côte d'Ivoire, en Afrique du Sud ou en Tunisie. Or tout cela impacte la gestion.

Si, par exemple, un ouvrier algérien considère qu'il est moralement plus important d'aider son frère à construire une maison que de terminer à l'heure

exacte son travail dans une entreprise, le problème n'est pas de dire qu'il a tort (on a réussi à travailler bien avant que les horloges aient répandu leurs normes), le problème est de savoir comment régler les choses au profit de l'économie, sans dénaturer le lien social ou les structures collectives qui ont construit les rapports interpersonnels dans ces groupes de salariés.

Autrement dit, faut-il rétribuer les salariés après que chacun ait obéi formellement à la contrainte de productivité collective? Ou peut-on réduire la productivité en gérant les enjeux sociaux et en aménageant les rétributions salariales en conséquence?

5.

En conclusion, nous voulons faire de **MANAGEMENTS** une aventure collective, dans le respect des hommes et des spécificités institutionnelles, culturelles ou sociales des pays étudiés. Cela n'empêche en rien de modéliser des approches managériales rigoureuses, dans l'observation, l'explication ou l'évaluation des façons de faire évoluer les choses.

Le comité scientifique aura donc, pour le moins, une double mission :

- (a) contribuer à la rigueur des analyses, afin de produire des contenus scientifiques de qualité,
- (b) participer activement à la diffusion de ce projet éditorial, dont les orientations et perspectives de recherche sont spécifiques.

Ensemble, nous devons à la fois stimuler des évaluateurs intéressés par la revue, et attirer à nous des auteurs de textes innovants qui puissent devenir de bons articles à travers un processus d'évaluation dynamique.

P.L.

EXIGENCES D'ÉCRITURE DE LA REVUE

1. Qualité scientifique

Pour nous, cette qualité scientifique n'est pas seulement liée à un thème intéressant, à des bases théoriques solides ou à des méthodes rigoureuses.

Il faut que les articles de la Revue traitent de questions utiles et qu'ils les examinent en profondeur. Il n'y a pas de science sans conscience ni de résultats scientifiques sans qu'on ait réfléchi à leur signification et à leur usage social.

C'est pourquoi nous attendons des travaux de recherche qui tiennent compte des réalités locales et des environnements des systèmes étudiés. Notre but n'est pas d'invoquer des cultures ou des logiques propres à certaines institutions (juridiques, sociétales, géopolitiques), en justifiant par-là leurs pratiques hétérogènes. Mais nous jugeons nécessaire de construire des modèles de compréhension ou des outils d'action qui intègrent les réalités du contexte étudié, tout en cherchant le plus possible à généraliser leur analyse.

Les théories managériales n'ont pas besoin de s'appliquer universellement. Ce qu'elles doivent justifier, ce sont les explications qu'elles donnent à ce qu'elles ont observé. Pour le reste, elles ont à reconnaître la variété des organisations,

ainsi que la pluralité des intentions managériales ou des situations d'action.

Il y a donc des managements différenciés. On peut les étudier comme tels, les interpréter, les expliquer ou les rendre plus efficaces au regard de leurs objectifs.

2. Clarté d'écriture

Dans la revue, nous serons très attentifs à un langage clair et facile à comprendre. Il ne faut pas l'engluier dans un jargon qui en complique le sens et la portée.

Il n'y a aucune raison de croire que des informations complexes doivent s'exprimer dans une langue sophistiquée. Certes, on n'a ni à simplifier ni à réduire ce qui a besoin de subtilité ou de précision pour se dire. Mais dans les sciences de gestion, dont le but est de comprendre les organisations et d'aider à leur management, il serait malvenu de produire des connaissances obscures.

Nous nous appuierons sur un adage de K. LEWIN (l'un des pères de la recherche-action) : « *Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie* »¹, et une mise en garde d'A. CAMUS² : « *mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde* ».

En rendant les choses plus claires, on en facilite la compréhension d'ensemble.

¹ Propos rapportés par plusieurs lecteurs de LEWIN. Il les aurait prononcés dans les années 40 aux USA.

² « Sur une philosophie de l'expression », 1944

C'est pourquoi tous nos articles seront révisés par deux scientifiques (selon un cadre d'évaluation formalisé), mais vérifiés aussi par un dirigeant ou un cadre d'entreprise. À ce dernier, on demandera de repérer les termes de jargon, les propos ambigus ou les affirmations pour lesquelles il dispose de contre-exemples (donc d'exigences d'argumentation).

3. Transversalité des propos

Compte tenu de ce qui précède, on ne peut construire en management que des universaux relatifs, reliés à des axiologies (des valeurs d'action) et à des situations concrètes (imposant leurs contraintes à effets spécifiques).

Bien entendu, les modèles interprétatifs peuvent être partiellement généralisés ou adaptés, en servant de base à des cadres d'action similaires ou dont les contextes se ressemblent (par le territoire, les institutions, les régimes politiques, les formes d'entreprises, etc.).

La Revue s'intéressera aux écosystèmes de management, en mettant l'accent sur les territoires africains et leurs liens avec l'Europe, mais sans exclusivité.

Par ailleurs, l'évolution des entreprises et la complexité de leur gestion obligent à relier les apports scientifiques. De plus en plus, il faut traiter des questions de recherche dans la transversalité :

- à l'intérieur des sciences de gestion (stratégie, finance, marketing, contrôle de gestion, GRH, systèmes d'information, etc.).

- entre les sciences de gestion et les autres sciences (humaines et sociales, mais aussi informatiques, mathématiques et liées à l'ingénierie de conception ou de production).

Il faut trouver des synergies de recherche, en redonnant des forces systémiques et transdisciplinaires aux sciences de gestion. Elles doivent retrouver un potentiel d'élucidation pour l'action.

4. Innovations tournées vers l'action

Les articles de la Revue seront destinés aux chercheurs. Ils devront fournir un apport significatif aux sciences de gestion.

Parallèlement, ils devront être utiles à ceux qui mettent en œuvre des pratiques managériales (les dirigeants, les cadres d'entreprise ou d'organisation, les responsables d'institutions ou de territoires politiques).

Il leur faudra simultanément :

- disposer d'une base scientifique satisfaisante. On vérifiera leur maîtrise des théories ou des analyses déjà publiées sur la question traitée, leur profondeur historique ou leur aptitude à mobiliser des savoirs transversaux. Les connaissances managériales n'ont pas attendu les années récentes pour se construire.

- s'informer sur les réalités des entreprises, de l'économie et du contexte social ou politique.

En répondant aux problèmes posés, il conviendra de les étudier à la fois en

proximité (en intériorité), et avec une distance critique (en extériorité).

La proximité permet d'observer concrètement ce qui se passe. La distance critique évite d'avoir ses perceptions trop influencées ou biaisées.

5. Enjeux Europe-Afrique

La Revue vise à développer des réflexions conjointes entre Africains et Européens. Elle soutiendra un management original, adapté à l'esprit des territoires politiques et culturels concernés. Elle accordera une attention particulière aux innovations et aux prises en compte de la diversité.

Il y a toujours un côté difficile à commencer une Revue, car elle débute sans être encore classée. Les auteurs peuvent se demander, à juste titre, s'il est efficace d'écrire sans disposer d'une garantie de classement dans un monde d'évaluations compétitives.

Sur le fond la Revue s'engage à être rigoureuse dans ses choix et ses évaluations. Elle mettra toute son énergie à être classée.

Mais dans la période pionnière, qui prendra le risque de participer à l'aventure ? Au moins quatre types d'auteurs :

- des personnalités connues, qui n'ont rien à perdre ou à prouver, mais que la ligne éditoriale intéresse et incite à écrire.
- des innovateurs, qui veulent exprimer leur audace ou leur créativité. Ce type d'ambition n'est pas toujours facile à développer dans des revues plus

conformistes, soucieuses de préserver leur niveau de classement.

– des chercheurs qui font confiance à la Revue et misent sur son avenir scientifique (en fonctionnant comme des investisseurs en start-ups).

– des chercheurs intéressés par les numéros thématiques, et qui publient dans la Revue à travers un congrès, un colloque, ou une réflexion interactive sur un sujet qui leur a donné envie de s'impliquer.

Ce qui doit compter le plus, pour un chercheur, n'est pas d'être classé, mais d'avoir une inscription datée de ses écrits (mieux vaut publier avant les autres que trop tard dans un lieu très réputé - car c'est l'antériorité qui rend propriétaire de son écrit). Dans cette optique, la Revue publiera le plus vite possible.

L'autre enjeu fondamental, c'est d'être diffusé là où son travail peut être le plus utile (en théorie et en pratique, ce à quoi la Revue s'engage par des réseaux de distribution électronique dans tous les pays francophones.

Que nos auteurs aient le regard prospectif.

Avec leur soutien et leurs contributions, nous ferons de cette Revue, en cinq ans, l'une des meilleures d'Afrique pour les sciences de gestion.

Alors tous ensemble, nous pourrons dire : « Dès le début, nous y étions », en bénéficiant après coup des améliorations de classement auxquelles nous aurons participé.

NOTE AUX AUTEURS

1. Politique de publication

Chaque proposition d'article doit répondre à la **politique éditoriale** de la Revue MANAGEMENTS. En voici les principaux objectifs :

- des **approches contextuelles**, qui s'appuient sur les pratiques observables. La rigueur de l'analyse et les efforts de généralisation ne peuvent se départir des contextes managériaux (types d'entreprises, de cadres institutionnels, de cultures locales).

- une **double cible** : des textes destinés aux chercheurs et rédigés pour être compris et utilisés par les praticiens. On y trouvera des articles de recherche et des apports méthodologiques ou techniques.

- une volonté de **réflexion conjointe entre Africains et Européens**, selon une géopolitique « verticale », pour un management qui intègre cette perspective d'échanges d'idées ou de pratiques. On accordera une attention particulière aux innovations managériales et aux prises en compte de la diversité.

Lorsque la Revue intègre un **dossier thématique**, les propositions relatives à ce dossier doivent explicitement se référer au thème mis en valeur dans ce dossier.

Il y a toujours un **appel à contributions** qui sert de cadrage et permet de sélectionner en fonction de la

pertinence des contributions. Cet appel suggère d'ailleurs des pistes de réflexion dont il sera utile de tenir compte.

2. Articles

Les articles proposés doivent être des **contributions originales à la recherche**, selon les normes de la production scientifique. Ils ne doivent en aucun cas être parus dans d'autres revues, même sous des formes différentes.

S'il s'agit de textes ayant fait l'objet de communication dans des colloques et congrès, il faut le mentionner et avoir fait la preuve d'une amélioration du texte à des fins de publication dans une revue.

Les articles à vocation théorique sont acceptés, mais il est préférable de proposer des contributions fondées sur des recherches empiriques. Dans ce cas, on discutera des choix méthodologiques et des résultats obtenus.

La revue MANAGEMENTS s'adresse aussi à des dirigeants et des cadres d'organisation. On veillera donc à ce que le texte soit écrit clairement et de façon compréhensible pour tous. On sera attentif à ce qu'il ait des retombées pratiques (en modèles d'analyse, instrumentation opérationnelle, préconisations, etc.), même s'il s'agit d'un article traitant avant tout d'approches théoriques.

Les articles soumis ne peuvent excéder 40 000 signes (espaces, notes, et bibliographie compris).

Il est possible de proposer des notes critiques sur des ouvrages, sur des controverses scientifiques ou sur un domaine particulier des théories ou de la pratique managériale. Ces notes sont évaluées de la même façon que les articles. Elles ne peuvent excéder 24 000 signes.

3. Modalités de soumission et procédure de sélection

Les propositions d'article doivent être envoyées simultanément au secrétariat de la Revue et au rédacteur en chef, aux adresses électroniques suivantes :

managements@mdi-alger.com

p.louart@mdi-alger.com

Chaque article sera étudié par deux évaluateurs académiques et (s'il y a lieu) par un évaluateur appartenant au domaine professionnel du terrain choisi (secteur d'activité, territoire, etc.). La grille d'évaluation sera rendue publique. Évaluateurs et lecteurs seront anonymes. Ceux qui proposent un article doivent donc en envoyer une version sans leurs noms, en évitant de faire trop référence à leurs travaux antérieurs.

Selon la nature des rapports d'évaluations, conçus aussi pour aider les auteurs à progresser dans l'écriture de leur article, les propositions sont refusées ou soumises à des aménagements (modifications importantes ou légères selon les cas).

Les propositions trop éloignées de la politique éditoriale, des appels à contribution ou des exigences scientifiques de la Revue seront

immédiatement refusées. Dans les autres cas, une réponse argumentée sera transmise aux auteurs, avec des opportunités d'amélioration de leur texte.

Les navettes entre la Revue et les auteurs seront les plus rapides possibles, deux mois au plus par aller-retour. S'il y a plusieurs va-et-vient, l'ensemble ne dépassera jamais six mois (l'intervalle entre deux publications de la Revue).

Après acceptation de la version finale, les auteurs devront signer une autorisation de diffusion et d'exclusivité.

4. Présentation des textes

Les textes seront présentés de la façon la plus simple possible, en utilisant les critères de style exigés par la revue.

Il faudra utiliser une police UNICODE : times 11 pour le texte, times 18 centré gras pour le titre, times 14 gras pour les titres des parties principales (et 12 gras pour les parties secondaires).

Les citations seront mises en italique. Elles devront correspondre exactement au texte original. Les auteurs seront responsables de leur exactitude.

Les notes (il n'en faut pas trop ni de trop longues) seront mises en bas de page.

Dans le texte, les références développées dans la bibliographie seront signalées entre parenthèses par le patronyme seul, suivi de l'année de publication et d'une lettre si la bibliographie contient plusieurs ouvrages de l'auteur pour une même année. Les pages citées seront aussi mentionnées (par exemple, p. 112-113).

Les références bibliographiques ne seront pas indiquées dans les notes de bas de page, sauf pour des auteurs utilisés une seule fois.

La plupart des références seront placées en fin d'article, sous le titre « Bibliographie », par ordre

alphabétique des noms d'auteurs. On mettra le nom (en majuscules), le prénom, la date de publication. Si c'est un livre, le titre en italique, le lieu et la maison d'édition. Si c'est un article, le titre entre parenthèses, la revue en italique avec son numéro et les pages correspondant à l'article cité.

COMITÉ SCIENTIFIQUE

ANASSE Augustin	Université d'Abidjan (Côte d'Ivoire)
BELMIHOUB Mohamed Chérif	MDI Algiers Business School (Algérie)
BIVOLE FOUDA Jean	Université de Yaoundé II (Cameroun)
BELKACEM-NACER Azzeddine	MDI Algiers Business School (Algérie)
BOISSIN Jean-Pierre	IAE de Grenoble (France)
BOUSSAID Malek	MDI Algiers Business School (Algérie)
BRASSEUR Martine	Université Paris Descartes (France)
CADIOU Christian	IAE de Brest (France)
CAZAL Didier	IAE de Lille (France)
CHABAUD Didier	IAE de Paris (France)
CHANGEUR Sophie	IAE d'Amiens (France)
CROZET Paul	IAE d'Amiens (France)
DE LA VILLARMOIS Olivier	IAE de Paris (France)
GEORGESCU Irène	Université de Montpellier (France)
GILBERT Patrick	IAE de Paris (France)
GUEYE Birahim	Université de Saint Louis (Sénégal)
HAFSI Taïeb	HEC Montréal (Canada)
HAMADOUCHE Ahmed	MDI Algiers Business School (Algérie)
HELPER Jean-Pierre	IAE de Paris (France)
KAMDEN Emmanuel	ESSEC de Douala (Cameroun)
KOANDA Mady	Université OUAGA II (Burkina Faso)
LANDAIS Bernard	Université de Bretagne sud (France)
MBENGUE Ababacar	Université de Reims (France)
MERCIER Samuel	IAE de Dijon (France)
OLIVERO Bernard	IAE de Nice (France)
ONDO OSSA Albert	Université de Libreville (Gabon)
PAYAUD Marielle	IAE de Lyon (France)
POIRMEUR Yves	Université de Versailles (France)
SOGBOSSI Bertrand	Université d'Abomey-Calavi (Bénin)
TIDJANI Bassirou	Université Cheik Anta Diop (Sénégal)
TOURNOIS Nadine	IAE de Nice (France)
TRIOMPHE Christine	IAE de Paris (France)
VALEAU Patrick	IAE de la Réunion (France)
YAMI Saïd	IAE de Lille (France)
ZADDEM Ferid	ISCAE, Université de la Manouba (Tunisie)

DOSSIER : PERSPECTIVES AFRICAINES

PRÉSENTATION DU DOSSIER

Dans le cadre de ce numéro, sur le thème des **PERSPECTIVES AFRICAINES**, vous trouverez trois articles.

1.

Rédigé en territoire marocain, le premier traite des femmes en situation de travail. C'est une question qui traverse aujourd'hui toutes les régions du monde, car il n'existe pas de société où les femmes aient exactement les mêmes droits et les mêmes opportunités d'agir ou d'être rétribuées que les hommes. Partout subsistent des inégalités, malgré les efforts consentis en matière de droits civiques et politiques, d'éducation et d'accès aux postes à responsabilité.

Chacun le sait, les femmes ont le même potentiel de compétences et de réalisation professionnelle que les hommes, avec des spécificités de genre qui enrichissent le travail collectif. En Afrique subsaharienne, on reconnaît même leur talent d'entrepreneuses, ainsi que leur engagement à trouver des solutions efficaces pour améliorer leurs ressources familiales et créer de l'activité économique.

Mais qu'en est-il dans les entreprises ? Comment les situations évoluent-elles d'un pays à l'autre ? En discutant de « **L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le secteur privé industriel** », **A. MAGHNI** et **K. AFILAL** donnent un aperçu bien documenté de la situation marocaine.

2.

L'un des problèmes de l'Afrique, c'est le transfert inégal des ressources. Certains pays du continent sont davantage exploités qu'enrichis par les fonctionnements économiques ou financiers, malgré les aides internationales. Quant aux ressources humaines, elles sont tentées par l'émigration. Les meilleurs professionnels (en diplômes et compétences) sont attirés par les offres de travail américaines, européennes ou même asiatiques.

Il est donc intéressant d'observer les tendances à mettre en priorité le développement local (en incitant les autochtones à créer des entreprises et à produire sur place, ou en donnant la priorité aux ressortissants locaux pour les emplois disponibles).

C'est ce qu'analyse **L. BARE** dans un second article, sur « **République Démocratique du Congo : La politique de recrutement du contenu local et son impact sur la situation socio-économique** ». De nationalité belgo-congolaise, elle s'appuie sur l'exemple de la République démocratique du Congo.

3.

De son côté, **G. OGANDAGA** traite de « **La Réciprocité dans des Coopérations Internationales entre l'Afrique et la France : le Cas des Relations entre Collectivités Territoriales** ».

Elle étudie tout particulièrement les relations d'échange entre collectivités territoriales, à partir de situations où les apports (technologiques, budgétaires, en compétences) semblent venir avant tout des établissements français. Mais la relation est plus équilibrée qu'il n'en a l'air. Chacun profite de la coopération, chacun y trouve de la réciprocité (une sorte de don-contre don). C'est d'ailleurs ce partage (affectif, symbolique mais aussi concret) qui assure la pérennité du lien.

L'intérêt du travail de G. OGANDAGA, au-delà de son information rigoureuse, vient de ce qu'elle connaît elle-même les deux côtés de l'échange, étant de nationalité gabonaise et vivant en France.

4.

Pour compléter le dossier, deux autres articles sont proposés. S'ils n'ont pas pour terrain la réalité africaine, l'un et l'autre présentent un intérêt direct pour les économies d'Afrique et leur développement.

Le texte de **F. CAUDRON** et **J. IBERT** traite de « **La Formation à l'Entrepreneuriat à l'Épreuve du Réel : Bilan de 5 Années de Licence Professionnelle des Métiers de l'Entrepreneuriat** ». Il fait le bilan de cinq années d'une licence universitaire qui s'était donné pour objectif d'aider à créer des entreprises à travers un cursus diplômant.

L'expérience qu'ils décrivent et les questions qu'ils posent aideront ceux qui, en Afrique, cherchent à consolider les compétences des futurs entrepreneurs, à partir de formations intégrées dans des Ecoles ou des Universités.

Enfin, dans le dernier article, **P. LOUART** examine « **L'impact des Croyances Auto-Réalisatrices sur les Pratiques de Management** ».

S'il en était nécessaire, son essai montre que la création et la gestion des entreprises obéissent à des représentations du monde, plus ou moins fiables ou réalistes. Même fausses, elles ont des effets directs puisque c'est à partir d'elles que les dirigeants construisent leur stratégie.

Il est donc utile de bien réfléchir à sa vision. Elle doit combiner réalisme et imagination. Il faut assez de réalisme pour ne pas tomber sur des écueils irréductibles. Et assez d'imagination pour modifier le réel selon les perspectives qu'on lui a données, en incarnant ce qu'avait de prophétique le projet initial.

L'égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes dans le Secteur Privé Industriel : Perceptions des Cadres Marocaines

Ahmed MAGHNI

Université Abdelmalek Essaâdi- Maroc

Khaoula AFILAL

Université Abdelmalek Essaâdi- Maroc

RÉSUMÉ

Cet article traite les facteurs organisationnels et individuels à l'origine de l'égalité professionnelle en plus de ses manifestations les plus critiques.

Nous avons interviewé des femmes cadres appartenant à quatre multinationales œuvrant dans le secteur industriel privé. L'analyse de contenu des discours nous a permis de mettre à l'épreuve le modèle de Rutherford (2001) dans le contexte marocain.

Outre une nouvelle dimension « Rapports interpersonnels au travail », cinq axes ont été identifiés comme étant à l'origine de l'inégalité professionnelle : le style de management, la culture des longues heures de travail, les pratiques de conciliation des deux temps de vie, les pratiques de réseautages et de socialisation et enfin le langage utilisé dans les échanges informels. Suite à l'analyse des entretiens, nous avons repéré les déterminants individuels qui ont un impact direct ou indirect sur l'égalité perçue.

MOT-CLÉS

Genre
Égalité professionnelle
Modèle de Rutherford
Culture organisationnelle

ABSTRACT

This article deals with the organizational and individual factors behind the professional equality and its most critical manifestations.

We interviewed women executives working in four multinational companies operating in the industrial sector. The content analysis of the speeches allowed us to test out the Rutherford Model (2001) in the Moroccan context. In addition to the emergence of the new dimension «interpersonal relations at work», five factors have been identified as the origin of professional inequality: the style of management, the culture of long hours of work, the practices of reconciling the two living times, the practices of networking and socializing and finally the language used in informal exchanges. Furthermore, other determinants impacting directly or indirectly the manifestations of perceived equality have emerged as a result of the interviews analysis.

KEYWORDS

Gender
Professional equality
Rutherford model
Organizational culture

1. Introduction

Bien que plusieurs études et rapports¹ révèlent ou confirment l'existence d'inégalités entre les hommes et les femmes dans le milieu de travail au Maroc, rares sont les études en profondeur consacrées uniquement à la sphère professionnelle. Si l'on veut appréhender les dimensions de l'égalité au travail entre les hommes et les femmes, il est indispensable de laisser parler les femmes, pour paraphraser Gayatri Chakravorty Spivak (2006). Les outils à la disposition des chercheurs pour tester l'égalité au travail sont relativement rares (Lee-Gosselin & Ann, 2011). Rutherford (2001) a développé, aux débuts des années 2000, une grille de lecture permettant de saisir des caractéristiques de la culture organisationnelle, qui affectent plus ou moins subtilement la situation de la femme dans le milieu de travail.

Cela étant dit, nous avons pris le parti d'analyser les perceptions des femmes cadres marocaines quant à l'égalité au travail et à ses déterminants organisationnels. Avant de discuter les résultats de notre étude exploratoire, nous proposons une revue de la littérature sur le genre et la culture organisationnelle, suivie d'une présentation de la méthodologie retenue.

2. Revue de littérature

Calas et Smircich (1996) et Meyerson et Kolb (2000) distinguent deux conceptions du genre : - la première appelée « le genre dans l'organisation », soutient que le genre est « importé » dans l'organisation via les hommes et les femmes qui y travaillent, - la deuxième, « le genre des organisations », considère que le genre est construit en partie par l'organisation elle-même.

Nous nous inscrivons dans cette deuxième approche car nous reconnaissons que les considérations de genre contribuent à la manière dont se construit la culture d'une entreprise. Mais reste à savoir comment le détecter.

L'approche de la culture organisationnelle genrée suggère de prendre en considération la façon dont la perception du genre influence les éléments culturels d'une l'organisation (Alvesson, 2002). Cette culture genrée nourrit des croyances et des artefacts sur les hommes et les femmes, avec des effets sur leurs attitudes, leurs comportements, et la construction de leur identité de genre (Alvesson, 2002). Dans ce type d'approche, le genre est toujours envisagé comme un système de différenciation et de hiérarchisation des catégories de sexe.

Rappelons que dans la littérature managériale, plusieurs grilles ont été proposées pour décrire les propriétés inclusives d'une culture (à partir des caractéristiques immatérielles d'une organisation). Les gens s'attachent à leurs

¹ On peut citer entre autres : Le rapport du Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, « Diagnostic de l'état de l'égalité/l'équité dans le secteur de l'emploi, de la formation et de la protection sociale, Juin 2010 ; le rapport du Conseil Economique et Social, « Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique », 2012 ; et le rapport de Conseil National des Droits de l'Homme, « Etat de l'égalité et de la parité au Maroc », 2015.

cultures et manifestent toujours une certaine résistance au changement culturel. Cependant, d'après Rutherford (2001), les cultures ne font pas qu'inclure, elles contribuent aussi à exclure. Sa grille d'analyse se fonde sur des théoriciens qui soutiennent que les pratiques d'exclusion patriarcales marginalisent et excluent les femmes dans le domaine de l'emploi (Walby 1986 ; Witz 1992 ; Bagguley 1991). Certains auteurs ont également noté que dans les organisations, on a mis en place des barrières informelles (et parfois même formelles) pour empêcher ou contrarier la progression des femmes (Bradley 1989, Bagguley, 1991).

Rutherford (2001) applique le concept de stratégies d'exclusion patriarcales aux professions, en utilisant le concept Wébérien de verrouillage social (« *Social closure* ») (Weber, 1971, 1995). Ce concept indique qu'un groupe monopolise les ressources et les avantages en fermant leur accès à un autre groupe extérieur qu'il juge inférieur et donc inéligible (Weber, 1995, p : 82). Rutherford (2011) définit la culture organisationnelle comme : « les symboles, les croyances et les comportements des membres de l'organisation ». Cette culture s'exprime « dans le style de gestion, les philosophies du travail, la langue et la communication, le vestimentaire, les objets physiques, la socialisation informelle et la structuration temporelle du travail », mais aussi « la conscience du genre et l'expression de la sexualité ». « L'historique d'une organisation informera également sa culture. » Rutherford (2011, p. 28).

Pour en affiner l'analyse, Rutherford propose de décomposer la culture en neuf dimensions : (1) l'historique organisationnel, (2) les artefacts matériels, (3) la conscience que le sexe a un impact sur l'organisation, (4) le style de gestion, (5) les communications et le langage utilisé, (6) la conception de la place du travail dans la vie, (7) les échanges informels, (8) la gestion du temps et (9) la sexualité.

Si nous avons adopté cette grille (2001) pour évaluer le degré de fermeture/ouverture de l'organisation aux femmes, c'est en raison de son potentiel descriptif puissant.

3. Contexte et échantillon

Le choix des femmes cadres comme population directe de l'étude s'explique par deux raisons principales. D'un côté, la grille de Rutherford que nous avons adoptée a été conçue spécialement pour les femmes gestionnaires. D'un autre côté, c'est une population qui a souvent un pouvoir d'expression et une volonté de changement. Ces femmes sont ainsi conscientes de ce qui se passe au sein des lieux de travail et peuvent éventuellement se comparer avec leurs collègues hommes. Ainsi constituent-elles un modèle à suivre pour les collaboratrices employées à des niveaux hiérarchiques inférieurs.

Nous avons mené 16 entretiens semi-directifs avec des femmes cadres travaillant dans quatre multinationales industrielles privées (à raison de 4 femmes par entreprise). Trois de ces multinationales (B), (C) et (D) opèrent dans le secteur automobile et une (A) dans le secteur aéronautique, elles sont toutes basées sur Tanger.

Le recours à cet échantillonnage renforce la validité de nos résultats, puisqu'il se base sur le principe des réplifications successives : si un résultat s'obtient dans un contexte, et s'il se vérifie dans un autre contexte, différent mais comparable, sa validité en est plus grande (il en tire de la robustesse explicative).

Toutefois, la généralisation des résultats n'a pas été recherchée ici. Le tableau 1 (ci-après) présente les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

Entreprise	Pseudo	Age	Etudes	Situation familiale	Nombre d'enfants	Poste occupé	années d'expérience	expérience	Durée l'entretien (mn)
A	Yasmine	29	Bac+5	Mariée	1	Responsable Administration du personnel	6	3	75
	Farah	29	Bac+8	Célibataire	0	Responsable comptabilité fournisseur	5	2	60
	Faiza	35	Bac+5	Mariée	2	Trésorière	11	1	47
	Nabila	38	Bac+8	Mariée	2	Directrice financière	15	3	37
B	Hind	33	Bac+5	Mariée	2	Responsable assurance qualité fournisseur	8	2	45
	Salma	32	Bac+4	Mariée	1	Responsable trésorier et administration des ventes	10	5	50
	Salwa	25	Bac+5	Célibataire	0	Ingénieure Qualité	2	2	47
	Btissam	25	Bac+5	Célibataire	0	Ingénieur Logistique	2	1	17
C	Soumaya	26	Bac+5	Célibataire	0	Responsable Recrutement	3	3	40
	Bouchra	34	Bac+5	Mariée	2	Ingénieure Responsable planification	10	3	40
	Lamia	30	Bac+5	Mariée	1	Ingénieure Produit	6	4	45
	Jinane	29	Bac+5	Célibataire	0	Project leader engineering	4	1	43
D	Sirine	29	Bac+5	Mariée	1	Coordnatrice des services IT	5	2	80
	Zineb	34	Bac+4	Célibataire	0	Ingénieure Pilote projet	9	4	99

	Donae	29	Bac+ 5	Célibataire	0	Responsable achats	5	1	43
	Aya	30	Bac+ 5	Mariée	1	Gestionnaire RH et paie	8	3	32

4. Recueil et analyse des données

Nous avons contacté et invité 12 femmes cadres de façon individuelle et directe à participer à notre étude. Dans le cas de l'entreprise « B », les 4 participantes y ont été conviées par la responsable de la formation.

Outre les thèmes figurant sur la grille de Rutherford (2001), le guide d'entretien contient des informations sur le parcours scolaire et professionnel des femmes, leurs situations familiales, ainsi que leurs perceptions des pratiques organisationnelles (favorables ou défavorables) en matière d'égalité.

Les entrevues semi-dirigées, d'une durée moyenne de 50mn (tableau N°1), ont été enregistrées, retranscrites intégralement de façon dactylographiée et cryptées par des prénoms fictifs pour garantir l'anonymat des répondantes.

Nous disposons donc d'un échantillonnage multi-cas (16 femmes interviewées) et multi-sites (4 entreprises). Nous avons d'abord comparé les résultats obtenus dans les entretiens menés avec les femmes appartenant à la même entreprise (analyse inter-cas et intra-site), puis nous avons fusionné le tout pour arriver à une analyse globale de l'ensemble des quatre sites qui ont fait l'objet de l'étude (analyse inter-cas et inter-sites).

4.1. Analyse intra-corpus

L'analyse de contenu d'un corpus se caractérise par une démarche évolutive de l'analyse. Les premières étapes servent à organiser les données collectées de façon itérative, par codification, regroupement et catégorisation.

• Codification

Avant de procéder au codage, nous avons effectué une analyse logique de l'ensemble de nos entretiens. Nous avons découpé le corpus en propositions, c'est-à-dire en phrases simples ayant du sens. Ensuite, nous avons effectué leur codage à partir de la grille de Rutherford (codage a priori), en ajoutant des codes ouverts qui ont émergé du terrain (codage à posteriori). Cela nous a permis d'organiser le matériau à analyser.

• Regroupement et catégorisation

A partir de ce codage élémentaire plutôt descriptif, nous sommes passés à un niveau plus conceptuel (par codage thématique). Les thèmes qui en sont issus sont explicatifs ou producteurs d'inférences. L'objectif de l'opération et de regrouper les codes ayant

la même orientation de sens en méta-codes qui permettent de se focaliser sur l'analyse des concepts obtenus.

En plus du codage manuel, nous avons recouru au codage automatisé grâce au logiciel NVivo Pro 11. La hiérarchisation des codes et des thèmes dans les nœuds créée sur le logiciel nous a permis de visualiser clairement les passages codés dans les textes sources. L'encodage automatisé permet une estimation de densité, en distinguant les nœuds les plus encodés et les moins encodés.

Enfin, des réunions intermédiaires et régulières avec les membres de notre laboratoire de recherche nous ont aidés à partager nos réflexions sur les contraintes et difficultés rencontrées lors de la définition des thèmes. Ces discussions nous ont permis de bien réguler l'évolution de la codification et de la recodification jusqu'à leur stabilisation.

4.2. Analyse inter-corpus

Selon Miles et Huberman (2003), l'utilisation de matrices permet d'ordonner les données pour les analyses inter-cas, ce qui facilite les catégorisations, les recoupements ou les regroupements.

- **Matrice thématique**

C'est dans la perspective de recoupements que nous avons conçu notre matrice thématique. Cette méta-matrice contient l'ensemble des propositions liées à un thème donné. Elle permet de mener des comparaisons verticalement (intra-cas) et horizontalement (inter-cas). De plus, elle est utile pour la construction des définitions empiriques des thèmes car elle permet de se référer aisément aux propos des femmes interviewées. En définitive, nous avons abouti à un « dictionnaire des thèmes » qui contient les définitions empiriques des thèmes à partir du terrain et non par référence à des théories.

- **Matrice séquentielle**

L'analyse séquentielle chronologique permet de visualiser des séquences temporelles dans un ordre chronologique. Car les événements auxquels on s'intéresse se déroulent sur une période de temps plus ou moins longue (Huberman et Miles, 2003).

Nous avons répertorié les séquences liées directement à l'objet de notre étude (« l'égalité professionnelle de genre »). En parallèle, nous avons indiqué les événements marquants qu'ont vécus les femmes durant leurs parcours professionnels ou personnels, lorsque ceux-ci ont eu un impact sur leurs perceptions de l'égalité professionnelle. Après avoir organisé en blocs les séquences, nous avons procédé à une analyse comparative inter-cas et inter-sites. Dans ce qui suit, nous présentons l'analyse des occurrences et des cooccurrences.

4.3. Analyse des occurrences

En étudiant les occurrences, nous nous intéressons à la fréquence des thèmes relevés dans l'ensemble des discours.

Lors de la codification thématique, nous avons affecté des références numériques à chaque thème, pour faciliter le calcul de sa fréquence. Nous avons calculé la moyenne de la fréquence (fréquence relative) des énoncés d'une seule catégorie thématique dans le bassin des personnes qui ont produit ces thèmes. Nous avons pu distinguer au total 62 thèmes et sous-thèmes.

Le tableau N° 2 retrace, par ordre croissant, les 15 thèmes et sous-thèmes les plus fréquents en termes de fréquence relative.

Tableau 2. Occurrences des thèmes

Thèmes	Fréquences	Fréquences relatives
Culture des longues heures de travail	156	53,42
Conciliation des deux temps de vie	112	47,67
Rapports avec les supérieurs hiérarchiques	134	37,92
Perceptions positives et négatives de l'égalité	107	37,83
Conditions physiques de travail	134	33,50
Fonctions et responsabilités du poste	116	33,33
Rapports avec les subordonnés	69	30,00
Conscience des dirigeants	117	29,25
Traits de personnalité et valeurs	96	25,25
Harcèlement moral	26	23,00
Rapports avec les collègues	65	21,75
Conditions de prise de poste	86	21,50
Langage et style de communication	63	21,00
Processus de prise de décisions	67	20,08
Conscience par rapport à l'égalité de genre	66	18,92

Prenons l'exemple la catégorie « rapports avec les collègues ». Le nombre (21,75) signifie que les répondantes ayant produit les énoncés de cette catégorie ont

en moyenne parlé 21,75 fois sur ce thème, à plusieurs occasions, dans le même état d'esprit et le même type de circonstances. Ce thème a donc une signification un peu plus importante pour elles que le thème « langage » et « style de communication » (21).

4.4. Analyse des cooccurrences

L'analyse des relations permet d'étudier l'association de deux ou plusieurs éléments dans une même unité de contexte (Bardin, 1977).

La cooccurrence fait référence au nombre des relations du thème avec d'autres thèmes. Elle peut aider à comprendre la force du thème dans les réponses. Elle repose sur l'idée que la présence simultanée de plusieurs thèmes dans un même fragment de discours constitue un indice d'une relation entre ces thèmes. Nous avons procédé d'abord par le repérage manuel du nombre de relations « cooccurrences » que chaque thème présente dans l'ensemble du corpus. Nous avons ensuite effectué un examen plus poussé par le logiciel NVivo Pro 11 afin de mieux saisir la nature des relations. Le recours au logiciel nous a été d'une grande utilité pour la sélection des verbatim permettant d'illustrer nos résultats. Le tableau N° 3 expose les 27 premiers thèmes selon l'analyse relationnelle.

Tableau 3. Fréquence des cooccurrences

Thèmes	Cooccurrence entre thèmes	Nbr des répondantes	Pondération
Perceptions positives et négatives de l'égalité	25	13	20,31
Style de management	15*	16	15,00
Culture des longues heures de travail	17	14	14,88
Pratiques de conciliation des temps de vie	14	14	12,25
Gestion du conflit travail-famille	13	13	10,56
Rapports interpersonnels au travail	15	13	12,19
Santé et maternité	16	12	12,00
Poste de travail	13	11	8,94**
Pratiques de socialisation et de réseautage	10	13	8,13
Rapports avec les supérieurs hiérarchiques	14	9	7,88
Langage et style de communication	11	10	6,88
Harcèlement	12	9	6,75
Evolution dans la carrière	15	7	6,56
Conscience des dirigeants	8	13	6,50
Intégration	10	10	6,25
Rapports avec les subordonnés	12	8	6,00
Hiérarchisation des postes	7	13	5,69
Rapports avec les collègues	9	9	5,06
Recrutement	7	10	4,56
Traits de personnalité et valeurs	9	8	4,50
Etat civil	6	11	4,13
Prise en compte de l'avis des femmes	6	11	4,13
Rémunération	7	9	3,94
Compétences acquises	8	7	3,50

Reconnaissance	7	7	3,06
Ségrégation professionnelle des métiers	6	8	3,00
Age	6	6	2,25

* Nombre de fois que la catégorie style de management se retrouve dans le même fragment de discours (unité de sens) que d'autres catégories thématiques.

$$** 8,94 = \frac{13 (\text{Cooccurrence}) \times 11 (\text{Nombre des répondantes})}{16 (\text{Nombre total des répondantes})}$$

Pour saisir la centralité d'un thème, nous avons pris en considération deux critères : (a) le nombre de cooccurrences entre le thème en question et les autres, (b) le nombre des répondantes ayant abordé ce thème.

Le tableau des cooccurrences montre d'abord le nombre de relations (cooccurrences) que chaque élément développe à l'intérieur du discours. On voit, par exemple, que l'élément « traits de personnalité et valeurs », qui est le plus fréquent (25,25), crée moins de cooccurrences (9) que l'élément « langage et communication », qui avec une fréquence de seulement (21), est entré en relation avec 11 autres éléments. On constate alors que les éléments comptant le plus grand nombre de relations ne sont pas nécessairement les plus fréquents.

5. Discussion des résultats

A travers cette enquête qualitative, nous avons cherché à explorer les perceptions des femmes cadres marocaines sur l'égalité professionnelle des genres en milieux de travail. Dans ce qui suit, nous présentons les résultats de nos analyses sur la base des entretiens.

Les citations incluses dans la discussion proviennent des verbatim recueillis lors des interviews. Elles reflètent directement le discours tenu par les femmes que nous avons interrogées.

Les résultats sont exposés en trois parties :

- La perception de l'(in)égalité professionnelle et ses dimensions ;
- Les déterminants organisationnels de l'(in)égalité perçue ;
- Les déterminants individuels de l'(in)égalité perçue.

5.1. Egalité professionnelle : Perceptions et dimensions

La femme cadre se construit une image mentale de la réalité en se référant d'abord à ses croyances et à son vécu au sein de l'entreprise. Ce qu'elle perçoit renvoie aux représentations qu'elle se fait de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail. Ces représentations se construisent aussi à travers les expériences de femmes comparables à elle-même et l'interprétation qu'elle s'en fait.

En creusant de façon approfondie les discours, nous avons constaté qu'en abordant le sujet de l'(in)égalité de genre, les femmes se sont exprimées sur cinq thèmes principaux : les perceptions générales positives ou négatives sur l'égalité, la

gestion du conflit travail-famille (CTF), la santé et la maternité, le harcèlement, l'évolution dans la carrière et l'intégration.

Positives ou négatives, les perceptions diffèrent selon les besoins et les intérêts de chaque femme. Par exemple, on peut distinguer les attentes des cadres mariées et celles des célibataires. Toutefois, malgré la diversité des situations organisationnelles des quatre cas d'entreprises, les perceptions des femmes convergent.

Au début des entretiens, plusieurs femmes cadres laissent entendre qu'il y a de l'égalité dans leurs milieux de travail. Mais en évoluant dans la discussion, on constate l'existence de situations d'inégalité pour lesquelles elles n'ont d'abord pas fait paraître de préoccupation :

« Je pense qu'aujourd'hui les femmes ont les acquis nécessaires pour être posées et imposer leurs opinions. Du coup, on n'assiste plus à la question d'inégalité de genre. A mon sens cette question d'égalité ou d'inégalité ne se pose plus... » Lamiae, 30 ans, Ingénieure Produit, 1 enfant.

La même nous confie, un peu plus tard, que :

« Les femmes ne sont pas promues comme les hommes à ces postes de responsabilité. Chez nous il y'a peu de femmes dans le comité de direction. » Lamiae, 30 ans, Ingénieure Produit, 1 enfant.

En se référant au classement des thèmes centraux, il s'avère que la gestion du conflit travail-famille représente un souci majeur pour l'ensemble des cadres mariées. Il s'agit d'une forme de conflit de rôles dans lequel les exigences des sphères familiale et professionnelle sont très difficilement compatibles. L'implication dans un rôle affecte et rend difficile l'implication dans l'autre. Le « manque de temps » est à la base de la plupart des problèmes des femmes mariées interviewées. Ces dernières ressentent l'empiétement du travail sur leur vie familiale. Généralement, les femmes mariées s'organisent d'elles-mêmes et engagent des dépenses conséquentes, notamment par un recours aux services de tiers pour l'entretien ménager, afin de réaliser un certain équilibre travail-famille.

De même, le thème « santé de la femme » est revenu très souvent dans le discours des interviewées. Il est composé de deux sous-thèmes :

- Le stress et la fatigue qui sont souvent le résultat d'une surcharge au travail ;
- La grossesse et la maternité qui représentent un évènement critique par lequel sont passées toutes les interviewées mariées.

Notre population étant composée des cadres et ingénieures, les problèmes sanitaires liés directement à l'activité ne se posent pas. Ce sont principalement des symptômes d'épuisement qui sont mentionnés. Citons à titre d'exemple : le stress et la fatigue causés par les longues heures de travail ou le sentiment de culpabilité chez les mères qui ne passent pas suffisamment de temps avec leurs enfants en bas âge.

Par ailleurs, l'analyse des résultats a permis de constater que neuf cadres interviewées ont déjà fait l'objet d'un acte de harcèlement moral, verbal ou sexuel.

Les manifestations du harcèlement sont multiples allant de l'humour sexiste à l'invite sexuelle. D'après les répondantes ayant eu ce problème, les harceleurs sont le plus souvent leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs subordonnés.

Dans ce qui suit, nous allons revenir à la discussion des relations qui associent l'ensemble des dimensions citées de l'(in)égalité perçue avec différents facteurs organisationnels et individuels.

5.2. Facteurs organisationnels et égalité perçue

Dans cette étude, les déterminants organisationnels retenus, sont les neuf composants de la culture organisationnelle « genrée », tels qu'ils apparaissent sur la grille de Rutherford (2001). En plus de l'apparition de la nouvelle dimension « Rapports interpersonnels au travail », cinq axes ont été identifiés comme étant à l'origine de l'inégalité professionnelle : le style de management, la culture des longues heures de travail, les pratiques de conciliation des deux temps de vie, les pratiques de réseautages et de socialisation et enfin le langage utilisé dans les échanges informels. Les propriétés de ces déterminants sont issues du terrain. Nous exposons dans ce qui suit en détails chacun de ses déterminants et les rapports qu'ils entretiennent avec l'égalité perçue.

5.2.1. Le style de management

Il renvoie à l'attitude des dirigeants et supérieurs hiérarchiques à l'égard des femmes et aux pratiques de GRH.

La majorité des femmes interviewées insiste sur le rôle important que jouent les dirigeants des entreprises dans le renforcement des pratiques égalitaires au sein de l'entreprise. Ce rôle se manifeste, en plus de la conscience des dirigeants de l'importance de l'égalité de genre, par des actions de reconnaissance des efforts fournis par les femmes. Nous pouvons citer dans ce cadre la célébration de la journée internationale de la femme. Cinq cadres ont abordé cette pratique comme signe de la conscience de l'entreprise par rapport à la valorisation de la femme.

« Notre Directeur général, qui est un français, insiste toujours sur ce point, surtout pendant la journée de la femme. Il dit que les femmes fournissent plus d'efforts que les hommes. Il exprime sa reconnaissance à l'égard des femmes car il est conscient du rôle de la femme, et de ses responsabilités au foyer. Donc il la considère plus forte que l'homme puisqu'elle assure toutes ces tâches. » Aya, 30 ans, Gestionnaire RH et paie, 1 enfant.

Quant aux pratiques de GRH, les femmes se sont exprimées principalement sur la gestion de la carrière et la mixité des fonctions. Les perceptions varient d'une répondante à l'autre. Elles sont fortement liées au sentiment d'égalité ou d'inégalité.

Pour plusieurs interviewées (n=6/16), l'égalité professionnelle est synonyme de la possibilité qu'a la femme d'évoluer dans sa carrière. Ces femmes associent

souvent leur succès de carrière au soutien de leurs supérieurs hiérarchiques. Pour d'autres, ce sont leurs chefs directs qui ont mis des freins à leur progression.

« Ma première responsable femme était très déterminante dans ma carrière logistique, elle m'a beaucoup aidée, elle m'a bien encadrée. Et puis elle était aussi une clé dans mon évolution de carrière » Faiza, 35 ans, Trésorière, 2 enfants.

« Si je parle de mon cas, c'est mon précédent chef qui ne m'a pas permis de changer mon poste pour évoluer dans ma carrière. Il était trop attaché à moi qu'il n'acceptait pas mon départ vers un autre poste. Pour lui c'était très difficile de me remplacer. » Zineb, 34 ans, Pilote Projet, sans enfants.

Par ailleurs, les répondantes associent fréquemment la question de l'égalité de genre au degré de mixité des services et départements ainsi qu'au taux de présence des femmes dans les instances des directions. Elles abordent aussi la pratique de la ségrégation professionnelle de certains métiers exercés traditionnellement par les hommes ou les femmes, en l'occurrence des métiers opérationnels. La majorité des répondantes sont pour cette forme de ségrégation puisque son objectif est de prendre en considération les caractéristiques de la femme et son inaptitude à exercer des travaux pénibles.

« Il y'a des efforts fournis là-dessus. On privilégie de plus en plus les femmes et même les responsables de recrutement expriment parfois ça : (on cherche à féminiser les fonctions) a dit un jour notre chef de Direction. Il y'a 4 ans, nous étions 2 filles dans notre direction alors que maintenant on compte 10 femmes. » Sirine, 29 ans, Coordinatrice des services IT, 1 enfant.

Voici les propositions de recherche relatives au lien entre le style de management et l'égalité perçue :

- P1.** La reconnaissance des dirigeants (style de management) est associée aux perceptions positives de l'égalité de genre chez les femmes cadres
- P2.** Le soutien du supérieur hiérarchique est associé au succès de carrière chez les femmes cadres
- P3.** La bonne gestion de la carrière des femmes est associée aux perceptions positives de l'égalité de genre chez les femmes cadres
- P4.** La féminisation des fonctions est associée aux perceptions positives de l'égalité de genre chez les femmes cadres
- P5.** La ségrégation professionnelle des métiers est associée aux perceptions de l'égalité de genre chez les femmes cadres

5.2.2. La culture des longues heures de travail

C'est une pratique courante au sein des quatre entreprises objets d'étude. Elle s'explique essentiellement par la nature de leurs activités industrielles caractérisées par une forte pression temporelle de production.

Les salariées se trouvent forcées de s'organiser en effectuant des heures supplémentaires sur les lieux de travail ou bien en accomplissant du travail à domicile. Cela dit, les longues heures de travail réduisent le temps disponible pour la vie privée, ce qui engendre un stress continu pour les femmes interviewées dont la majorité cherche à réussir à la fois leur vie professionnelle et leur vie de famille.

Les répondantes évaluent la gestion du temps de travail adoptée dans leurs entreprises selon deux paramètres : la quantité de temps consacré au travail et sa qualité (c'est-à-dire sa fragmentation et sa flexibilité ou au contraire sa continuité) Une seule femme parmi nos répondantes a pu négocier avec la direction de son entreprise une flexibilité horaire, alors que toutes les autres femmes ont une charge horaire de travail fixe et normalisée par le code de travail marocain (191h/mois). Ainsi, la quasi-totalité des répondantes (n=15/16) déclarent travailler au-delà des heures fixées et pendant des jours de repos. Pour éviter de rester tard la nuit dans les lieux de travail, les femmes travaillent chez elles le soir. Quant à la récupération des jours de repos travaillés, elle fait souvent l'objet d'une négociation avec les supérieurs hiérarchiques.

« Je restais parfois jusqu'à minuit, 1h du matin au travail pendant les lancements de projets et des moments de pic. Ça m'arrivait aussi de travailler les week-ends (...) On ne prend même pas en considération le statut marital. C'était très difficile à gérer, même si mon mari est compréhensif. » Lamiae, 30 ans, Ingénieure Produit, 1 enfant.

La plupart des cadres non mariées (n=5/7), même en l'absence de responsabilités familiales, estiment qu'elles s'investissent beaucoup au travail et ne trouvent plus de l'énergie pour exercer des activités en parallèle. Elles trouvent à peine le temps nécessaire pour se reposer après de longues journées de travail.

« Tu n'as pas l'énergie, pour sortir ou faire quelque chose en parallèle. Tu n'as pas l'énergie. Si tu veux faire le sport ou bien de changer un peu d'air... tu te sens fatiguée. Chez moi je ne fais rien, je mange et je dors et c'est tout. » Douae, 29 ans, Responsable Achats, sans enfant.

La culture des longues heures de travail quoique neutre sur le plan du genre, pénalise en réalité les femmes qui ne peuvent pas ou ne sont pas supposés pouvoir travailler sur de grandes amplitudes horaires. Voici nos propositions :

P6. Les longues heures de travail sont associées positivement à la gestion du conflit travail-famille (CTF)

P7. La flexibilité horaire est associée négativement au CTF

P8. La culture des longues heures de travail est associée positivement à la détérioration de la santé de la femme au travail

5.2.3. Les pratiques de conciliation des deux temps de vie

Ce thème renvoie à l'effort fourni par l'entreprise pour aider les salariés, notamment les femmes, à concilier la vie privée et la vie professionnelle. Cet effort se manifeste

par les mesures de la gestion de la charge horaire de travail et les facilités accordées aux femmes pour bien gérer le conflit travail-famille.

Dans les quatre cas d'entreprises étudiées, on ne cherche pas à instaurer des mesures de conciliation des temps de vie, considérant qu'il est du ressort des salariés de gérer les transitions entre sphère privée et sphère professionnelle. Pourtant, la prise en compte par l'entreprise des deux domaines de vie poserait moins de contraintes professionnelles aux femmes.

Les entretiens révèlent qu'il revient principalement aux femmes de gérer la dimension familiale. Plusieurs répondantes mentionnent une certaine tolérance de leurs supérieurs hiérarchiques par rapport aux absences ponctuelles liées à des besoins familiaux ou personnels, mais ce sont des accommodements informels accordés au cas par cas. La femme reste donc la première responsable de la conciliation de ses temps de vie. Parfois, elle ne conçoit même pas ce que peut faire l'entreprise pour l'aider à assurer l'équilibre entre les deux temps de vie.

« L'entreprise qu'est-ce qu'elle peut te faire par exemple ? C'est toi qui te trouves forcée à gérer l'équilibre. » Hind, 33 ans, Responsable assurance qualité fournisseur, 2 enfants.

Toutefois, l'entreprise (D) a mis en place une pratique (novatrice au Maroc) pour aider les femmes à bien gérer le CTF. Il s'agit d'un projet de construction de crèche à l'intérieur de l'entreprise pour que les femmes soient proches de leurs enfants.

Par ailleurs, des femmes ayant passé par une période de maternité ont été laissées pour compte. Les employeurs ne se préoccupent pas assez sinon pas du tout de la gestion de carrières des femmes en période de maternité. Une femme interviewée nous a informés que son actuel chef était son ex-collègue au travail. Il a été promu lors de son congé de maternité. Cette femme cadre considère la pratique comme une conséquence normale de sa longue absence de l'entreprise. De même, toutes les répondantes appartenant à l'entreprise (D) affirment qu'il y a un risque de perte de poste après le congé de maternité, ce qui pour elles représente une source considérable d'angoisse.

« Après mon retour du congé de maternité, j'ai trouvé la ruine dans mon poste, mes tâches ont été partagées entre les membres de l'équipe. Il y'avait des tâches non effectuées. J'avais besoin d'un certain temps pour m'adapter et commencer à zéro. » Aya, 30 ans, Gestionnaire RH et paie, 1 enfant.

Voici nos propositions relatives au lien entre les pratiques de conciliation des deux temps de vie :

P9. L'absence des pratiques de conciliation des deux temps de vie dans l'entreprise est associée positivement au CTF

P10. L'absence de gestion de carrière est associée négativement au succès de carrière chez les femmes cadres

5.2.4. Les rapports interpersonnels au travail

Les rapports interpersonnels au travail sont les liens que les femmes entretiennent avec les autres dans leur milieu de travail. Dans cette enquête, il s'agit des collègues, des supérieurs et des subalternes. De manière générale, les répondantes jugent ces relations mauvaises ou satisfaisantes. C'est variable d'une femme à l'autre, en fonction de leurs expériences et de leurs attentes. Par exemple, une des répondantes trouve que l'entreprise est principalement un milieu de travail. Elle préfère garder une certaine distance avec ses collègues, alors que d'autres cherchent à personnaliser leurs rapports professionnels en vue de les rendre amicaux.

Certaines femmes cadres ressentent un sentiment d'inclusion grâce aux bons rapports interpersonnels avec leurs collègues et au style de management inclusif des dirigeants. Les quatre entreprises étudiées n'adoptent pas de mesures dédiées à l'intégration ou à la socialisation des femmes, mais plusieurs ont insisté sur le rôle joué par les directeurs généraux conscients des particularités féminines. Ceux qui se soucient de la cause féminine n'hésitent pas à leur proposer de l'aide pour des activités extra-travail spécifiques.

« Je me rappelle un jour, j'ai déposé un chèque au DG pour signature, il s'agissait d'un chèque pour l'organisation d'un tournoi de foot pour hommes. Il m'a demandée : et vous les femmes, qu'est-ce qu'on doit vous organiser comme activité ? J'ai commencé à rigoler avec son assistante et je lui ai répondu : peut-être une journée Spa ! Il m'a répondu : Oui, pourquoi pas ! » Farah, 29 ans, Responsable comptabilité fournisseur, sans enfant.

Au contraire, de mauvais rapports interpersonnels peuvent se transformer en des actes de violence ou de harcèlement à l'égard des femmes, provenant des supérieurs hiérarchiques et des subordonnés.

« J'étais victime d'un harcèlement moral pas sexuel. Par mon ancien supérieur hiérarchique, c'était quelqu'un qui me stresse, qui me blâme à chaque fois, qui peut râler à chaque fois, hausser la voix donc j'appelle ça du harcèlement moral. » Jinane, 29 ans, Project leader engineering, sans enfants.

Quatre jeunes femmes ont dit avoir eu des difficultés de collaboration avec leurs subordonnés hommes. Certains n'acceptent pas d'exécuter des tâches dictées par de jeunes filles « moins âgées » et « moins expérimentées » qu'eux. Il arrive même qu'ils lancent des expressions sexistes pour traduire leur mécontentement. Dans ce cas, il s'agit de situations de harcèlement verbal ascendant.

« Si je parle de mon expérience à 'D', je trouve que les jeunes filles cadres et ingénieures souffrent dans un milieu de travail industriel. Surtout lorsqu'on est souvent dans le terrain. Les opérateurs ont généralement un niveau d'études moyen. Tu sais, c'est des gens moins instruits et parfois cruels. Ils disent : une telle petite fille inexpérimentée va nous dicter quoi faire et comment le faire ? Nous, les plus anciens et

les plus expérimentés... » Jinane, 29 ans, Project leader engineering, sans enfants.

Par ailleurs, les rapports des femmes enceintes avec leur entourage professionnel influencent fortement leur perception de l'égalité au travail. Pour certaines femmes, le soutien des collègues et supérieurs hiérarchiques, ainsi que les facilités accordées par l'entreprise pendant leur grossesse, ont favorisé des perceptions positives sur l'égalité.

« C'était une belle expérience, j'étais gâtée ! Oui, c'est la réalité... je sentais de la fatigue par rapport au long trajet mais y'avait une certaine flexibilité en termes de la charge de travail, ma hiérarchie a diminué ma charge. Sinon y'avait plus de respect de la part de mes collègues. Y'avait des petits services 'm'emmenant à la maison, me faire de petites courses... (...) La femme enceinte est très respectée au sein de notre boîte. » Sirine, 28 ans, Coordinatrice des services IT, 1 enfant.

Mais pour une des cadres interviewées, le manque de soutien des supérieurs hiérarchiques associé à une forte charge de travail a occasionné une fausse couche, donc un très mauvais souvenir de grossesse.

« Moi lorsque j'étais enceinte je disais à mon chef que je ne me sentais pas bien et que j'ai des troubles hormonaux. Il me disait et alors ? Si tu es enceinte, tout le monde l'est. Lorsque je lui demandais d'intervenir il m'a fait comprendre que c'est à moi de gérer puisque j'ai un poste de responsabilité. Donc j'ai fait la fausse couche et j'ai repris le travail juste après 3 jours. » Faiza, 34 ans, Trésorière, 2 enfants.

Signalons néanmoins que six cadres mariées (n=6/9) estiment avoir eu de bonnes expériences de grossesse et de maternité. Il y a une valeur forte partagée par les marocains, qui est le respect de la femme enceinte et la sympathie qu'on lui montre.

L'analyse du lien entre les rapports interpersonnels au travail et l'égalité perçue conduit aux propositions suivantes :

P11. Les bons rapports avec les collègues sont associés positivement avec l'intégration des femmes cadres

P12. Les mauvais rapports avec les supérieurs hiérarchiques sont positivement associés au harcèlement

P13. Les mauvais rapports avec les subordonnés sont positivement associés au harcèlement

P14. Les rapports interpersonnels au travail sont associés à l'expérience de grossesse et de maternité chez la femme cadre

5.2.5. Les pratiques de réseautage et de socialisation

Ce thème se réfère aux pratiques liées à la socialisation et à la constitution de réseaux, dans l'entreprise, de manière aussi bien formelle qu'informelle. Le rôle principal de ces pratiques est le partage d'informations et la socialisation des salariés. Ici, nous

mettons en lumière les pratiques renforçant surtout l'intégration de la femme à des réseaux et des activités traditionnellement réservées aux hommes.

Pour quatre femmes, les réseaux ne semblent pas être d'une grande importance, alors que pour d'autres, ils favorisent l'intégration et permettent d'avoir accès à une information parfois monopolisée par les hommes, surtout lors d'activités informelles organisées en dehors de l'entreprise. En raison d'un manque de temps libre, les femmes ne participent pas souvent à ces activités.

« La reconnaissance de l'ancien Directeur m'a beaucoup marquée. C'est une Turc. Par exemple il organisait chaque année pour nous les assistantes une fête de reconnaissance. » Zineb, 34 ans, Pilote Projet, sans enfants.

« Oui, je me sens exclue de certains réseaux d'information lors des pauses déjeuner par exemple, lors des tournois de football ou d'autres activités. Non... Il n'y a pas d'activités dédiées aux femmes. Le service RH organise parfois des excursions, mais les femmes n'y participent pas... Peut-être parce que la majorité des femmes sont mariées et préfèrent passer plus de temps avec leurs familles. » Farah, 29 ans, Responsable comptabilité fournisseur, sans enfant.

Toujours dans le cadre des pratiques de réseautage et de socialisation, l'entreprise « D » a créé un réseau international officiel des femmes appartenant au groupe. Il a comme principal objectif de faire évoluer les mentalités et de promouvoir un lieu collectif utile à la réussite professionnelle des femmes.

« Ils font des efforts. Mais est ce que le résultat est pris en considération ? je ne sais pas. Il y'a une association au sein de (A) qui s'appelle '...'. Mais je ne sais pas si on prend en compte les décisions prises. L'essentiel est d'intégrer toutes les catégories des femmes bossant à 'A'. Mais y'en a celles qui ne sont même pas au courant de l'existence de cette association. » Douae, 29 ans, Responsable Achats, sans enfant.

L'analyse du lien entre les « pratiques de socialisation et de réseautage » et l'égalité perçue permet de formuler cette proposition :

P15. Les pratiques de réseautage et de socialisation sont associées à l'intégration des femmes cadres

5.2.6. Le langage utilisé dans les échanges informels

Nous traitons ici des échanges quotidiens et informels, en insistant sur l'appréciation du langage utilisé par les hommes à l'égard des femmes.

D'après nos résultats, les femmes se sentent parfois exclues de certains échanges car le langage des hommes ne leur correspond pas, il est même déqualifiant ou nuisible. Il peut s'agir de plaisanteries, de remarques dévalorisantes ou de l'humour sexiste provenant de collègues, de supérieurs ou de subordonnés hommes. Les réactions des femmes face à ce langage varient ; certaines se défendent, d'autres acceptent et prennent part aux échanges ou alors y assistent passivement.

« Parfois, ça m'arrive que certains collègues hommes dévalorisent mes compétences...En préparant une bonne présentation, un collègue avec un langage humoriste m'a dit un jour : t'es sûre que c'est toi qui as préparé cette présentation ? ...ou bien si je décide de visiter l'usine, on me dit : t'es sûre que t'es capable de le faire ? Parfois les hommes le font par galanterie. Mais la plupart du temps je considère que c'est plutôt une sorte de dévalorisation des compétences des femmes. » Sirine, 29 ans, Coordinatrice des services IT, 1 enfant.

Les femmes sont conscientes des disparités entre le langage des hommes et celui des femmes, et même l'acceptent. Pour les femmes, les deux genres n'ont généralement pas les mêmes centres d'intérêts et donc « naturellement » leurs échanges diffèrent.

Certaines confirment l'existence de stéréotypes négatifs envers le genre féminin développés par les femmes elles-mêmes.

« C'est rare où tu trouves une femme professionnelle et rigoureuse, car les femmes déjà donnent comme prétexte de nonchalance et de légèreté, leur genre. Une collaboratrice m'a dit un jour : excuse-moi, je ne suis qu'une femme, je ne tiens pas ma parole !! » Bouchra, 35 ans, Ingénieure Planification, 2 enfants.

Nos propositions de recherche relatives au lien entre le style de communication et l'égalité perçue sont les suivantes :

P16. Le langage sexiste utilisé dans les échanges informels est associé positivement au harcèlement des femmes cadres

P17. Le langage utilisé dans les échanges informels des hommes est associé négativement à l'intégration des femmes cadres

En dépit de la conscience présumée des dirigeants et responsables des quatre entreprises étudiées, les femmes avouent ne pas pouvoir bien gérer leurs deux temps de vie à cause des longues heures de travail qu'elles sont appelées à accomplir soit dans les lieux de travail soit chez elles, une fois qu'elles ont rempli leurs responsabilités envers les enfants et les conjoints (si nous parlons des femmes mariées). Si cette difficulté persiste, c'est qu'il n'y a pas de pratiques de conciliation adoptées par l'entreprise pour mieux gérer le conflit travail-famille. Quant aux pratiques de réseautage et de socialisation, les femmes mariées préfèrent s'en priver en vue d'accorder plus de temps à la sphère familiale. Au-delà, les rapports interpersonnels au travail semblent avoir un effet considérable sur la perception de la femme par rapport à l'égalité des genres. Les bons rapports avec l'entourage professionnel aident la femme à bien s'intégrer. A l'opposé, de mauvais rapports concrétisés fréquemment par des actes de harcèlement moral, verbal ou sexuel influencent négativement les conceptions sur l'égalité de genre.

Exposons à présent les facteurs individuels ayant, d'après nos interviewées, un impact sur l'égalité perçue.

5.3. Les facteurs individuels et l'égalité perçue

Puisque nous sommes en train de dépister les perceptions individuelles des femmes à propos de l'égalité professionnelle, les facteurs individuels semblent avoir un grand impact sur celles-ci, car ils conditionnent la représentation de l'environnement.

Nous avons interrogé les femmes sur quelques données sociodémographiques : l'âge, l'état civil, le niveau d'études, le nombre d'enfants, etc. Mais d'autres dimensions du capital humain (aspects personnels, professionnels ou familiaux) sont abordées en lien avec les spécificités de chacune d'elles : par exemple le poste de travail, l'expérience acquise ou le type de profession.

D'après nos résultats, les six facteurs les plus centraux, ceux qui influencent le plus l'(in)égalité perçue, sont, par ordre de centralité décroissante : le poste de travail occupé, les traits de personnalité et les valeurs, la situation maritale et parentale, les compétences acquises, l'âge et, enfin, le soutien familial.

5.3.1. L'âge

L'âge est une variable sociodémographique qui influence les perceptions des femmes quant à leur exposition au harcèlement. Ce dernier provient, selon quatre cadres (n=4/9), de leur jeune âge.

« Par exemple il (son supérieur hiérarchique) me demandait : pourquoi as-tu quitté ton poste ? Tu étais où ? Ou bien il vient chercher dans mon PC pour savoir avec qui je chatte. C'était lié à sa personnalité et c'était généralement son comportement avec tous les membres de l'équipe mais il exagérait avec moi plus car j'étais la plus jeune dans l'équipe. » Sirine, 29 ans, Coordinatrice des services IT, 1 enfant.

De même, l'âge constitue un déterminant important de l'intégration. Les jeunes femmes fraîchement diplômées trouvent plus de difficultés à s'intégrées que celles plus âgées et plus expérimentées.

« En fait j'avais des difficultés au début, (...) je disais dans ma tête que je suis la plus jeune, toutes les personnes ici sont plus âgées, donc elles sont différentes de moi. Peut-être on ne voulait pas... càd c'est comme si j'étais un corps étranger. Quand il y'a plusieurs jeunes, on ne sent pas il y'aura une difficulté d'intégration, par contre l'âge, il peut jouer sur l'intégration. » Salwa, 25 ans, Ingénieur qualité, sans enfants.

Les propositions relatives à l'âge se formulent ainsi :

P18. L'âge des femmes cadres détermine leur exposition aux actes de harcèlement.

P19. L'âge influence la facilité d'intégration des femmes cadres

5.3.2. La situation maritale et parentale

Dans la mesure où toutes les interviewées mariées ont un ou deux enfants, l'analyse des propos révèle que la situation maritale et parentale a un rapport avec la gestion du CTF, le succès de la carrière et l'intégration.

Seules deux cadres célibataires (n=2/16) affirment ne pas ressentir de stress par rapport à la charge horaire de travail. Alors que pour les autres, ce temps de travail cause une tension et même un sentiment de forte culpabilité chez les femmes mariées avec des enfants en bas âge. Ces dernières se reprochent implicitement leur longue absence de la sphère familiale.

« Je ressens une tension et je me culpabilise puisque je ne passe pas suffisamment de temps avec mon fils de 4 ans. J'essaye d'assurer l'équilibre, et de gérer à mieux mon temps. Je sors le matin à 7h et je rentre à 19h. Ce n'est pas évident ! Mon fils grandit et a de plus en plus besoin de moi. » Salma, 32 ans, Responsable trésorier et administration des ventes, 1 enfant.

La quasi-totalité des femmes célibataires nous ont confié qu'elles se dédient complètement à la vie professionnelle, pour l'instant, mais que se sera plus difficile dans l'avenir, une fois mariées et avec enfants.

« Oui, l'équilibre est là parce que je suis célibataire. Mon temps est consacré à cent pour cent pour mon boulot, pour mon poste. Je suppose que si j'étais mariée je pense que c'était plus difficile à gérer. » Soumaya, 26 ans, Responsable recrutement, sans enfants.

Un sentiment d'inégalité naît aussi chez les cadres célibataires à cause des longues heures de travail. Trois répondantes célibataires (n=3/7) mentionnent que les supérieurs profitent d'elles vu leur statut de jeunes filles célibataires. Elles sont censées être toujours disponibles pour effectuer des heures supplémentaires de travail.

« Etant fraîchement diplômée, j'étais disponible tout le temps, et j'ai senti qu'on abusait de moi, étant jeune fille célibataire n'ayant pas d'engagements personnels... ça a impacté ma santé, je me sentais épuisée par la charge de travail. J'étais appelée à travailler la nuit pas mal de fois, et aussi lors des jours de repos. Mais maintenant je refuse de rester au-delà des heures fixées. Maintenant j'évite ! » Btissam, 25 ans, Ingénieure Logistique, sans enfant.

Par rapport à l'évolution professionnelle, quatre femmes mariées (n=4/9) ont affirmé avoir « limité leurs carrières ». Ce choix s'explique par les contraintes professionnelles insoutenables liées à l'exercice de certains métiers ou à la prise de grandes responsabilités. Elles préfèrent donc occuper des postes leur permettant de concilier les vies privée et professionnelle, et de consacrer suffisamment de temps à leurs familles. Par ailleurs, l'attitude des responsables envers la femme mariée représente un frein à la progression dans sa carrière. Les responsables hésitent à promouvoir les femmes mariées avec des enfants à charge, parce qu'ils pensent que celles-ci risquent de ne pas se dédier « complètement » au travail.

« Moi j'ai eu une offre très intéressante d'une société très intéressante dans le secteur automobile. Mais les conditions de travail ne m'arrangeaient complètement pas. C'était le fait d'être là à 7 :30h. J'ai laissé tomber tout simplement. Parfois il faut faire des choix. Choisir le travail et les conditions qui permettent de concilier les deux vies privée et familiale. » Nabila, 39 ans, Directrice financière, 2 enfants.

« Pas vraiment, on peut dire qu'on donne plus de chances aux hommes qu'aux femmes. Surtout les femmes mariées. On voit le risque de sortir en congé maternité. On donne la priorité à l'intérêt de la société. » Douae, 29 ans, Responsable Achats, sans enfant.

Voici nos propositions relatives au lien entre la situation maritale et parentale et l'égalité perçue :

P20. La situation maritale et parentale modère la relation entre les longues heures de travail et la gestion du CTF

P21. Le fait d'être mariée et avec enfants est associé négativement au succès de carrière chez les femmes cadres

P22. Le fait d'être mariée et avec enfants est associée positivement à la difficulté de gérer le CTF

P23. La situation maritale et parentale modère la relation entre la participation aux pratiques de socialisation et l'intégration des femmes

5.3.3. Les traits de personnalité et les valeurs

En nous référant aux discours et expressions utilisées par nos répondantes, nous avons tâché de caractériser leurs traits de personnalité, ainsi que les valeurs et les principes auxquels elles adhèrent. Nous voulions voir en quoi ils influencent les perceptions de l'égalité.

Les résultats dévoilent que les traits de personnalité et les valeurs ont un rapport avec le harcèlement et l'intégration. Certaines victimes de harcèlement le subissent et ne réagissent pas, d'autres affrontent l'harceleur ou déposent une plainte auprès des RH.

« Oui, harcèlement verbal de chez deux personnes supérieures. Mais moi je suis quelqu'un qui ne se tait pas. J'ai parlé à ces deux personnes et une m'a demandée excuse. J'ai en même temps réclamé au service RH. Mais l'essentiel c'est que j'ai exprimé mon déplaisir par rapport à ça. Et je pense que pour un cadre, le plus important c'est sa dignité, on ne doit pas toucher à sa dignité. » Hind, 33 ans, Responsable assurance qualité fournisseur, 2 enfants.

En ce qui concerne l'intégration de la femme, celle-ci ne se réfère pas seulement aux pratiques organisationnelles ou aux rapports interpersonnels, elle dépend aussi des traits de personnalité. Les femmes qui s'imposent ou font preuve d'esprit d'initiative s'intègrent plus facilement que les autres.

« Dans un domaine qui est à 80% d'hommes, je dois avoir un caractère fort pour m'imposer. Par exemple là, pendant les réunions, au niveau des responsables, je suis toujours la seule femme à (T), et déjà je suis la plus jeune. Parfois on se retrouve avec des personnes avec la mentalité, que puisque je suis homme, c'est moi qui devrais avoir le dernier mot, mais moi je dis qu'il faut essayer et essayer et essayer pour arriver au but final qui est d'imposer son avis. » Salwa, 25 ans, Ingénieur qualité, sans enfants.

Toujours par rapport à l'intégration, certaines cadres ayant des principes ont du mal à accepter le langage « dévalorisant » de leurs collègues hommes. Elles ressentent alors des difficultés d'intégration. Elles préfèrent ne pas intégrer certains groupes pour ne pas être influencées. D'après elles, le retrait est parfois le bon choix.

« Le langage utilisé n'est pas très éloquent pour moi. Je sais que mon environnement familial et mon entourage est très différent d'ici, vraiment très très différent d'ici. En fait, je n'ai pas envie d'intégrer ces réseaux d'hommes car ça ne m'intéresse pas, surtout au niveau langage et tout...Pour moi c'est très primordial de parler correctement. Moi je n'utilise pas les mots courants, alors qu'ici on n'utilise que des mots courants, je sens qu'il y'a une différence. » Salwa, 25 ans, Ingénieur qualité, sans enfants.

Voici nos propositions correspondant à la relation entre les traits de personnalité et l'égalité perçue.

P24. Les traits de personnalité et les valeurs de la femme influencent la perception du harcèlement

P25. La prise d'initiative et l'envie de s'imposer (traits de personnalité et valeurs) sont associées positivement à l'intégration des femmes cadres

P26. Les traits de personnalité et les valeurs des femmes cadres jouent sur le langage utilisé dans les échanges informels et l'intégration.

5.3.4. Les compétences acquises

La compétence des femmes en termes de rareté sur le marché de travail et d'actif spécifique pour l'entreprise est un déterminant individuel expliquant la possibilité de bénéficier d'avantages dans l'exercice du travail. Parmi nos répondantes, une seule femme a pu négocier avec la hiérarchie des arrangements pour atténuer le conflit emploi-famille, car c'est une femme très compétente et difficilement remplaçable.

« Moi j'ai pu m'arranger avec la société en optant pour une flexibilité horaire qui est très rare au Maroc, donc je m'arrange pour faire sept heures au lieu de neuf heures par jour, c'est quelque chose qui est bien par rapport à la société et c'est une facilité qui me permet de concilier entre les deux vies professionnelles et personnelle parce que à un certain moment pour moi c'était la question soit de quitter l'entreprise soit

d'avoir cette flexibilité. » Nabila, 39 ans, Directrice financière, 2 enfants.

Quant à la carrière, selon quatre femmes satisfaites de leurs parcours professionnels, les compétences acquises ont facilité leur progression.

« C'étaient mes évolutions durant 8 ans, moi j'ai fait 4 postes dans 8 ans, pour une femme, pour moi ça m'a donnée satisfaction (...) Et puis il y a des moments donc où la société avait besoin de moi, je devais fournir beaucoup d'efforts, il fallait rester là jusqu'à dix heures du soir... après lorsqu'ils voient que je suis très motivée automatiquement lorsqu'il y'a un poste à un niveau supérieur je suis la première à être retenue » Faiza, 35 ans, Trésorière, 2 enfants.

Voici nos propositions liées aux compétences acquises en rapport avec l'(in)égalité perçue :

P27. Les compétences acquises modèrent la relation entre les pratiques de conciliation des deux temps de vie et la gestion du CTF.

P28. Les compétences acquises sont associées positivement au succès de la carrière chez la femme cadre

P29. Les compétences acquises sont associées à la gestion du CTF

5.3.5. Le poste de travail occupé

Le poste de travail ou la position occupée au sein de l'entreprise est associé à l'intégration et à la santé de la femme.

Certaines femmes interrogées associent le fort niveau d'intégration, duquel elles bénéficient, aux postes qu'elles occupent. Elles se considèrent être, grâce à leurs postes, souvent dans tous les circuits informatifs formels et informels. Pour d'autres, elles se sentent parfois exclues et pas toujours dans tous les réseaux informatifs, même s'elles sont hiérarchiquement bien placées.

« Parfois je ne suis pas dans tous les circuits informels, c'est normal. Je pense que c'est plutôt par le fait que j'ai un poste de direction et donc c'est normal. Les gens n'osent pas être tout le temps informel avec les directeurs. Donc ce n'est pas par rapport que je suis femme ou homme mais plutôt par rapport au poste que j'occupe. » Nabila, 39 ans, Directrice financière, 2 enfants.

Concernant le rapport entre la charge de travail exigée par le poste occupé et la santé de la femme, les perceptions varient selon les expériences vécues. Pour les interviewées mariées, la majorité aborde la dimension de la charge élevée de travail pendant la période de grossesse. Certaines ont bénéficié en cette période de la diminution de la charge de travail et d'autres non.

« Normalement dans le code de travail on exige de diminuer la charge de travail pour la femme enceinte. Moi je ne bénéficiais pas de cette diminution, je gardais la même charge de travail pendant mon état de

grossesse. Je me sentais fatiguée mais j'ai continué à travailler. » Aya, 30 ans, Gestionnaire RH et paie, 1 enfant.

Les propositions associées à la relation entre le poste de travail et l'égalité perçue sont formulées ainsi :

P30. Le poste de travail est associé à l'intégration des femmes cadres

P31. La charge élevée de travail (poste de travail) est associée négativement à la santé et maternité de la femme

5.3.6. Le soutien familial

Les solidarités familiales sont fondées avant tout sur l'environnement familial, auquel on peut ajouter la présence d'aides ménagères. La famille au sens large (le plus souvent les grand-mères) assure pour certaines femmes originaires de la ville de Tanger la garde des enfants. Le soutien du conjoint est aussi abordé. Mais deux femmes seulement (n=2/9) affirment bénéficier du soutien de leurs conjoints pour le partage des tâches domestiques et la gestion des enfants. C'est la dimension culturelle de la répartition des rôles dans le couple qui cause des tensions de rôles chez les femmes, dans la mesure où elles sont fortement absorbées par leurs activités professionnelles sans être déchargées de la responsabilité domestique à la maison.

« Ma fille je la mets à la crèche, et il y'a ma mère qui m'aide. Les autres femmes n'ont pas cet avantage. Leurs parents sont loin. La situation est plus difficile pour elles. » Aya, 30 ans, Gestionnaire RH et paie, 1 enfant.

« Difficilement, même si mon mari travaille au public. Il y'a des trucs que nous avons appris de par notre éducation. Certaines tâches, on les a appropriées. Tu te trouves responsable d'orienter la personne qui t'aide à domicile 'fais ça, ne fais pas ça...' Ce n'est pas le mari qui va le faire. Franchement il ne m'aide pas beaucoup. Il n'y a pas assez de collaboration comme je le souhaiterais » Faiza, 35 ans, Trésorière, 2 enfants.

Voici notre proposition sur le soutien des proches et le conflit travail-famille :

P32. L'insuffisance de soutien familial accroît le conflit travail-famille

Notre échantillon est composé de profils de femmes généralement homogènes en termes de contexte de travail (secteur industriel privé), de formation (minimum Bac+4) ou de catégories professionnelles (cadres et ingénieures). Néanmoins, leurs perceptions par rapport à l'(in)égalité s'expliquent par différentes raisons. Les déterminants individuels influencent notamment trois dimensions de l'égalité perçue, qui sont l'intégration de la femme, son évolution dans la carrière et sa gestion du CTF.

D'après notre analyse, en lien avec les critères de réussite professionnelle, nous pouvons formuler les brèves conclusions suivantes :

- La femme qui réussit le mieux à s'intégrer est celle qui possède des compétences fortes lui permettant de bénéficier d'une gestion horaire flexible, qui a de forts traits de personnalité l'aidant à s'assurer une place dans son équipe, qui occupe un poste

de travail lui donnant accès aux réseaux informatifs et qui n'a pas trop de charges familiales pour ne pas manquer les activités de socialisations extra-professionnelles.

- La femme qui réussit sa carrière est d'abord compétente. La plupart des cadres interviewées considèrent que leur évolution de carrière est le résultat de leurs efforts et compétences. Elle est aussi moins pénalisée par ses engagements familiaux, car ceux-ci représentent, pour la plupart des femmes, un obstacle dans la réussite du parcours professionnel.

- Au-delà d'être compétente, la femme qui gère bien le conflit travail-famille bénéficie du soutien de ses proches. Elle ne ressent donc pas trop de stress par rapport à la conciliation de ses deux temps de vie. C'est plus facile quand on est célibataire.

En définitive, les résultats de cette recherche exploratoire ont permis de développer un modèle enrichi (figure ci-après) au niveau des déterminants organisationnels et individuels de l'(in)égalité de genre perçue par les femmes cadres.

6. Conclusion générale

L'objectif de cette recherche exploratoire était d'appréhender les perceptions en matière d'(in)égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à partir d'entretiens avec seize cadres marocaines salariées dans quatre grandes entreprises industrielles privées.

Pour mener notre enquête, nous nous sommes basés sur le modèle de Rutherford (2001) contenant les déterminants de la culture organisationnelle ayant un impact sur la situation égalitaire de la femme dans le milieu de travail. En plus de ces déterminants organisationnels, nous avons éclairci le rôle important des attributs individuels comme l'âge, l'état civil, les compétences ou encore les traits de personnalité des femmes. Les contenus abordés dans les entretiens ont concerné principalement : l'intégration professionnelle dans l'entreprise, les relations interpersonnelles (avec le problème éventuel de la dépréciation ou du harcèlement), l'expérience de la maternité, l'évolution dans la carrière, les trop longues heures de travail et leur conséquence sur la gestion du conflit travail-famille.

Au début des interviews, certaines femmes ont commencé par nier ou relativiser l'inégalité homme-femme dans leur entreprise, mais avec l'évolution des discours, il s'est avéré clairement que plusieurs aspects de l'inégalité de genre étaient bien présents. Ce constat révèle le poids des stéréotypes à l'égard du travail des femmes. Deux femmes seulement ont démontré un investissement cognitif sur le sujet. Elles insistaient sur la nécessité de veiller à l'équité entre les salariés des deux genres et non pas à l'égalité, puisque les aspirations et les besoins des femmes diffèrent de ceux des hommes. Au contraire, certaines déclarations ont renvoyé à des attentes modestes. Certaines se sont satisfaites d'actions très occasionnelles comme la célébration de la journée internationale de la femme. Ce n'est qu'en se référant à cette pratique, que des cadres se sont senties valorisées (ou reconnues) par leur entreprise.

Le fait que les femmes soient encore considérées comme de nouvelles arrivantes dans le milieu de travail, donc n'ayant pas accès à toutes les ressources, se confirme. Les cadres répondantes ne sont ni envieuses ni exigeantes. Beaucoup se contentent de ce que leur offre l'entreprise et en sont déjà satisfaites. Ce constat questionne le système éducatif marocain en matière d'enseignement et de sensibilisation aux valeurs civiques ou aux droits de l'homme.

Les femmes satisfaites des conditions générales de travail ont la plupart du temps des rapports sains avec leurs supérieurs hiérarchiques. Elles n'hésitent pas à mentionner le rôle que jouent leurs chefs directs en faveur de leur inclusion.

Dans cette recherche, nous n'avons interrogé que les femmes cadres. Nous n'avons pas interrogé les hommes sur ce qu'ils en pensaient, ni sur leurs perceptions du vécu des femmes dans leur entreprise.

Nous avons opté pour ce choix afin de mieux décrire le vécu des femmes. Rappelons qu'il s'agit d'une approche exploratoire. En confrontant les hommes et les femmes, nous nous serions orientés vers une démarche comparative avant même d'avoir bien compris, de l'intérieur, le ressenti des femmes et leurs différences de perceptions selon les critères analysés dans l'article.

A l'issue des entretiens que nous avons menés, aucun déterminant contextuel n'a figuré sur la liste des thèmes centraux. De futurs développements pourraient s'intéresser à l'analyse de l'égalité professionnelle au regard de cette dimension contextuelle.

Références

- ALVESSON, M. (2002), « *Understanding organizational culture* », London: Sage Publications.
- BAGGYLEY, P. (1991), « *The patriarchal restructuring of gender segregation. A case study of the hotel and catering industry* », *Sociology*, Vol. 25 No. 4; pp. 607-25.
- BARDIN, L. (2003), « *L'analyse de contenu* », 2ème édition, Editeur Quadrige manuels.
- BELGHITI S. (2003), « *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole doctorale Economie et Gestion, Université Montpellier II.
- BRADLEY, H. (1989), « *Men's Work, Women's Work* », Cambridge, Polity Press.
- CALÁS, M. B., & Smircich, L. (1996). « *From 'the woman's' point of view: Feminist approaches to organization studies* ». *Handbook of organization studies*, 218-257.
- Conseil Economique et Social (2012), « *Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique* ».
- Conseil National des Droits de l'Homme (2015), « *Etat de l'égalité et de la parité au Maroc* ».
- CORON, C. (2015), « *L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : Combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques* » Université Paris Est.
- GERTH, H. and Wright Mills, C. (eds) (1958) « *From Max Weber: Essays in Sociology* ». London: Routledge & Kegan Paul.
- LEE-GOSSELIN H. & HAWO A. (2011), « *Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres* », *Humanisme et Entreprise* 5/2011 (n° 305), p. 65-80.

- MILES, M. B., & HUBERMAN, M. A. (2003). « *Analyse des données qualitatives* », (2e éd.). Paris : De Boeck.
- Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (2010), « *Diagnostic de l'état de l'égalité/l'équité dans le secteur de l'emploi, de la formation et de la protection sociale* ».
- MURPHY, R. (1988), « *Social Closure: the theory of monopolisation and exclusion*», Oxford: University Press.
- NEGURA L., (2006), « *L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales* », SociologieS, AISLF, Théories et Recherches.
- PAILLE, P. (1994), « *L'analyse par théorisation ancrée* », Cahiers de recherche sociologique, n° 23, p. 147-181.
- PONCHUT, M. (2014), « *Le rôle du genre dans la conduite d'une démarche d'égalité professionnelle : cas d'une grande entreprise de transport* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, École doctorale Augustin Cournot (Strasbourg).
- PONCHUT, M.& BARTH, I. (2012), « *La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public* », @GRH, 2012/3 n° 4, p. 11-31. DOI: 10.3917/grh.123.0011.
- RUTHERFORD, S. (2001), « *Organizational cultures, women managers and exclusion*», Women in Management Review, Vol. 16 Iss 8 pp. 371 – 382.
- RUTHERFORD, S. (2011), « *Women's Work, men's Cultures Overcoming Resistance and Changing Organizational Cultures*», 1ère édition, Palgrave Macmillan.
- SAHRAOUI, D. (2011), « *Pratiques RH et plafond de verre : Cas des femmes cadres dans les grandes entreprises marocaines* ». Thèse de doctorat en co-tutelle entre l'Université Cadi Ayyad-Marrakech et l'Université Capitole – Toulouse.
- SPIVAK, G. C., (2006) « *Les Subalternes peuvent-elles parler ?* » Traduction française de Jérôme Vidal, Éditions Amsterdam.
- WALBY, S. (1986), « *Patriarchy at Work*, Polity Press », Cambridge.
- Weber, M. (1947), « *The Theory of Social and Economic Organization*», New York, United States: Oxford University Press.
- WEBER, M. (1971), « *Économie et société* », tome I. Paris : Plon.
- WITZ, A. (1992), « *Professions and Patriarchy*», London, Routledge.

République Démocratique du Congo : La politique de recrutement du contenu local et son impact sur la situation socio-économique

Laura BARE

Chef d'entreprise à double nationalité Belge et Congolaise (elle travaille actuellement à Kinshasa)

1. Introduction

D'une superficie de 2 344 799 Km², la République Démocratique du Congo (RDC) est le deuxième plus grand pays et le quatrième le plus peuplé du continent africain. Avec des centaines de millions d'hectares de terres arables, d'importantes réserves forestières et d'abondantes et diverses ressources minières, ce pays peut devenir l'un des pays les plus riches d'Afrique. Pourtant, malgré sa croissance économique, il reste aujourd'hui à une très médiocre place de 8ème pays le plus pauvre du monde. Le contraste entre l'état de pauvreté actuel et le potentiel susceptible d'être développé montre que la RDC n'a pas encore trouvé un chemin de développement à la mesure de ses possibilités.

L'un des problèmes de la RDC, comme dans beaucoup d'autres pays d'Afrique, est que l'exploitation des richesses et la croissance économique ne sont pas assez prises en mains par les forces vives du pays.

Or il existe un moyen d'améliorer la situation. C'est d'avoir une stratégie de Local Content¹. Si elle est réalisée avec constance, coopération et subtilité, cette dernière peut servir de levier à un développement nourri de l'intérieur. Elle recouvre un ensemble d'actions à l'initiative conjointe :

- des entreprises étrangères installées dans un pays
- et du gouvernement qui les accueille.

Nous allons d'abord définir ce dont il s'agit, et analyser ensuite les processus mis en place en République Démocratique du Congo (RDC).

¹ Même si nous l'emploierons par mesure de simplification, la traduction française « contenu local » ne traduit pas bien le terme anglais d'origine. Concrètement, il s'agit de donner aux ressources locales (à tous niveaux) les moyens de profiter du développement (en emplois, compétences, stratégies économiques efficaces, revenus financiers disponibles pour le pays d'accueil et pas seulement pour les investisseurs étrangers).

2. Avantages et risques du Contenu local

2.1. Avantages

A priori, le Local Content semble être la quintessence d'une logique « gagnant-gagnant » guidée par un développement durable. Quand elles soutiennent cette stratégie, les entreprises étrangères installées dans un pays en émergence font valoir qu'elles embauchent des gens sur place et contribuent à leur formation. Elles ouvrent des centres de production (en participant directement à la vie économique et aux emplois) ou elles font travailler des sous-traitants locaux et procèdent ainsi à des transferts de connaissances. L'objectif final est d'élever le niveau de vie des populations, de créer un véritable tissu industriel local et d'augmenter les retombées financières pour le pays d'accueil.

Ces dispositions de Local Content visent à empêcher que des entreprises internationales (ou à capitaux étrangers) ne soutiennent pas l'économie de leur lieu d'implantation, en important la quasi-totalité des consommations intermédiaires et en travaillant avec des expatriés.

En Afrique, de nombreuses sociétés pétrolières utilisent l'image positive et vertueuse du Local Content comme un outil de communication leur permettant de mettre en avant leur responsabilité sociale et environnementale (RSE). Toutes les parties prenantes semblent en bénéficier. On met en avant la réduction de la pauvreté, l'augmentation des connaissances et du niveau de compétences, le développement d'une industrie locale, la réduction des inégalités et un meilleur partage de la rente pétrolière.

Mais le Contenu local peut aussi être réglementé (légalement) ou négocié (contractuellement) par les Etats qui accueillent des investissements internationaux sur leur territoire. Dans ce cas, ce sont eux qui fixent les conditions, par exemple en imposant de la production sur place ou en exigeant que certains emplois soient occupés exclusivement par des représentants locaux.

Le but est d'associer les investisseurs étrangers au développement d'un tissu industriel local, par contribution aux secteurs amont et aval de leur activité, par exemple avec des approvisionnements, de la sous-traitance et de la distribution organisée sur place. C'est aussi d'obtenir des effets positifs sur la compétence et l'emploi des habitants, donc sur la réduction du chômage et l'amélioration du niveau de vie.

Cette manière de faire est sans doute préférable aux initiatives directes des entreprises, ou elle est du moins complémentaire. Car elle permet de mieux analyser les besoins globaux, et de ne pas dépendre de décisions des sociétés particulières, certaines pouvant viser à maximiser leur image d'acteurs responsables tout en

limitant leurs apports effectifs (en moyens, en capitaux ou en efforts vraiment réalisés).

La réglementation autour d'un Contenu Local peut aussi contribuer à clarifier les emplois, à les structurer, donc à réduire le poids de l'informel dont les conditions salariales sont souvent défavorables aux personnes embauchées. Plus généralement, il encourage l'adoption de meilleures pratiques managériales.

2.2. Risques et perversions

Néanmoins le Local Content a ses limites. Tout d'abord, la marge de manœuvre des entreprises volontaires peut être bornée par la réglementation locale. Dès lors, il n'y a plus vraiment de stratégie responsable de leur part, mais une simple mise en conformité.

En outre, les exigences du gouvernement du pays d'accueil peuvent être si ambitieuses que les sociétés étrangères rencontrent des difficultés à remplir le cahier des charges des appels d'offres. C'est le cas du Brésil, par exemple. Soucieux de bénéficier le plus possible des revenus pétroliers face aux réserves non négligeables découvertes au large de ses côtes, le pays a instauré des exigences de Local Content parmi les plus élevées au monde : à horizon 2017, 95 % de la chaîne d'approvisionnement pétrolière devrait être locale. Aussi légitimes soient elles, ces exigences conduisent à des aberrations. Le marché de l'emploi et les fournisseurs locaux ne sont pas à même de satisfaire les besoins énormes des compagnies pétrolières. Le choix des fournisseurs se fait sur des critères de nationalité et non de compétence ou de prix. Cela conduit plutôt à un contexte général inflationniste, conduisant le Brésil à être aujourd'hui une des zones les plus chères au monde pour les compagnies pétrolières. Par exemple, construire un bateau destiné à l'industrie pétrolière coûte deux fois plus cher au Brésil que dans des chantiers chinois ou coréen. En outre, les délais d'exécution se sont dangereusement rallongés.

Sans aller jusque-là, un manque de concertation entre les politiques des Etats et les entreprises peut entraîner trois types de problèmes :

- des mesures publiques peu optimales, qui ne permettraient pas de tirer le meilleur profit possible en matière de développement (par rapport à la qualité des résultats obtenus ou au rythme de leur mise en œuvre).
- des mesures dont le coût (financier, technique ou stratégique) découragerait les investisseurs.
- des mesures trop rigides qui empêcheraient d'équilibrer les avantages de part et d'autre. Mieux vaut des dispositifs qu'on puisse adapter à chaque secteur, à chaque type d'implantation, et négocier ainsi en finesse.

Le Local Content peut aussi donner lieu à des comportements peu responsables. Sous prétexte de faire bénéficier de retombées financières certains acteurs locaux, les règles de Local Content peuvent masquer des pratiques de corruption.

Quand l'orientation vers certains projets ou l'imposition de partenaires particuliers devient opaque, un fonctionnaire corrompu peut favoriser des détournements financiers de manière plus discrète que par les anciennes « valises » de billets. Au final, le résultat est le même qu'avec les vieux systèmes de détournement de fonds, à la différence que les acteurs impliqués se donnent bonne conscience. C'est pernicieux, car cela décrédibilise les stratégies de Local Content sérieuses.

L'Angola a été victime de ce genre de comportement. Certains hauts dignitaires du pays possédaient des parts dans une société de sous-traitance pétrolière locale dont ils avaient exigé la participation à un projet pétrolier sous couvert d'une politique de Contenu local. Le conflit d'intérêt et le détournement d'une partie des revenus pétroliers au bénéfice de ces dignitaires s'apparentaient clairement à des actes de corruption.

Aujourd'hui, le contenu local en Afrique est encore inférieur à celui du reste du monde. Mais de plus en plus d'efforts sont réalisés par les Etats pour promouvoir l'approvisionnement en biens et services locaux et protéger l'emploi des habitants. Voyons ce qu'il en est pour la République Démocratique du Congo.

3. La situation en République Démocratique du Congo

Paradoxalement, on ne peut développer une politique de Contenu local qu'en ayant déjà un peu de ressources, afin de favoriser l'amorçage et la continuité des développements. A cet égard, la RDC doit continuer d'assainir la situation éducative, les potentialités économiques et le niveau de corruption.

3.1. L'emploi

Tout d'abord, on ne peut aborder la politique de recrutement à Contenu local sans analyser le marché de l'emploi. En RDC, le taux de chômage est très élevé, avec des chiffres qui manquent de clarté, car plus des deux tiers des actifs sont encore employés dans l'agriculture. Mais dans les grandes villes, c'est le secteur tertiaire (commerce et services) qui domine, regroupant plus des deux tiers des emplois (jusqu'à 83 % à Kinshasa).

La majeure partie de la vie économique se passe dans le secteur informel, si bien que les données officielles ne peuvent être considérées que comme des

approximations. Le secteur agricole informel regroupe plus de la moitié des emplois. De leur côté, les activités du secteur formel ne représentent qu'un gros dixième des emplois (en grande partie dans la fonction publique ou les entreprises privées des secteurs industriels, en particulier celles d'origines internationales).

3.2. Le niveau et qualité de l'enseignement

En RDC, la situation de l'enseignement est mauvaise. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles les entreprises du pays préfèrent s'adresser à des étudiants congolais ayant terminé des études à l'étranger ou à des expatriés. Elles ne font plus vraiment confiance à l'enseignement local.

Cela fait des décennies que le système éducatif s'est peu à peu dégradé. Quantitativement, les choses se sont sensiblement améliorées, avec un taux net de scolarisation qui s'élève à près de 70 % en primaire et un gros tiers des enfants en secondaire. Sur l'ensemble de la population, près des deux tiers des personnes ont fait des études. Cependant les performances qualitatives sont jugées parmi les plus faibles de la planète. Seules quelques écoles privées ou étrangères prodiguent un enseignement de qualité. Le pays a pu compter pourtant l'un des taux les plus élevés d'universitaires. Il a formé la plupart des « élites » d'Afrique dans les années suivant la décolonisation. Mais il vit aujourd'hui des heures sombres. Bien que l'éducation soit essentielle pour un développement durable, la République Démocratique du Congo a du mal à redresser la situation.

Les causes de cette mauvaise qualité de l'enseignement sont multiples. Le budget alloué par l'Etat à l'éducation ne permet pas de rémunérer les enseignants correctement, ni de réhabiliter ou d'équiper convenablement les écoles. Le matériel pédagogique est presque inexistant. Les conditions de travail ainsi que les infrastructures sont très médiocres. Les enseignants non payés ou insuffisamment rémunérés ne s'impliquent plus. Les nombreux conflits armés au sein du pays n'ont pas arrangé les choses, détruisant même des écoles. Enfin, la sous-qualification des enseignants est inquiétante et contribue à maintenir le niveau très bas des élèves.

Le même problème se pose pour les établissements d'enseignements supérieurs, jadis reconnus, qui ont vu leurs infrastructures se détériorer, leurs équipements et leurs matériels pédagogiques disparaître et leurs enseignants de plus en plus mal payés, donc de moins en moins motivés ou qualifiés. Censé produire des connaissances et des richesses intellectuelles, le personnel universitaire ne sait plus faire face. Enfin, la quantité d'auditoires et de places assises n'est pas proportionnelle au nombre d'étudiants qui ne cessent de croître avec la poussée démographique croissante, sans que le système éducatif soit capable de l'absorber. Cette détérioration s'est généralisée dans le pays.

Face à ce problème majeur, l'Etat s'est longtemps désengagé, comme le montre le faible budget alloué à l'éducation. Néanmoins, des mesures et des réformes sont en train d'être prises. Aujourd'hui, le Gouvernement tente de fournir des efforts et de mobiliser des ressources concernant la formation des enseignants, le taux d'encadrement des formations, ainsi que la construction ou la remise en état des infrastructures scolaires. Mais le chantier sera énorme et il prendra beaucoup de temps.

3.3. Les obstacles d'ordre économique

En RDC, la faible participation des entreprises locales aux activités industrielles s'explique par des facteurs macroéconomiques tels que la faiblesse du tissu national et les contraintes de technicité des activités réalisées. Privilégier l'achat de biens et de services locaux est compliqué lorsque les infrastructures industrielles locales comme les unités de fabrication et d'assemblage sont inadaptées ou même inexistantes. Les infrastructures de base telles que l'électricité ou l'accès à l'eau sont insuffisantes et empêchent le déploiement d'une industrie de base.

De son côté, la lourdeur bureaucratique est elle-même un obstacle. Elle est caractérisée par la multiplicité des autorisations et des interlocuteurs à rencontrer, par l'accès difficile au crédit et la concurrence déloyale. Cela pénalise particulièrement le développement des PME locales et rend le climat des affaires peu favorable. Les entrepreneurs congolais ont du mal à se positionner dans la sous-traitance et l'émergence d'un marché compétitif.

Le peu de ressources humaines locales qualifiées, dû au bas niveau d'éducation et d'expérience qui tend néanmoins à s'améliorer, pose également problème. Les entreprises ont des difficultés à trouver des candidats locaux, ce qui les incite à recruter à l'étranger ou, s'il y a des quotas de personnel local, à se tourner vers la diaspora africaine.

Des phénomènes microéconomiques entrent aussi en ligne de compte. De nombreuses entreprises locales méconnaissent ou négligent les standards et les normes de Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (QHSE). Ajoutons l'inadaptation des compétences techniques et de gestion de certaines entreprises ainsi que leur manque d'information sur les procédures d'achat de biens et de services qui leur permettraient de répondre à des donneurs d'ordre. Il est donc essentiel de renforcer le potentiel des entreprises locales et de simplifier le système administratif visant à réguler l'activité économique.

3.4. Les problèmes de corruption

Selon le rapport 2015 de TRANSPARENCY INTERNATIONAL (indice de perception de la corruption), la RDC est parmi les pays les plus corrompus du monde. Elle est 147^e sur 168 pays dans le classement de l'ONG, avec un score de 22 sur une échelle allant de 0 (fortement corrompu) à 100 (très peu corrompu). Il s'agit de perceptions, non de faits toujours avérés ou mesurables, mais avec des indices ou des signaux d'observation très concordants.

EN RDC, de nombreux facteurs favorisent la corruption endémique : le faible niveau de liberté de la presse, l'accès limité aux informations budgétaires, le manque d'intégrité des personnes au pouvoir, le système judiciaire arbitraire, le climat de pauvreté, la mauvaise gouvernance, l'instabilité politique et sécuritaire.

Par exemple, une partie importante des sous-traitants congolais sont des acteurs politiques puissants ou des personnes soutenues par des citoyens hauts placés. En privilégiant leurs intérêts personnels au détriment de la nation, ceux-ci deviennent les principaux obstacles à l'émergence d'une sous-traitance congolaise de qualité. Ils décrédibilisent les stratégies de Contenu local puisqu'ils font douter de leur sérieux. En biaisant les actes publics, en déformant les opportunités d'investissement et en créant des injustices dans le management des entreprises ou les régulations économiques, la corruption freine le développement du pays. Il est donc impératif de l'empêcher autant que possible et d'en réduire les effets.

4. Les initiatives congolaises en matière de contenu local

4.1. Des débuts excessifs et ratés au moment de la zaïrianisation

En lisant certains textes de loi datant des années soixante-dix, on peut penser que la politique de Contenu local a démarré en RDC au temps de la zaïrianisation. C'est pendant cette période qu'une première ordonnance a été rédigée afin d'organiser la protection de la main-d'œuvre nationale contre la concurrence étrangère, de réglementer le travail des étrangers, de créer une commission de l'emploi chargée de statuer sur les demandes d'engagement des travailleurs étrangers, et enfin, de prendre toutes les mesures utiles afin d'assurer la zaïrianisation du personnel dans les entreprises.

La zaïrianisation est un mouvement politique créé par MOBUTU SESE SEKO en République Démocratique du Congo au cours des années 1970. On nationalisa les entreprises étrangères pour se réapproprier l'économie et redistribuer les richesses acquises pendant la colonisation. On voulait aussi revenir à une

authenticité africaine des toponymes et des patronymes. Ce processus a eu un impact majeur et désastreux sur la situation socio-économique du pays.

En 1969, afin d'appâter les investisseurs étrangers, le gouvernement zaïrois avait offert aux entreprises étrangères des facilités et des avantages fiscaux. Un grand nombre d'entreprises internationales vinrent au Zaïre et certains constructeurs automobiles y installèrent même les premières chaînes de montage automobile d'Afrique.

Mais pour s'approprier les moyens de production des entreprises étrangères et africaniser le secteur économique, pour combattre une mainmise des capitaux occidentaux jugée néocolonialiste, le président Mobutu proclama la zaïrianisation dans ses deux discours du 4 octobre et du 30 novembre 1973.

Dès 1974, des milliers de plantations et des centaines de sociétés belges furent zaïrianisées. De nombreuses entreprises étrangères quittèrent alors le pays. Un dédommagement avait été prévu et promis dans les 10 ans aux personnes expropriées par le Zaïre. Aujourd'hui encore cela fait partie de la dette du pays. La mesure de zaïrianisation ne concerna pas les grandes multinationales qui avaient investi dans le cadre du code des investissements de 1969. Pour ne pas être dérangées, de grandes entreprises acceptèrent des dignitaires zaïrois comme actionnaires et comme membres de leur conseil d'administration.

Les critères de sélection des acquéreurs zaïrois ne furent ni pertinents ni équitables. La famille du président, les membres du parti présidentiel (Mouvement Populaire Révolutionnaire) et leurs proches s'attribuèrent les entreprises les plus importantes et les plus fructueuses. Ce fut le cas de la Gécamines (Société générale des carrières et des mines), une importante entreprise de cuivre qui était l'un de moteurs de l'économie du pays. Avides et sans compétences managériales, les nouveaux acquéreurs menèrent rapidement la plupart des entreprises à la faillite. Ils furent également confrontés aux difficultés causées intentionnellement par les partenaires commerciaux européens des anciens propriétaires. Pour faire face, le gouvernement transféra aux mains de l'Etat les entreprises déjà zaïrianisées. Les délégués généraux nommés pour représenter les Pouvoirs publics au sein de ces entreprises échouèrent à leur tour en succombant à la corruption.

D'autres mesures ont ensuite été prises, impliquant la rétrocession des entreprises à leurs propriétaires. En 1975, les anciens propriétaires des entreprises furent invités à récupérer 40 % de leur capital, puis 60 % en 1976. Le président Mobutu lui-même annonça l'échec de la zaïrianisation dans un discours au congrès du MPR en 1977. Ce fut la fin sans gloire d'une aventure économique basée sur un postulat pourtant défendable, celui d'une indépendance économique indispensable au développement.

Les mesures prises étaient trop drastiques. Le pays ne se remit jamais de l'échec de cette politique. Il s'enfonça dans une crise alimentaire qui persiste aujourd'hui encore, et fut forcé d'importer d'énormes quantités de denrées de base.

4.2. La législation actuelle relative au Contenu local en RDC. Ses impacts sur le recrutement et la formation des salariés

Les Pouvoirs publics peuvent imposer une politique de Contenu local aux entreprises par différents outils légaux. Ils peuvent fixer des quotas règlementant l'emploi des étrangers, obliger les entreprises étrangères à ouvrir leur actionnariat aux acteurs nationaux ou encore exiger d'elles quelles sous-traitent et qu'elles se fournissent localement en biens et services.

Selon l'article 9 de la Loi n°3-2000 du 1er février 2000 sur la sous-traitance, les entrepreneurs principaux doivent privilégier les entreprises de droit congolais, promues et dirigées par des congolais et dont le personnel technique et d'encadrement est constitué d'au moins 60 % de congolais, pour les contrats de sous-traitance, à chaque fois que possible.

Ils doivent également mettre en œuvre, au sein de l'entreprise, une politique de formation conséquente afin de permettre aux congolais d'acquérir la technicité et la qualification nécessaires à l'accomplissement de certaines activités.

L'article 9 stipule également qu'une participation d'au moins 30 % au capital des entreprises sous-traitantes est réservée aux nationaux. Les collectivités locales peuvent aussi prendre une participation dans les entreprises sous-traitantes. Il faut donc que l'opérateur principal les consulte lors du lancement des appels d'offres.

Selon l'article 10, les entreprises qui désirent sous-traiter une activité doivent déposer la liste des soumissionnaires auprès du ministère de tutelle.

Enfin l'article 11 spécifie qu'en cas de passation des marchés, les services publics, les collectivités locales, les entreprises et les établissements publics réservent 50 % de la sous-traitance aux nationaux.

En Afrique, y compris en République démocratique du Congo, le recrutement change de direction. Les entreprises appliquent davantage les politiques du Contenu local. Outre l'utilisation de biens et services locaux, elles privilégient le recrutement d'employés locaux. Cette tendance, qui a commencé il y a une dizaine d'années et ne cesse de s'accroître, correspond à une sorte de préférence nationale à l'embauche, expression française exprimant la volonté politique de réserver la priorité à l'emploi aux détenteurs de la nationalité du pays concerné.

Mais cette politique de recrutement reste néanmoins délicate à mettre en place. Les universités et les instituts supérieurs de la République Démocratique du Congo offrent des formations qui ne correspondent pas toujours aux besoins du

monde professionnel et leur qualité laisse parfois à désirer. Trop de candidats potentiels ne présentent pas les qualifications requises.

L'article 8 du titre II du Code de Travail portant sur la formation et le perfectionnement professionnels dit que « Tout employeur public ou privé a l'obligation d'assurer la formation, le perfectionnement ou l'adaptation professionnelle des travailleurs qu'il emploie. A cette fin, il pourra utiliser les moyens mis à sa disposition sur toute l'étendue du territoire de la République Démocratique du Congo par l'Institut National de Préparation Professionnelle. »

L'ordonnance 71-055 du 26 mars 1971, mentionnée plus haut, est également consacrée à l'organisation de la formation par les entreprises publiques ou privées. Elle dit que les employeurs doivent concevoir des plans systématiques de formation, en collaboration avec les représentants des travailleurs occupés dans l'entreprise, au service de tous les employés et en fonction des besoins de l'entreprise. Le principal objectif des employeurs doit être la préparation des cadres nationaux à la gestion des entreprises. Leurs plans doivent donc débiter par le perfectionnement des cadres nationaux existants et la formation des futurs cadres nationaux afin qu'ils participent à la gestion des entreprises au sein desquelles ils travaillent et à la formation des travailleurs sous leur autorité.

Si une entreprise n'est pas en mesure d'offrir à ses employés toutes les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à leur poste au sein de l'entreprise, elle doit organiser une formation interentreprises, créer un centre commun de formation professionnelle agréé par un arrêté ministériel ou utiliser un centre existant. Enfin, cette ordonnance dit également que la responsabilité en matière de formation au sein d'une entreprise doit être confiée soit à un département spécial de formation soit à une ou plusieurs personnes selon la nature et l'étendue des besoins.

Le Ministre du Travail et de la Prévoyance Sociale assure l'exécution de la politique de la formation et du perfectionnement professionnels avec l'aide de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), des organisations professionnelles et des centres de formation agréés. Créé le 29 juin 1964, l'INPP, également présent dans le Code de Travail, a vu le jour au lendemain de l'indépendance de la République Démocratique du Congo et avait pour but d'aider l'industrie nationale à faire face aux problèmes posés par les départs massifs de techniciens et cadres étrangers. L'INPP a pour objet social la qualification professionnelle de la population active de la République Démocratique du Congo mais ce n'est pas un centre de formation. Il s'agit d'un établissement public ayant en son sein plusieurs centres de formations disséminés à travers tout le pays. L'INPP souhaite offrir des formateurs qualifiés sur les technologies les plus récentes avec des équipements de dernière génération, des centres de formation au plus près des besoins dans chaque province, des démarches pédagogiques modernes centrées sur le

développement des compétences, et enfin, des dispositifs efficaces pour initier et soutenir l'esprit d'entreprendre.

On voit donc que des mesures ont été établies par les pouvoirs publics afin de développer le capital humain, de lutter contre le chômage, de faciliter la création d'emplois, la mobilité et l'insertion professionnelle et par conséquent d'améliorer la situation socio-économique. Pourtant, à ce jour, les résultats de cette stratégie ne sont pas évidents.

Afin de développer la main-d'œuvre congolaise, les entreprises peuvent également mettre en place différentes actions de formation et de transfert de compétences. Il leur est notamment possible de soutenir ou de créer des centres ou des programmes de formation, d'organiser de sessions de formation du personnel, de participer à des conférences dans les universités et écoles supérieures, d'attribuer et de financer des bourses d'études, d'offrir des stages en entreprise ou encore de financer des recherches sur des sujets permettant de répondre aux grands enjeux auxquels les entreprises sont confrontées.

Par exemple, Total privilégie le recrutement de collaborateurs locaux et met en place des actions de formation. Il crée des formations pour ensuite recruter cette main-d'œuvre formée et qualifiée. Au Yémen, Total et ses partenaires ont créé leur propre centre de formation afin d'assurer le fonctionnement de l'usine de liquéfaction de gaz naturel Yémen LNG démarrée en 2009.

Les lois concernant la protection de la main-d'œuvre nationale et le travail des étrangers fixent des pourcentages maximaux des travailleurs étrangers pouvant occuper un emploi rémunéré par contrat de travail dans une entreprise, en fonction des branches d'activités et des catégories de postes occupés. Par exemple, une entreprise peut engager jusqu'à 10 % d'agents de maîtrise étrangers dans les industries extractives contre 5 % dans l'agriculture. Des dérogations peuvent être accordées par arrêté ministériel compte tenu de l'organisation de l'entreprise, de l'état du marché du travail et des programmes de formation, de perfectionnement ou d'adaptation professionnelle que l'entreprise met en place. Une liste d'une centaine d'emplois interdits aux étrangers et exclusivement réservés aux Congolais a également été établie. Tout employeur ne respectant pas ces législations peut se voir ordonner la fermeture de son entreprise ou de son établissement. Il est aussi passible d'une amende.

Des conditions d'engagements des expatriés ont également été établies afin de protéger la main-d'œuvre locale. Tout employeur qui a des emplois vacants est tenu de les déclarer immédiatement au bureau de placement de son territoire d'activité. Cette déclaration constitue une offre d'emploi. Si l'employeur se propose d'engager un travailleur expatrié, il doit d'abord déposer l'offre d'emploi au bureau de placement ; si cette offre demeure insatisfaite plus de 30 jours, l'employeur est

autorisé à recourir à une compétence étrangère en soumettant le dossier à la Commission nationale de l'emploi des étrangers pour examen. En cas d'octroi d'une carte de travail, l'employeur doit former des homologues congolais durant sa période de validité. Le travailleur expatrié ne peut pas être un jeune diplômé sans expérience s'il existe sur le marché de l'emploi des homologues nationaux. Le travailleur expatrié licencié pour des raisons d'ordre disciplinaire ne peut être engagé dans une autre entreprise. Enfin, excepté le représentant du capital, aucun travailleur expatrié retraité ne peut être remplacé par un autre expatrié.

L'employeur doit également s'acquitter d'une taxe qui peut aller de 500 \$ À 2000 \$ selon les secteurs, 90 jours après approbation du dossier de demande de la carte de travail par la Commission nationale de l'emploi des étrangers sous peine d'une amende. La taxe sur la carte de travail n'est pas déductible des charges fiscales en fin d'exercice budgétaire.

4.3. Entre la norme et les faits, de nombreux passe-droits et dérapages

La bonne application de ces lois devrait assurer un meilleur taux d'emploi en RDC, malheureusement les entreprises ne s'y conforment pas toujours. Malgré une réelle volonté de la part de la législation congolaise de protéger la main-d'œuvre nationale et de réglementer l'engagement d'expatriés, la plupart des règles établies dans les textes ci-dessus ne sont que partiellement respectées.

Les pourcentages maxima des travailleurs étrangers sont en règle dans la plupart des entreprises, mais des dérogations sont accordées facilement. Il suffit de négocier. Malgré les démarches visant à l'obtention d'une carte de travail pour étranger ainsi que les mesures prises pour protéger la main-d'œuvre nationale contre la concurrence étrangère, les conditions d'engagement des expatriés ne sont pas systématiquement respectées. Facilement corrompibles, les inspecteurs de travail ne jouent pas toujours leur rôle.

L'acquisition et le renouvellement des cartes de travail pour étrangers ne sont pas aussi réglementés que ce que la loi indique. Pour des compétences qui existent chez les congolais, certaines entreprises se permettent aussi d'engager des expatriés. Toutes les entreprises ne proposent pas leurs différentes offres d'emploi dans un premier temps à des candidats locaux. Tous les employeurs ne forment pas non plus d'homologues congolais durant la période d'engagement d'expatriés.

Chaque année, de jeunes expatriés sans expérience trouvent également du travail en RDC, grâce à des proches eux-mêmes expatriés alors que des homologues nationaux existent sur le marché de l'emploi. Il est également fréquent que des expatriés soient remplacés par d'autres expatriés à la fin de leur contrat sans que

cela soit sanctionné. Par ailleurs, les taxes liées à l'embauche d'expatriés ne dissuadent en rien les entreprises d'engager ces derniers, car celles qui ont les moyens d'engager un expatrié ont également les moyens de payer ces taxes.

Enfin, beaucoup de ces textes de loi n'ont pas été actualisés. Dans certains cas, on parle encore du plan de zaïrianisation ou de montant en zaïres, ancienne monnaie utilisée lorsque la République Démocratique du Congo s'appelait encore Zaïre.

4.4. De la diminution des ESPATS au retour de la diaspora (le courant des REPARTS)

A contrario de ce qu'on vient d'exposer, certaines entreprises internationales limitent d'elles-mêmes le recours aux expatriés au profit de main-d'œuvre locale. Cette tendance a commencé il y a une dizaine d'années. Elle ne cesse de s'accroître, pour des raisons de coûts et d'opportunité. Les recours aux expatriés auraient baissé de près de 30 % pour les fonctions de direction et de 50 % pour les cadres intermédiaires. Les expatriés coûtent très cher aux entreprises, près de deux à trois fois plus que les locaux. L'entreprise doit engager des frais de déménagement, de loyer, de scolarité des enfants, de voyages réguliers de retour au pays pour toute la famille ainsi que des primes d'expatriation, d'installation ou encore de risque. De plus, les expatriés ont souvent besoin d'un temps d'adaptation. Certains ont une vision inappropriée des situations qu'ils vivent et peuvent afficher un comportement qui ne convient pas.

Il y a aussi le côté temporaire de l'expatriation qui encourage les entreprises à se tourner vers des cadres locaux susceptibles d'être fidélisés. Les entreprises qui élaborent des projets pérennes recherchent de la stabilité. Pour beaucoup d'expatriés, l'expérience à l'étranger n'est qu'une simple étape dans leur carrière et une ligne de plus dans leur CV. En outre, par rapport à ce genre d'expérience à l'étranger, l'Asie séduit davantage, souvent à cause de la mauvaise image qu'a l'Afrique (maladies, instabilité politique, etc.). Néanmoins il y aura toujours des expatriés pour des fonctions spécifiques.

Alors que les expatriés diminuent en nombre, on entend de plus en plus parler des « repats » en République Démocratique du Congo et dans d'autres pays d'Afrique. Les « expats », diminutif d'expatriés, sont des personnes qui quittent leur pays d'origine pour aller travailler à l'étranger. Les « repats » font le contraire. Ils quittent un pays d'accueil pour retourner dans leur pays d'origine. Nombreux sont les jeunes africains nés en Occident ou amenés à y poursuivre leurs études qui, diplôme en poche, souhaitent rentrer sur la terre de leurs ancêtres et y saisir des opportunités de carrière.

C'est souvent pour des raisons d'ordre économique que de nombreux africains ont migré vers le nord. C'est pour les mêmes raisons qu'ils souhaitent aujourd'hui rentrer au pays. Dans les années 80, il était question de « fuite des cerveaux » avec la forte migration d'africains qualifiés et éduqués en direction de l'Occident. Il se produit aujourd'hui le phénomène inverse. Motivés par les perspectives de croissance de leur pays, les opportunités de business en Afrique, l'émergence d'une classe moyenne, le potentiel de salaires attractifs et de postes à responsabilités « chez eux », mais aussi par le manque d'emploi ou encore les discriminations dans le pays d'accueil, ces jeunes issus de la diaspora africaine souhaitent aujourd'hui réaliser leur « african dream ». Ce n'est pas uniquement à titre personnel. On constate une profonde envie d'accompagner le développement du pays et de prendre part à la destinée de l'Afrique. Cette nouvelle génération croit au développement africain et souhaite aussi apporter sa pierre à l'édifice. De plus, le panafricanisme, idée politique promouvant la solidarité entre tous les africains du monde, ne cesse de se répandre et encourage le phénomène des « repats ». Il y a une envie de retour aux sources, de retrouver ses origines et tout simplement de rentrer chez soi.

Les uns souhaitent entreprendre, d'autres intégrer des entreprises déjà existantes. Mais, dans les deux cas, le chemin est semé d'embuche. Entre les problèmes d'infrastructure traduits par le mauvais état des routes, les coupures d'électricité, les connexions internet médiocres, les lenteurs administratives, le coût élevé des logements, la corruption ou encore les salaires parfois insuffisants ou inégaux face à ceux des « expats » au même niveau de compétences, certains vivent un véritable choc culturel. Le secret de l'adaptation est d'avoir un mental d'acier, de rester motivé et de ne pas capituler.

Face aux exigences du Contenu local, de nombreuses entreprises trouvent des solutions auprès de la diaspora africaine qui revient au pays, après avoir acquis compétences et connaissances en Occident. Les « repats » connaissent généralement les langues, la culture et les mœurs de leur pays d'origine. Forts de leur expérience à l'étranger, ils reviennent avec une ouverture intellectuelle et un solide bagage universitaire, en représentant un enjeu stratégique pour répondre au défi économique africain. De nombreux gouvernements sont conscients, eux aussi, de leur importance. Ils les incitent à revenir au bercail. Cette diaspora africaine devient généralement la première bénéficiaire du Contenu local, avec pour mission de transmettre ses compétences et ses connaissances à ses compatriotes.

5. Conclusion

Le Contenu local est une demande légitime de la part de la RDC, car les activités exercées dans le pays à partir de ses ressources doivent profiter à son économie et à sa population. Il faut donc que les entreprises se plient à ce nouvel environnement, en maximisant leur recours aux ressources humaines et entrepreneuriales locales. Elles participeront ainsi à la création d'emplois et au renforcement des compétences de leur territoire d'implantation.

La politique de Contenu local doit néanmoins être adaptée au contexte. Il est essentiel que les réglementations soient réalistes, ce qui est heureusement le cas pour les lois établies jusqu'à ce jour par l'Etat congolais.

Néanmoins, il faut toujours s'ajuster aux circonstances particulières, et ne pas imposer des critères qui entravent la bonne gestion de certains secteurs d'activité, du fait des décalages de compétences et du besoin de temps que demande une formation appropriée pour les ressortissants locaux. Il est nécessaire aussi que les lois soient appliquées, en dehors de tout excès bureaucratique mais avec constance, sans laisser trop de place aux arrangements de la compromission ou, pire encore, de la corruption.

Cela dit, c'est un long processus qui demande des efforts de la part des entreprises et des pouvoirs publics. Il ne peut y avoir d'efficacité sans accompagnement. C'est pourquoi le gouvernement a un rôle majeur à jouer, tant dans la formation et le renforcement des compétences de la population, que dans la mise à disposition d'infrastructures de base. C'est ce que tente déjà l'INPP. Mais le budget alloué à l'enseignement n'est pas encore satisfaisant.

Les enjeux du Contenu local et de sa politique de recrutement sont trop importants pour être abandonnés sous prétexte des problèmes rencontrés. Il y aura toujours des obstacles et des tensions, mais le jeu en vaut la peine.

En RDC, certaines mesures ont plus de 50 ans, pourtant les résultats sont encore loin d'être efficaces. Sans doute faut-il agir plus drastiquement du côté de la corruption, pour faire que les mesures politiques et leurs traitements réglementaires soient mieux canalisés, afin qu'on les applique sans détournement, sans passe-droits, avec un réalisme progressif qui bénéficie pleinement au pays et à ses habitants.

Références

- « A propos de la RDC », Site officiel du PNUD, (disponible sur : <http://www.cd.undp.org/content/rdc/fr/home/countryinfo.html>)
- « Corruption perceptions index 2015 », Transparency international (disponible sur : <http://www.transparency.org/cpi2015#results-table>)
- « L'expérience zaïroise : 2. La Zaïrianisation », Le blog de Charles KABUYA, 04/05/2013. (Disponible sur : <http://www.charles-kabuya.com/lexperiencezaïroise-2-la-zairianisation>)

- « LA SOUS-TRAITANCE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA RDC ! », 1 juin 2014, Mines & Industries Magazine (disponible sur : <http://minesindustries.com/2014/06/01/la-sous-traitance-pour-le-developpement-de-lardc/>)
- « Les pays africains les plus peuplés », Curious stats (disponible sur : <http://curiousstats.com/fr/sfs42.html>)
- « Rapport 2015 de Transparency International : La RDC parmi les plus corrompus », 7sur7 (RDC), 28/01/2016. (Disponible sur : <http://7sur7.cd/new/rapport-2015-de-transparency-international-la-rdc-parmiles-pays-les-plus-corrompus/>)
- « Rapport IDH 2015 : la RDC gagne 11 places dans le classement mondial », site officiel du PNUD, publié le 17 décembre 2015, (disponible sur : <http://www.cd.undp.org/content/rdc/fr/home/presscenter/articles/2015/12/17/rapport-idh-2015-la-rdc-gagne-11-places-dans-le-classement-mondial.html>)
- « RD Congo, Code des investissements », Loi n°004 du 21 février 2002 (disponible sur : <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/rdc/RDC-Code2002-des-investissements.pdf>)
- « RDC : Le gouvernement veut améliorer la qualité de l'enseignement », Radio Okapi, Modifié le 08/08/2015 (disponible sur : <http://www.radiookapi.net/actualite/2014/09/08/rdc-le-gouvernement-veutameliorer-la-qualite-de-lenseignement>)
- « RDC : Le ministre de l'EPSP promet d'améliorer la qualité de l'enseignement », Radio okapi, modifié le 08 aout 2015 (disponible sur : <http://www.radiookapi.net/actualite/2015/02/22/rdc-le-ministere-de-lepsppromet-dameliorer-la-qualite-de-lenseignement>)
- « RDC : Pourquoi l'école est malade ? », Libre Afrique (disponible sur : http://www.librefrique.org/Darly_ecole_RDC_210313)
- « République démocratique du Congo - Vue d'ensemble », site officiel de la banque mondiale, mise à jour le 16 avril 2016 (disponible sur : <http://www.banquemondiale.org/fr/country/drc/overview>)
- « Réussir le local Content », Optimum (disponible sur : <http://opt1mun.com/o/archives/4694>) § « Entrepreneuriat local », Optimum (disponible sur : <http://opt1mun.com/o/archives/4684>)
- ARRÊTÉ DÉPARTEMENTAL 81/014 du 23 février 1981 modifiant et remplaçant l'arrêté 07/74 du 12 juillet 1974 portant règlement intérieur de la commission nationale de l'emploi des étrangers. (Disponible sur : <http://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/AD.81.014.23.02.1981.htm>)
- ARRÊTÉ DÉPARTEMENTAL 86/001 du 31 mars 1986 déterminant la liste des emplois interdits aux étrangers (disponible sur : <http://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/A.D.86.001.31.03.1986.htm>)
- ARRÊTÉ DÉPARTEMENTAL 87/005 du 21 janvier 1987 déterminant les conditions d'engagement des expatriés, disponible sur : <http://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/AD.87.005.21.01.1987.htm>
- ARRÊTÉ INTERMINISTÉRIEL 032 du 10 mars 1994 fixant la taxe sur la carte du travail des étrangers (Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale). (Disponible sur : <http://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/AIM.032.10.03.1994.htm>)

- ARRÊTÉ MINISTÉRIEL 70/0010 du 27 juillet 1970, portant sur la réglementation du travail des étrangers (pourcentages autorisés), Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale (disponible sur : <http://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/AM.70.0010.27.07.1970.htm>)
- BERKE C., PULKOWSKI J., MARTIN N., VASTERS J., WAGNER M. (BGR), « Les ressources naturelles en République démocratique du Congo - Un potentiel de développement ? », Frankfort-Am-Main, KfW Bankengruppe, Avril 2007 (disponible sur : <http://www.congoforum.be/upldocs/Ressources%20naturelles%20rapport%20Allemand%20avril%202007.pdf>)
- BWIRHONDE F., « LA SOUS-TRAITANCE, UNE NÉCESSITÉ ÉCONOMIQUE ENCORE MAL EXPLOITÉE EN R.D. CONGO », 26 août 2013, Mines & Industries Magazine, disponible sur : <http://mines-industries.com/2013/08/26/la-soustraitance-une-necessite-economique-encore-mal-exploitee-en-r-d-congo/>
- CASLIN O., « Préférence nationale : au tour des Africains », Jeune Afrique, 22 juillet 2013. (Disponible sur : <http://www.jeuneafrique.com/18198/economie/pr-f-rence-nationale-au-tour-des-africains/>)
- CIRUZA MUDERWA E., Mémoire : « Impact de la qualité de l'éducation sur le revenu individuel à Goma », Université de Goma – Licence en sciences économiques 2008 (disponible sur : http://www.memoireonline.com/04/12/5713/m_Impact-de-la-qualite-deleducation-sur-le-revenu-individuel-Goma11.html)
- Définition internationale du chômage, site officiel de l'INSEE (disponible sur http://www.insee.fr/fr/publicationsetservices/default.asp?page=dossiers_web/chomage/c_homage-bit.htm)
- DUMONT R., *L'Afrique noire est mal partie*, Paris, Seuil, 1962.
- EUROSTAR DIAMOND TRADERS, « Botswana : Un Exemple de Transfert de Technologie » (7 mars 2012), Disponible sur : <http://www.oressmining.com/2012/07/botswana-un-exemple-de-transfertde.html>
- FORSON V., « Portrait de Patricia Gieskes-Veringa, le nouveau visage de l'emploi », Forbes Afrique, Juin 2014 (disponible sur : http://www.forbesafrique.com/Patricia-Gieskes-Veringa-le-nouveau-visagede-l-emploi_a2371.html)
- GUILLERMOU J.-M., « Local content Total », disponible sur : http://jdp.ecritel.net/files/64-Pleni3_AFTP_Guillermou.pdf
- Institut National de la Préparation Professionnelle, Catalogue des formations continues 2016, Kinshasa, Janvier 2016 (disponible sur : <http://www.inpp.cd/>)
- Institut national de la statistique, « RAPPORT GLOBAL : RESULTATS DE L'ENQUETE 1-2-3 SUR L'EMPLOI, LE SECTEUR INFORMELET SUR LA CONSOMMATION DES MENAGES / 2012 », Kinshasa, Ministère du plan et suivi de la mise en œuvre de la révolution de la modernité, Septembre 2014, disponible sur : <http://www.insrdc.org/sites/default/files/Rapport%20enquête%20123.pdf>
- KIKALE KAZADI J.-C., Mémoire : « Impact de la formation professionnelle sur la politique de l'emploi » par, ISES/LUBUMBASHI-RDC Licence en sciences du travail 2009 (disponible sur : http://www.memoireonline.com/03/11/4335/m_Impact-de-la-formationprofessionnelle-sur-la-politique-de-lemploi5.html#toc9)

- LE POTENTIEL, « LE CHÔMAGE EN RDC », Publié dans A la Une, le 8 juin 2015, disponible sur : http://lepotentielonline.com/index.php?option=com_content&view=article&id=12565:le-chomage-en-rdc&catid=85&Itemid=472
 - Loi n°015/2002 du 16 octobre 2002 portant sur le Code du Travail, Journal officiel de la République Démocratique du Congo, Cabinet du président de la République, 43ème année, numéro spécial, 25 octobre 2002 (disponible sur : <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/rdc/RDC-Code-2002-dutravail.pdf>)
- MAKABU MA NKENDA T., MBA M., TORELLI C., « L'Emploi, le Chômage et les Conditions d'Activité en République Démocratique du Congo : Principaux résultats de la phase 1 de l'Enquête 1-2-3 2004-2005 », Paris, Dial, 2007.
- MANCIAUX S., « QUE DISENT LES TEXTES OHADA EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT ? », Revue de l'Ersuma, Juin 2012 (disponible sur : <http://revue.ersuma.org/no-1-juin-2012/etudes-13/QUE-DISENT-LES-TEXTESOHADA-EN>)
- NDUKA A., KINKUMI C., « RDC : la qualité de l'enseignement a complètement baissé », publié sur Kongo Times, le 14 juin 2014 (disponible sur : <http://afrique.kongotimes.info/rdc/parlement/7660-rdc-qualiteenseignement-completement-baisse-repondant-preoccupations-souleveessenateurs-ministre-maker-mwangu.html>)
- OIL AND GAZ CONCIL, Association des Producteurs de Pétroles en Afrique (APPA), « Le contenu local de l'industrie pétrolière en Afrique », disponible sur : <http://www.appa.int/pub/localcontentappa.pdf>
 - ORDONNANCE 71-055 du 26 mars 1971 portant organisation de la formation professionnelle (disponible sur : <http://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/O.71.055.26.03.1971.htm>)
 - Ordonnance n°74/098 du 6 juin 1974 portant Protection de la main-d'œuvre nationale, Journal officiel n°15 du 1/08/1974 de la République du Zaïre (disponible sur : http://www.droitcongolais.info/files/1.18.56.-Ordonnance-du6-juin-1974_Protection-de-la-main-d-oeuvre-nationale.pdf)
- OWONO J., « Afrique : Les politiques de contenu local contribueront-elles à éviter la malédiction du pétrole ? » publiée le 9 Mai 2012, Global Voices, disponible sur : <https://fr.globalvoices.org/2012/05/09/107528/>
- RAINFROY C., « Corruption, Transparency International dresse un tableau inquiétant pour l'Afrique », Jeune Afrique, 27/01/2016. (Disponible sur : <http://www.jeuneafrique.com/297296/politique/corruption-transparencyinternational-dresse-tableau-inquietant-lafrique/>)
- RDC: la loi sur la sous-traitance en examen à l'Assemblée nationale, publié le 12/05/2015, Invité: Député Arsène Mwaka (fichier audio), disponible sur : <http://www.radiookapi.net/emissions-2/parole-aux-auditeurs/2015/05/12/rdcla-loi-sur-la-sous-traitance-en-examen-lassemblee-nationale>
 - Site officiel de l'Institut National de Préparation Professionnelle : <http://www.inpp.cd/>

TIDJANI B., KAMDEM E., coordinateurs, *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Paris, EMS, 2010.

- TOTAL, « Favoriser l'accès à l'éducation et à la formation » (disponible sur : <http://www.total.com/fr/societe-environnement/developpementpartage/actions-aupres-des-populations/favoriser-lacces-leducation-et-laformation>)
- TOTAL, « Favoriser l'emploi et la sous-traitance dans les pays hôtes » (disponible sur : <http://www.total.com/fr/societe-environnement/developpementpartage/synergies-avec-leconomie-locale/favoriser-lemploi-et-la-soustraitance-dans-les-pays-hotes>)
- TOWE R., « La zaïrianisation de Mobutu, de l'homme au demi-dieu », 19 août 2012. (Disponible sur : <http://www.afrik.com/article26594.html>)

La Réciprocité dans des Coopérations Internationales entre l'Afrique et la France : le Cas des Relations entre Collectivités Territoriales

Gwenaëlle OGANDAGA
ENACO

RÉSUMÉ

La réciprocité occupe une place primordiale dans l'analyse d'un partenariat. Elle caractérise une situation d'équilibre des échanges et des bénéfices perçus ; elle constituerait un gage de durabilité des relations partenariales. La poursuite d'objectifs mutuellement avantageux s'avère être l'essence des coopérations inter-organisationnelles. Cependant cette mutualité n'est pas à appréhender au sens d'un équilibre et d'une équité stricte ; les coopérations entre collectivités territoriales du Nord et du Sud en sont des illustrations.

ABSTRACT

Reciprocity occupies an essential part in the analysis of a partnership. It characterizes a situation of balance of exchanges and returns; it would constitute a security of durability of the partnerships relations. The aim of mutually advantageous objectives seems to be the essence of inter-organizational cooperations. However, this mutuality may not be considered as a balance and a strong equity. Cooperations between North/South local authorities are some illustrations.

1. Introduction

La réciprocité garantit l'équilibre et la cohésion sociale (Simmel, 1950 ; Beaucage, 1995) ; elle est créatrice de lien social (Polanyi, 1977). En tant que norme (Gouldner, 1960 ; Manatschal, 2015), elle correspond à une obligation morale intériorisée par les acteurs et comprend une dimension temporelle : on vient en aide à ceux qui nous ont aidés dans le passé. Ainsi, bien au-delà des théories de l'échange, la réciprocité constitue la base de toute forme de coopération dans la société (Nowak et Sigmund, 2000). Selon Mauss (1925)¹, elle s'inscrit dans le principe du don et du contre-don. Nous nous proposons ici de l'observer dans le cadre de relations inter-

¹ *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques.* Texte extrait de : "L'Année sociologique", seconde série, 1924-1925, tome I.

organisationnelles. Il s'agit notamment d'en d'analyser les modalités sur la base de concepts issus de l'ethnologie (Sahlins, 1972) et leur application dans le monde de l'organisation (Wu et *al.*, 2006).

En tant qu'objectif fondamental, l'efficacité de l'organisation suppose la capacité à coopérer. Or, d'après Alter (2002), la coopération est toujours un échange social. L'analyse de la coopération conduit donc à préciser la manière dont les acteurs articulent le registre du calcul et celui du don pour parvenir à coopérer. La théorie du don s'avère heuristique pour l'analyse des trois principales perspectives de la coopération en gestion (Alter, 2009) : les relations inter-firmes, les relations entre employeurs et salariés ainsi que les relations à l'intérieur des groupes. Elle permet également de comprendre pourquoi on donne (quelle que soit la nature de ce don). On rejette ainsi l'idée d'une coopération désintéressée et du don gratuit. En d'autres termes, tout don oblige l'acteur l'ayant reçu (Chabal, 2016). Cela ne peut se réduire à de l'altruisme ; le don correspond au contraire à un moyen stratégique pour obtenir quelque chose en retour. Pour autant, il ne s'inscrit pas dans une pure logique marchande.

En agissant sur les coopérations entre les acteurs, le don, selon Alter (2009), est un rouage du bon fonctionnement des entreprises. Il réaffirme la part « primitive » (ou sociale) de tout échange. Cette approche conduit à reconnaître l'insuffisance des contrats pour réguler l'ensemble des relations de travail. En effet, ces relations contiennent aussi des logiques de coopération, c'est-à-dire d'échange de type don contre-don impliquant de donner, de recevoir et de rendre. Cette triple obligation structure les échanges coopératifs entre les individus mais aussi entre les organisations.

L'objectif de la présente réflexion est d'observer les modèles de la réciprocité dans une relation inter-organisationnelle particulière : le partenariat de coopération internationale entre collectivités territoriales d'Afrique et de France. Nous cherchons notamment à déterminer si, au sein d'un partenariat, le déséquilibre des échanges entraîne inévitablement son échec. Nous proposons d'abord de rappeler le cadre conceptuel de la réciprocité, de présenter ensuite les principales caractéristiques des partenariats de coopération décentralisée, et enfin de déterminer les modes de réciprocité mis en œuvre dans le cadre de ces partenariats.

2. La réciprocité

La norme de réciprocité (Gouldner, 1960) prescrit de donner quelque chose en retour de ce que l'on a reçu. Prenant en compte la dimension injonctive, Marcel Mauss précise que la réciprocité conduit à trois obligations : *donner, recevoir et rendre*. Alter (2009) qualifie ce triptyque de *cycle sans fin* dans lequel donateurs et donataires occupent successivement une place puis l'autre. A partir de cette règle, il ne s'agit plus de don, mais plutôt d'échange en raison d'un élément essentiel : le contre-don.

2.1. La réciprocité comme norme sociale

La norme de réciprocité est clairement établie dans les systèmes d'échanges volontaires-obligatoires à vocation morale. Elle constituerait également une des dimensions fondamentales de la morale (Gouldner, 2008). On confère alors au don un caractère normatif. Une « pression » sociale et morale semble s'exercer sur chaque acteur. Le jeu de va-et-vient devient perpétuel car on se trouve dans des situations de créditeurs et débiteurs réciproques. La peur d'être redevable conduirait ainsi à multiplier les échanges. Cela crée et nourrit une relation.

2.2. Les types de réciprocité

A partir de Malinowski (1963), qui présentait la réciprocité comme un continuum de formes, Sahlins (1972) propose une typologie décrivant différentes configurations de la réciprocité. Celle-ci est établie en fonction de trois dimensions : le terme du retour (temporalité), l'équivalence du retour (valeur) et l'orientation de l'intérêt (intérêt personnel, intérêt mutuel, intérêt de l'autre).

Ces dimensions permettent de situer les modèles de réciprocité *généralisée*, *équilibrée* et *négative*, suivant un schéma composé de trois axes. La temporalité du retour correspond à la durée qui s'écoule entre le don initial (bien ou service) et son contre-don (le « remboursement »). Elle s'inscrit dans un continuum qui va de « simultanée » à « indéfinie ». La valeur du retour correspond à la mesure à partir de laquelle le don et le contre-don ont une valeur similaire. L'intérêt correspond à « la nature de l'engagement des partenaires dans le processus d'échange qui va de l'intérêt personnel, intérêt mutuel, à intérêt de l'autre » (Sparrowe & Liden, 1997, p.524). L'articulation de ces trois dimensions aboutit à des configurations formant un *continuum* allant de la réciprocité *généralisée* à la réciprocité *négative*.

- **La réciprocité généralisée**

La réciprocité *généralisée* renvoie aux transactions à caractère potentiellement altruiste telle que l'aide ou l'assistance. La période de remboursement et l'équivalence des retours ne sont pas définies et la transaction est motivée par un faible intérêt personnel. Dans ce système, ce sont les personnes altruistes qui donnent et n'ont aucune attente en termes de période de retour ni de valeur du retour.

Pour Godbout (2007, p.151), le terme de réciprocité *généralisée* est utilisé au sens de *distendu*, *lâche*, *imprécis*. Sahlins (1972) parle de transaction à caractère altruiste dont le type idéal serait le « don pur » défendu par Malinowski. Le partage, le don libre, la générosité et l'hospitalité, sont des formes de réciprocité généralisée. La particularité réside dans le fait que l'obligation de rendre se révèle très peu astreignante. La réciprocité généralisée correspond dans la pratique à ce que Castel (2015) dénomme la réciprocité *multilatérale*.

- **La réciprocité équilibrée**

Entre les formes *généralisée* et *négative* de la réciprocité, se situe la réciprocité *équilibrée* ou « symétrique ». Elle correspond à des échanges simultanés de ressources équivalentes. L'échange est direct. La réciprocité est ici conçue en terme d'équilibre strict ; la contre-prestation est l'équivalent culturellement défini de la chose reçue et ne souffre d'aucun délai. On note ainsi que les choses données font l'objet d'une estimation plus ou moins précise et doivent être restituées à court terme. Cette particularité confère à la réciprocité *équilibrée* une dimension plus économique que la réciprocité *généralisée*. Il s'agit donc d'un échange parfaitement symétrique. L'aspect matériel important au moins autant que l'aspect social, la réciprocité *équilibrée* engage moins personnellement les parties que la réciprocité *généralisée*.

- **La réciprocité négative**

La réciprocité *négative* se caractérise par un retour fixé dans le temps, en équivalence à l'apport initial. Cette forme de réciprocité est caractérisée par la recherche d'un fort intérêt personnel. Selon Sahlins (1972), cela traduit l'effort d'acquérir impunément quelque chose pour rien (Narotzky & Moreno, 2016). Concrètement, il s'agit de formes d'appropriation et de transaction tendant à procurer un profit purement utilitaire. On se trouve donc devant un risque d'affrontement entre les parties porteuses d'intérêts distincts et concurrentiels, chacune étant désireuse de maximiser son profit aux dépens de l'autre.

C'est dans ce continuum (de la réciprocité généralisée à la réciprocité négative) que nous proposons de situer la coopération entre collectivités territoriales d'Europe et d'Afrique. Bien que celle-ci apparaisse plutôt comme un système de relations déséquilibrées (les collectivités d'Afrique restant les principales bénéficiaires des projets de développement), la relation partenariale entre collectivités reste marquée par un système d'échanges (et donc de réciprocité). Il convient d'observer les principales caractéristiques de la relation afin d'appréhender les mécanismes d'équilibre et les formes de réciprocité qui s'instaurent dans ces partenariats.

3. Les principales caractéristiques des partenariats

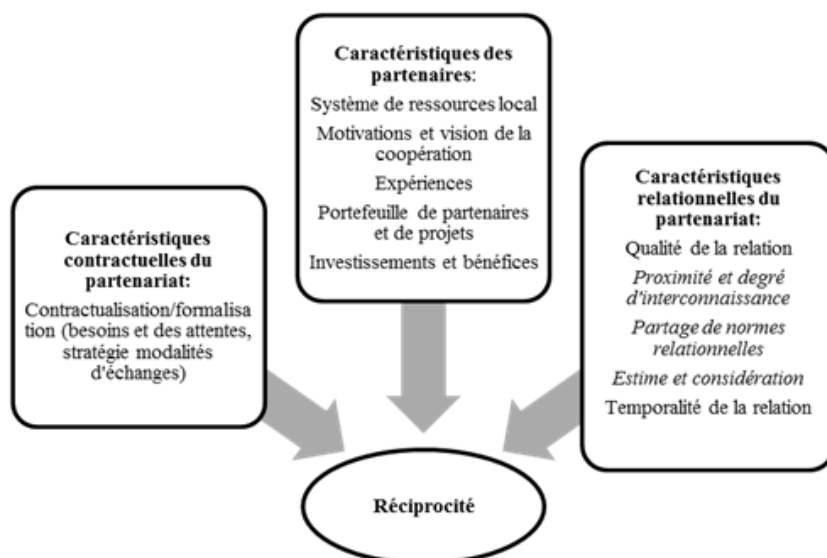
Pour qualifier la réciprocité entre les collectivités partenaires, nous avons étudié leur relation partenariale comme un système d'échanges similaires à celui des individus ou des sociétés primitives. Dans cette perspective, la réciprocité peut être conçue comme une attitude et/ou un comportement (qui serait fonction du degré d'internalisation de la réciprocité en tant que norme) par rapport à un objet qui peut être pourvu d'un contenu matériel ou immatériel et que s'échangent les partenaires.

Méthodologie

La présente étude repose sur l'étude de 22 cas de partenariats entre des collectivités territoriales à l'échelle internationale (France-Afrique). Il s'agit de partenariats de coopération qui associent 21 collectivités territoriales françaises et 15 collectivités territoriales africaines. Ces partenariats s'inscrivent dans le cadre de la coopération internationale et de l'aide au développement sous l'expression « coopération décentralisée » (loi du 6 février 1992). Au sein de ces partenariats, de nombreux projets sont mis en place et portés conjointement.

Pour comprendre ce système d'échanges, il importe donc de s'intéresser aux caractéristiques des partenaires, mais également à celles de leurs relations et à la formalisation qu'elles prennent.

Figure 1. Les variables de la réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée



3.1. Les caractéristiques des partenaires

Les caractéristiques des partenaires correspondent à l'ensemble des variables qui confèrent à chaque partenaire un potentiel de réciprocité ou, au contraire, qui tendent à l'amoindrir. Ces caractéristiques ont trait au système de ressources locales, aux motivations/visions de la coopération, à l'expérience avec le partenaire ou de la gestion de partenariats successifs, à la gestion d'un portefeuille de

projets/programmes avec un seul partenaire ou la gestion d'un portefeuille de partenaires.

Tableau 1. Les variables des caractéristiques des partenaires dans l'analyse de la réciprocité

Caractéristiques des partenaires	Définition	Effets
<i>Système de ressources locales</i>	Ensemble des ressources mobilisables et mobilisées dans le partenariat en vue d'atteindre les objectifs.	Détermine les acteurs/bénéficiaires, les objets de réciprocité, structure le champ de la relation et le contexte les potentialités d'échanges
<i>Motivations/visions de la coopération</i>	Motifs de l'établissement du partenariat	Détermine les besoins et attentes, implicites ou explicites en termes de réciprocité. Préjuge la conception de la réciprocité.
<i>Expérience avec le partenaire</i>	Antériorité et effectivité de la relation de coopération avec un partenaire spécifique.	Influence la conception, les attentes en matière de réciprocité et les modalités de son application entre les partenaires.
<i>Expérience de la gestion de partenariats de coopération décentralisée</i>	Existence de relations de coopération simultanées ou antérieures auxquelles la collectivité participe ou a participé.	
<i>Portefeuille de projets/programmes communs avec un partenaire</i>	Ensemble des projets et programmes spécifiques à la relation avec un partenaire donné.	Chaque projet/programme est envisagé comme une aire d'intérêt mutuel (Khanna, 1998). une occasion ou opportunité de réciprocité au sein du partenariat.
<i>Portefeuille de partenaires et de projets avec différents partenaires</i>	Ensemble des partenaires (collectivité territoriale) pour une collectivité donnée	Chaque partenaire est envisagé comme un acteur pourvoyeur ou bénéficiaire d'une aide.

3.2. Les caractéristiques contractuelles du partenariat

La contractualisation du partenariat de coopération décentralisée s'effectue par le biais d'une convention. Celle-ci peut recevoir différentes dénominations (« pacte de jumelage », « convention de partenariat », « accord de coopération décentralisée »). Mais quelle que soit la dénomination retenue, certaines caractéristiques communes priment. On retrouve notamment *l'engagement solennel et durable sur des enjeux d'intérêt commun*¹. Le degré de formalisation est une variable de la contractualisation qui joue un rôle important dans l'analyse de la réciprocité. A ce titre, l'intérêt principal de la contractualisation réside dans le fait qu'elle permet d'exprimer les attentes et besoins de chaque partenaire.

¹ Vade-mecum Direction de l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales, 2012, p.22

Les attentes et besoins peuvent se traduire en nécessités et obligations de réciprocité. D'un partenariat à l'autre, le contenu de la convention est variable. Les aspects sur lesquels nous pouvons insister sont : le type de formalisation et son contenu. En effet, la contractualisation peut être envisagée sous une forme forte, faible ou mixte.

La formalisation forte implique l'établissement d'une convention très détaillée, avec une précision des moyens de la collaboration, des secteurs d'intervention, des obligations respectives, etc. La formalisation faible présente des formulations générales, ce qui permet aux partenaires d'actualiser la convention ultérieurement. L'aménagement s'opère par des accords/avenants aux projets et programmes dans des domaines où des besoins sont observés au fur et à mesure du déroulement du partenariat. Le dernier type de formalisation concerne la conclusion d'un accord pluriannuel qui fixe, pour chaque domaine d'intervention, les objectifs et la programmation. La convention est alors assortie d'une série d'avenants opérationnels, à plus court terme.

En particulier dans sa dimension la plus forte, le formalisme peut ainsi conduire à poser les modalités de réciprocité telles qu'elles sont attendues par chacun des partenaires. Les questions d'intérêt, de valeur et de temporalité du retour sont alors intégrées à la convention selon des degrés différents. Ceci donne alors lieu à des formes de réciprocité distinctes. En ce qui concerne le contenu, certaines conventions présentent précisément les projets et les programmes de coopération décentralisée. En principe, ces projets sont la traduction conjointe des enjeux fixés au départ par les partenaires.

En fonction de l'objet de la convention et des projets (renforcement des capacités, échanges d'idées, de savoirs et savoir-faire, échanges culturels ou coopération à dominante économique), l'ampleur de la réciprocité est variable quant à son type, son mode et sa dimension. En ce sens, la thématique et la spécification du domaine d'intervention prédéterminent la réciprocité. L'étendue du portefeuille exerce également un rôle : plus le portefeuille de projets (portefeuille commun aux partenaires) est important et diversifié (dans les thématiques), plus il offre aux partenaires des opportunités de réciprocité. Dès sa formalisation, la contractualisation influence donc les mécanismes de la réciprocité développés au cours du partenariat. A ce titre, nous appréhendons la formalisation du partenariat comme un mode de gouvernance de la réciprocité entre les partenaires. Toutefois, ceci ne peut se concevoir indépendamment des caractéristiques relationnelles influençant ultérieurement la réciprocité.

3.3. Les caractéristiques relationnelles du partenariat

Les caractéristiques relationnelles ont trait à la qualité de relation ainsi qu'aux dimensions temporelles de cette dernière. *La qualité de la relation* est appréhendée au sens de l'estimation générale de la force de la relation, conceptualisée comme un

construit composite et multidimensionnel intégrant les différentes facettes (profondément liées) de la relation partenariale. Nous évoquerons principalement les dimensions de la proximité, de la présence de liens émotionnels et de leur intensité.

Les liens émotionnels caractérisent la nature et l'intensité des liens sociaux qui existent entre les partenaires. L'aspect émotionnel évoque l'idée d'attachement que l'on retrouve également dans l'implication affective. Wu *et al.* (2006) établissent une corrélation positive entre l'implication affective et la réciprocité dans sa forme généralisée. Toutefois, ces auteurs ne déterminent pas si ces liens émotionnels conditionnent ou facilitent l'investissement (l'aide par exemple) ou l'acte de réciprocité. A l'instar des autres variables, on ne peut analyser leur impact indépendamment des caractéristiques générales du partenariat et des partenaires. La qualité de la relation fait également référence à la *proximité et au degré d'interconnaissance* des partenaires nécessaires à la compréhension des attentes et des besoins du partenaire.

L'intérêt est ainsi porté sur la congruence des valeurs des partenaires élaborés à partir des liens sociaux qui les unissent. En matière de réciprocité, cette mise en congruence est fondamentale.

Le degré de proximité et d'interconnaissance influence l'*estime et la considération* qui se manifestent dans les liens sociaux et le partage de valeurs. Estime et considération correspondent notamment à la manière dont est perçu le partenaire : un donateur, un donataire, un bailleur, un collaborateur, etc. Ces différentes considérations conditionnent potentiellement les attentes, prédispositions et comportements en matière de réciprocité. On note que, quelle que soit l'origine des répondants, il est clairement énoncé que la coopération décentralisée ne doit pas s'exercer dans une seule optique d'aide ou d'assistance (et surtout pas d'assistanat). Elle est essentiellement perçue comme un partenariat dont la réciprocité est l'un des principes de base.

Ces variables s'inscrivent dans un *cadre temporel* : l'ancienneté de la relation et son inscription dans la durée. *Les caractéristiques temporelles* déterminent également la nature de la réciprocité, attendue et vécue par les partenaires. L'orientation long-terme d'un partenariat présume de la possibilité de différer les bénéfices (retombées, contre-dons) au regard des potentialités des partenaires et des projets (actuels et à venir). En l'occurrence, il s'agit de la réciprocité *généralisée*. A l'extrême opposé, une orientation court-terme implique un « remboursement » immédiat. En ce cas, il s'agit d'une réciprocité *négative*. Nous présentons ainsi les modalités de chaque type de réciprocité dans les partenariats.

4. Quelle réciprocité dans les partenariats de coopération décentralisée ?

C'est en reprenant la typologie de Sahins et en nous appuyant sur les critères afférents à chaque type (Wu et Al., 2006) que nous pouvons qualifier les formes de réciprocité dans les coopérations décentralisées.

- **La réciprocité généralisée**

La réciprocité généralisée dans les partenariats de coopération décentralisée peut être appréhendée comme la situation d'échange dans laquelle une collectivité apporte une aide sans attendre de retour de son homologue. Ceci s'exerce dans une période de temps prédéterminée mais relativement longue et sans précision a priori de la forme ou de la nature de la chose qui est octroyée en retour. L'aide correspond à *un transfert de ressources (techniques, humaines, financières) sans préjuger des conditions de ce transfert, c'est-à-dire sans préjuger de savoir si la source d'aide s'implique dans la réalisation, s'il y a coopération ou substitution totale vis-à-vis du groupe ou de la structure aidée. Elle peut être l'objet principal d'une relation ou n'en être qu'un élément parmi d'autres* (DGCID¹ 2004, p. XIX).

Le « remboursement » (ou l'acte de réciprocité) dépend des possibilités temporelles et matérielles du receveur. En l'occurrence, ces possibilités sont ici étroitement liées aux capacités et caractéristiques du partenaire d'Afrique. Dans une situation de réciprocité généralisée, la temporalité est habituellement étendue ; nous en déduisons que cette forme est davantage observable dans des partenariats de longue durée ou pour lesquels les partenaires souhaitent s'inscrire dans la durée. Dans le premier cas, l'antériorité de la relation et ses caractéristiques influencent les modalités de la réciprocité. L'endettement créé par le passé est remboursé à une période indéterminée. Dans le second cas, ce sont les perspectives futures qui conditionnent les modalités de la réciprocité. Ainsi, le désir de poursuivre la relation implique une souplesse dans le délai et dans les modalités de remboursement des dettes contractées dans le temps présent. L'antériorité de la relation et les perspectives futures sont interreliées et c'est leur conjonction qui garantit le maintien et la poursuite de la relation.

Pour définir la réciprocité généralisée, Wu *et al.* (2006) proposent de retenir différentes caractéristiques suivantes :

- l'aide (ou la contribution) est non conditionnée à la contribution du partenaire ;
- l'aide peut être fournie même en cas d'absence de liens émotionnels entre les partenaires ;
- l'aide et les investissements sont désintéressés ;
- l'aide peut dépasser le niveau de contribution du partenaire bénéficiaire.

Les différences de moyens propres aux collectivités partenaires conduisent en effet à un déséquilibre des contributions financières respectives. A ce titre et quasi-systématiquement, les collectivités françaises apportent une contribution nettement supérieure à celle de leurs partenaires africaines.

Bien que le financement soit un levier essentiel pour la réalisation des projets, l'intérêt accordé par les bailleurs au montant des contributions respectives est relatif. D'un point de vue symbolique, il importe surtout que les collectivités d'Afrique

¹ Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement. « Convention d'objectif avec Cités Unies France. Evaluation de la convention d'objectifs (2000-2003) », MAEE, Paris.

puissent apporter une forme de contribution. L'acte de contribution revêt ainsi une valeur symbolique. Par exemple, une collectivité africaine peut définir sa contribution par la valorisation du temps consacré à la réalisation d'un projet, de la mise à disposition de personnels, de véhicules ou encore de locaux, etc. Au final, contributions et bénéfices ne sont pas strictement de mêmes niveaux entre les partenaires. Selon Castel (2015) pour éviter l'instrumentalisation de la réciprocité, il faudrait que la réciprocité inégalitaire (dans laquelle les bénéficiaires sont des assistés) et la réciprocité entre pairs (dans laquelle les bénéficiaires sont des clients) évoluent vers une réciprocité multilatérale (dans laquelle les bénéficiaires sont des parties prenantes). Dans cette perspective, il est nécessaire que partenaire le bénéficiaire soit respecté et puisse dicter ses conditions. Son intervention l'amène à devenir un acteur n'ayant pas uniquement accès à des biens et des services, mais intervenant sur leur définition et leur construction.

Enfin, la contribution des collectivités d'Afrique prend souvent la forme d'apport culturels qui ne sont pas systématiquement valorisés (car difficilement valorisables). En définitive, la réciprocité généralisée laisse place à l'émergent, à l'inattendu: une marge est offerte au partenaire en terme de temporalité et de valeur du retour. Ceci n'est pas le cas en situation de réciprocité équilibrée.

• La réciprocité équilibrée

La réciprocité équilibrée correspond à une situation d'un échange dans lequel le partenaire, ayant perçu une aide, doit « rembourser » son partenaire bienfaiteur avec quelque chose de même valeur et dans un délai court. Il s'agit d'un échange simultané de ressources équivalentes.

Les critères d'observation de la réciprocité *équilibrée* sont :

- le souci pour l'intérêt mutuel ;
- l'importance accordée à l'équivalence des contributions et des bénéfices tirés du partenariat ;
- l'ajustement des contributions aux efforts du partenaire ;
- la manifestation réciproque d'intérêt pour le succès du partenariat.

Les déplacements (missions) et les échanges de ressources humaines constituent les principaux exemples de réciprocité équilibrée. Cela concerne la mobilité internationale des jeunes des collectivités partenaires, des professionnels, des élus, des délégations, etc. Ces échanges s'accompagnent toujours d'un enrichissement culturel. La mobilité internationale, notamment des jeunes, est ainsi particulièrement valorisée dans les délégations d'élus accompagnés de techniciens. Ces délégations sont régulières et observables dans la quasi-totalité des cas étudiés. Cela participe notamment à l'accroissement du degré d'interconnaissance des partenaires et à l'enrichissement mutuel. Le motif, la fréquence, ainsi que le sens des déplacements, sont à prendre en compte. Pour la majorité des situations étudiées, on relève une mobilité dans les deux sens et dans des horizons temporels relativement courts (eu égard aux dispositions administratives et financières à prendre pour l'organisation de

ces déplacements. En définitive, la réciprocité *équilibrée* obéit à un mécanisme d'équité, d'égalité entre les partenaires, contrairement à la réciprocité *négative*.

- **La réciprocité négative**

La réciprocité *négative* correspond à la situation dans laquelle le partenaire est guidé par son seul intérêt ; il cherche à le maximiser au détriment de celui de son homologue (bénéficiaire de ses services).

La volonté de domination est aisément perceptible. Les critères d'observation de la réciprocité négative sont :

- le sentiment que le partenaire est susceptible d'agir à l'encontre du partenariat ;
- l'aide est conditionnée par l'intérêt personnel ;
- on peut percevoir un déséquilibre majeur entre les bénéfices et les contributions au partenariat (sentiment d'iniquité) ;
- les attentes, en termes de bénéfices, sont supérieures au niveau de contribution initial ;
- celui qui maximise son profit fait fi de l'intérêt de son partenaire (égoïsme) ;
- l'augmentation de la contribution est accompagnée d'une demande d'efforts disproportionnés au partenaire ;
- ce dernier doit fournir des efforts en dépit d'un mauvais climat relationnel.

Au sein des situations de coopération que nous avons étudiées, nous n'avons pas identifié de cas de réciprocité négative, en tout cas confirmable. Certes, le déséquilibre entre les bénéfices et les contributions respectives est régulièrement souligné. Mais il ne peut à lui seul permettre de conclure à une réciprocité *négative*.

Bien sûr, les différences de moyens entre les collectivités partenaires créent un sentiment de déséquilibre lié à une situation d'inégalité favorable au partenaire d'Afrique. Néanmoins, les intentions et les attentes sont clairement définies dans la convention. Le fait que la collectivité d'Afrique soit la première bénéficiaire identifiée ne fait pas d'elle un partenaire avide d'aide et de bénéfices au détriment de son partenaire de France. Nous ne pouvons donc considérer ces critères comme des signes d'une réciprocité négative, intéressée et dépourvue d'altruisme. Par ailleurs, cette conception de la réciprocité semble incompatible avec toute forme de coopération. Au mieux, elle ne se résume qu'à un transfert (aide unilatérale) ou à une seule transaction et non à une chaîne de transactions.

Selon Trivers (1971), la réciprocité peut toujours se développer, y compris lorsque les parties ne peuvent pas s'engager dans le retour d'une faveur ou le « remboursement d'une aide ». Il A travers une théorie de jeux simples, il montre que la coopération émerge comme une stratégie stable (programmée) dans laquelle les individus veulent donner une faveur même sans attendre de retour. L'échange répété d'une faveur représente un arrangement mutuellement avantageux. Toutefois, les individus n'ont pas besoin de le dire explicitement ou d'en avoir pleinement conscience.

Dans les partenariats étudiés, les types de réciprocité équilibrée et généralisée constituent les types dominants. La réciprocité équilibrée nécessite des ajustements positifs afin d'équilibrer le partenariat.

Références

- Alter, N. (2002). « Théorie du don et sociologie du monde du travail ». *Revue du MAUSS*, 2(n°20), p. 263-285.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris: La découverte.
- Beaucage, P. (1995). "Retour sur le don". *Anthropologie et société*, 19(1-2), p.5-16.
- Bigley, G. A., & Pierce, J. L. (1998). "Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust". *Academy of management Review*, vol.23(n°3), p.405-421.
- Bowles, S., & Gintis, H. (2008). « L'idéal d'égalité appartient-il au passé ? Homo reciprocans versus Homo oeconomicus ». *Revue du MAUSS*(31), p.209-241.
- Castel, O. (2015). « La réciprocité au cœur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire ». *I*(n°15), p.175-192.
- Cattacin, S. (2001). « Réciprocité et échange ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, vol. 80(n° 279), p. 71-82.
- Chabal, M. (2016). « Réciprocité anthropologique et réciprocité formelle ». *I*(n°47), p.165-185.
- Chien, C. S., & Moutinho, L. (2000). "The external contingency and internal characteristic of relationship marketing". *Journal of Marketing Management*, Vol.16, 583-595.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement". *American Sociological Review*, vol. 25(n°2), p. 161-178.
- Gouldner, A. W. (2008). « Pourquoi donner quelque chose contre rien ? ». *Revue du MAUSS*, 2(n°32), p. 65-86.
- Khanna, T. (1998). "Managing partnerships and strategic alliances". *Organization Science*, vol.9(n°3), p. 340-355.
- Lough, B. J., & Oppenheim, W. (2017). "Revisiting reciprocity in international volunteering". *Progress in development studies*, 17(n°3), 197-213.
- Macneil, I. R. (1980). *The new social contract*. New Haven, CT: Yell University Press.
- Malinowski, B. (1989). *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Paris: Gallimard. Trad. de l'anglais par André et Simonne Devyver "Argonauts of the Western Pacific" [1922] [1963].
- Manatschal, A. (2015). "Reciprocity as a trigger of social cooperation in contemporary immigration societies?". *Acta Sociologica*, vol.58(n°3), p.233-248.
- Mauss, M. (2007). *Essai sur le don*. Paris: Quaridge.
- Narotzky, S., & Moreno, P. (2016). Reciprocity's dark side. *Anthropological theory*, 2(n°3), 281-305.
- Nowak, M., & Sigmund, K. (2000). "Shrewd investments". *Science*, vol.288(n°5467), p.819-820.
- Ogandaga, G. (2014). « La coopération décentralisée entre collectivités territoriales françaises et africaines. Les leviers de l'implication et de la réciprocité », thèse de doctorat soutenue le 19 mai 2014 à Lille (IAE Lille, Université de Lille).
- Polany, K. (1977). *The livelihood of man*. New-York: Academic Press.
- Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*, Trad. Française *Âge de pierre, âge d'abondance*. Paris: Gallimard, 1976.

- Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel*. Glencoe: Free Press.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). "Process and structure in leader-member exchange". *The Academy of Management Review*, vol. 22(n°2), p. 522-552.
- Trivers, R. (1971). "The evolution of reciprocal altruism". *Quarterly Review of Biology*, vol.46, p. 35-57.
- Wu, J. G., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jian, L., Li, C., & Song, L. J. (2006). "The norm of reciprocity: scale development and validation in chinese context". *Management and Organization Review*, vol.2(n°3), p. 377-402.

La Formation à l'Entrepreneuriat à l'Épreuve du Réel : Bilan de 5 Années de Licence Professionnelle des Métiers de l'Entrepreneuriat

Fabrice CAUDRON

RIME-LAB, Université de Lille (IAE)
fabrice.caudron@univ-lille1.fr

Jérôme IBERT

RIME-LAB, Université de Lille (IAE)
jerome.ibert@univ-lille1.fr

RÉSUMÉ

Notre recherche-action porte sur la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de formation à l'entrepreneuriat à l'Université. En interrogeant les processus à l'œuvre dans l'accompagnement à l'acte d'entreprendre, nous observons une tension, voire une contradiction, entre le prescrit (la norme portée par la formation dans un contexte institutionnel contraint) et l'effectif (le processus entrepreneurial individuel). L'autonomisation indispensable de l'étudiant-entrepreneur remet en cause les postures et pratiques pédagogiques sur trois axes : la gestion de la double temporalité formation/projet, la double transformation individu/projet et l'aménagement par les étudiants-entrepreneurs d'un espace préprofessionnel autonome.

MOT-CLÉS

Entrepreneuriat
Formation
Accompagnement
Autonomisation
Recherche-action

ABSTRACT

Our action-research focuses on the formulation and the implementation of an entrepreneurship program in University. By questioning the process in action in the training and in the accompaniment to business venturing, we observe a tension, even a contradiction, between the prescribed (the standard carried by the formation in an institutional context forces) and the effective (the individual entrepreneurial process). The essential empowerment of the student-entrepreneur questions the postures and the educational practices on three axes : the management of the double temporality training/project, the double transformation individual/project and the arrangement by the students-entrepreneurs of an autonomous pre-professional space.

KEYWORDS

Entrepreneurship
Training
Accompaniment
Empowerment
Action-research

1. Introduction

L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le supérieur est devenu prioritaire pour les établissements désirant entretenir ou démontrer une relation plus étroite avec les réalités économiques. D'abord initiée dans les écoles de commerce, la discipline entrepreneuriale s'est imposée à l'ensemble de l'enseignement supérieur public français.

L'accès à la création d'entreprise est facilité par la variété des dispositifs mis à la disposition des étudiants. Au niveau licence ou master, on trouve de plus en plus de formations dédiées. De plus, les universités créent des lieux d'accueil dédiés au développement de la culture entrepreneuriale et à la prise d'initiative par les étudiants (on les appelle parfois « HubHouse »). Le ministère de l'enseignement supérieur a également introduit un statut d'étudiant-entrepreneur qui permet aux étudiant-e-s et aux jeunes diplômé-e-s de construire un projet entrepreneurial en étant hébergé-e-s au sein d'un des 29 Pôles Etudiant pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat en France (PEPITE).

Ces dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneuriat offrent aux étudiants la possibilité d'être guidés et soutenus tout au long de la construction d'un projet professionnel personnel, aussi imprécis soit-il au départ. La variété de ces dispositifs et des stades d'avancement des projets, ainsi que la diversité des modes d'accompagnement, contredit la croyance en un « one best way » pour « créer des créateurs ». On observe, au contraire, une pluralité des modèles d'accès à l'entrepreneuriat.

Dans ce contexte, nous interrogeons la conception et la mise en œuvre d'un dispositif de formation consacré à l'entrepreneuriat à l'Université. C'est ce dispositif, fondé sur l'accompagnement de projets, qui constitue notre objet de recherche. Notre problématique d'investigation traitera des processus à l'œuvre qui, dans une telle formation, conduisent à l'acte d'entreprendre. Après avoir justifié notre méthodologie (la recherche-action), nous relaterons empiriquement l'origine historique et institutionnelle du dispositif. Nous décrirons le modèle pédagogique construit pour former et accompagner les jeunes entrepreneurs. L'exposé des données concrètes recueillies lors de la mise en œuvre du dispositif nous permettra d'interroger les tensions générées par le contexte institutionnel. Enfin, nous tracerons quelques pistes d'évolution d'un tel dispositif et nous ferons des préconisations pratiques sur l'accueil et l'accompagnement à la création d'entreprise dans un environnement universitaire.

2. Construction de l'objet de recherche et méthodologie

Notre objet de recherche s'est construit en référence aux travaux sur l'entrepreneuriat. De son côté, notre problématique s'est élaborée par va-et-vient entre un terrain de recherche-action et un travail de conceptualisation. Elle vise à interroger les processus à l'œuvre quand on forme à l'acte d'entreprendre et qu'on y accompagne les créateurs. L'objectif est de contribuer à mieux définir notre posture

d'enseignant-accompagnant. Parallèlement, nous justifions aussi notre choix méthodologique (la recherche-action) et notre façon de recueillir nos données.

2.1. Problématisation de l'objet de recherche « formation à l'entrepreneuriat »

Les travaux de recherche portant sur la formation à l'entrepreneuriat sont nombreux et fragmentés (Kakouris et Georgiadis, 2016). Ils intéressent des champs académiques très hétérogènes, notamment en sciences de l'éducation et en sciences de gestion. Cette dispersion montre que la recherche en entrepreneuriat, plus particulièrement dans le domaine de la formation, en est encore à un stade précoce de développement, même si elle est déjà très riche. Plusieurs auteurs jugent nécessaire de développer de nouvelles pistes de recherche par une approche pluridisciplinaire, de nouveaux programmes ou la mise en place de fondations de promotion de l'entrepreneuriat (Duval-Couetil, 2013). En matière de formation à l'entrepreneuriat, les publications portent en particulier sur les outils de formation et d'accompagnement en ligne (Verstraete, 2015), sur le lien entre la formation à l'entrepreneuriat et l'intention d'entreprendre (Bae et. al., 2014 ; Zhang et. al., 2014) ou sur l'intérêt même d'une formation en entrepreneuriat dans le passage à l'acte de la part de jeunes entrepreneurs (Piperopoulos et Dimov, 2015). Comme on le voit, les axes de recherche possibles sur le sujet sont nombreux.

Dans un paysage académique fragmenté et émergent, la pratique du gap-spotting (choix d'un problème de recherche en détectant un « vide » interprétatif dans la littérature académique) ne nous a pas paru la démarche la plus pertinente. Nous avons choisi la perspective d'Alvesson et ses collègues, visant à construire une problématisation à partir d'un terrain d'observation (Alvesson et Sandberg, 2011 ; Alvesson et Gabriel, 2013 ; Alvesson et Sandberg, 2014). Cette démarche n'exclut pas de recourir à des références théoriques dans la construction de l'objet de recherche. Notre problématique s'est donc élaborée conjointement à partir de nos pratiques (traitées comme un terrain de recherche-action) et d'un effort de conceptualisation. Son point de départ ne relève pas de la littérature mais bien d'une observation issue d'une situation concrète. Sa formulation finale est le fruit d'un processus d'aller-retour entre la pratique et la littérature.

Comme le souligne Verzat (2015), « *la question de l'éducation à l'entrepreneuriat reste ouverte* ». Il faut interroger et évaluer les pratiques pédagogiques à l'œuvre, même si cette question reste complexe (Fayolle, 2011). On peut donc trouver légitime de s'interroger sur la nature des processus à l'œuvre dans un cursus universitaire dédié à l'acte d'entreprendre. À partir de notre position d'acteur-chercheur, c'est à « l'entrepreneuriat chemin faisant », en contexte de formation, que nous nous intéressons. À cet égard, nous empruntons à la littérature en management stratégique **deux approches complémentaires des processus de formation de la stratégie d'une entreprise**.

Dans la première approche, **l'élaboration d'une stratégie d'entreprise est considérée comme un processus où l'intention se heurte aux difficultés d'exécution.** Elle y rencontre une part d'échec et de non réalisation. La stratégie effectivement réalisée résulte donc à la fois d'un processus délibéré partiellement réalisé et d'un processus d'émergence lié au contexte et à son apprentissage (Mintzberg et Waters, 1985). Force est de constater que la démarche entrepreneuriale est caractérisée par des événements inattendus et des opportunités insoupçonnées.

Pourtant la formation à l'entrepreneuriat mobilise des outils à caractère de formalisation comme la planification stratégique. Tout manuel de la discipline comporte ses séquences obligées : études de marché, business model puis business plan. Le modèle « lean startup », qui se résume à la proposition de valeur, à son test sur le marché et à l'intégration des retours des clients (Ries, 2011), reste difficile à préconiser dans un cadre de formation universitaire. Le processus privilégié par les dispositifs pédagogiques habituels reste un dispositif planifié, délibéré. La posture même de transmission de la connaissance et d'évaluation de son acquisition procède du même modèle (on y restitue « délibérément » ce qu'on a acquis « formellement »). Et cependant, l'acte d'entreprendre¹ n'est-il pas essentiellement émergent, lié aux situations et aux circonstances (Fayolle et Verzat, 2009) ? Ces éléments nous conduisent à la problématique suivante en amont de notre réflexion : « *Quels processus, entre la conception de plans d'actions délibérées et l'intégration d'actions émergentes, pouvons-nous préconiser dans un dispositif de formation diplômante à l'entrepreneuriat, si nous voulons faciliter et pérenniser l'acte d'entreprendre ?* ».

La seconde approche oppose, quant à elle, deux processus dans la formation d'une stratégie (Burgelman, 1983). **Le premier processus est subjectivement induit, car il oriente les comportements organisationnels en fonction du système de représentation du (de la ou des) dirigeant(e-s). Le second est plus autonome, car il provient de l'exploration, par les acteurs opérationnels, des voies nouvelles qui s'offrent à l'entreprise.** Nous retrouvons cette tension entre les deux processus dans notre dispositif de formation. Au fil du cursus de la licence, la planification d'un projet entrepreneurial relève d'une logique induite par la représentation qu'ont les acteurs du dispositif pédagogique dans lequel ils sont embarqués. Le plus souvent, cette logique du dispositif domine, car les étudiants-entrepreneurs ne disposent pas de représentation préalable claire : ils ne savent pas trop comment s'y prendre. Toutefois, du point de vue d'une formation qui a pour objectif d'aider à entreprendre, il faut parvenir à autonomiser le comportement du porteur de projet.

L'art d'entreprendre tolère les incohérences décisionnelles ou organisationnelles. Il peut entrer en contradiction avec un dispositif de formation universitaire dont l'objectif est, en grande partie, de prescrire des normes. La réalisation d'un business plan ou l'intégration des contraintes juridiques du droit des

¹ Dans le cas de notre étude, l'intention d'entreprendre a été évaluée lors du recrutement des étudiant-entrepreneurs.

sociétés relèvent du prescrit, tout comme le respect des critères de réalisation d'un mémoire de fin d'étude ou des règles d'évaluation d'une soutenance orale dans un cadre universitaire. Or il y a un décalage entre le prescrit (lié à la formation) et ce vers quoi on s'achemine concrètement (le processus entrepreneurial). Plus généralement, le « *décalage entre le prescrit et l'effectif¹ se retrouve à tous les niveaux de l'analyse entre tâche et activité* » (Dejours, 2003). Dans notre dispositif de formation, le prescrit questionne le projet et le remet en cause pour le faire entrer dans un cadre de référence. L'effectif préside à la cristallisation du projet individuel, à sa réalisation concrète, autonome, pour partie hors du champ du prescrit. Nous sommes donc conduits à poser l'autre question suivante, en aval de notre réflexion : « *quel positionnement, prescripteur de comportements induits ou facilitateur de conduites autonomes, devons-nous privilégier dans notre posture d'enseignants ?* »

2.2. Une recherche-action au cœur d'un dispositif de formation à l'entrepreneuriat

Notre recherche-action a fait suite à l'identification d'un problème concret (Allard-Poesi et Perret, 2004 ; Jouison-Laffitte, 2009). Il s'agissait de gérer un dispositif de formation à l'entrepreneuriat tout en améliorant son processus au fur et à mesure du développement de l'expérience pédagogique. Le premier élément de méthode relève de la dimension collective de la recherche dans la mesure où « *la démarche n'est possible que si les acteurs concernés travaillent ensemble, « sur », « avec » et « pour » un terrain spécifique* » (Verspieren, 2002). Cette logique collective et collaborative nécessite une contextualisation forte des problèmes à résoudre, en centrant l'analyse sur des processus émergents (Greenwood et. al., 1993).

C'est ainsi que cet article a été rédigé conjointement par deux acteurs du projet : le responsable pédagogique de la licence professionnelle et un intervenant universitaire dans la formation. Tous les deux accompagnent des entrepreneurs au sein du dispositif, en complément de leurs interventions respectives. Notre recherche participe ainsi à la résolution de problèmes de gestion concrets en favorisant des approches intégrées et interdisciplinaires (Whyte, 1989 et 1991, Greenwood et. al., 1993).

Au final, trois éléments caractérisent ce type de recherche :

- la mise en œuvre d'un principe de réflexivité de la part des chercheurs (facilitée en partie par la dimension collaborative de la recherche-action),
- le respect de la complexité du réel dont il est rendu-compte (impliquant une diversité de sources et de points de vue),
- l'affirmation claire d'un engagement pro-entrepreneurial dans la mesure où la recherche est intrinsèquement liée à une pratique sociale (Lallé, 2003). Cette posture

¹ Ce qui se passe effectivement, ce qu'on est amené à faire concrètement.

est clairement assumée par la plupart des travaux en entrepreneuriat (Verstraete, 2015 ; Chené et. al., 2011, Raucent et al., 2011).

Notre recherche-action prend ici la forme d'une étude de cas (Hlady-Rispal, 2015), qui mobilise plusieurs types de données :

- les retours d'expérience des deux enseignants-chercheurs rédacteurs du cas ;
- les témoignages des étudiants de la promotion 2016-2017 ;
- les comptes rendus des Conseils Pédagogiques Paritaires entre 2013 et 2017 ; Il s'agit d'échanges formalisés entre enseignants et étudiants sur la formation (ses contenus, ses objectifs, ses points forts, ses problèmes, ses possibilités d'amélioration).
- les commentaires de jury lors des différents oraux de présentation émaillant le parcours des étudiants, dans le cadre de leur accompagnement ;
- les documents institutionnels publiés par l'IAE Lille dans le cadre de la réhabilitation du diplôme (par accord officiel du Ministère et de l'Université d'appartenance) et de sa promotion (par communication externe et valorisation de ses retombées concrètes).

3. La mise en œuvre d'un dispositif de formation à l'entrepreneuriat

Pour mieux comprendre la conception et la mise en œuvre de notre dispositif de formation, nous en retraçons l'historique au niveau du contexte local et de la logique des institutions partenaires. Nous montrons ensuite comment ce dispositif a été conçu autour de la dynamique du projet entrepreneurial.

3.1. Historique du projet du point de vue institutionnel

- **Le contexte local**

Une étude menée en 2009 sur 300 nouveaux entrepreneurs TPE dans la région Nord/Pas-de-Calais (Boutillier et Kizaba, 2009) a montré qu'en majorité ces créations sont autochtones, réalisées par des natifs de la région, du département, voire de la ville.

Ces entrepreneurs régionaux ont investi les secteurs traditionnels : le bâtiment et les travaux publics, ainsi que les services à la personne, activités dont le démarrage ne nécessite pas de gros investissements. Environ la moitié d'entre eux étaient demandeurs d'emploi avant de créer leur entreprise, cette création devenant un moyen d'insertion professionnelle. Dans la conjoncture de désindustrialisation et de réduction des débouchés professionnels salariés dans la Région, la nécessité de développer non seulement l'esprit mais aussi la capacité d'entreprendre devenait une évidence.

- **Les logiques des partenaires**

L'offre de formation au niveau d'une licence professionnelle n'existait pas dans le domaine de l'entrepreneuriat en Région Nord/Pas-de-Calais. Les besoins n'étaient pas couverts, notamment sur la métropole lilloise et le bassin minier, où la population est la plus dense. Proche du bassin minier, le Lycée Voltaire de Wingles mettait alors à profit le dispositif de coopération Lycées/Universités sur les licences professionnelles, pour solliciter l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Lille 1 (Sciences et Technologies). Son objectif était de faire gagner en visibilité, très en amont sur le public lycéen, la possibilité d'une spécialité universitaire à vocation professionnelle reposant sur la légitimité d'un IAE dans le domaine (Louart, 2012) : la création ou la reprise d'entreprise. Du point de vue de l'IAE, l'ouverture d'une licence professionnelle dédiée à l'entrepreneuriat complétait le Master 2 Entrepreneuriat et Management de l'Innovation, ouvert en 2003, très orienté « technologie » et soumis aux prérequis du diplôme de Master 1 ou d'ingénieur ou encore d'une équivalence de même niveau. La nouvelle licence professionnelle comblait le manque de formation au niveau des projets « techniciens ». La spécialité « entrepreneuriat » permettait aux jeunes et aux anciens diplômés de formations courtes en deux ans (DUT, BTS) d'être les initiateurs de leur propre emploi. Enfin, du point de vue universitaire, les petites et les moyennes entreprises issues de la création ont des logiques de fonctionnement et de développement différentes de celles des grandes entreprises. Trop longtemps négligées par la « doxa managériale » des sciences de gestion (Marchesnay, 2008), la petite et la moyenne taille économique s'inscrivent dans le nouveau paradigme d'une économie entrepreneuriale émergente (Audretsch, 2006). Il semblait donc pertinent que l'université apporte sa contribution à la connaissance du management des PME, à sa diffusion et à l'accompagnement des projets d'insertion ou de conversion des diplômés dans une économie de proximité en lien avec le territoire. Plus fondamentalement, il importe que l'université s'ouvre à la pluralité des managements (Louart, 2012).

La licence professionnelle des métiers de l'entrepreneuriat et du développement de la PME (LP MED PME) a vu le jour en 2011. Le partenariat entre l'IAE de Lille et le lycée Voltaire de Wingles a conduit à l'élaboration d'un programme de formation pluridisciplinaire, dédié à la création, à la reprise, à la transmission de TPE/PME dans les domaines du commerce, de l'artisanat et de la petite industrie. Dans une perspective entrepreneuriale, au sens large, la gestion de projets novateurs de création de valeur dans les PME a été intégrée au programme de formation et d'accompagnement. Les objectifs de formation comprenaient également le pilotage et la gestion généraliste des PME/PMI et des TPE, afin de garantir la pérennité des projets accueillis dans la licence. Pour animer ce programme, chaque partenaire a apporté son réseau de professionnels et d'enseignants spécialisés.

3.2. Un modèle pédagogique construit autour de la dynamique de projet

- **La logique pédagogique affichée**

La spécialité « entrepreneuriat » s'appuie sur une pédagogie adossée aux projets individuels des étudiants. Le dispositif s'inscrit dans la logique d'une alternance entre des activités académiques et des activités professionnelles. Sa centration forte sur les projets individuels met en perspective les parcours individuels et les enseignements professionnels programmés (Boudjaoui et Ibert, 2017). Les attentes se font plus fortes, l'écoute est exigeante, et les participants font état d'un besoin d'accompagnement lié à leur mise en situation préprofessionnelle. L'activité pédagogique se prête à ces enjeux. Les enseignements commencent par une journée d'intégration. La démarche entrepreneuriale du projet y est envisagée sous l'angle du dispositif : objectifs, déroulement du cursus, enseignements, et surtout modalités d'évaluation des connaissances et de présentations successives de leur projet par les étudiants-entrepreneurs. Lors de cette journée, le partage de la dynamique de projet par les étudiants entrepreneurs ou intrapreneurs¹ fait partie des règles imposées : chacun d'eux présente son projet à l'ensemble de la promotion. La posture des enseignants est de faire partager l'ensemble des projets par tout le groupe. Cette attitude interactive doit être alimentée tout au long du cursus afin de créer une communauté de pairs.

- **Le contenu de la maquette pédagogique**

Les enseignements visant à la construction de compétences pré-professionnelles représentent 450 heures. Ils se subdivisent en unités d'enseignement. Celle de métiers de l'entrepreneur vise à l'intégration du processus entrepreneurial et intrapreneurial. Les autres unités d'enseignement visent la maîtrise d'outils généralistes de gestion de la PME ou TPE avec une orientation marquée sur les projets (business model, business plan, statuts de la future entreprise). À la démarche stratégique en PME s'ajoutent la stratégie commerciale, les outils de gestion comptable et financière ainsi que l'approche juridique de l'entreprise. D'autres enseignements visent la construction et le développement de compétences additionnelles liées à l'action d'entreprendre : l'anglais des affaires, le développement du e-business, la reprise d'entreprise et l'intrapreneuriat². Selon le dispositif prévu dans l'habilitation de la spécialité « entrepreneuriat », les étudiants-entrepreneurs doivent choisir deux de ces quatre enseignements optionnels.

¹ Certains étudiants n'ont pas pour but de créer une entreprise, mais de mettre en œuvre un projet (nouveau produit, nouvelle activité, etc.) au sein d'une PME ou d'une organisation existante. Ce sont alors des « intrapreneurs ». Ils ont la même logique de création de projet, mais dans un contexte où les enjeux stratégiques et financiers sont encadrés par d'autres.

² Cf. la note précédente.

- **La centralité du projet de création d'entreprise**

Les candidats étudiants ont l'obligation de porter un projet. Ils doivent convaincre le jury de recrutement de sa pertinence et sa faisabilité. C'est la condition d'entrée dans la spécialité « entrepreneuriat ». Ce projet doit concerner une création, une reprise ou un développement novateur d'entreprise. Le cas de la transmission d'entreprise est envisagé sous l'angle du développement. En effet, la logique successorale exige compétence et légitimité, qui peuvent toutes deux être construites lors du portage et de la réalisation d'un projet. La spécialité accueille donc des projets de transmission sous condition d'un volet intrapreneurial conséquent. Les projets d'intrapreneurs peuvent être encadrés par un contrat de professionnalisation¹. Chaque étudiant est accompagné par un enseignant de la formation en fonction des ressources et des expertises requises pour le suivi de son projet.

L'accompagnement du projet tuteuré s'inscrit dans la construction de compétences préprofessionnelles. D'une durée de 150 heures, il est évalué par trois fois au long du cursus avec la restitution d'un rapport écrit et une soutenance orale devant un jury d'accompagnants chargés du suivi. La dynamique prescrite comporte donc trois phases :

- le porteur de projet est amené dans un premier temps à réévaluer son idée entrepreneuriale ou intrapreneuriale en tant qu'opportunité d'affaires (rapport d'étape en décembre).
- il lui faut ensuite construire son business model, c'est-à-dire valider un modèle économique viable (pré-soutenance en mars).
- enfin, il doit élaborer son business plan, la structuration de l'ensemble du projet et sa traduction financière à destination des parties prenantes sollicitées (soutenance finale de juin).

Ces pratiques permettent à l'étudiant entrepreneur de construire des compétences transversales. Il ne faut pas perdre de vue l'aléa entrepreneurial et l'importance de pouvoir rebondir ou relancer un autre projet en cas d'obstacles insurmontables. Pour contrer la solitude du porteur de projet face à son destin, pour faire valoir les vertus du collectif (car un entrepreneur ne peut travailler seul), il est nécessaire de susciter et de renforcer constamment un état d'esprit fondé sur le partage. Cela permet aussi d'alimenter ou de réajuster les cadres de référence. Réalisé au sein des enseignements et des activités connexes, le travail en équipe, apporte aussi des compétences transversales. A l'intégration verticale des savoirs acquis dans l'interaction avec le corps enseignant, s'ajoute l'intégration horizontale des savoirs personnels, des habitus et des postures professionnelles : le partage et l'accompagnement des pairs libèrent la créativité en produisant des apprentissages majeurs (Boudjaoui et Ibert, 2017).

Les dispositifs les plus efficaces reposent sur une pédagogie qui favorise l'intégration des savoirs dans les projets avec un accompagnement individualisé mais

¹ Contrat aidé par les Pouvoirs publics, associant de la formation et un travail en entreprise.

aussi sur des fortes interactions entre la formation et son territoire (Bécharde et Bourdeaux, 1995). La spécialité « entrepreneuriat » développe des partenariats avec des incubateurs ou des structures d'accompagnement à la création, à l'innovation ou au développement (Nord France Innovation Développement, Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, Délégation Régionale au Commerce et à l'Artisanat, Euratechnologie de Lille, La Plaine Image de Tourcoing, APUI Ecole des mines de Douai, Institut National de la Propriété Industrielle, Direccte Nord-Pas-de-Calais, etc.).

La plupart des intervenants professionnels proviennent de ce réseau construit autour de la spécialité « entrepreneuriat ». Les porteurs de projet de création peuvent également faire des stages en entreprise, ce qui les aide à se familiariser avec des activités qu'ils envisagent dans leur projet. Si on ajoute la possibilité d'intégrer un incubateur, le dispositif permet d'aménager une alternance dans un milieu préprofessionnel transitoire (Boudjaoui et Ibert, 2017).

4. Former à l'entrepreneuriat : des méthodes pédagogiques aux logiques institutionnelles

L'analyse des données collectées nous amène à présenter des résultats qui questionnent la pédagogie, le cadre et la finalité du dispositif institutionnel. Elle nous conduit enfin à formuler des préconisations.

4.1. Les méthodes pédagogiques au cœur de la tourmente, ou l'impératif des pédagogies actives

- **Des critiques convergentes**

Au détour d'un compte-rendu de Conseil Pédagogique Paritaire (2013-2014), on lit : « *Démarche entrepreneuriale : Le cours semble sans intérêt* ». Il s'agit d'une remarque pour le moins surprenante de la part d'étudiants dont le cœur de l'engagement dans la formation devrait avoir pour objet leur propre démarche entrepreneuriale !

Un peu plus loin, on observe le propos suivant : « *Stratégie globale, de domaine et développement : cours qui devrait être plus ciblé sur les projets* » (CPP 2013-2014). Ainsi apparaît un premier élément d'appréciation du contenu pédagogique de la Licence : des cours conçus pour constituer des points forts de la formation sont largement critiqués par les étudiants à cause de leur caractère académique. Ils leur semblent trop peu centrés sur leur projet personnel alors même qu'il s'agit d'un objectif pédagogique majeur du diplôme. Et lorsqu'on en arrive à des interventions plus techniques, les critiques se font encore plus insistantes (CPP 2013-2014) :

« *Comptabilité Financière : Les séances de quatre heures sont trop longues pour les étudiants. Ils perdent leur motivation et le cours manque de participation. Ce cours*

va trop vite pour les débutants en comptabilité. L'examen a été difficile à finir, il y avait trop de choses à faire en peu de temps. »

« Qualité : Le cours n'est pas assez adapté aux projets. Il paraît redondant par certains aspects car beaucoup de notions ont été étudiées en amont. Il y a eu des problèmes de logistique (connexion internet). L'intervenante était très complice avec les étudiants. »

« Marketing : Le cours est scolaire, les applications peu orientées sur les projets. A noter que l'intervenante est une doctorante qui débute. »

• Des enseignants face à leurs limites

Deux ans plus tard, en 2015-2016, les mêmes critiques reviennent, témoignant de la difficulté des enseignants à intégrer la spécificité des demandes de ce type de public : *« Comptabilité financière : la quasi-totalité des étudiants se trouvent position de difficulté car ils n'ont pas les notions, ils ont un sentiment de saturation. Les cours sont longs. L'intervenante manque de pédagogie car, pour elle, beaucoup de notions sont acquises dès le départ alors que certains n'ont jamais fait de comptabilité. Les étudiants veulent plus de pratique »* (CPP 2016-2017).

Le changement d'intervenant peut être alors une solution pour améliorer les retours :

« Démarche entrepreneuriale : Intervenante agréable. Cours ludiques et très dynamiques. Le cours plaît à l'unanimité » (CPP 2016-2017).

Certains intervenants tiennent compte de la spécificité du public et parviennent néanmoins à faire évoluer les modalités de leur cours :

« Anglais : le cours a été scolaire au départ, mais l'intervenant a su s'ajuster et se rapprocher des étudiants. Les cours sont devenus ludiques. Il faudrait néanmoins adapter davantage la démarche pédagogique aux projets pour le vocabulaire » (CPP 2013-2014).

« Droit : très bonne méthode, technique parfaite, intervenant bienveillant » (CPP 2015-2016).

« Stratégie : professeur intéressant, cultivé, vif. Les cas pratiques sont judicieux, le contenu de cours correspond parfaitement aux attentes de la promotion » (CPP 2015-2016).

• À la recherche du concret

Il apparaît très vite que les étudiants sont très sensibles à la dimension concrète de l'intervention :

« Comptabilité de gestion : cours à retravailler, trop précis et théorique pour l'entrepreneuriat et il manque de dynamisme. Mais la méthode d'apprentissage est bonne et l'intervenant sympathique » (CPP 2015-2016).

« Réseaux : seulement 50% des élèves aiment le cours. L'intervention de professionnels pendant les cours est très appréciée par les étudiants, les discours sont pertinents. Le cours permet d'élargir son réseau » (CPP 2016-2017).

« Gestion de projet : Les cours trop techniques sont laborieux car l'intervenant donne toutes les notions d'un coup et les étudiants n'ont pas le temps de s'en imprégner. L'intervenant explique trop vite et on ne comprend pas toujours ce qui est écrit au tableau. Les étudiants souhaiteraient un effort au niveau de la communication ainsi qu'un support papier et un lexique des abréviations qui ne sont pas toujours comprises » (CPP 2016-2017).

Les cours les mieux évalués sont ceux qui laissent une large place aux interactions et aux échanges précis autour des projets des étudiants (CPP 2013-2014) :

« Droit commercial : Le cours est très apprécié car il présente beaucoup d'interactivité. Le cours demande beaucoup de rigueur. L'intervenant est de qualité et s'appuie sur sa propre expérience ».

« Négociation : L'intervention est fondée sur l'interactivité. Elle contribue à la cohésion dans la promotion. Le cours est structuré et constructeur ».

« GRH : cours intéressant, intervenant sévère qui devrait s'impliquer plus. Pas d'interaction avec le groupe, manque de dynamisme » (CPP 2015-2016).

- **L'influence des méthodes pédagogiques**

L'ensemble des verbatim montre que les étudiants sont très sensibles aux méthodes pédagogiques employées. Celles-ci doivent d'abord reposer sur des pédagogies actives. Les propos rejoignent plusieurs constats dressés dans la littérature sur l'importance de l'interactivité concrète pour faire acquérir l'esprit d'entreprendre (Toutain et Salgado, 2014). Dans notre analyse, les extraits de CPP font voir que les étudiants sont déjà porteurs de cet « esprit d'entreprendre » dès lors qu'ils sont eux-mêmes demandeurs de pédagogies qui favorisent leur apprentissage. D'autres études de cas pointent la centralité des méthodes actives, y compris dans l'apprentissage de contenus techniques comme le business plan (Chaabouni et al., 2012 ; Verzat et Granger, 2012 ; Girbau-Grimoin et Papastratis, 2013). Ils insistent sur la capacité plus générale à inscrire tout apprentissage dans un acte concret (le « savoir-agir » au sens de Aouni, 2011).

Plus largement, certains intervenants de la formation ont fait l'objet de critiques à cause de leur emploi excessif de méthodes séquentielles. En insistant sur le processus méthodologique à mettre en œuvre dans leur discipline, ils ont accordé plus de valeur à la dimension formelle de l'apprentissage qu'à l'expérimentation et à la pratique permettant de s'appropriier directement les savoirs. De fait, ils ont négligé l'intérêt d'une approche plus opérationnelle en mode « lean startup » (Ries, 2011 ; Terseleer et Witmeur, 2013). Faire de l'entrepreneuriat non l'objet d'une méthode d'enseignement mais un dispositif pédagogique original, ancré dans la pratique et l'expérimentation concrète, semble constituer une clé de la réussite de l'accompagnement des étudiants. Ce type d'approche implique l'utilisation de pédagogies privilégiant une pratique réflexive collective : serious games, simulations, design-based learning et retour réflexif sur l'avancée des projets.

4.2 Le cadre universitaire et l'oubli de la finalité du cursus

On devrait privilégier un apprentissage par l'action. Entre les formations au profil académique (« *theoretically oriented courses* ») et les formations ancrées dans le concret (« *practically oriented courses* »), le retour étudiantin est clair (Piperopoulos et Dimov, 2015). La première approche privilégie la posture « expert » de l'enseignant, la seconde l'apprentissage par l'action. L'ensemble de la littérature en entrepreneuriat fait voir l'importance d'une position pragmatique et centrée sur l'action de la part de l'équipe pédagogique, quelle que soit la méthode pédagogique employée par ailleurs (Fayolle et Verzat, 2009 ; Verstraete, 2015).

- **Le cadre universitaire a ses limites**

C'est ici que le cadre normatif de l'Université trouve ses limites. Un programme pédagogique est d'abord conçu comme un outil de transfert de connaissances entre le professeur et l'étudiant avec, au bout du cursus, l'obtention d'un diplôme et la création d'une entreprise. Même si un enseignant peut privilégier une approche non académique de son intervention, le cadre institutionnel s'impose à lui et le dispositif pédagogique doit produire des résultats mesurables et valorisables pour l'institution. Selon Toutain et Fayolle (2008), « la volonté indéfectible d'atteindre des résultats organisationnels visibles et reconnus (par exemple la création d'une entreprise) place au second plan le processus et l'ensemble des actions initiées par les individus et qui contribuent à l'essence même du phénomène entrepreneurial ».

À ce titre, le compte rendu du Conseil de Perfectionnement de la formation à l'issue de l'année 2013-2014 mentionne l'échec d'une tentative de tutorat collectif fondé sur une évaluation mensuelle des projets. Ce type « d'accompagnement » avait été assuré par un binôme composé du responsable de la formation et de l'intervenante en gestion de projet. À l'usage, le responsable de formation a jugé ce dispositif de contrôle contradictoire par rapport à deux aspects importants du processus entrepreneurial : l'émergence et l'autonomie. En plaçant les étudiants dans une posture constamment réitérée d'évaluation par un jury d'enseignants-tuteurs, la sincérité sur l'état d'avancement des projets a été altérée, tout comme la capacité des étudiants-entrepreneurs à s'autonomiser du regard normatif du jury tuteur-enseignant.

En renforçant inconsciemment la dimension académique par un dispositif de contrôle trop planifié, nous aboutissons à un paradoxe. En croyant bien faire, nous incitions le jeune entrepreneur à entretenir une soumission aux prescriptions, en contradiction avec l'essence même de l'acte d'entreprendre, ou à tricher par sa mise en scène, rendant stérile, par là même, notre tentative d'accompagnement. Rappelons également les critiques, formulées par les étudiants-entrepreneurs lors de l'année 2013-2014, sur le manque d'articulation des enseignements avec leur projet. En désinvestissant les intervenants de leur mission de tutorat individuel, accompagnement et enseignement ont été clairement dissociés cette année-là. Le

« suivi » n'est parvenu qu'à engendrer un contexte excessivement bureaucratique, freinant l'autonomisation des étudiants-entrepreneurs par la création libre de leur propre contexte opérationnel, notamment grâce aux échanges avec des enseignants et des professionnels en charge de tutorats individuels. La mise en pratique des enseignements a manqué d'un levier : une connaissance approfondie de certains projets par le biais de l'accompagnement, ce qui aurait permis d'alimenter des débats constructifs, en confrontant et en partageant les connaissances élaborées dans les situations concrètes.

Il est difficile de dresser un tableau formel des résultats de la formation en termes d'impact. Le Tableau 1 ci-dessous rend compte du devenir et de l'insertion des diplômés sur les 5 premières années d'activité. Les porteurs de projet ont été très divers, avec une forte représentation de l'entrepreneuriat féminin et une ouverture constante sur les projets de conversion professionnelle dans le cadre de la formation tout au long de la vie. Notons aussi la diversité sociale, acquise par notre positionnement de formation publique mais aussi de préparation à la transmission d'entreprise. Voilà pour le constat formel.

Tableau 1. Résultats d'activité des diplômés

Promotion	Nbr	Création						Reprise		Transmission Projet de développement		
		Projets	Réal.	Incubateur	En cours	Arrêt	Emplois créés	Projets	Réal.	Projets	Réalisés ou en cours	Emplois créés
2011-2012	12	10	4			6	16			2	1+ 1 création	1
2012-2013	15	13	4		2	6	4			3	2+ 1 création	2
2013-2014	10	4	1		1	2	2			6	6	6
2014-2015	14	11	3	1	5	2	8	1	1	2	1+ 1 reprise	
2015-2016	10	8	1	1	5	1	1			2		
2016-2017	15	15	2	1	12		2			1	1	1

Si nous observons les créations effectives d'entreprises ou d'organisation, les quatre créations issues de la première promotion, 2011-2012, sont locales, (crèche rurale intercommunale, bar à cocktail créé par un intrapreneur, association d'accompagnement à la création, conseil en affaires). Il en va de même pour la promotion 2012-2013 (création paysagère, commerce de véhicules, ébénisterie médiévale), à une exception près (société de négoce international, créée par un intrapreneur).

La promotion 2013-2014 a surtout été soutenue par l'intrapreneuriat. Il y a eu peu de projets de création et surtout une seule réalisation toujours locale (conciergerie d'entreprise). La promotion 2014-2015 a vu 11 projets de création dont 3 se sont réalisés (analyseur de site internet, confection de robes de mariée, services

à la personne). Cette promotion a connu la première entrée en incubateur (La serre numérique de Valenciennes) d'une start-up issue de la licence (analyseur de site internet), récompensée à plusieurs concours (Lille Management Innovation, Pepite TIC 2015, Serre numérique). Cette incubation a créé 5 emplois. A noter qu'un projet d'intrapreneuriat (méthanisation) a été abandonné mais que son porteur a réalisé la reprise avec rachat d'une exploitation agricole. Un autre projet de reprise de café-restaurant a été réalisé.

En 2015-2016, 8 projets ont été préparés dont un seul a été mis en œuvre à ce jour (bureau d'étude) mais dont un autre (aide à la navigation aérienne pour particulier) est entré en pré-incubation à Euratechnologies avant la fin du cursus, pour être ensuite écarté compte tenu de l'écart entre les coûts de développement et le marché potentiel.

En 2016-2017, 15 projets ont été préparés, dont un seul en intrapreneuriat dans le cadre d'une transmission d'entreprise. Il est trop tôt, à la date de rédaction de cet article, pour évaluer l'étendue de la réalisation concrète des projets. Toutefois, deux projets de création ont été réalisés ou développés (matériel d'équitation éthologique, importation et négoce de mobilier ergonomique). Un projet de communauté numérique est entré en incubation à La Plaine Image de Tourcoing. En outre, un projet a été préparé en commun par deux étudiants, en marge de leurs projets respectifs, compte tenu de synergie émergente entre les ressources de chacun. Aucun projet n'a été abandonné par ceux qui ont suivi le cursus.

Ces résultats, provisoires, s'ils nous donnent des indications fort utiles sur le destin des projets, leur caractère ou non « prescrit » par le dispositif de formation et d'accompagnement de la licence, ne nous permettent pas pour autant de faire la différence entre ce qu'a apporté le dispositif de formation et ce qui relève de la volonté d'entreprendre de l'étudiant.

5. De la recherche à l'action : nos préconisations

- **Une double temporalité**

Tous les comptes rendus de CPP notent le même « problème » d'absentéisme des étudiants, y compris dans les cours les plus appréciés. Les raisons invoquées par les étudiants sont claires : ils préfèrent passer du temps sur le développement de leur projet. Le projet constitue une priorité, la formation un soutien. Le dispositif crée des conflits de temporalité entre le temps de la maturation des projets et l'organisation académique contrainte de l'université. La double finalité de la formation – leur fournir un diplôme et les accompagner opérationnellement – produit chez ces apprentis entrepreneurs des tiraillements identitaires entre un comportement d'étudiant et une posture professionnelle.

Ainsi en matière d'intrapreneuriat, le temps se dilate face aux obstacles, aux délais et aux complexités. Le projet le plus ambitieux de la première promotion a vu le jour en octobre 2016 : une crèche rurale intercommunale d'économie mixte, pour

un investissement total de 1.600.000 €, avec un apport individuel de 40.000 €, permettant de créer 10 emplois salariés selon un modèle d'économie de proximité à caractère écologique. Il est difficile, dans ce contexte, de satisfaire aux exigences de l'AERES (Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) et d'avoir une visibilité du devenir des diplômés à six mois. Si nous regardons les délais de création pour chaque promotion sur le Tableau 2 suivant, nous observons des délais très variables.

Tableau 2. Délais pour les créations d'entreprises issues de la formation

Promotion	Immédiat	1 an	2 ans	3ans	5 ans
2011-2012		2	1		1
2012-2013	2	1		1	
2013-2014			1		
2014-2015					
2015-2016	3				
2016-2017	2				

Ces délais sont à peu près proportionnels à l'ampleur et à la complexité du projet, ainsi qu'au nombre d'externalités qu'il induit. Comme la licence professionnelle s'adresse en grande partie à de très jeunes entrepreneurs, un effet de maturation est à attendre. Ces observations montrent la difficulté d'évaluer les dispositifs à partir de leurs seuls effets directs sur les créations d'entreprises, tel que voulu par l'institution d'appartenance. Il se produit un biais : les différences de contexte externe (Fayolle, 2011).

- **Des transformations du couple originel individu/projet**

C'est l'occasion d'interroger la règle d'airain du projet. Doit-il être réalisé tel que prévu au démarrage ou la transformation de son porteur peut-elle conduire à envisager une autre voie ? Il est assez fréquent que le projet ne surmonte pas les premières phases analytiques, que l'idée ne soit pas transformable en opportunité d'affaires ou en perspectives satisfaisantes pour l'étudiant-entrepreneur. C'est d'autant plus vrai que le recrutement des candidats ne s'appuie pas uniquement sur la faisabilité des projets présentés (laquelle doit intégrer l'hypothèse d'amélioration au cours du cursus) mais qu'il tient compte aussi de leurs qualités individuelles. Si besoin, il est alors crucial pour l'équipe pédagogique d'encourager l'étudiant-entrepreneur à reformuler un projet pour se réinscrire dans la dynamique de la formation. L'accompagnement est donc déterminant. Mais à travers lui, nous découvrons qu'en matière de création d'activités, nous atteignons rapidement les limites des usages prescrits par le dispositif de formation (Rabardel, 1995).

Après tout, que savons-nous réellement de la faisabilité du projet, du contexte de création et des conditions de le réussir ? De fait, pour s'approprier la formation, chaque apprenant repense, réorganise et transforme en partie le dispositif en fonction de ses singularités et des contingences de la situation. Dans ce sens,

l'apprenant n'est pas simplement usager, il est bel et bien le concepteur de fait d'une alternance encadrée par le dispositif (Lao et Olry, 2004). Le caractère professionnalisant de notre spécialité « entrepreneuriat » repose sur la proximité entre l'ensemble des apports structurants du dispositif pédagogique et les dispositions professionnelles attendues par le milieu de travail (Boudjaoui, 2011). L'accompagnement doit faciliter l'émergence des aptitudes opératoires et la prise en main par l'utilisateur du dispositif de formation. Les étudiants du cursus doivent pouvoir en découvrir de nouvelles fonctionnalités, l'instrumentaliser en lien avec leurs besoins et, là où c'est nécessaire, le détourner de son usage prescrit (Rabardel et Samurçay, 2006).

• Une création d'espaces ouverts de réflexivité collective

Nous avons observé l'émergence des dispositions entrepreneuriales en lien avec l'accompagnement entre pairs, grâce aussi au processus de socialisation professionnelle et de transaction identitaire, et à l'activation d'un milieu préprofessionnel transitoire. Cette activation est facilitée par la participation aux concours de création, par la familiarisation avec le réseau du territoire et, le cas échéant, par une pré-incubation. Sur le plan pédagogique, la maquette initiale n'avait pas prévu d'aménagement de cette dimension. Il faudra expérimenter un espace dans le cursus pour l'intégration et son animation, en articulation avec les enseignements « démarche entrepreneuriale » et « construction du réseau de l'entrepreneur ».

Il peut paraître paradoxal d'aménager, dans le dispositif prescrit, cet espace pour l'émergence des dispositions entrepreneuriales. Nous l'envisageons comme un lieu de réflexivité collective par rapport à l'action de chacun. La construction identitaire passe aussi par la confrontation entre différents itinéraires entrepreneuriaux semés d'embûches et de succès. Ce doit être un espace de construction de compétences envisagées non comme la reproduction de conduites apprises, mais comme des possibilités d'inventer des réponses en situation, en faisant face à des situations inattendues, naissantes ou évolutives (Roure-Niubo, 2011).

5. Discussion et conclusion

La problématique de l'article portait sur la tension dialectique entre le délibéré et l'émergent, entre l'induit et l'autonome, dans un dispositif de formation à l'entrepreneuriat fondé sur l'accompagnement diplômant de projets. Par une recherche-action sur la mise en œuvre et la transformation de ce dispositif, nous avons montré que ces deux dialectiques renvoyaient, sous une autre forme, à l'articulation entre le prescrit et l'effectif : comment concilier la dimension normative d'une formation universitaire et l'autonomie nécessaire à l'émergence d'un projet entrepreneurial ?

Nous nous sommes attachés à rendre compte de cette contradiction inhérente au processus de formation à l'entrepreneuriat, quand bien même le dispositif de

formation tente de proposer des situations pédagogiques innovantes. Ces dernières s'inscrivent dans un contexte institutionnel contraint, celui de l'Université (Pichault et Nizet, 2013). L'écart entre le prescrit (la norme portée par la formation) et le réel (le processus entrepreneurial) est alors comblé par l'entrepreneur en formation. Cette situation peut l'amener soit à s'écarter du prescrit pour privilégier son projet (avec un risque d'échec dans la formation), soit à transformer son projet pour répondre au prescrit (avec un risque d'altération du projet entrepreneurial). L'entrepreneur en formation peut donc être amené à faire des « infractions » à la norme de la formation, ce qui témoigne en fait de l'autonomie de son processus de création.

Cette autonomisation pose pour l'institution universitaire un véritable défi : quelle mission peut-elle remplir dans le cadre de la formation à l'entrepreneuriat ? Peut-elle proposer un modèle contribuant à l'effort sociétal en faveur de la création d'entreprise, tout en gardant ses règles formelles au prix d'un certain élitisme et d'une efficacité incertaine ? S'agit-il au contraire de participer à l'entrepreneuriat sous ses formes émergentes les plus variées, en adaptant les dispositifs institutionnels pour faciliter avant tout la capacité d'entreprendre ? Avec la logique sous-jacente que plus il y a de projets accompagnés, plus il y a de créations pérennes.

Derrière ce dilemme, les enjeux économiques sont importants. L'accélération de l'évolution technologique et les transformations tant économiques, que sociales et culturelles, rendent les anticipations et leur planification de plus en plus difficiles. Elles accroissent également la variété requise pour créer un entrepreneuriat efficient. Cette question de la diversité dans la formation accompagnante à la création d'entreprise trouve un écho au-delà de nos institutions nationales. On retrouve les mêmes problèmes à l'échelle internationale. Partout, les institutions universitaires ont tendance à renforcer la dimension « académique » de l'apprentissage, avec une posture prescriptive (produisant de l'aliénation) ou dissuasive (soulignant à l'excès les contraintes ou la bureaucratie des environnements de création). Cela finit par réduire l'autonomie des acteurs et ainsi les détourner de leur projet pratique.

Les enjeux touchent également à notre représentation de la pédagogie. La tension entre le prescrit et l'effectif n'est pas totalement réductible. Vouloir la supprimer est une entreprise vaine et stérile. Nous devons accepter d'apprendre tout en étant enseignant. Pour commencer, en tant que formateurs-accompagnants, il nous faut gérer la dynamique paradoxale entre le rôle de prescripteur et celui de facilitateur de conduites autonomes. La dynamique de gestation des projets entrepreneuriaux nous oblige à combiner ou à faire alterner des postures de prescription (à partir de savoirs objectivement structurés) et des moments de découverte de réalités émergentes (constitutifs de savoirs « chemin faisant »). C'est plus intéressant mais plus instable. Il ne faut pas craindre d'improviser.

Références

- Allard-Poesi F. et Perret V. (2004), « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7, n° 4, 5-36.
- Alvesson M. et Sandberg J. (2014), « Habitut and Habitus: Boxed-in versus Box-Breaking Research », *Organization Studies*, Vol. 35, n° 7, 967-987.
- Alvesson M. et Gabriel Y. (2013), « Beyond Formulaic Research: In praise of Greater Diversity in Organizational Research and Publications », *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 12, n°2, 245-263.
- Alvesson M. et Sandberg J. (2011), « Generating research questions through problematization », *Academy of Management Review*, Vol. 36, n° 2, 247-271.
- Aoumi Z. (2011), « Démystification d'une pédagogie émergente : l'approche par les compétences », *Entreprendre & Innover*, Vol. 11-12, n°3, 120-126.
- Audretsch D. (2006), « L'émergence de l'économie entrepreneuriale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°1, Tome XLV, 43-70.
- Bae T. J., Qian S., Miao C. et Fiet J.O. (2014), « The Relationship between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, n°2, 217-254.
- Boudjaoui M. (2011), « Enseignement supérieur et dynamiques professionnalisantes : étude comparée de deux dispositifs français », *Les sciences de l'Éducation*, Pour l'ère nouvelle, Vol. 44, n° 2, 49-69.
- Boudjaoui M. et Ibert J. (2017), « L'alternance atypique d'une formation universitaire à l'entrepreneuriat », in. Philippe Chaubet et al. (dir.), *Apprendre et enseigner en contexte d'alternance : vers la définition d'un noyau conceptuel propice à l'exploration de problématiques et d'objets diversifiés ?* Presses Universitaire du Québec.
- Boutillier S. et Kizaba G. (2010), « Cartographie de très petites entreprises (TPE) de la région du Nord / Pas de Calais. Etude exploratoire ». *Colloque international Territoire et entrepreneuriat Qu'est-ce qu'une ville entrepreneuriale ?* Forum annuel de la création et de l'innovation du littoral (FACIL10) Université du Littoral Côte d'Opale – Dunkerque 20-21 janvier.
- Burgelman R. A. (1983), « A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 8, n°1, 61-70.
- Chaabouni H., Fayolle A., Ghorbel F. et Boujelbene Y. (2012), « L'entrepreneur effectuel face aux limites du plan d'affaires », *Entreprendre & Innover*, Vol. 15, n°3, 25-32.
- Chéné E., Schieb-Bienfait N., Lavergne A. et Tregret-Bouché I. (2011), « Une démarche de conception d'un dispositif de sensibilisation à l'entrepreneuriat », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, Vol. 1, n°103, 60-70.
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, critique des fondements de l'évaluation*, INRA Editions
- Duval-Couetil N. (2013), « Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programs: Challenges and Approaches », *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, n°3, 394-409.
- Fayolle A. (2011). « Enseignez, enseignez l'entrepreneuriat, il en restera toujours quelque chose ! », *Entreprendre & Innover*, n° 11-12, 147-158.

- Fayolle A. et Verzat C. (2009), « Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 8, n°2, 1-15.
- Girbau-Grimoin M. et Papastratis Y. (2013). « Le plan d'affaires sur le banc des accusés », *Entreprendre & Innover*, Vol. 19, n°3, 39-43.
- Greenwood D-J, Whyte W-F et Harkavy I. (1993), « Participatory Action Research as a Process and as a Goal », *Human Relations*, Vol. 46, n° 2, 175-192.
- Hlady-Rispal M. (2015), « Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas », *Revue française de gestion*, Vol. 8, n°243, 251-266.
- Jouison-Laffitte E. (2009), « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 8, 1-35.
- Kakouris A. et Georgiadis P. (2016), « Analyzing entrepreneurship education: a bibliometric survey pattern », *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 6, n°6
- Lallé B. (2003), « The Management Science Researcher Between Theory and Practice », *Organization Studies*, Vol. 24, n°7, 1097-1114.
- Lao T. F. et Olry P. (2004). *Éducation et formation des adultes*, Paris, Institut National de Recherche Pédagogique.
- Louart P. (2012), « Les IAE, acteurs clés de la formation en gestion », *L'Expansion Management Review*, Vol. 4, n°147, 66-68.
- Marchesnay M. (2008), « La « doxa managériale » en crise », *Finance & Bien Commun*, vol.1, numéro 30, 107-114.
- Mintzberg H. & Waters J. (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3, 257-272.
- Pichault F. et Nizet E. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil.
- Piperopoulos P. et Dimov D. (2015), « Burst Bubbles or Build Steam? Entrepreneurship Education, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Intentions », *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, n°4, 970-985.
- Rabardel, P. (1995), *Les hommes et les technologies*, Paris, Armand Colin.
- Rabardel P. et Samurçai R. (2006). « De l'apprentissage par les artefacts à l'apprentissage médiatisé par les instruments », dans J.-M. Barbier et M. Durant (dir.), *Sujets, activités, environnements. Approches transversales*, Paris, Presses Universitaires de France, 31-60.
- Raurent B., Verzat C. et Surlémond B. (2011), « L'histoire d'un changement radical de pédagogie : le passage de l'Ecole Polytechnique de Louvain aux méthodes actives », *Entreprendre et Innover*, Vol. 11-12, n°3, 75-85.
- Ries E. (2011), « The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses », *Crown Business*
- Roure-Niubo, J. (2011), *Les dispositifs de professionnalisation par alternance sous contrat de travail: vers quelles transformations des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur? L'exemple de l'apprentissage en France*, Thèse de doctorat, mention européenne, Université de Lleida (Espagne).
- Terseleer, A. et Witmeur, O. (2013). « Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ? », *Entreprendre & Innover*, Vol. 19, n°3, 21-28.
- Toutain O. et Fayolle A. (2008), « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation », *Marché et organisations*, Vol. 1, n° 6, 31-72.

- Toutain O. et Salagado M (2014), « Quels sont les effets des pédagogies actives dans l'apprentissage de l'entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 13, n°2, 55-88.
- Verspieren M-R. (2002), « Quand implication se conjugue avec distanciation : le cas de la recherche-action de type stratégique », *Etudes de communication*, n°25, 1-14.
- Verstraete T. (2015), « GRP Lab : d'une théorie du business model à la réalisation d'une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, Vol. 28, n°3-4, 17-26.
- Verzat, C. (2015), « La question de l'éducation à l'entrepreneuriat reste ouverte », *Entreprendre & Innover*, Vol. 27, n°4, 70-71.
- Verzat C. et Granger B. (2012), « Accompagner plutôt qu'enseigner le business plan : bilan d'une expérimentation pédagogique », *Entreprendre & Innover*, Vol. 15, n° 2, 40-49.
- Whyte W-F, « Introduction » in Whyte W-F eds. (1991), *Participatory Action Research*, Sage Publications, Inc.
- Whyte W-F (1989), « Advancing scientific knowledge through participatory action research », *Sociological Forum*, Vol. 4, n°3, 367-385
- Zhang Y., Duysters G. et Cloodt M. (2014), « The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention », *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 10, n° 3, 623-641.

L'impact des Croyances Auto-Réalisatrices sur les Pratiques de Management¹

Pierre LOUART

LEM, Université de Lille (IAE)

*« Le réel n'est que la somme de nos expériences »
Giambattista Vico (1668-1744)*

L'être humain modifie le monde dont il est partie prenante (Popper, 1979). La subjectivité de l'homme est une partie de la réalité dans laquelle il se trouve et qu'il tâche de rendre objective pour fonder sa connaissance ou son action.

Comme le soulignait Kant (1787), nous jugeons du réel à partir des phénomènes que nous en percevons, en deçà d'un monde nouménal qui ne nous est pas directement accessible. Notre objectivité n'est qu'imparfaite, car intérieure à la pensée. C'est un monde d'expérience. Nous construisons des modèles partiels d'une réalité que nous contrôlons en la réduisant, dans un jeu toujours relatif et provisoire (Ashby, 1958)². Nos interprétations actives deviennent notre réalité³.

Dès lors, les croyances ont une grande importance. Elles aident à compléter le réel connu (ou probable) par des représentations porteuses de sens. Les moins heureuses prétendent à la connaissance, rassurent les convictions ou installent des préjugés qui déforment le potentiel d'action. Les plus ouvertes ont un sens actif. Elles se savent provisoires et continuent d'interroger. Elles suscitent la volonté d'apprentissage ou le besoin d'activité.

Notre but, ici, n'est pas de détailler les jeux subjectifs de la conscience humaine. Il n'est pas d'inventorier ses faiblesses : une centration sur soi, une contamination par les émotions, une préférence cognitive pour la crédulité. Rappelons seulement, à ceux qui parlent avec aplomb de rationalité, combien l'homme est capable de désordres internes, combien il sait garder en lui de savoirs contradictoires en laissant la survie ou l'émotion submerger sa pensée.

Ce qui nous intéresse ici, c'est **le destin des croyances actives**, celles qui prévoient et agissent en conséquence. Nous les étudierons à partir de leur degré d'implication opérationnelle et de leur réalisme initial.

¹Une première version de ce texte a fait l'objet d'une communication à Toulouse, en novembre 1999, lors des journées Histoire et Gestion organisées par le professeur Pierre SPITERI.

² Au sens d'Ashby, aucun homme n'est lui-même assez complexe pour contrôler un réel qui le transcende et dont il fait lui-même partie.

³ Les premiers philosophes (présocratiques ou védiques) l'ont toujours constaté.

1. Le futur est affecté par les interprétations dynamiques de la réalité

1.1. Quatre histoires

Voici d'abord quatre cas où une perception partielle se mêle à des croyances et pousse à des comportements qui infléchissent le réel. Ces cas sont anecdotiques, pour le plaisir, et parce que les paraboles nous parlent avec plus de force que le seul raisonnement.

Comme on le verra dans ces histoires-enseignements, les résultats peuvent être temporaires (aboutissant à une quasi-réversibilité) ou durables (leurs autoréalisations devenant irréversibles).

Le processus est double :

- les "perceptions" initiales sont aussi des « façons de voir » ; elles incluent des visées temporelles et une subjectivité interprétative ; leur énergie est émotionnelle (incitative dans les deux premiers cas, répulsive dans les deux suivants).
- elles engendrent une dynamique comportementale (car elles se constituent et s'impliquent dans des schèmes d'action).

- **Cas I.**

« En mars 1979, les journaux californiens commencèrent à faire **beaucoup de bruit autour** d'une imminente pénurie d'essence. Les automobilistes se ruèrent alors sur les pompes à essence pour remplir les réservoirs de leurs véhicules. Cette bousculade soudaine épuisa les réserves disponibles et **entraîna la pénurie annoncée** »¹.

- **Cas II.**

Promoteur zélé de la langue classique, Vaugelas passa toute sa jeunesse en Savoie (qui n'était pas encore française). Il en garda toute sa vie un fort accent provincial. Par ailleurs, l'homme était étranger à la langue courante qui se pratiquait dans la région parisienne au sein des classes ordinaires. Homme des salons, **il se méfia** des parlers vernaculaires et **prit la défense** du langage de cour qui était sa référence. Il y avait chez Vaugelas une peur de l'innovation langagière, un dégoût de ce qu'il connaissait mal. Hélas, **son opinion fut décisive**, confortée qu'elle fut par les bavardages mondains².

- **Cas III.**

« Vers onze heures du soir, le téléphone sonne chez moi. Une voix féminine m'insulte. Je comprends mal ce qu'elle me dit tant elle est fâchée, mais j'arrive à isoler quelques informations : « c'est inadmissible d'envoyer des gens comme ça. Si vous ne faites

¹ P. Watzlawick (1988).

² Information tirée de W. Ayres-Bennet, 1987.

rien, c'est moi qui le ferai. On a déjà assez de problèmes comme ça sans avoir à régler ceux des fous en plus. »

J'apaise la personne et finis par savoir qu'il s'agit d'une infirmière de garde dans une clinique chirurgicale. Elle me demande de venir calmer l'agitation de la malade. Or, je n'ai envoyé personne en chirurgie et je ne sais pas de quoi elle parle. Est-ce que l'interne a fait hospitaliser une urgence chirurgicale, sans avoir eu le temps de me prévenir ? J'avoue mon ignorance, subis les sarcasmes de l'infirmière, et appelle l'interne de garde. Lui non plus n'est pas au courant. Le mystère s'épaissit.

Maintenant, c'est l'anesthésiste qui téléphone. Ils sont trois hommes et deux femmes qui ont réussi à encercler la malade. A travers le combiné, j'entends les cris et imagine l'agitation. Si je n'interviens pas tout de suite, ils vont appeler une ambulance pour envoyer de force la patiente à l'hôpital psychiatrique.

Je me sens coupable d'avoir mal suivi une de mes patientes au point de ne pas savoir pourquoi elle est en chirurgie. Arrivé à la clinique, les cris m'indiquent le lieu du drame. Et là, je vois une dame de cinquante ans, en chemise de nuit, échevelée, rouge d'avoir crié et pleuré. Je ne la connais pas. Ma présence calme les esprits. Chacun à son tour vient m'expliquer. En deux phrases et trois questions, le problème est réglé.

Il s'agissait de la mère d'une infirmière résidant au centre psychothérapique. Elle logeait chez sa fille et devait le lendemain subir une intervention chirurgicale bénigne. Elle avait donc donné pour adresse celle de l'établissement psychiatrique et on l'avait prise pour une malade mentale. L'angoisse de l'intervention du lendemain l'empêchait de dormir, elle avait voulu demander un tranquillisant. L'infirmière de garde, angoissée par l'idée qu'elle se faisait de la folie, l'avait aussitôt agressée : « *vous, ne commencez pas à vous énerver, allez dormir et restez tranquille* ».

La future opérée, indignée par ce comportement, s'était fâchée. L'infirmière, encore plus angoissée par le ton qui montait, avait appelé une collègue. A deux, elles avaient envisagé une intervention pour isoler la malade. Celle-ci, affolée, s'était débattue, avait crié. On avait appelé le psychiatre, l'anesthésiste, tout l'hôpital ; on avait envisagé la piqûre, le transfert, le placement d'office. Dans cette panique générale, l'infirmière folle d'angoisse, la malade folle de terreur, **avaient pensé à tout sauf à s'expliquer.**

Quand ma présence et mes questions eurent permis à la patiente de parler, un silence, lourd de malaise, s'est installé »¹.

• Cas IV.

« Il était une fois une ville constituée de deux rues parallèles. Un derviche passa de l'une à l'autre et, comme il arrivait dans la seconde, les gens qui se trouvaient là remarquèrent que ses yeux ruisselaient de larmes. « *Quelqu'un est mort dans l'autre rue !* » s'écria un homme. Et bientôt tous les enfants du voisinage avaient repris en

¹ B. Cyrulnik, 1983.

chœur la lamentation. En réalité, le derviche avait épluché des oignons. Les lamentations gagnèrent rapidement la première rue et les adultes des deux rues étaient **si affligés et si effrayés** (car chacun avait des parents des deux côtés) **qu'ils n'osaient pas approfondir** la cause de ces débordements. Un sage entreprit de raisonner les membres des deux communautés. Il leur demanda **pourquoi ils ne s'interrogeaient pas les uns les autres** ; trop bouleversés pour savoir ce qu'ils voulaient, certains déclarèrent : « *Autant que nous le sachions, il y a une peste mortelle dans l'autre rue* ». Cette rumeur se répandit à son tour comme une trainée de poudre, au point que les habitants des deux rues furent bientôt persuadés que les autres étaient promis à une mort certaine. Lorsque l'ordre fut quelque peu rétabli, les deux communautés ne virent d'autre issue pour échapper au mal que l'exode massif. Et c'est ainsi que les deux moitiés de la ville se dépeuplèrent. Aujourd'hui, les siècles ont passé et la ville est toujours déserte. Non loin de là s'étendent deux villages. Chacun possède sa propre tradition qui rapporte comment, en des temps très lointains, le village fut fondé par une colonie venue d'une ville condamnée, lors d'un exode heureux qui lui permit d'échapper à un mal innommable."¹

Comme l'expose le tableau ci-après, chaque cas peut s'analyser en trois séquences (plus ou moins imbriquées) :

- une interprétation initiale (incomplète, fausse ou partielle), incluant des aspects prédictifs (ou des justifications pour l'action) ;
- un ensemble de comportements adaptatifs (allant dans le sens de l'interprétation initiale) ;
- une certaine forme de réalisation ; parfois celle-ci n'est pas durable, car elle manque de poids sur une réalité qui ressurgit par régulation [cas I] ou prise de conscience collective [cas III]) ; parfois elle est durable, car le réel est modifié [cas II] ou en partie écarté du champ de conscience [cas IV]).

I. Cas de la pénurie d'essence	fausse prédiction création d'incitations	adaptation comportementale	autoréalisation instable	réajustement rapide
II. Cas du grammairien autoritaire	interprétation partielle création d'incitations	adaptation comportementale	autoréalisation progressive	extension historique irréversible

¹ I. Shah (1979).

III. Cas de la fausse démente	fausse interprétation activation de peurs	adaptation comportementale	autoréalisation interrompue par réinterprétation (recadrage)	
IV. Cas de la ville désertée	fausse interprétation activation de peurs	adaptation comportementale	autoréalisation partielle	maintien d'une réalité voilée

Si les croyances sont activées dans les comportements, si les efforts fournis sont à peu près compatibles avec le reste du réel, certains des résultats imaginés peuvent être obtenus. On peut affirmer alors, dans une certaine mesure, que les prédictions initiales se sont réalisées.

Mais si les croyances sont irréalistes, elles ont du mal à rencontrer la réalité ou à l'aménager selon leurs prédictions. Au mieux, elles sont réfutées par les faits eux-mêmes (cas I) ou corrigées par les acteurs quand ils sont capables de réinterprétation (cas III). Au pire elles s'enkystent, par enfermement et blocage¹. Cela peut donner le sentiment que la prédiction initiale s'est réalisée, mais le paysage cognitif est étriqué, faussé, coupé du reste du monde (cas IV)².

Dans des groupes humains, les croyances par rapport au réel ont toujours des marges d'erreur. Ces marges peuvent s'auto-ajuster ou s'amplifier selon les jeux de conduites et de rationalisations³.

1.2. La prédiction auto-réalisatrice : un concept clarifié par R. K. Merton et popularisé par R. A. Rosenthal

Merton (1948) est l'un des premiers à avoir systématisé la croyance auto-réalisatrice. Voici quelques-unes de ses illustrations :

- quand on craint qu'une banque ne devienne insolvable, on précipite le retrait des avoirs et on produit la faillite attendue ;

¹ Dans les approches systémiques des organisations, les rétroactions positives (emballement, blocage) caractérisent des situations mal régulées (manquant de rétroactions négatives d'équilibration).

² Psychologiquement, c'est ainsi qu'on peut expliquer des attitudes d'enfermement psychique comme le ressentiment (Scheler, 1915).

³ Une vieille devinette de laboratoire demande ce qui diffère entre les hommes et les rats, dans un labyrinthe, quand la nourriture n'est plus à l'endroit dont ils avaient l'habitude. Les rats cherchent ailleurs. Les hommes fondent une religion en expliquant pourquoi la nourriture a disparu et dans quelles circonstances (miraculeuses) elle reviendra si on pratique les rituels appropriés.

- un étudiant inquiet d'échouer passe plus de temps à gérer son anxiété qu'à produire des efforts, ce qui le conduit à l'échec ;
- deux pays redoutant la guerre s'arment en conséquence et augmentent le risque de conflit.

Pour Merton, « *la prédiction¹ auto-réalisatrice est une définition d'abord fausse d'une situation, mais cette définition erronée suscite un nouveau comportement qui la rend vraie* ».

Ce qu'il faut en retenir, c'est la force des représentations et l'effet indirect des comportements qu'elles entraînent :

- quand les hommes définissent des situations comme réelles, celles-ci deviennent réelles dans leurs conséquences ;
- une affirmation tend à se réaliser si elle induit des comportements de nature à la valider² ;
- une fois réalisée, si elle est maladroite, inappropriée ou perverse, une prophétie peut avoir des conséquences dangereuses sur le reste du réel. Elle peut y produire des déséquilibres, des dysfonctionnements ou des effets destructeurs³.

La popularisation de cette théorie n'apparaît qu'avec l'effet Pygmalion de R. A. Rosenthal (1968) dans le domaine de l'éducation. Selon ce chercheur, des élèves jugés « prometteurs » bénéficient de plus d'attentions et sont soumis à davantage d'exigences, ce qui les amène à répondre aux espoirs qu'on a mis sur eux.

Bien sûr, les choses sont plus complexes qu'il ne paraît au premier abord. Ce que montre l'effet Pygmalion, c'est l'importance des attentes des enseignants. De faibles attentes ne font pas échouer un élève doué. Parallèlement, de fortes attentes ne transforment pas quelqu'un de faible en premier de la classe. L'intention ne peut donc modifier, à elle seule, toute la réalité. Mais elle influence les conduites et donc agit, indirectement, sur tous ceux qui peuvent trouver bénéfice à un soutien plus ferme et plus confiant.

1.3. Les croyances actives, le constructivisme et la réflexivité

Elaborons maintenant un schéma plus général qui parte des **croyances** (et de leur pseudo-constat prédictif). On verra ensuite en quoi celles-ci poussent à l'action (avec

¹ En anglais, PROPHECY a tout autant le sens de prédiction ou de pronostic que de prophétie.

² Les prophéties "suicidaires" ne s'opposent pas à la démonstration. Si, parce qu'elle fait peur, une prédiction suscite des comportements opposés à ce qu'elle annonce, ce sont les comportements qui construisent les effets. Il est donc normal que la "réalisation" soit contraire à l'affirmation initiale. Par exemple, la crainte d'un embouteillage pousse à utiliser de nombreuses solutions d'évitement, ce qui en réduit l'impact et parfois même l'empêche de se produire.

³ De mauvais choix géopolitiques peuvent entraîner des issues catastrophiques (guerres, violences ethniques, génocides). De même, en se donnant des buts de prolifération inadaptée à leur contexte, des cellules erratiques provoquent des cancers, en tuant l'organisme dont elles ont pourtant besoin pour vivre. On pourrait faire la même hypothèse face aux conduites humaines qui désorganisent les écosystèmes terrestres.

plus ou moins d'efforts) et en quoi l'affrontement au réel conduit ou non à de l'autoréalisation.

Nos croyances complètent et réduisent le réel. Assez souvent, nous mêlons au calcul rationnel (base de la logique économique) un débat intérieur sur l'ordre de nos préférences (qui peuvent évoluer avec les circonstances). Nous agissons aussi sans explorer toutes les options qui s'ouvrent à nous, parce qu'elles nous déplaisent au moment de l'analyse ou que nous avons peur de contrarier nos préjugés latents. Nous contribuons dès lors à canaliser l'avenir en d'enfermant ou en limitant nos représentations du présent.

Nos croyances sont la manière dont nous percevons et interprétons notre environnement (ce que nous y considérons comme vrai ou faux, sans nous s'appuyer forcément sur l'épreuve des faits ou le contrôle de vraisemblance). Elles se nourrissent des histoires individuelles, avec leurs enjeux, leurs limites cognitives et leurs émotions. Il y a différentes manières de créer ou d'entretenir de fausses croyances (E. Droz-da-Senkowska, 1996). Par exemple :

- en niant ou en refoulant nos sources d'influence (ce qui nous amène à ignorer pourquoi nous faisons certaines choses) ;
- en interprétant nos perceptions ou nos expériences avec des idées préconçues ;
- en surestimant l'exactitude de nos jugements ;
- en minimisant des informations utiles que nous possédons ou pourrions acquérir ;
- en percevant des corrélations là où il n'y en a pas ;
- en ayant l'illusion de contrôler ce qui échappe à notre influence ;
- en évaluant les situations à notre avantage ;
- en créant des effets réels à partir de visions en partie fausses (prophéties auto-réalisatrices).

Même à partir de bases erronées, **les croyances prédictives induisent des comportements qui vont les valider. Elles sont partiellement fausses car elles en rajoutent sur le réel. Mais à la longue, elles finissent par transformer les choses et s'auto-valider.** Néanmoins, en cas de fausseté excessive (irréalisme), elles ne produiront rien de ce qu'elles ont escompté.

A partir du moment où elles interfèrent avec les conduites et les actions, les croyances ont toujours des effets concrets.

Attribué à Weick (1987, 1995), le SENSEMAKING¹ est un processus par lequel nous élaborons progressivement nos interprétations, en donnant du sens à une réalité qu'il nous a fallu en même temps construire. Mais autant se référer à Piaget (1967), le vrai précurseur : « *connaître un objet implique son incorporation dans des schèmes d'action* » ; « *nous organisons le monde en nous organisant nous-mêmes, par une orientation simultanée vers la connaissance des choses et la connaissance de soi* ».

L'élaboration de sens est contextuelle (liée à l'action), implicative (contribuant aux identités individuelles et collectives), créative (participant à la production

¹ Production de sens.

du réel) et socialisée (influencée par la présence d'autrui). Ce qui en émerge, c'est une représentation plausible des projets qu'on a décidé de réaliser.

Le plausible est ce qui nous pousse à faire des efforts pour mettre en œuvre les croyances que nous jugeons probables. Si nous en avons envie, nous agissons pour qu'elles soient concrètement validées. Si nous les craignons ou que nous nous y opposons, nous cherchons à les empêcher d'advenir. Les convictions sont porteuses d'action, comme le sont les paroles quand elles incitent à agir (en donnant le désir de faire, en impulsant des ordres), et cela aussi bien pour les autres que pour soi (Searle, 1972).

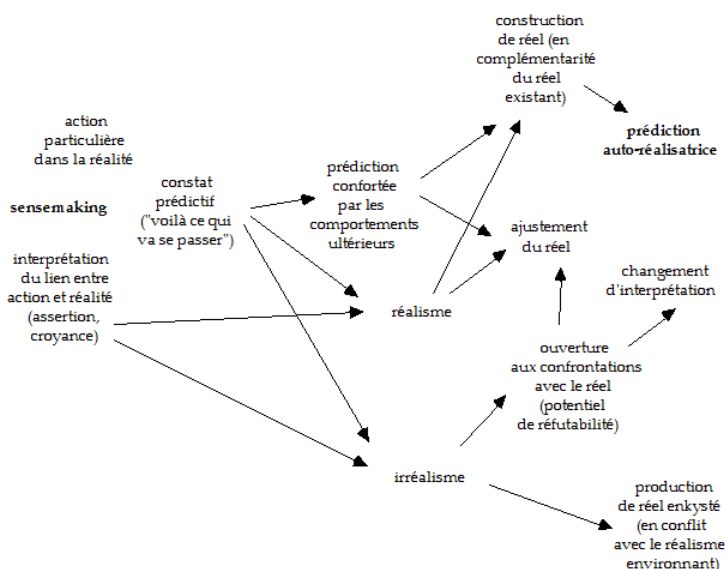
Prenons quelques exemples :

- les gens possédant un sentiment d'auto-efficacité (ceux qui croient en leur compétence et en leur capacité de réussir) réussissent habituellement mieux que des gens comparables ayant des attentes personnelles plus faibles (Bandura, 1986).
- les attentes sociales des gens poussent les autres à se comporter comme ils l'avaient supposé (Snyder, 1984). Nos croyances nous font agir dans le sens de prouver que nous avons raison. Par exemple, nous avons tendance à choisir le comportement que nous avons prévu d'avoir. Si nous estimons que nous allons réagir de telle ou telle manière, il est assez probable que nous le fassions (Sherman, 1980).
- selon les observations de Weick et alii (1973), la notoriété d'un compositeur influence la qualité de jeu de l'orchestre (son effort, son attention, sa tolérance aux erreurs). « *Les attentes contribuent à l'activation des conditions qui vont assurer leur validité*¹ ». En même temps, le jeu continue, c'est-à-dire qu'il y a réévaluation permanente et production d'un sens autonome, au-delà de la réputation annoncée.

Comme nous l'avons souligné dans les cas présentés au début de ce texte, l'autoréalisation dépend aussi des **confrontations avec le réel**. C'est pourquoi le schéma ci-après propose une arborescence des possibles, selon les degrés de réalisme ou de réajustement des conduites mises en œuvre.

Par leur jeu prédictif, nos croyances produisent à la fois du sens, de l'action et des réalités nouvelles. Deux modèles nous aident à réguler leur processus : celui du **constructivisme** et celui de la **réflexivité**.

¹ Ce n'est pas pour rien que les attentes (manipulables ou non par des jeux prédictifs) sont à la base d'une théorie majeure des processus motivationnels. On se mobilise sur une double prédiction : que l'effort sera productif, qu'on peut en espérer de bonnes contreparties.



Le constructivisme souligne les aspects téléologiques de tout système d'action collective. Même si l'évolution sociale est largement déterminée par des facteurs objectifs, leurs effets sont variables selon leur traitement subjectif qu'en font les acteurs. Car le réel n'est jamais un fait qui s'impose totalement. Les acteurs construisent en partie la réalité à travers une interprétation personnelle de ce qu'elle est. Ils se servent des référentiels qu'ils ont eux-mêmes élaborés (von Glasersfeld, Watzlawick, 1988).

Dans les approches constructivistes, les systèmes sociaux sont constitués par de gens qui se mettent d'accord, en partie et momentanément, sur ce qu'il faut interpréter de la réalité (Burell, Morgan, 1979). Ils ont tendance à ne retenir qu'une partie des faits disponibles, ceux qui sont les plus évidents pour eux ou qu'ils arrivent à intégrer à leurs schémas de pensée.

En mêlant la logique de connaissance et la production de réalité, le constructivisme fait voir, de l'intérieur, les impacts de certains contextes influents. Il en révèle l'appropriation et l'orientation à partir de buts subjectifs. Les représentations des acteurs s'articulent, au minimum, selon des communautés d'interprétation¹. Au mieux, elles se régulent à travers un processus de validation qui donne à leur « vérité » la meilleure compatibilité possible avec le réel.

Selon Giddens (1987), on n'agit qu'à travers une rationalisation immanente de l'action. Ce n'est pas comme dans la philosophie analytique où l'intention précède l'action. « *L'action humaine s'accomplit dans la durée, comme un flot continu de conduites non séparées du corps et de ses conditions de médiation avec le monde environnant* ».

C'est pourquoi « *la réflexivité participe du fondement même de la reproduction du système, de telle sorte que la pensée et l'action se réfractent*

¹ Appelées selon les cas : cultures (anthropologie), représentations sociales (Moscovici), habitus (Bourdieu).

constamment l'une sur l'autre. La réflexivité de la vie sociale moderne, c'est l'examen et la révision constante des pratiques sociales, à la lumière des informations nouvelles concernant ces pratiques mêmes, ce qui altère ainsi constitutivement leur caractère » (Giddens, 1994). Pour le dire autrement, la structuration du réel est en rapport incessant avec les systèmes sociaux qui la reproduisent ou la font évoluer à travers leurs pratiques.

2. Les interprétations dynamiques donnent sens aux actes de gestion

*« Rien ne m'est sûr que la chose incertaine »
F. Villon (1463)*

Contentons-nous ici de proposer quelques illustrations en matière de gestion. Nous n'aborderons, d'ailleurs, que le management stratégique.

2.1. Les dirigeants d'organisations interprètent la réalité, ils en sont un peu les prophètes

A leur façon, les organisations se produisent elles-mêmes (Koenig 1993), tout comme elles produisent leurs environnements. Dépendantes des hommes qui les façonnent, elles sont une émergence progressive de leurs représentations (Genelot, 1992).

Au sein des organisations, la construction du sens est un processus qui s'extrait du flux de l'action. Les croyances sont mêlées d'argumentations et d'attentes. Influencées par les engagements personnels, elles arrangent les environnements pour en faire quelque chose de lisible, d'utilisable et de contrôlable. Les managers sont des auteurs et des organisateurs d'histoires dont les attentes créent la réalité. En disant ce qu'ils font, en poussant au partage d'expériences, en organisant des réunions, ils contribuent à produire le sens (Weick, 1995).

La tendance, a priori, est de créer des zones de rationalité ou de certitude au sein desquelles on peut prendre des décisions (Thiétart, Forgues, 1993). En clôturant le système complexe qu'est l'environnement, en faisant de lui une chasse gardée interprétative, les dirigeants font des prédictions constructives. Ils permettent la mise en œuvre d'actions finalisées par des acteurs organisationnels dont le contrôle cognitif est limité. Evidemment, les managers jouent avec le pouvoir (ils en usent et parfois en abusent), afin de consolider leurs partis pris en les imposant par la force, la ruse ou les coopérations. Et ils apportent de l'incertitude aux autres¹, pour diminuer leur assurance et les rendre dépendants.

Plus l'environnement est instable, moins on peut fonctionner sur des évolutions tendancielle (croissance, etc.). Plus il faut être réactif en interprétant les crises, les menaces et les incertitudes. Or, on admet de plus en plus que le monde soit

¹ Les ennemis, les concurrents, les subordonnés.

incertain et irréversible (Declerck et alii, 1997), d'où des obligations de management stratégique complexe. Les experts doivent devenir un peu prophètes, en extrapolant sur ce qu'ils ont compris. Mais on ne peut déployer ses ressources au point d'être irréaliste. On ne peut créer tous ses environnements.

2.2. L'art de la prophétie : un large fond de réalisme et quelques grandes intuitions

Selon l'équilibre proposé par Jullien¹ (1996), **on devient efficace en traduisant les potentialités du réel** (méthode orientale), **tout en le bousculant un peu pour lui forcer la main** (méthode occidentale).

En allant plus loin encore, la production volontaire de croyances fait partie du jeu stratégique. Les managers usent de leur influence cognitive pour se mobiliser eux-mêmes en mobilisant les autres.

Comme l'affirme Henrion (1995), *« l'école quantitative du management nous a appris que la vision était une prolongation des chiffres du présent. C'est une grave erreur. Une vision, c'est la finalisation du rêve d'un entrepreneur. Ce n'est ni de l'utopie, ni de l'imaginaire freudien. C'est, au sens exact, une préscience de ce que le futur peut être et sera. Pour réussir à créer un grand projet, il faut faire rêver les hommes, les faire entrer dans le rêve du créateur. Or on ne fait pas rêver avec des résultats trimestriels. Il faut une vision à long terme à laquelle chacun puisse s'identifier »*.

Dans le même sens, certains montrent qu'on ne peut pas seulement gérer par des objectifs. Il faut **dynamiser** par des espérances (Field, Van Seters, 1988). Les théories conventionnelles insistent sur le partage de croyances, « la convention d'effort », l'ethos de confiance compétitive.

Ailleurs, l'intelligence concurrentielle souligne qu'on peut **perturber** (ses concurrents, ses « ennemis ») par des rumeurs contradictoires et déstabilisantes. Pour être fausses, celles-ci n'en ont pas moins d'effets sur le jeu collectif.

Dans des environnements hyper-compétitifs, les entreprises ont à construire des avantages provisoires en perturbant le marché, plutôt que de maintenir leurs avantages et de perpétuer leur équilibre. Elles maintiennent leur élan grâce à une série d'initiatives, sans chercher l'adéquation avec l'environnement actuel comme si les conditions présentes devaient persister longtemps (d'Aveni, 1995). Il faut qu'elles pratiquent la divination stratégique (créer l'avenir, prévoir les nouveaux besoins des clients avant même qu'ils ne sachent les exprimer, bref oser des « prophéties qui se réalisent »).

Mais en complément, elles doivent se donner les moyens d'agir rapidement (à de bonnes conditions de qualité technique ou organisationnelle). Il faut aussi :

¹ Inspiré par la Chine, Jullien fait voir les différences entre l'efficacité vue par les orientaux, et celle qui est issue de la pensée occidentale. Les deux ont des intérêts complémentaires. On peut donc apprendre à les associer en pratique.

- surprendre (en perturbant les capacités des concurrents à se défendre),
 - secouer les règles de la concurrence (choisir des actions qui les modifient et les transforment ; « les règles n'existent que si personne ne les conteste »),
 - émettre des signaux (déclarations ou actions symboliques) pour montrer l'intention stratégique de gagner, sans dévoiler les manœuvres qu'on prévoit d'adopter pour y parvenir,
 - multiplier les poussées stratégiques, de façon simultanée et successive, pour épuiser, abasourdir ou perturber (les actions régulières ou linéaires étant trop prévisibles).
- L'objectif final est bien sûr de garder l'initiative.

2.3. Deux enjeux essentiels : la subtilité cognitive et la responsabilité morale

Telles qu'on les a entrevues dans ce court essai, les prédictions seraient bêtes si elles étaient trop bornées. Elles doivent être à la fois ouvertes à l'expérience (intuition), présentes au monde (disponibilité cognitive) et porteuses d'élan.

Le décalage créatif, c'est d'imposer une version non encore réalisée, mais assez probable pour s'incarner par des efforts acceptables en matière de comportements. D'où l'importance, lors de projets nouveaux (artefacts), de prouver ce qu'ils valent par des expériences (Koenig, 1993). Avant cela, il faut aussi créer les moyens de les mettre en œuvre, par force de conviction et constitution d'un réseau d'alliés.

Sur le plan moral, l'irréversibilité confère de la responsabilité. La gestion n'engendre pas que des transactions volatiles. Elle guide des effets durables, elle accompagne des finalités sans retour. Il faut donc l'associer à des croyances utiles, ce qui suppose trois conditions :

- le **réalisme relatif** (ce qui est construit ne s'oppose pas inutilement à ce qu'on sait du réel),
- la **désirabilité** (ce qui est construit est suffisamment attractif pour satisfaire les représentations et mobiliser les énergies),
- la **faible nuisance** (ce qui est construit n'a pas d'effets pervers ou négatifs dans les équilibres productifs et sociaux).

Parmi les garanties qu'on puisse demander, notons plus particulièrement :

- le partage d'une information plus pertinente, la préservation du débat (J.-F. Claude, 1998) ;
- le contrôle préventif de certains débordements cognitifs (blocages ou emballements systémiques, du fait de l'absence de rétroactions négatives d'équilibration).

Références

- Ashby W. R., *Introduction à la cybernétique*, Paris, Dunod, 1958 (et aussi, *Design for a Brain*, New York, John Wiley, 1952).
- Aveni (d') R., *Hypercompétition*, Paris, Vuibert, 1995.
- Ayres-Bennett W., *Vaugelas and the development of the french language*, London, 1987.

- Bandura A., *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1986.
- Burell G., Morgan G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann, 1979.
- Carillo J. D., Mariotti T., *Strategic ignorance as a self disciplining device*, Document de travail, Ecare (Bruxelles), 1997.
- Claude J.-F., *L'éthique au service du management. Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, Paris, Liaisons, 1998.
- Cyrulnick B., *Mémoire de singe et parole d'homme*, Paris, Hachette, 1983.
- Declerck R. P., Debourse J. P., Declerck J. C., *Le management stratégique, contrôle de l'irréversibilité*, Lille, Editions ESC Lille, 1997.
- Drozda-Senkowska E., « Psychologie sociale générale et expérimentale », in C. Tapia dir., *Introduction à la psychologie sociale*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1996.
- Field R. H. G. et Van Seters D. A., « Comment gérer par les espérances : le pouvoir de la prophétie positive », *Journal of General Management*, hiver 1988.
- Genelot D., *Manager dans la complexité*, INSEP Editions, 1992.
- Giddens A., *La constitution de la société*, Paris, PUF (Sociologies), 1987.
- Giddens A., *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- Glaserfeld (von) E., « Introduction à un constructivisme radical », in *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, P. Watzlawick dir., Paris, Seuil, 1988.
- Godet M., *De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie*, Paris, Dunod, 1991.
- Granger G.-G., *Le probable, le possible et le virtuel*, Paris, Odile Jacob, 1995.
- Guerrien B., *Dictionnaire d'analyse économique*, Paris, La Découverte, 1996.
- Henrion C., PDG de Lafarge Nouveaux Matériaux, interview dans un quotidien national, 1995.
- Jullien F., *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996.
- Jussim L. : (a) « Self-fulfilling Prophecies : a Theoretical and Integrative review », *Psychological Review*, 93/4, 1986, pp. 429-445 ; (b) « Social Perception and Social Reality : a Relection-Construction Model », *Psychological Review*, 98/1, 1991, pp. 54-73.
- Kant E., *Critique de la raison pure*, Paris, PUF, 1944 (1787).
- Koenig G., « Management : les constructeurs. K. E. Weick », *Revue Française de Gestion*, 108, mars-mai 1996.
- Koenig G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993.
- Latour B., *La science en action*, Paris, La Découverte, 1989.
- Lauriol J., *La décision stratégique en action. Une perspective socio-cognitive*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- Lipietz A., "Les rapports capital-travail à l'aube du XXI^e siècle", p. 61, in Chaumont J.-M. et Van Parijs P. coord., *Les limites de l'inéluctable. Penser la liberté au seuil du troisième millénaire*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991.
- Merton R. K., "The self-fulfilling prophecy", *Antioch review*, 8/2, 1948.
- Morgan G., *Images de l'organisation* (2^e éd.), [ch. 5, création de la réalité sociale, pp. 115-145, ch. 8, logiques du changement, contradiction et crise, dialectiques de la gestion, pp. 275-288], Bruxelles, De Boeck Université, 1999.
- Morin E., *La tête bien faite*, Paris, Seuil, 1999 (et aussi les différents tomes de *La méthode*, Paris, Seuil).
- Myers D. G., Lamarche L., *Psychologie sociale*, Montréal, Mc Graw-Hill, 1992.

- Piaget J., *Biologie et connaissance*, Paris, Gallimard, 1967
- Popper K. R., *La société ouverte et ses ennemis*, Paris, Seuil, 1979 ; *Conjectures et réfutations*, Paris, Payot, 1986 ; *L'univers irrésolu, plaidoyer pour l'indéterminisme*, Paris, Payot, 1986.
- Popper K. R., "Three Worlds", *Michigan Quarterly Review*, 18, n° 1, 1979.
- Rosenthal R., Jacobson L., *Pygmalion in the classroom. Teachers expectation and pupil's intellectual development*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1968 (trad. fr. *Pygmalion à l'école*, Paris, Casterman, 1971).
- Scheler M., *L'homme du ressentiment*, Paris, Gallimard, 1975 (1915).
- Searle J. R., *Les actes de langage : essai de philosophie du langage*, Paris, Hermann (coll. "Savoir"), 1972.
- Shah I., "La naissance d'une tradition", pp. 72-73, in *Contes derviches*, Paris, Le Courrier du Livre, 1979.
- Sherman S. J., "On the self-erasing nature of errors of prediction", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980.
- Snyder M., "When belief create reality", in L. Berkowitz dir., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 18, New York, Academic Press, 1984.
- Spinoza B., *Traité théologico-politique*, trad. franç., Paris, PUF, Epiméthée, 1999.
- Staszak J.-F., "Les prophéties auto-réalisatrices", *Sciences Humaines*, n°94, mai 1999.
- Thiétart R.-A., Forgues B., *La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations*, Revue Française de Gestion, mars-mai 1993.
- Van Parijs P., "Inéluctable, liberté", p. 125, in Chaumont J.-M. et Van Parijs P. coord., *Les limites de l'inéluctable. Penser la liberté au seuil du troisième millénaire*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991.
- Watzlawick P., "Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes", in Watzlawick P. éd., *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, 1988.
- Weick K. E., Daft R. L., "Toward a model of organization as interpretative system", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1987.
- Weick K. E., Gilfillan D. P., Keith K., "The effect of composer credibility on orchestra performance", *Sociometry*, 36, 1973.
- Weick K., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage, 1995.
- Weick K., *The social psychology of organizing*, Reading (MA), Addison Wesley, 1979.

APPORTS MANAGÉRIAUX DES ARTICLES

1. Sur l'égalité femmes hommes

Sur le plan mondial, il y a un effort permanent pour évoluer vers plus d'équité (familiale, sociale, professionnelle) entre les hommes et les femmes.

D'après le 11^e rapport sur les inégalités par rapport au genre, les pays les plus paritaires sont ceux de la Scandinavie. Parmi les moins paritaires il y a l'Inde, le Japon, la Turquie et l'Arabie saoudite. Les pays africains ne sont pas très bien classés, sauf le Rwanda, qui réussit la performance d'être quatrième.

Cela dit, c'est compliqué de traiter de l'égalité des femmes au travail, car cela dépend beaucoup de la société dans son ensemble, et l'entreprise se démarque rarement de la culture du pays où elle exerce son activité.

Les femmes n'ont pas forcément été apprises à ressentir des inégalités en dehors des conventions culturelles de leur pays. Il y a donc une inégalité acceptée, par rapport à laquelle on peut se féliciter, malgré tout, des avancées en cours.

Sur le fond, les femmes sont des partenaires majeures du développement économique. Il faut donc leur donner leur plein rôle et les aider à mieux assurer leurs activités domestiques en partenariat avec les hommes. On ne peut plus les contraindre à des rôles dédiés - dans les services, la santé, ou certaines traditions mises en avant comme « le potentiel des femmes entrepreneurs en Afrique subsaharienne ».

Il est difficile de se départir d'habitudes justifiées par les « coutumes » ou les « traditions ». Celles-ci cristallisent des formes de domination sociale acceptées par des personnes appartenant à une même communauté. Quand on cherche à s'affranchir de règles inéquitables, on prend le risque d'être exclu de son groupe d'appartenance.

En matière d'égalité entre genres, comme d'éducation bienveillante des enfants, nos sociétés ne concrétisent pas forcément ce qui est considéré comme le plus juste, selon les connaissances actuelles en développement psychologique, en harmonie sociale ou en efficacité économique. Il y a beaucoup d'obstacles, en particulier de fausses croyances. Il y a aussi les discours de ceux qui profitent de la situation et cherchent à conserver leurs privilèges, en invoquant toutes sortes de prétextes.

Seuls des efforts d'éducation (dès l'enfance, dès l'époque scolaire) permettront de changer les choses. Et les comportements au sein des entreprises ne suffiront pas, si le contexte social ne bouge pas. Par exemple, si les jeunes garçons apprennent qu'il est normal d'agresser les filles ou de se sentir supérieurs à elles, ou si les hommes et les femmes n'apprennent pas à fonctionner ensemble d'une manière plus équitable et plus respectueuse de leurs genres respectifs.

Cela n'empêche pas les entreprises de montrer la voie, en offrant des postes et des statuts sans discrimination.

P.L.

2. Sur la coopération France-Afrique

Cette coopération permet des liens utiles (opérationnellement et symboliquement) entre des communautés africaines et françaises.

Même si l'un des partenaires semble apporter davantage que l'autre, du moins dans les domaines économiques ou techniques, toute coopération doit être ressentie comme équitable. Chaque membre du partenariat doit éprouver du plaisir à prendre et à donner.

Les caractéristiques des partenaires (leur vision de la coopération, leur expérience commune, leur portefeuille de projets communs ou les acteurs impliqués) ont des effets sur l'équilibre de la relation et les mécanismes de la réciprocité.

Il faut être attentif au contenu du partenariat, mais aussi à sa formalisation (à la reconnaissance des apports de chacun).

La proximité entre les partenaires, la qualité et l'intensité de leurs liens émotionnels apportent beaucoup de joie et d'intérêt en soi. Plus il y a un partage de sentiments, de valeurs et d'envie de développement, plus il y a un sentiment d'équilibre dans la relation, au-delà de ce qui se passe dans les transferts techniques, marchands ou opérationnels.

Evidemment, il faut que chaque partenaire agisse au mieux dans le respect des valeurs partagées dans la coopération. Cela est renforcé par l'ancienneté du partenariat et par ses perspectives à long terme.

Les contributions symboliques sont d'autant plus appréciées qu'elles s'inscrivent dans un modèle de réciprocité généralisée, où tout le monde reçoit quelque chose de gratifiant pour lui.

P.L.

3. Sur le contenu local

C'est un bon moyen, pour les entreprises (dans le cadre de leur responsabilité sociale ou environnementale) ou pour les Etats (dans une politique d'intérêt public), d'équilibrer leurs transactions.

Encore faut-il des règles et une absence de corruption.

Les exigences de contenu local permettent aux pays accueillant des investissements directs de l'étranger, ou permettant à des entreprises étrangères d'exploiter des activités économiques sur leurs territoires, de répartir les bénéfices de l'opération. Dans ce contexte, ces pays répondent à leurs besoins endogènes. Par exemple, cela facilite le développement d'une activité nationale, un meilleur emploi des ressortissants locaux, une politique de retour des élites dans leur pays d'origine et des apports financiers pour la croissance économique intérieure. Cela aide à la mise en place d'institutions ou d'infrastructures utiles : en éducation, santé, culture, équipements urbains ou moyens de transports.

Bien entendu, il faut une concertation avec les entreprises de l'économie locale, et les pouvoirs publics, pour mettre en place des mesures subtiles en faveur des intérêts nationaux, sans pour autant décourager les investisseurs ou les exploitants étrangers. Au contraire, on peut leur montrer qu'en contribuant au développement du pays qui les accueille, ils trouveront sur place des moyens plus favorables à leur propre activité.

La GRH est souvent construite avec les moyens du bord, c'est-à-dire en considérant comme des faits ou des contraintes trois éléments du contexte social qu'il serait important de pouvoir ajuster (autrement dit de rendre plus « justes » au regard des circonstances locales et de la conjoncture des affaires). Il s'agit des règles juridiques de l'activité économique, des exigences des Etats sur les conditions de l'investissement direct de l'étranger, et de la manière dont s'organisent la concurrence et les usages économiques dans l'environnement considéré.

Ces « faits sociaux » ne sont pas « naturels », ils peuvent donc être modifiés par des actes politiques, des lois de gouvernances et des incitations à respecter certaines pratiques.

Les acteurs organisationnels ont à peser sur ce contexte :

- par exemple, en cherchant à transformer les règles juridiques autour des pratiques sociales (pour les rendre plus adaptées aux besoins des entreprises, mais aussi pour protéger ou encourager ceux qui ont des comportements sociaux plus généreux).
- en incitant les Etats à prendre soin de leurs ressources économiques et de leurs emplois locaux. Quand elles s'ouvrent à des investissements étrangers, leurs politiques doivent accorder une préférence à ceux qui mettent en avant le développement du pays d'accueil. Parallèlement, elles doivent imposer des règles de contenu local pour préserver les intérêts nationaux, mais sans exagérer leurs exigences pour qu'elles restent acceptables aux yeux des entreprises qui veulent s'installer.

P.L.

4. Sur la formation à l'entrepreneuriat

C'est compliqué de former des acteurs à être entrepreneurs. Car s'ils doivent être créatifs et enthousiastes, ils ont aussi à porter leur projet entrepreneurial avec force et ténacité, en apprenant à devenir rigoureux et en s'inscrivant dans une continuité d'action.

Il faut beaucoup d'humilité personnelle pour rester réaliste et ouvert face aux partenaires de son projet, ainsi qu'à tous les types d'environnements dans lesquels il faudra intervenir. Simultanément, les futurs créateurs ont besoin de persévérance et d'une connaissance des techniques managériales qui leur permettront d'agir efficacement. Ces deux types de qualités, d'un côté l'audace, le sens du risque, et de l'autre la rigueur, l'expertise technique, sont difficiles à concilier.

Quand il produit des formations pour accompagner l'acte d'entreprendre, l'enseignement universitaire est lui-même dans un paradoxe. Il incite à respecter les savoirs techniques qu'il transmet et qu'il évalue dans un rapport de dépendance à

ces connaissances. En même temps, il pousse les futurs créateurs à s'affranchir des contraintes ou des conformismes qui les empêcheraient de faire aboutir leur projet. Car toute création doit construire une compétence différentielle, sans se soumettre (du moins complètement) à ce qui existe déjà.

Les enseignants universitaires doivent aussi se remettre en question sur les savoirs qu'ils enseignent. Sont-ils appropriés ? Ne s'agit-il pas de savoirs d'accumulation (des sortes de « magasins de savoirs », incitant à connaître pour connaître) alors qu'il faut avant tout des savoirs pour l'action ? Jusqu'où laisser libres ? Jusqu'où garantir que le déploiement créatif se fasse dans des conditions techniques, matérielles et socioculturelles permettant d'assurer le démarrage et les premiers moments (souvent risqués) de la jeune entreprise ?

P.L.

5. Sur les prophéties créatrices

Même si elles se trompent au moment où on les construit, nos représentations du réel participent à l'évolution de la réalité. La manière dont nous prophétisons le réel, dont nous pensons qu'il va se produire, contribue à le façonner. Car cela nous incite à agir dans le sens de nos croyances et à réaliser, en tout ou partie ce que nous avons imaginé.

Le problème, c'est que des croyances non fondées vont se heurter à de fortes résistances de la part de ce réel que nous n'avons pas bien compris. Elles nous permettront d'avancer quelque temps, mais elles seront rattrapées par la réalité (par sa complexité ou sa réactivité). Cela nous empêchera de poursuivre et ruinera des projets construits sur des bases peu vraisemblables.

Néanmoins, il est utile d'imaginer l'avenir, et même de chercher à le transformer. Encore faut-il élaborer des prophéties raisonnables. En ce sens, la prospective consiste à forger des scénarios possibles, qui vont infléchir l'évolution du réel sans le contrarier, sans entraîner trop de résistances ou de rejets. Mais nous pouvons y ajouter des préférences sociales, économiques ou écologiques permettant de rendre l'avenir plus juste, plus humain, plus approprié à nos valeurs. Par exemple, en y intégrant du « développement durable », du respect pour les systèmes écologiques et les équilibres globaux de la planète.

Les techniques de prospective utilisent la propriété des prophéties créatrices, mais elles s'appuient sur une investigation approfondie du réel tel qu'il est. De cette manière, l'imagination active que nous mettons dans nos projets permettra d'infléchir le réel, mais sans que nous nous heurtions trop violemment à la loi des faits. Car nous partirons des propensions de réel à changer, sans l'obliger à devenir « utopique », c'est-à-dire trop différent de ce qu'il est.

P.L.

ENTRETIEN

ENTRETIEN AVEC AMOR HABES

Amor HABES est un chef d'entreprise algérien, dirigeant de FADERCO, une société familiale qu'il a rejointe après des études d'architecture et une solide expérience en commerce international. Il en a été d'abord directeur commercial (dès 1999), puis directeur général (à partir de 2009).

1. Présentation et histoire de FADERCO

Les entreprises familiales, comme FADERCO sont nées dans les années 80 de la décision de l'Etat d'ouvrir le secteur industriel à l'investissement privé, après la période des gros complexes industriels menés par le secteur public. Beaucoup de ces entreprises n'ont pas survécu au choc des années 90. Celles qui ont traversé cette période se sont renforcées. Mais le véritable développement algérien, après « des trous d'air et des turbulences », date des dix dernières années

FADERCO est spécialisée dans l'hygiène corporelle. Son développement a tiré profit des changements d'habitude en Algérie, en particulier du besoin accru de confort et de commodité, et de l'acceptation des produits d'hygiène à usage unique. La société distribue ses produits sous différentes marques, en fonction des destinataires (couches bébé, incontinence adulte, produits papier pour les toilettes, essuie-tout, lingettes imprégnées, cotons tiges, mouchoirs, protections féminines). Elle est leader du marché sur plusieurs segments d'activité. Plutôt favorables, les comportements des clients sont évidemment liés à leur pouvoir d'achat.

Aujourd'hui, l'entreprise a un taux de croissance moyen de 7-8 % par an (avec des poussées de plus de 30 %). Son chiffre d'affaires était en 2015 de 100 millions d'euros. Elle s'ouvre actuellement aux marchés d'exportation, où elle reçoit un accueil très positif des consommateurs (par exemple en Grèce ou en Tunisie). C'est très prometteur et laisse voir que la société deviendra un des leaders algériens à l'exportation.

L'internationalisation est nécessaire, car au-delà d'une taille critique, le marché local ne suffit plus. L'entreprise a donc des visées (et des débuts de commercialisation) sur un certain nombre de marchés, particulièrement vers l'Afrique (maghrébine et subsaharienne).

2. Point de vue d'AMOR HABES sur le management de son entreprise et son environnement sociétal

2.1. L'entreprise

Ouvert aux échanges, Amor HABES répond volontiers aux journalistes sur ses conceptions en matière de management ou de politique économique : « Il faut savoir saisir les opportunités de développement quand elles se présentent, et prendre des risques si c'est nécessaire ». Les innovations doivent être à la fois commerciales et technologiques. FADERCO s'est lancée dans « l'aventure de la production de bobines mères de pâte à papier », pour sortir de la dépendance des importations. L'entreprise fabrique donc de la ouate de cellulose dans son usine WARAK à Sétif. Elle s'appuie sur un système d'information intégré, utilisant tous les moyens du numérique et s'appuyant sur un progiciel de gestion (ERP).

Le dirigeant plaide pour une « croissance organique », en mêlant « l'innovation et la qualité ». Les ambitions se construisent sur le long terme : « un travail constant et de longue haleine (...). Une écoute des demandes et exigences des clients », qui ont permis de passer d'une position de précurseur (sur un marché émergent) à un statut de leader. Il juge fondamental de développer les compétences des salariés (« le potentiel des collaborateurs doit être développé et mis en valeur sur le long terme »). Cela passe par un plan de formation ambitieux. Il y a un faible turnover des salariés, caractérisés par « leur engagement et leur abnégation ».

Globalement, produire, investir, créer de la valeur, être sur un marché, cela donne de l'espoir. On contribue au développement de l'économie. FADERCO est une entreprise familiale fière de ses résultats, une famille non au sens retreint de la famille HABES, mais de « la famille FADERCO » dont font partie les 1700 employés qui, tous les jours, participent à son fonctionnement.

2.2. Développer la production des biens et services en Algérie

Selon Amor HABES, « l'Algérie doit produire ce qu'elle vend, en « réduisant considérablement sa facture d'importation ». C'est bien qu'il y ait un label « produit de mon pays ». Miser sur la production locale, c'est mieux utiliser les ressources du pays (les gens, les matériels). Ces ressources, il faut savoir les chercher, comme le « foncier industriel » (qui n'est insuffisant que si on s'obstine à le trouver aux abords de la capitale « aujourd'hui saturée »). Il faut créer « le maximum de valeur ajoutée nationale ». On aurait pu aller plus vite, si on avait mieux maîtrisé l'ouverture du marché. Il y a eu « trop de produits importés ou revendus en l'état ». FADERCO s'est employée à produire d'elle-même, progressivement, ce qu'elle distribuait sur son marché. Si l'accompagnement public est adapté, « les choses ne sont pas forcément faciles, mais faisables ».

Progressivement, il faut apprendre à monter les produits à partir de sous-ensembles importés, puis produire soi-même le plus possible. La priorité, pour l'Algérie, c'est « de produire ce que nous consommons et importons massivement – du chocolat, de la mayonnaise, des pâtes, des couches bébés, des shampoings ».

L'Etat doit avoir une politique claire : ne pas demander d'investir en production, tout en ouvrant ses ports à toutes sortes de produits venant de l'extérieur (avec des taxes trop faibles). Si l'Etat n'accompagne pas l'investissement à la production, en protégeant les entreprises d'une concurrence externe faible, il pénalise ceux qui créent de la valeur ajoutée dans le pays. Il ne s'agit pas de fermer les frontières (la concurrence est utile), mais il faut créer des régulations qui encouragent les producteurs locaux. Par exemple, on ne peut pas taxer des intrants à 20 % (alors qu'ils vont permettre d'élaborer un produit sur place), et ne pas taxer le produit fini concurrent qui débarque pour être immédiatement vendu. L'Etat a intérêt à soutenir les producteurs, car ils créent de la main d'œuvre locale, augmentent leur assiette d'imposition et réduisent les contraintes d'importation. C'est de l'avantage global pour l'Etat.

Suer le plan de l'influence, la pression des producteurs doit finir par gagner sur le lobbying des importateurs. Car « tant que l'acte d'importer sera plus lucratif que celui de produire, on y aura intérêt ».

2.3. Parvenir à exporter davantage

L'Algérie doit exporter, c'est une « nécessité absolue », un besoin stratégique vital et l'affaire de tous (entreprises, pouvoirs publics, chaîne opérationnelle et logistique d'ensemble – y compris l'Etat et son administration). Pour y parvenir, il faut se former, aménager les procédures internes (cahier des charges), être accompagné pour promouvoir les produits algériens.

L'Algérie ne peut pas tout produire. Il faut donc exporter ce qu'on sait produire et importer le reste, en cherchant l'équilibre entre importations et exportations.

On peut aussi faire venir des investisseurs en Algérie, « ce n'est pas à l'Etat de le faire, c'est aux champions industriels locaux d'aller ramener des investisseurs étrangers, car ils vérifieront d'abord si s'ils sont épanouis chez eux, s'ils se développent ». L'Etat peut aider les entrepreneurs locaux sur des phases difficiles, les doper. L'économie est visible à travers ses entrepreneurs. Qu'il y ait donc des mesures d'accompagnement et de soutien.

2.4. Les entreprises, l'Etat et la politique industrielle

« Le patronat est une force de proposition (...), une association qui propose des solutions » en tant qu'acteur de la société algérienne. « Nous avons à nouer des

contacts avec des partenaires étrangers pour leur dire que nous existons (...) pour expliquer avec qui et comment ils peuvent traiter »

Il ne faut pas que les autorités soient d'un côté, et les entrepreneurs de l'autre. « Ce genre de fracture est une menace pour l'économie nationale ».

Il est souhaitable que l'économie soit dirigée par des acteurs locaux, que ce soient eux qui régulent les IDE (investissements de l'étranger). C'est l'idée du 51/49, renforcer le partenariat local. Il faut aller jusqu'à créer des champions industriels. Les entreprises étrangères elles, sont soutenues et protégées par leurs Etats. « Un entrepreneur ne sera jamais champion si les produits d'importation continuent à rentrer sans barrière, sans restriction, sans limite de volume ».

L'Etat a déjà beaucoup de choses à faire. Il doit se concentrer sur ce qui est le plus important, laisser les entreprises agir et afficher les aides qu'il leur apporte (sans le faire honteusement), car c'est ce qui contribue au développement de tous. Aider un opérateur, ce n'est pas lui donner de l'argent. Sinon cela crée des rumeurs et entraîne des dérapages. Le patriotisme économique n'est pas du paternalisme. C'est une prise d'investissement. Le trésor public est à 30 % investisseur dans tout ce qui se fait, c'est bien. C'est un contrôle d'équilibre global. « Mais si une société étrangère vient s'installer, qu'on ne la contrôle pas, qu'on lui ouvre toutes les portes, il n'y a aucun patriotisme économique – sauf pour le pays d'origine de la société ».

3. Point de vue d'Amor HABES sur la recherche en management

QUESTION 1.

Est-ce que vous utilisez des résultats de recherche en management ? Si oui lesquels, sinon pourquoi ? Par exemple, êtes-vous abonné à des revues et, si oui, s'agit-il de recherche pure ou de vulgarisation ?

A. H.

J'ai moi-même une formation scientifique, cartésienne, pragmatique, ayant fait des études d'architecte urbaniste. On peut se demander quels sont les liens avec le management. Cela m'a donné de la rigueur et une capacité analytique concrète. Ma formation initiale m'aide à mesurer, à prévoir, à programmer mon travail et ma vie au quotidien. L'approche architecturale incite aussi à penser l'environnement social, à bien le comprendre avant d'agir.

Sur le plan managérial, la recherche n'est pas encore assez développée en Algérie. Je lis des revues ayant une approche managériale pratique (par exemple HBR, Management, Capital). Ce qui m'intéresse, ce sont les exemples concrets, les expériences des autres dirigeants, la manière dont ils ont réagi à certains problèmes à des moments précis. J'ai besoin d'informations pragmatiques, que je peux utiliser pour mon business.

En attendant de disposer de résultats de recherche en Algérie, j'ai des relations régulières avec des cabinets d'expertise en management. Certains sont locaux, d'autres internationaux. Le but est qu'ils m'aident à régler des problématiques précises en marketing, en finance, ou en RH par exemple. Nous organisons des comités de projets, d'une durée de trois ou quatre mois, avec des ateliers opérationnels qui construisent des propositions rapidement applicables.

QUESTION 2.

En quoi les dirigeants peuvent-ils contribuer à la connaissance en management ? Comment peut-on apprendre de leur expérience pratique et généraliser les opportunités qu'ils ont su saisir, ou les activités qu'ils ont mises en place avec des résultats probants ?

A.H.

Nous réalisons des recherches appliquées en lien avec les problèmes que nous voulons résoudre. Par exemple, dans la partie industrielle de notre métier, nous sommes devenus des producteurs d'ouate dont la fabrication consomme beaucoup d'eau. En lien avec le ministère des ressources hydriques, les autorités de Sétif, des partenaires privés (des cabinets techniques spécialisés) et des universitaires (des chercheurs, des étudiants), nous avons mis en place un système de retraitement tertiaire des eaux à usage industriel.

Cette concertation à plusieurs niveaux (avec des politiques, des experts privés, des universitaires) a permis de bons résultats. Plus généralement, il importe de créer des échanges durables avec les universitaires, car les apports pratiques des entreprises et la réflexion des chercheurs sont complémentaires.

Aujourd'hui, nous souffrons d'un manque de liens (de « ponts relationnels ») entre chercheurs et entreprises. Les chercheurs existent, mais il faut souvent aller les dénicher (par exemple, grâce aux cabinets spécialisés). Il y a des relations qui s'établissent sur des questions précises, mais cela se rompt ensuite, ce qui est frustrant.

L'université et l'entreprise vivent dans des écosystèmes différents, sans liens durables. Ce n'est pas comme en Allemagne, où les entreprises accueillent beaucoup d'apprentis et où il y a des recherches conjointes entre les entreprises et l'université. En Algérie, il existe des lois sur l'apprentissage, mais elles ne sont pas appliquées. Par ailleurs, les recherches en management sont trop segmentées, les chercheurs ont du mal à répondre aux problèmes pratiques précis qui intéressent les entreprises. Comme le souligne l'exemple cité plus haut, il est important de relier le management et la technologie. Et il serait efficace d'associer les pratiques innovantes des entreprises avec des réflexions plus générales qui leur donneraient davantage d'amplitude ou de solidité.

En Algérie, les entreprises vont avoir besoin d'intégrer davantage de recherche et de développement (R & D). Jusqu'à ces derniers temps, le marché était

très demandeur. Il suffisait d'écouler les produits, la R & D avait surtout des visées de commercialisation. Désormais, le marché devient plus mature pour de nombreux secteurs et activités. Il faut développer plus subtilement ses produits ou ses services. Il faut pouvoir obtenir des économies d'échelle ou des innovations de PROCESS, tout en améliorant l'organisation du travail et les méthodes de management. Il y a donc de nombreux chantiers à ouvrir.

QUESTION 3.

Quels sont les thèmes de management que vous aimeriez voir traiter et approfondir par des chercheurs universitaires dans le contexte algérien ? En stratégie, marketing, finance ou GRH par exemple.

A.H.

La recherche doit servir à trouver des solutions par rapport aux questions que se posent les dirigeants. Il faut résoudre les difficultés rencontrées dans la pratique des affaires, ou dans les systèmes opérationnels en activité. Il est important aussi de transformer l'existant, de l'améliorer, de créer de l'innovation utile.

De son côté, la communauté scientifique doit apprendre à s'organiser pour être un partenaire efficace des entreprises. Ce n'est pas aux dirigeants de se mêler de son fonctionnement. Mais nous pouvons proposer des thèmes de travail sur lesquels nous aimerions avoir des réponses pour être plus performants. Dans les universités, les chercheurs doivent gagner en expertise sur ce genre de questions, sinon les entreprises feront appel à des consultants qui ont fait l'effort de s'adapter à leurs besoins. Nous, dirigeants, nous voulons des solutions réalistes et mesurables.

Les questions ne concernent pas seulement la gestion des entreprises, mais l'environnement socioéconomique global, qui a un grand impact sur certaines pratiques managériales. Il faut donc trouver des réponses qui s'adressent, selon les cas, aux sous-systèmes des entreprises (par exemple en production, logistique, marketing), mais aussi aux stratégies d'ensemble (les positionnements sur les marchés, l'internationalisation) et au rôle de l'Etat (pour soutenir l'activité économique ou agir efficacement sur certains processus).

Deux exemples peuvent être cités ici.

Comment modifier la mentalité au travail de l'Algérien formé dans son pays, qui répond en général moins vite et moins bien qu'un expatrié ou un franco-algérien revenu travailler ici ? Il y a un vrai problème de productivité. Et c'est bien le contexte local qui favorise la sous-activité, car les salariés algériens sont considérés comme très courageux et productifs à l'étranger, alors que la productivité au pays n'est pas très bonne, si on en croit les analyses internationales.

Comment modifier certaines politiques publiques ne favorisant pas le développement d'une production de qualité par les entreprises algériennes ? Certaines entreprises sont freinées, voire même cassées, par une concurrence anormale de concurrents étrangers, qui exportent avec dumping, en libérant des marchandises sur

un marché qui n'en aurait pas nécessairement besoin si on laissait fabriquer sur place ? Mais cela favorise des transactions de devises et des enrichissements ou arrangements qui n'ont parfois rien à voir avec un développement économique favorable du pays.

Ces exemples parmi d'autres montrent qu'il y a besoin de travailler sur la globalité du système économique, et que certains problèmes de management passent par des décisions politiques, juridiques, réglementaires et sociales appropriées.

QUESTION 4.

Seriez-vous prêt à construire des partenariats de recherche et à faire travailler des étudiants chercheurs, dans la logique de ce qui existe en France sous la forme de contrats CIFRE ? Par exemple en versant un salaire pour un travail opérationnel à mi-temps et, sur l'autre mi-temps, en facilitant la réalisation d'une thèse sur un sujet qui préoccupe l'entreprise ?

A.H.

Je suis persuadé de l'importance d'aller chasser des talents pour assurer le développement de l'entreprise. Pour les retenir, il faudra adapter l'organisation à leurs besoins. Il faudra leur permettre de s'épanouir en aidant l'entreprise à progresser.

Dans le même ordre d'idée, je suis favorable à l'emploi de chercheurs susceptibles d'aider l'entreprise à innover ou à consolider son expertise. Mais il faut définir avec eux une problématique concrète et bien s'entendre là-dessus, pour que leur travail soit efficace et que leur recherche ait des retombées pratiques.

Propos recueillis par P.L. et B.B.

VARIA

POSTURES ET MÉTHODES EN SCIENCES SOCIALES

Chaque numéro de **MANAGEMENTS** proposera des apports épistémologiques, des synthèses théoriques ou des descriptions de méthodologies (pour aider au repérage, à la collecte ou au traitement des données de recherche).

Présentés de manière synthétique (ou renvoyant à des textes disponibles ailleurs), ces documents auront pour objectif d'alimenter la réflexion des chercheurs sur leurs modèles d'analyse et leurs instruments d'action. On insistera sur des questions particulièrement utiles pour produire de la connaissance en rapport avec la ligne éditoriale de la Revue.

Dans ce premier numéro, nous nous contenterons de citations rafraichissantes qui aident à réfléchir. Elles n'empêchent en rien des lectures plus détaillées ou plus complètes. Mais un penseur n'a pas toujours besoin de longs discours pour se faire comprendre.

Comme le disait **MONTESQUIEU** :

« Ce qui manque aux orateurs en profondeur, ils vous le donnent en longueur ».

Epistémologie

« La science remplace du visible compliqué par **de l'invisible simple** »

Jean PERRIN

« L'opinion pense mal (...). En désignant les objets par leur utilité elle traduit des besoins en connaissances. (Or) on ne peut rien fonder sur l'opinion, il faut d'abord la détruire. Elle est le premier obstacle à surmonter (...). Avant tout il faut **savoir poser des problèmes**. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. **C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique**. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. »

« On connaît contre une connaissance antérieure, en détruisant des connaissances mal faites »

BACHELARD, *La formation de l'esprit scientifique*.

« La prise de conscience de la nature profonde de la pensée scientifique pourrait être symbolisée, très schématiquement, par trois devises, dont chacune réinterprète et rectifie la précédente (...). On a d'abord proclamé qu'il n'y avait de science que l'universel ; puis, qu'il n'y avait de science que le *mesurable*. **Nous devrions dire aujourd'hui : il n'y a de science que le *structurable***. Profession de foi qui ne récuse nullement les deux précédentes, mais les relativise, et donne un sens nouveau à l'universel et au mesurable. C'est de cette manière qu'il conviendrait, me semble-t-il, de reconnaître le rôle et la place des modèles qualitatifs dans la pensée scientifique ».

Gilles Gaston GRANGIER

Deux conceptions de la science : « d'un côté, les rationalistes défendent l'idée selon laquelle la science parvient, dans sa confrontation au réel, à produire des énoncés ayant vocation à la vérité universelle, indépendante des conditions dans lesquelles ils ont été formulés. De l'autre, les relativistes soulignent à quel point tout savoir scientifique est construit, et donc relatif à la période à laquelle il est formulé, et dépendant des luttes d'influence, y compris politiques qui s'y sont déroulées ».

Luc BOLTANSKI

Esprits de géométrie et de finesse

« (En l'esprit de géométrie), les principes sont palpables mais éloignés de l'usage commun, de sorte qu'on a peine à tourner la tête de ce côté-là, manque d'habitude. Mais pour peu qu'on l'y tourne, on voit les principes à plein, et il faudrait avoir tout à fait l'esprit faux pour mal raisonner sur des principes si gros qu'il est presque impossible qu'ils échappent.

Mais dans l'esprit de finesse les principes sont dans l'usage commun et devant les yeux de tout le monde. On n'a que faire de tourner la tête ni de se faire violence, **il n'est question que d'avoir bonne vue. Mais il faut l'avoir bonne, car les principes sont si déliés et en si grand nombre, qu'il est presque impossible qu'il n'en échappe.** Or l'omission d'un principe mène à l'erreur. Ainsi il faut avoir la vue bien nette pour voir tous les principes, et ensuite l'esprit juste pour ne pas raisonner faussement sur des principes connus.

Tous les géomètres seraient donc fins s'ils avaient la vue bonne, car ils ne raisonnent pas faux sur les principes qu'ils connaissent. Et les esprits fins seraient géomètres s'ils pouvaient plier leur vue vers les principes inaccoutumés de géométrie.

Ce qui fait donc que de certains esprits fins ne sont pas géomètres, c'est qu'ils ne peuvent du tout se tourner vers les principes de géométrie. Mais ce qui fait que des géomètres ne sont pas fins, c'est qu'ils ne voient pas ce qui est devant eux et qu'étant accoutumés aux principes nets et grossiers de géométrie, et à ne raisonner qu'après

avoir bien vu et manié leurs principes, ils se perdent dans les choses de finesse où les principes ne se laissent pas ainsi manier. On les voit à peine, on les sent plutôt qu'on ne les voit, on a des peines infinies à les faire sentir à ceux qui ne les sentent pas d'eux-mêmes. Ce sont choses tellement délicates, et si nombreuses, qu'il faut un sens bien délicat et bien net pour les sentir et juger droit et juste selon ce sentiment, sans pouvoir le plus souvent le démontrer par ordre comme en géométrie, parce qu'on n'en possède pas ainsi les principes, et que ce serait une chose infinie de l'entreprendre. Il faut tout d'un coup voir la chose d'un seul regard, et non pas par progrès de raisonnement, au moins jusqu'à un certain degré. Et ainsi il est rare que les géomètres soient fins et que les fins soient géomètres, à cause que les géomètres veulent traiter géométriquement ces choses fines et se rendent ridicules, voulant commencer par les définitions et ensuite par les principes, ce qui n'est pas la manière d'agir en cette sorte de raisonnement. Ce n'est pas que l'esprit ne le fasse mais il le fait tacitement, naturellement et sans art, car l'expression en passe tous les hommes, et le sentiment n'en appartient qu'à peu d'hommes.

Et les esprits fins au contraire, ayant ainsi accoutumé à juger d'une seule vue, sont si étonnés quand on leur présente des propositions où ils ne comprennent rien, et où pour entrer il faut passer par des définitions et des principes si stériles, qu'ils n'ont point accoutumé de voir ainsi en détail, qu'ils s'en rebutent et s'en dégoûtent.

Mais les esprits faux ne sont jamais ni fins ni géomètres.

Les géomètres qui ne sont que géomètres ont donc l'esprit droit, mais pourvu qu'on leur explique bien toutes choses par définitions et principes ; autrement ils sont faux et insupportables, car ils ne sont droits que sur les principes bien éclaircis.

Et les fins qui ne sont que fins ne peuvent avoir la patience de descendre jusque dans les premiers principes des choses spéculatives et d'imagination qu'ils n'ont jamais vues dans le monde, et tout à fait hors d'usage ».

PASCAL, *Les pensées*.

« Notre habitude d'utiliser un système logique d'idées nous mène, dans nos analyses, à disséquer les conceptions culturelles, surtout celles d'autrui, en une suite de propositions disloquées et éparpillées, c'est-à-dire à découper une histoire complète en bribes de scènes démunies de sens complet, puis à les reconstituer en une structure de sens présumée être logique (...). L'explication logique est une exigence académique de formalisation très répandue en sciences sociales. Si elle est très utile pour la construction d'une théorie, il nous faut d'abord saisir puis retenir les choses par un mode de compréhension esthétique ou écologique. Ensuite seulement, nous pourrions les exprimer de façon logique. Dans le cas contraire, une chose se réduira logiquement à rien. Par exemple, le terme GEMEN'R (« comme frère »), à Pékin, a besoin d'une compréhension locale très particulière, et peut difficilement être compris de manière logique : il ne désigne ni les « amis », car le sens de l'amitié a l'air d'être chargé d'une

responsabilité trop sérieuse, ni « proche comme des frères », car la proximité est alors trop grande, ni même « allié », certainement trop intéressé. Ce terme est évidemment en accord avec le style de vie pékinois, amical et quelque peu désinvolte, mais même une telle explication manque encore de subtilité. Je ne m'élève pas contre la logique, mais j'en réclame un usage correct ».

Zhao TINGYANG, *La crise écologique de la culture.*

Vouloir des sciences utiles

« Il est possible de parvenir à **des connaissances qui soient fort utiles à la vie.** Au lieu de cette philosophie spéculative, qu'on enseigne dans les écoles, on en peut trouver une pratique, par laquelle, connaissant la force et les actions du feu, de l'eau, de l'air, des astres, des cieux et de tous les autres corps qui nous environnent, aussi distinctement que nous connaissons les divers métiers de nos artisans, nous les pourrions employer en même façon à tous les usages auxquels ils sont propres, et ainsi nous rendre comme maître et possesseur de la Nature ».

DESCARTES, *Discours de la méthode, XVII^e siècle.*

« J'ai remarqué que même les gens qui affirment que tout est prédestiné et que nous ne pouvons rien y changer regardent avant de traverser la rue ».

Stephen HAWKING, *Trous noirs et bébés univers.*

« Tout phénomène extérieur à fort retentissement doit être traduit en leçons d'éveil et en idées d'action. Par exemple, en politique, une élection inattendue peut apporter avec elle cinq schémas expliquant la victoire : (a) mieux vaut réunir son camp contre le camp adverse que porter la querelle dans son propre camp ; (b) **face aux problèmes, autant inventer des solutions dont on puisse parler simplement** (même si « tout est toujours plus complexe que ça n'en a l'air ») ; (c) il est stimulant de montrer qu'on peut agir et d'impulser l'action (les plus grands blocages sont ceux que nous créons par notre inertie et notre sentiment d'impuissance) ; (d) **ayons l'humilité de nous expliquer sur nos choix, de les débattre avec des arguments précis, à partir de chiffres et de bases concrètes que les autres puissent éventuellement réfuter.** C'est comme cela qu'on fait de l'échange, qu'on argumente et qu'on dessine les orientations de l'action. C'est comme cela qu'on fait évoluer ses perceptions ou ses choix, qu'on affronte la discussion et les faits contradictoires, loin de la toute-puissance imaginaire des raisons générales et des contours flous ».

Patchwork de journaux suite à une élection surprise, P.L.

Poser les bons problèmes

« Les vrais problèmes sont d'abord amers à goûter; le plaisir viendra à ceux qui auront vaincu l'amertume ».

ALAIN, *Propos sur l'éducation.*

« Un problème de recherche est un écart ou un manque à combler, dans le domaine des connaissances, entre ce que nous savons et ce que nous désirerions savoir sur le réel. Il traduit l'ignorance actuelle, la volonté d'en savoir plus sur le réel observable et le questionnement qui en découle ».

B. GAUTHIER, *Recherche sociale.*

« (*A partir de l'écart perçu – qui doit être significatif*) On applique une méthodologie rigoureuse pour le réduire et parvenir à un état de la connaissance qui soit plus proche de la réalité ».

« Pour vérifier qu'il s'agit d'un vrai problème de recherche, on s'appuie sur un consensus d'experts du domaine et on s'assure qu'il soit vérifiable dans la réalité. Le problème doit comporter une certaine originalité, en donnant l'espoir d'ajouter de nouvelles connaissances ».

« Chaque chercheur forge sa propre conception d'un problème, en synthétisant des informations diverses, qu'il analyse et intègre avec discernement ».

Donald LONG (université de MONCTON).

« Veille à tes pieds, assure ton pas prochain, mais que cela ne te distraie pas du but le plus haut. Le premier pas dépend du dernier ».

René DAUMAL.

Construire ses raisonnements

« L'intellect passe au travers des usages, des croyances, des dogmes, des traditions, des pudeurs, des habitudes, des sentiments et des lois civiles, comme passe un ingénieur au travers des forêts, des montagnes, et de toutes les bizarreries et formes locales de la nature, qu'il troue, tranche et franchit, imposant par la force le chemin le plus court ».

« L'intuition sans l'intelligence est un accident ».

« Les pensées, les émotions toutes nues sont aussi faibles que les hommes tout nus. Il faut donc les vêtir ».

Paul VALÉRY, *Tel quel I.*

« Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et sensible qui lie les plus éloignées et les plus diverses, je tiens pour **impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus de connaître le tout sans connaître les parties** ».

PASCAL, *Pensées*.

Faire de la recherche

(a) c'est un peu comme naviguer ...

« La métaphore de la **navigation** comporte plusieurs éléments. Premièrement : l'idée, bien entendu, d'un trajet, d'un déplacement effectif d'un point à un autre. Deuxièmement (...) ce déplacement se dirige vers un certain but, il a un objectif. Ce but, cet objectif, c'est le port, le havre, en tant que lieu de sûreté où on est à l'abri à l'égard de tout. Dans cette même idée (...) vous trouvez le thème que le port vers lequel on tend - eh bien, c'est le port d'attache, c'est celui où l'on retrouve son lieu d'origine, sa patrie. La trajectoire vers soi aura toujours quelque chose d'odysséen. Quatrième idée (...) si on désire si fort arriver en ce lieu de sûreté, c'est que la trajectoire en elle-même est dangereuse. Tout au long de ce trajet on est affronté à des risques, risques imprévus qui peuvent compromettre votre itinéraire ou même vous perdre. Par conséquent, cette trajectoire sera bien celle qui vous conduit jusqu'au lieu de salut, à travers un certain nombre de dangers, connus et peu connus, connus et mal connus, etc. Enfin (...) cette trajectoire à mener ainsi vers le port, le port du salut à travers les dangers, implique un savoir, une technique, un art. Savoir complexe, à la fois théorique et pratique ; savoir conjectural aussi, qui est un savoir tout proche, bien sûr, du **pilotage** ».

Michel FOUCAULT, *cours du 17 février 1982 au collège de France, « se conduire, se gouverner ».*

(b) ... ou réparer des motos

« (*Pour réparer des motocyclettes*), on utilise deux types de logiques, la logique inductive et la logique déductive. La première part de l'observation de la machine pour arriver à des conclusions générales (...). La déduction suit le processus inverse. A partir d'une connaissance générale, en effet, on peut tirer une conclusion particulière (...). Certains problèmes, trop compliqués, ne peuvent être résolus que grâce à des longues chaînes de raisonnements tant inductifs que déductifs (...). Un simple spectateur ne verra que l'effort physique accompli par le mécanicien, et il s'imaginera que la réparation est une question de muscles. Mais ce n'en est là que l'aspect le plus sommaire. L'essentiel c'est, de loin, **l'observation attentive et la réflexion rigoureuse**. Voilà pourquoi les mécaniciens semblent si taciturnes, si renfermés, quand ils s'affairent sur un moteur. Ils n'aiment pas qu'on leur parle,

parce qu'ils se concentrent sur des images mentales, sur des enchaînements d'idées. C'est à peine s'ils regardent la moto elle-même. L'expérience qu'ils sont en train de mener fait partie d'un programme, dont le but est d'accroître leur connaissance de la moto en question et de la comparer à la motocyclette idéale qu'ils ont dans l'esprit. Ce qu'ils contemplent, c'est toujours la structure interne »

Robert PIRSIG, *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes.*

SYNTHESES D'ARTICLES DÉJÀ PARUS ET TOUJOURS D'ACTUALITÉ

Souvent, des articles intéressants ont été publiés sur la diversité managériale, le management africain ou d'autres thèmes intéressant directement la Revue **MANAGEMENTS**.

S'ils sont encore disponibles sur Internet, par l'intermédiaire de CAIRN ou des Revues dans lesquelles ils ont paru, ils ne sont pas toujours relus ou repris dans les réflexions de recherche qui pourraient pourtant y avoir recours.

La Revue **MANAGEMENTS** rendra justice à ces articles, en publiant des résumés de leur contenu, et en insistant sur leurs apports clefs. Nous demanderons ces résumés aux auteurs eux-mêmes ou, s'ils ne peuvent le faire, à un enseignant-chercheur particulièrement touché par ce qu'ils ont écrit.

Dans le numéro 1, trois résumés d'articles sont proposés.

1.

Revue Tiers Monde, année 1990, volume 31, numéro 124, « **La gestion de l'entreprise africaine : réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste** ».

Pascal LABAZEE

http://www.persee.fr/doc/tiers_0040-7356_1990_num_31_124_3958

Cet auteur est décédé à 59 ans, en 2010. Il était socio-économiste et directeur de recherche à l'IRD.

Malgré l'importance consentie à la variante culturelle dans les théories managériales, le transfert des techniques de gestion vers l'Afrique est toujours réalisé selon le principe du « ONE BEST WAY »¹, qui néglige toutes les résonances politiques, sociales et sémantiques des catégories exportées.

Bref, on impose des modèles de gestion qui sont censés aller de pair avec les matériels de production débarqués de l'étranger (technologies, formes d'organisation).

Alors que dans d'autres domaines on cherche à s'adapter au « milieu socio-culturel d'accueil », dans celui de la gestion on impose des règles issues des formalismes nord-

¹ Il existe une manière de faire supérieure aux autres.

américains et européens. On les considère comme des normes universelles d'efficacité managériale.

A partir de là, les entreprises d'Afrique, sont classées par rapport à ces critères de rationalité occidentale. Par exemple, on critique l'indigence des artisans et des petits commerçants locaux, ou on s'apitoie devant des méthodes marchandes considérées comme dépassées. Mais on félicite les entrepreneurs qui ont intégré la rationalité européenne, en jugeant qu'ils sont qualifiés parce qu'ils ont adopté le mode de vie occidental. Ces dirigeants sont d'ailleurs tenus de répondre à des registres qui ne correspondent pas à leur culture d'origine, mais qu'ils s'imposent pour faire allégeance au modèle qu'ils ont choisi et à ses rituels de consommation (habitat, style de vie, achats liés à leur nouveau statut d'appartenance).

Pour certains pays, cela va très loin. L'accès aux principaux réseaux économiques n'y est possible que si on arrive à entrer dans les réseaux du pouvoir. Or ces réseaux exigent qu'on adhère à leurs normes et à leurs valeurs, alors qu'ils les ont puisées dans la rationalité occidentale en se coupant de leurs traditions culturelles.

Dans certains endroits, les formations managériales ont moins pour but de construire des compétences appropriées aux besoins des entreprises, qu'à faire sortir du lot les « capitalistes sérieux » (munis des bonnes rationalités). Ils se distinguent alors des aventuriers sans envergure, des petits spéculateurs ou des artisans et boutiquiers locaux. Les enseignements reçus servent de « barrières symboliques filtrant l'accès aux financements institutionnels, aux informations et à certaines affaires » (p. 840).

Dans la suite de son article, Pascal LABAZEE montre à quel point cette négation des enracinements culturels produit des conflits internes au sein des entreprises gérées de manière européenne ou nord-américaine. Car le personnel et de nombreuses partenaires économiques y restent imprégnés d'orientations et de valeurs tirées de leur propre culture.

Tout déni culturel renforce les impacts souterrains des cultures négligées ou refoulées. En ne les intégrant pas de manière active et raisonnable, on fait qu'elles prolifèrent comme des contre-pouvoirs ou des symptômes dysfonctionnels difficiles à traiter.

A contrario, certains traits culturels sont des ressources originales dont les entreprises africaines pourraient largement profiter, si on ne les soumettait pas à une rationalité occidentale à prétention d'universalité.

En complétant l'article de LABAZEE avec ce qu'on constate, près de trente ans après sa parution, on pourrait dire que la rationalité managériale dominante est contestée, aujourd'hui même, dans le monde occidental. On y observe de nombreux conflits sur les objectifs et les modèles de gestion.

Dès lors, l'Afrique est en droit de tirer son épingle du jeu, en faisant valoir un management mieux contextualisé, en construisant des rationalités de métissage et en

combinant les techniques disponibles (y compris avec des créations émergentes). On pourrait en tirer des modèles de gestion flexibles, qui conviendraient aux situations locales et aux caractéristiques des entreprises.

2.

Le deuxième article a été synthétisé par son auteur :

« Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : Le cas de l'Afrique¹ »

Martine BRASSEUR, professeur à l'Université de Paris Descartes (CEDAG)

Face à la diversité culturelle dans un contexte d'internationalisation, deux réponses antagonistes semblent envisageables : la convergence et la divergence (Peretti et Cazal, 1993). La première postule l'existence de modèles universels de gestion qui transcenderaient les frontières et procèderaient par assimilation. La seconde considère les décalages culturels comme irréductibles et les pratiques comme contingentes, le manager se trouvant confronté à la nécessité de s'adapter aux spécificités locales.

Depuis les travaux de Daniel Bollinger et Geert Hofstede (1987) ou de Philippe d'Iribarne (1989), il semble difficile d'occulter que les manières de gérer les entreprises varient en fonction des particularités nationales. Le rejet de l'universalité ressort même comme déterminant pour favoriser les ajustements réciproques dans le jeu multiculturel qui s'instaure au sein des organisations (d'Iribarne *et al.*, 1998). Cette approche par la divergence laisse entrevoir une nouvelle modélisation des pratiques de gestion, intégrant la variété des cultures comme l'une des caractéristiques des situations professionnelles et réintroduisant la notion d'universalité à un autre niveau. Il s'agirait pour le manager d'identifier les processus à l'œuvre dans un management de la diversité culturelle qui puisse conjointement être considéré comme socialement responsable.

L'exercice est d'autant plus périlleux que comme le précisait Hofstede (1994, p.269), les contacts interculturels entre groupes « ne débouchent pas automatiquement sur une compréhension mutuelle ». L'une des raisons nous semble en être le rôle joué par les stéréotypes dans nos relations aux autres. Systèmes de défense identitaire et d'orientation, ils se présentent comme inévitables. Vecteurs d'ethnocentrisme ou de discrimination, ils restent à débusquer et à abandonner.

¹ Nous tenons à remercier Nelly Potevin, ancienne bénévole en ONG au Burkina Faso qui nous a transmis sa passion pour l'Afrique et Tamara Kondrachova, doctorante au CEROG, dont les travaux menés en Ukraine et en Russie nous ont convaincu de la pertinence d'une approche du management culturel par les stéréotypes. Cet article a été publié en 2008 dans *La Revue des Sciences de Gestion* : Brasseur M. (2008), Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle, le cas de l'Afrique, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°230, p. 61-67.

Dans notre article, nous avons dans un premier temps clarifié la notion de stéréotype et les processus cognitifs qu'il sous-tend. Il en ressort que les individus ont tendance à se convaincre que leurs stéréotypes sont des connaissances établies et universellement valides, alors qu'ils correspondent à des croyances partagées et datées. En reprenant les termes de Sartre (1940), dans cette dérive, la conscience imaginante en vient à se prendre pour une conscience perceptive. Les travers du stéréotypage semblent devoir affecter inévitablement les pratiques des gestionnaires confrontés aux différences culturelles. Nous avons mis en évidence le caractère inéluctable du stéréotypage comme processus cognitif de constitution de nos représentations tout en soulignant les dérives. Non seulement la connaissance des différences culturelles a tendance à se transformer en stéréotype dès qu'elle est établie et transmise, mais les modes d'approches de la culture ne sont pas neutres dans leur production.

Une analyse des premières approches de la culture montre que les modes de stéréotypage qui en découlent vont déterminer la conception que le manager aura de son rôle en Afrique. Or, au regard des exigences managériales, les travaux de recherche menés en sont venus à pointer non seulement le retard des organisations sur leurs homologues occidentales, mais aussi les handicaps que représentent certains traits culturels continentaux (Delalande, 1987 ; Kandem, 1990 ; Baidari, 2005, Licata et Klein, 2005). En second lieu, cantonnant la gestion à un modèle unique et universel en divergence avec la culture africaine ramenée à une donnée contraignante, il place le manager dans une situation de double contrainte : ou bien suivant une démarche volontariste, il prend un rôle d'éducateur avec une mission d'acculturation des africains afin de leur permettre de développer les comportements professionnels exigés par les entreprises, auquel cas il impose sa propre vision ; ou bien il renonce avec fatalisme aux principes organisateurs et de gestion. Dans un cas il est un gestionnaire ethnocentriste, dans l'autre il prend en compte la culture mais ne gère plus.

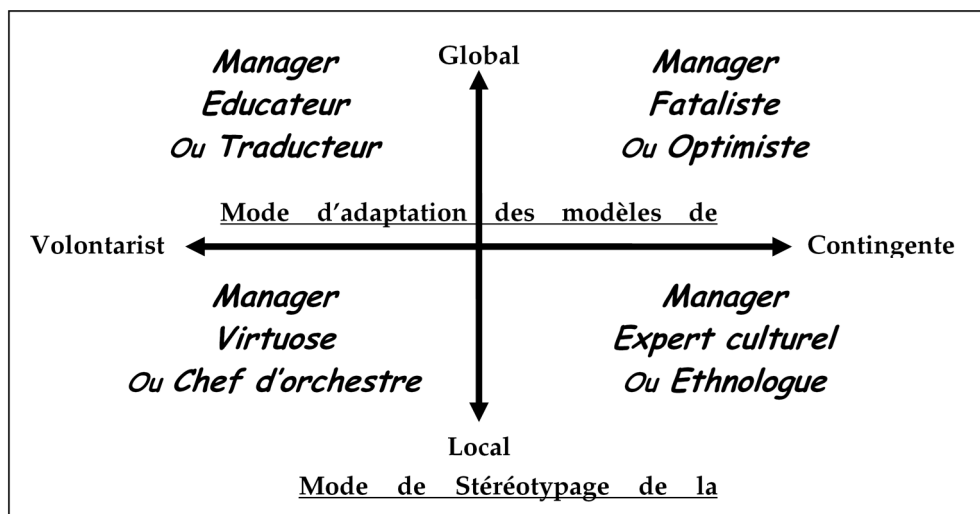
Or plusieurs études (d'Iribarne, 1993 ; d'Iribarne P. *et al.*, 1998) font ressortir un fort potentiel d'ajustement des pratiques de gestion à la culture africaine et soulignent le caractère hasardeux de la prédiction qu'ancrages culturels africains et modernité gestionnaire sont antagonistes de façon irrémédiable et irréductible. Sous cet angle postulant la convergence entre besoins organisationnels et culture africaine, le manager a le choix entre une démarche volontariste de traducteur des dispositifs de gestion, et une approche optimiste pariant sur l'émergence de dynamiques contingentes d'appropriation des modèles de management occidentaux.

Traiter des cultures nationales et en préciser les spécificités est déjà une façon de requestionner la notion globale de culture continentale africaine et d'abandonner le stéréotype de « l'Africain ». Face au constat du caractère pluriculturel de l'Afrique et de la multiplicité des groupes communautaires au sein des organisations, des travaux ont été menés en s'appuyant sur la notion d'ethnie dans l'objectif d'approcher au plus près le sentiment identitaire et d'affiner les différenciations

culturelles (Fouda Ongodo, 2004 ; Ahiauzu, 1983 ; Gosselin, 1986). Si l'émergence des pratiques est considérée comme contingente, le manager sera alors chargé de les accompagner et prendra une position d'expert sélectionné pour sa connaissance approfondie des spécificités locales, ou une position d'ethnologue avec pour mission de les identifier.

Une typologie est ainsi ressortie de notre revue de littérature.

Schéma 1. Les conceptions du rôle du manager en Afrique dans la gestion de la différence culturelle



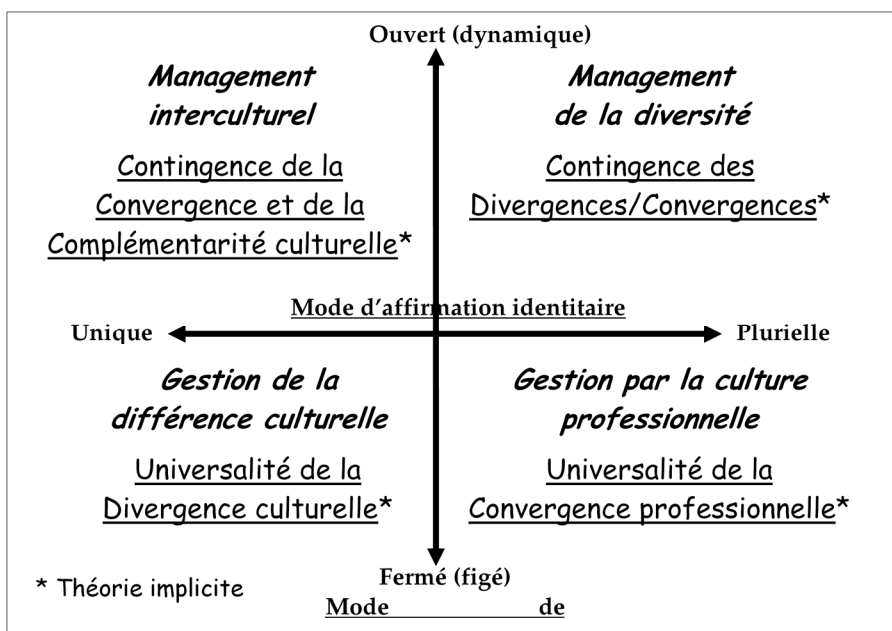
Nous mettons ainsi en évidence que les différences culturelles ne sont pas irréductibles et qu'elles évoluent. Figurer la catégorisation des cultures dans le temps et dans l'espace ne représente qu'un des modes de stéréotypage possibles. Il est à la fois le plus fréquent et le plus porteur d'effets négatifs (Villain-Gandossi, 2001). Or, les sujets peuvent être considérés comme traversés d'identités multiples sans cesse brassées, les différences s'en trouvant en partie maintenues et reproduites, et en partie abandonnées et construites (Wieviorka, 2001).

Les pratiques de gestion peuvent alors être distinguées en fonction du mode de stéréotypage qu'elles adoptent et qui découlent du croisement de deux dimensions. La première oppose les modes de catégorisation fermés qui figent les stéréotypes aux modes de catégorisations ouverts qui s'inscrivent dans une dynamique de redéfinition permanente. La seconde dimension concerne les modes d'affirmation identitaires, prenant en compte soit uniquement le facteur culturel soit une pluralité de facteurs. Cette distinction oppose en finalité la gestion de la différence culturelle postulant l'universalité de la divergence culturelle, au management de la diversité pour laquelle

convergence et divergence représentent des dynamiques contingentes. Entre les deux, on retrouve deux pratiques en vigueur dans les organisations.

Après avoir approfondi les dynamiques de stéréotype, nous faisons ressortir une typologie des styles de management dans les organisations multiculturelles qui conforte la proposition de recherche en considérant la variété.

Schéma 2. Modes de Stéréotypage et Type de Management dans les Organisations Multiculturelles



Notre article présente ensuite une étude du cas des femmes entrepreneures en Afrique afin d'illustrer les blocages dans la mise en œuvre d'une approche ouverte et plurielle. La place de la femme dans les sociétés africaines a fait l'objet de nombreuses études essentiellement depuis les années 1980, indissociables du thème de son émancipation individuelle. Il en ressort que pour accéder aux emplois rémunérés comme pour migrer vers les villes, les femmes ont dû « rompre avec la coutume » (Coquery-Vidrovitch, 2001, p.6).

Si le rôle doublement oppressant de la conjugaison des règles coutumières et du message colonial concernant la sujétion des femmes est aujourd'hui bien établi (Jeater, 1993), plusieurs auteurs ont mis en évidence que cette situation les a contraintes à innover et à inventer (Comhaire-Sylvain, 1982 ; Cordonnier, 1987), pour se lancer comme stratégie de survie dans une activité de « marketwomen ». Il

est aujourd'hui avéré que cet esprit d'entreprise féminin a joué un rôle important dans le développement économique de l'Afrique dès l'époque précoloniale et se trouve enraciné dans la culture des femmes africaines.

Or ce trait culturel africain n'est pas pris en compte dans les études sur l'esprit d'entreprise, de même que cette activité des femmes est occultée dans les recensements. Deux stéréotypes semblent être à l'origine de cette situation. Le premier concerne la création d'entreprise, conçue sur le modèle du secteur industriel et ne pouvant résulter que d'une démarche procédurale (Delalande, 1987). Ne correspondant pas aux critères d'une « économie moderne » réduit essentiellement aux « industries industrialisantes », le secteur informel a même été pourchassé par les forces de l'ordre de l'administration dans les premières décennies de l'indépendance (Albagli et Hénault, 1996) et continue à ne pas être pris en considération.

Le deuxième stéréotype porte sur la catégorisation par le genre, qui est perçue comme problématique d'un point de vue éthique et conduit à rejeter cette forme de différenciation identitaire dans les organisations. Cette conception du genre comme porteur de dérapage dans le domaine professionnel peut être reliée à l'absence de cadre éthique permettant d'orienter les pratiques sans risque de s'éloigner des principes de la responsabilité sociale des entreprises. Selon Jaggar et Mc Bride (1985), la pensée éthique traditionnelle a contribué à faire jouer à la femme le rôle d'éternelle subordonnée, tandis que pour Kujala et Pietiläinen (2004), cette situation est due au fait que la pensée contemporaine en matière d'éthique a été développée par les philosophes du genre masculin qui n'ont pas perçu la nécessité d'intégrer la dimension du genre. La première n'est plus acceptable ; la seconde n'est d'aucune aide.

Face à la création d'entreprises par les femmes, le cantonnement à un mode de stéréotypage uniquement culturel et fermé ressort comme l'un des principaux freins à la modélisation des pratiques efficaces. Seul le développement des hautes technologies de l'information et de la communication semble pouvoir jouer un rôle émancipateur. Il permet aujourd'hui de mettre en lien les différents porteurs d'initiative, et vise essentiellement à permettre une meilleure diffusion des informations dans le domaine commercial mais aussi des services d'urgence. Il est également moteur dans la création d'un réseau international des femmes entrepreneures et laissent entrevoir par-delà les échanges d'expériences, l'émergence d'une nouvelle forme de stéréotypage ne se cantonnant pas au critère de culture nationale ou d'appartenance ethnique et procédant par catégorisation contingente, ici en fonction du genre et de la profession.

Ce réaménagement du stéréotype de l'africaine nous semble potentiellement en voie de bousculer les modes d'interaction entre culture et d'interpeller les stéréotypes occidentaux de la femme au travail. Ainsi, au Québec, une grande part des entreprises dirigées par des femmes (Légaré et St Cyr, 2000) se concentrent dans les

mêmes secteurs d'activité que ceux investies de façon informelle par les africaines : la vente au détail et les services. En France, non seulement la pénurie de « jeunes pousses » est l'un des problèmes actuels de l'économie, les entrepreneurs se plaignant des lourdeurs administratives à franchir pour lancer et faire vivre leur projet, mais le nombre de femmes chefs d'entreprises reste marginal. Les pays occidentaux ne gagneraient-ils pas à tirer des enseignements de l'expérience de l'Afrique pour redynamiser la création de structures nouvelles et féminiser l'entrepreneuriat ?

Références

- Ahiauzy Augustine I. *Influence de la culture sur les relations professionnelles dans les entreprises*. Travail et Société, 1983, vol.8, n°2, p.163 – 176
- Albagli Claude, Hénault Georges. La création d'entreprise en Afrique. Vanves : EDICEF-AUPELF, 1996
- Baidari Boubacar. *Les entreprises sénégalaises utilisent-elles les données comptables qu'elles produisent ?* Revue Africaine de Gestion, 2005, n°2, p.1-25
- Comhaire-Sylvain Suzanne. Femmes de Lomé. Bandundu : Ceeba, 1982
- Coquery-Vidrovitch Catherine. Des femmes colonisées aux femmes de l'indépendance, ou du misérabilisme au développement par les femmes : approche historique. Abidjan : Colloque International Genre, population et développement en Afrique, UEPA/UAPS, INED, ENSEA, IFORD, 2001
- Cordonnier Rita. Femmes africaines de commerce. Les revendeuses de tissu de la ville de Lomé (Togo). Paris : L'Harmattan, 1987
- Delalande Philippe. Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique. Paris : Economica, 1987
- Fouda Ongodo Maurice. Valeurs culturelles des Pahouins d'Afrique Centrale et management des organisations. Beyrouth : Actes du Colloque du CIDEGEF « Le management face à l'environnement socio-culturel », 2004
- Gosselin Gabriel. *Ethnicité au-delà, régionalisme en deçà*. in Afrique plurielle, Afrique actuelle, Hommage à Georges Balandier. Paris : Editions Karthala, 1986, p.71 – 80
- Hofstede Geert. Vivre dans un monde multiculturel. Paris : Editions d'Organisation, 1994
- d'Iribarne Philippe. La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris : Editions du Seuil, 1989
- d'Iribarne Philippe. *L'enracinement culturel de la gestion des entreprises, 4 : Culture et Esprit d'entreprise*. in Ponson B., Schaan J.L. (Eds). 1993, p.55 – 60
- d'Iribarne Philippe. *Management et Culture*. Allouche J. (Coord.). Encyclopédie des Ressources Humaines. Paris : Vuibert, 2003, p.324 - 333
- d'Iribarne Philippe, Henry Alain, Segal Jean-Pierre, Chevrier Sylvie, Globokar Tatjana. Culture et Mondialisation. Paris : Editions du Seuil, 1998
- Jaggar Alison M., McBride William L. *Reproduction as Male Ideology*. Women's Studies International Forum, 1985, vol.8, n°3, p.185 - 196
- Jeater Diana. Marriage, Perversion and Power: The Construction of Moral Discourse in Southern Rhodesia 1894-1930. Oxford : Clarendon Press, 1993
- Kamdem Emmanuel. *Temps et Travail en Afrique*. Chanlat, J.F. (Dir.), 1990, p.231 – 255
- Kamdem Emmanuel. Management et Interculturalité en Afrique. Laval/Paris : Les Presses de l'Université de Laval/l'Harmattan, 2002
- Kujala Johanna, Pietläinen Tarja. *Female Managers'Ethical Decision-Making : A multidimensional Approach*. Journal of Business Ethics, 2004, vol.53, n°1-2, p.153 - 163

- Licata Laurent, Klein Olivier. *Regards croisés sur un passé commun : anciens colonisés et anciens coloniaux face à l'action belge au Congo*. in Sanchez-Mazas M., Licata L. (Dir.), 2005, p.241 – 277
- Peretti Jean-Marie, Cazal Didier. *L'Europe des Ressources Humaines*. Paris : Editions Liaisons, 1993
- Sartre Jean Paul. *L'imaginaire, Psychologie phénoménologique de l'imagination*. Paris : Gallimard, 1940
- Villain-Gandossi Christiane. *La genèse des stéréotypes dans les jeux de l'identité/altérité Nord-Sud*. Hermès, 2001, n°30, p.27 – 40
- Wieviorka Michel. *Les différences*. Paris : Editions Balland, 2001

3.

Le troisième article proposé est d'ordre méthodologique.

« **Seven faces of research** », **OMEGA**, volume 2, n°1, 1974.

S. EILON

L'auteur y définit sept archétypes¹ de chercheurs en partant des méthodologies qu'ils utilisent de préférence. Cette typologie est encore pertinente aujourd'hui. En voici une description rapide

Le CHRONIQUEUR

Il se considère comme un observateur détaché, une sorte d'anthropologue ou de photographe. Il enregistre les faits ou les comportements, en s'efforçant de ne pas les perturber par sa présence. Il en rapporte des collections de « données » qu'il interprète ou commente comme des fragments de réalité.

L'objectivité qu'il tire de son prétendu détachement est limitée. Tout d'abord, il « sélectionne » ce qu'il dit observer, de même qu'un photographe choisit ses prises de vue : il y a donc là une première irruption de subjectivité. De plus, il a besoin de poser des questions à la réalité qu'il examine, s'il veut construire des hypothèses à partir d'une théorie sous-jacente : il « intervient » donc, par son mode interrogatif, sur l'objet de ses investigations. Enfin, il influence ce qu'il observe quand il utilise des interviews, des questionnaires, des « observatoires » pour ses perceptions : les gens sont « affectés » par sa présence ou ses questions.

¹ Au sens étymologique, un archétype est un modèle général qui sert à représenter une catégorie de sujets. C'est un concept proche de l'idéaltype de Marx WEBER, dont les caractérisations sont néanmoins plus abstraites (l'idéaltype ayant pour fonction d'explorer le réel et pas seulement de le catégoriser).

LE DIALECTICIEN

Il vise à l'objectivité. Mais dans les questions humaines, il pense qu'on doit débattre et argumenter sur les problèmes afin de dégager des faits.

Contrairement au chroniqueur qui veut laisser le système comme il est, le dialecticien cherche à le déstabiliser. Il s'efforce de découvrir ce qui reste caché à l'observateur naïf (celui qui se contente des apparences ou de ce que les gens racontent).

La critique qu'on peut faire à cette approche est que l'intervention (qui n'a rien à voir avec un rôle de thérapeute ou d'agent de changement) laisse des perturbations. Elle secoue le système étudié. Au mieux, elle entraîne un effet d'apprentissage de la méthode dialectique.

LE DECHIFFREUR D'ENIGMES

Le déchiffreur d'énigmes est moins intéressé par la collecte de données que par l'activité intellectuelle associée à la résolution de problèmes structurés. Ce qui lui plaît, c'est moins de définir un problème que de lui trouver une bonne solution : il accepte avec plaisir les objectifs ou les questions des autres. Bref, il aime obtenir des résultats à partir de conditions prédéfinies : prouver un certain type de relation, calculer la valeur d'une variable donnée, trouver la meilleure stratégie pour tel ou tel processus.

Les limites d'une telle approche sont évidentes. Le déchiffreur d'énigmes se déresponsabilise par rapport aux données initiales et à la validité des problèmes qu'il tâche de résoudre. Il peut travailler sur des questions mal posées, sur des informations mal collectées, sur des enjeux sans pertinence concrète.

L'EMPIRISTE

Il crée les conditions expérimentales d'un système sous observation, afin de déterminer la validité ou non de certaines hypothèses. Après quoi, il conforte ou transforme la base théorique dont il a tiré son questionnement.

L'important est de contrôler le plus possible de paramètres lorsqu'on traite expérimentalement certains phénomènes. Hélas, dans les sciences de gestion, la réalité qu'on étudie est souvent trop complexe pour qu'on puisse isoler des objets d'expérimentation.

Par ailleurs se pose le problème de l'attribution causale : les facteurs qui interviennent dans une situation sont difficilement isolables hors d'un espace-temps limité. Au-delà, rien ne sera plus comparable puisque le contexte aura changé.

LE CLASSIFICATEUR

Il se sert des informations collectées par d'autres. Il s'occupe de les organiser, de les catégoriser, de tirer de nouveaux résultats au moyen de cette confrontation structurée. Il n'a pas lui-même un rôle d'observation ou d'expérimentation, mais il contribue à mettre au clair ce qui a été tiré du rapport à la réalité, dans un domaine précis d'investigation.

Il devient dangereux quand il dépend de son propre modèle de réalité, quand il biaise les informations des chercheurs dont il compare et organise les apports.

Le risque le plus notoire est que celui qui classe n'ait plus lui-même accès aux terrains d'où proviennent les données dont il se sert. Cela peut conduire à des interprétations arbitraires.

L'ICONOCLASTE

L'iconoclaste met en cause ou détruit les croyances entretenues. Ses arguments sont les suivants :

- a) bon nombre d'opinions courantes sont basées sur des affirmations douteuses ou arbitraires.
- b) bien des affirmations ne sont pas étayées par un raisonnement rigoureux.
- c) certaines conclusions sont trop générales pour servir à quelque chose de concret, d'autres trop limitées pour qu'on généralise à partir d'elles. Enfin, d'autres ont des incohérences qui font douter de leur validité.
- d) il y a incompatibilité entre certaines théories et les pratiques dont elles sont censées rendre compte : plusieurs faits en témoignent.

Même s'il a raison, l'iconoclaste agressif passe à la longue pour un destructeur. Il se met à dos la communauté scientifique à laquelle il est pourtant utile, alors qu'il en a lui-même besoin. Toute critique demande de se faire comprendre (et accepter) par ceux à qui on s'adresse. Si on détruit des croyances, il est utile de fournir des théories alternatives.

L'AGENT DE CHANGEMENT

Il cherche à changer le système où il intervient. Il n'est pas comme un consultant qui étudie les choses de près, puis propose des moyens de transformation. Il garde une distance critique et réflexive. Mais il prend part, de l'intérieur, aux actions de changement. Il contribue à modifier les attitudes, les structures, les modes opératoires, les enjeux ou les fonctionnements organisationnels. En outre, il prend un rôle d'analyste-observateur de ce à quoi il participe. On trouve deux types d'agents de changement :

- a) celui qui aide, clarifie, élucide les choses mais n'impose rien ;
- b) celui qui cherche à influencer à partir de ses propres buts, solutions et modèles d'action.

Deux questions sérieuses doivent être posées à propos de l'agent de changement. Une concerne l'éthique : de quel droit peut-on intervenir pour transformer un système ? Une autre est liée à la recherche en tant que telle : méthodologiquement, peut-on s'intégrer à un système tout en l'analysant ? Comment articuler le changement et la continuité, la distance et la proximité, pour en tirer de la « connaissance scientifique » ? Les avis sont partagés.

Pour EILON, chaque archétype représente une forme de contribution scientifique, dont la valeur est fonction de sa complémentarité conflictuelle avec les autres.

Tout chercheur trouvera intérêt à utiliser plusieurs de ces rôles, selon son tempérament, mais aussi les caractéristiques ou les circonstances de ses recherches.

P.L.

OUVRAGES À LIRE OU À RELIRE

Chaque numéro de **MANAGEMENTS** présentera des ouvrages dont la thématique intéresse le management.

Les textes choisis sont en lien avec la ligne éditoriale de la Revue. Ils visent à aider les chercheurs à enrichir leurs champs théoriques et leur appréhension du réel. Le but est toujours de parvenir à des poser les bonnes questions dans les sujets qui nous intéressent et que nous souhaitons traiter dans une perspective scientifique.

Pour le **numéro 1**, voici quatre ouvrages d'origines variées.

I. EN PHILOSOPHIE

Jean-Claude MONOD, *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? Politiques du charisme*, Paris, Seuil, 2012

Ce texte décrit les enjeux et les difficultés d'être un chef personnalisé dans un système démocratique où le pouvoir est théoriquement donné « au peuple ».

Habituellement, on considère qu'un chef démocratique incarne la volonté générale de ceux qui lui ont permis de tenir ce rôle. Il permet l'identification (c'est le « visage » du groupe), et en même temps, il sert d'arbitre et facilite les médiations internes.

Si l'on en croit l'historien Marc BLOCH, un chef démocratique essaie de convaincre en s'appuyant sur la raison. Il met en avant des valeurs positives (en conciliant le besoin de liberté avec ceux d'égalité ou de fraternité). A l'opposé, un chef totalitaire active les ressorts des passions et produit de la contagion émotionnelle. Il s'appuie sur les mécontentements et la désignation de boucs émissaires (« ceux par qui le mal est arrivé »).

Pour Jean-Claude MONOD, certains chefs ont un charisme pathologique (causant des nuisances ou des effets pervers), et d'autres en ont un plutôt utile à la démocratie. Car la plupart des gens ont besoin de s'exprimer (en participant aux choix politiques, en étant mis à contribution), mais ils attendent aussi des leaders dont la parole soit forte, qui sachent convaincre et produire des résultats concrets.

On espère de ses chefs qu'ils soient proches (en ressemblant à ceux qui les ont choisis), qu'ils sachent anticiper, être réactifs et montrer de la fermeté quand il le faut. Ils doivent être de bons communicateurs (en écoutant, en facilitant les liens relationnels, en tenant compte des souhaits des électeurs).

Dans un système démocratique, un chef est d'autant plus reconnu qu'il respecte ses engagements, qu'il pousse à l'action, qu'il donne des orientations et qu'il assume les décisions une fois qu'elles ont été prises.

Contrairement aux forces anonymes d'une domination sans visage (« les contraintes économiques », « la bureaucratie »), l'autre avantage de la figure du chef, c'est qu'on peut lui poser des questions, la critiquer, la contester ou, si besoin, l'obliger à partir (par démission, empêchement ou non-réélection).

II. EN EPISTEMOLOGIE ET HISTOIRE DES SCIENCES

Steven POOLE, *The surprising history of new ideas (l'histoire surprenante des nouvelles idées)*, RANDOM HOUSE BOOKS, 2016.

Ce que cet auteur nous rappelle par de nombreux exemples, c'est que les idées ont une vie parfois chaotique. Même de bonnes trouvailles, dont on aurait pensé qu'elles seraient diffusées rapidement partout, peuvent rester aux oubliettes et resurgir beaucoup plus tard¹.

Certes, on sait déjà que les idées se font la chasse mutuellement, et qu'il y en a une destruction créatrice comme dans les pratiques d'affaires ou le renouvellement des produits. C'est parfois lié à de vraies innovations (avec un progrès technique, culture ou social évident), mais c'est parfois un leurre (il arrive que des idées nouvelles en recouvrent d'autres qui étaient meilleures et plus simples). Méfions-nous de ce qu'on appelle progrès. Dans certains domaines, on peut observer ici ou là des dégradations (écologiques, sociales, etc.). C'est pourquoi il convient d'être fidèle à des techniques comme l'analyse de la valeur des produits, ou à des concepts productifs minimisant le gaspillage, telle l'économie frugale.

De son côté, Steven POOLE fait voir que certaines idées prétendues nouvelles sont en réalité anciennes. Mais à l'époque de leur première apparition, on ne les a pas prises au sérieux. Ou on s'en est servi peu de temps jusqu'à les trouver dépassées.

Par exemple, la voiture électrique n'est pas une idée récente. Beaucoup ont circulé dans les rues de Londres et de New York à la fin du XIXe siècle. Mais la concurrence des modèles à essence leur a coûté la vie, jusqu'à ce qu'elles reviennent au goût du jour pour résoudre les problèmes de pollution.

¹ Ce fut le cas du jus de citron pour vaincre le scorbut. Ou de l'ASEPTIE, découverte dès 1844 par SEMMELWEISS.

Les cigarettes électroniques, quant à elles, datent des années 60. On les a déconsidérées jusqu'à leur mise en avant récente, car elles semblaient un moindre mal dans la lutte contre le tabac.

En médecine, on voit renaître aussi des idées jugées naguère vieilles ou ridicules. C'est le cas de l'utilisation des sangsues (ou des asticots) pour soigner les plaies. Les sangsues ont une salive qui fluidifie localement le sang, en diminuant les problèmes de nécrose. Et les asticots raffolent des tissus morts, ce qui leur permet de nettoyer plus facilement les blessures.

Enfin, des études récentes sur les animaux ont montré l'intérêt des théories de LAMARCK (qui croyait à la transmission des caractères acquis), alors qu'au siècle dernier on jugeait que DARWIN avait définitivement réfuté de telles théories (avec son évolutionnisme guidé par le seul hasard des mutations génétiques).

En bref, si on lit attentivement POOLE et ses démonstrations sinueuses sur le cours¹ des idées, on sera plus circonspect par rapport au caractère innovant des unes et dépassé des autres. L'histoire n'a jamais dit son dernier mot.

En management comme ailleurs, revenir à de vieilles idées qu'on pensait usées ou mortes n'est pas sans surprises. Certains concepts prétendus récents (celui des « parties prenantes » par exemple) se retrouvent sous d'autres mots dans de nombreux écrits antérieurs (en comptabilité dans la « théorie des surplus »)².

III. EN SOCIOLOGIE, PSYCHOSOCIOLOGIE ET SCIENCES DE GESTION

PICHAULT F., LISEIN O., RONDEAUX G., XHAUFLAIR V., La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ? Paris, VUIBERT (collection recherche de l'AGRH), 2008.

1.

Cet ouvrage, qui aura bientôt dix ans, reste un texte majeur pour la recherche-intervention en lien avec des commandes territoriales (Etats, communautés publiques, collectivités) ou privées (secteurs d'activité, entreprises, organisations diverses). Il a été coordonné par des chercheurs du LENTIC (une équipe pluridisciplinaire de sociologues et de gestionnaires au sein de l'Université de Liège, en Belgique).

¹ Dans les deux sens de l'expression, leur évolution flottante, et leur évaluation marchande.

² Pour ce résumé, nous nous sommes aidés en partie de la synthèse de Thomas LEPELTIER parue dans Sciences Humaines, n° 294, juillet 2017.

Il pose une triple question (toujours d'actualité) :

- peut-on garder l'indépendance critique d'un chercheur (rigueur, autonomie d'analyse) quand on cherche en même temps à répondre à des utilités sociales (par exemple en aidant des praticiens dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs projets) ?
- comment articuler le registre des valeurs (sa propre déontologie de l'engagement, son éthique de l'intervention) et celui des compromis de l'action ? Jusqu'où entrer dans les pratiques de ceux avec lesquels on a coopéré pour décider de ce qu'il faut faire ? N'y-a-t-il pas un risque de perdre son jugement ou de dégrader ses convictions ?
- concrètement, est-il possible de trouver la juste distance (ou la juste proximité) avec les autres acteurs de l'intervention ? Quelles sont les méthodes à utiliser pour y parvenir ?

Dans les faits, tout organisation est elle-même un tissu de contradictions, dont la coexistence n'empêche pas l'action collective, mais en réduit ou en détourne certains effets attendus. Le rôle d'un intervenant est d'abord d'analyser de telles contradictions (politiques, économiques, symboliques, psychosociologiques), en exerçant sur elles une médiation salubre qui puisse diminuer leurs dysfonctionnements.

2.

Parmi les textes incus dans cet ouvrage collectif, citons-en trois :

2.1.

P.A. LAPOINTE, sur « la recherche partenariale » (avec l'exemple du Québec), p. 63-82. L'auteur la définit comme une position intermédiaire entre une recherche en extériorité (distanciée, mais « incapable de rendre compte des logiques d'action ») et une recherche-action trop investie (qui finit par « épouser la cause » des acteurs de terrain, en manquant alors de distance critique).

Cette recherche partenariale permet d'associer « les savoirs pratiques des acteurs et les savoirs théoriques des spécialistes ». Les acteurs « participent avec les chercheurs à la définition de la recherche dans toutes ses étapes (objet, problématique, méthode et diffusion). La recherche produit des résultats « pour l'avancement des connaissances et les bénéfices des partenaires », p. 76-77. On privilégie la résolution de problèmes (description, diagnostic, solutions possibles, recommandations finales). On recueille à la fois des faits et des perceptions.

Pour P.A. LAPOINTE, la responsabilité sociale d'un chercheur est dans l'équilibre à trouver entre les deux usages d'une recherche (compléter la connaissance et servir

l'action). En outre, il faut éviter de bousculer unilatéralement les systèmes sociaux dans lesquels on intervient, sans aider non plus à les reproduire en réduisant leurs dysfonctionnements. Il y a un travail conjoint avec les acteurs qui est d'optimiser les solutions pour tous (et d'abord pour les personnes au-delà des systèmes). Afin d'y parvenir, on doit dépasser les divergences de représentations et d'intérêts, mais sans les nier, les négliger ou les recouvrir par de faux consensus. Cela demande beaucoup de temps, d'énergie, de concertations et de négociations.

2.2.

G. ARNAUD et M. DUBOULOY, « les stratégies de l'intervention psychosociologique au risque de la responsabilité », p. 219-236

La psychosociologie est une discipline qui permet l'articulation de l'individu au social et à l'organisation. Elle traite de ce que les individus mettent d'eux-mêmes dans les dynamiques collectives. Pour résoudre certains problèmes humains ou sociaux, les entreprises font appel à des psychosociologues au même titre qu'à des sociologues, des coaches ou des spécialistes en management.

Face à des clients « managers », l'intervenant est obligé de bricoler sa position professionnelle, pour la rendre acceptable par ses commanditaires.

Il y a quatre stratégies possibles :

L'affichage dit clairement qu'on va faire de la psychosociologie, parce que c'est nécessaire pour résoudre les problèmes posés (humains, relationnels), même si on est dans une entreprise préoccupée de résultats et d'efficacité. Pour répondre aux objectifs managériaux, on fait valoir qu'il faut changer les formes d'implication et de relations interpersonnelles.

Le recentrage n'insiste pas sur les concepts utilisés (ni sur les théories de référence). Il se focalise sur les problèmes et fait passer sa logique d'intervention dans un langage simplifié qui « parle » aux interlocuteurs de l'entreprise.

Le camouflage dissimule les techniques d'intervention (pour ne pas faire peur aux clients). Il met en avant des produits de conseil plus présentables ou plus vendeurs (formation, ateliers d'échanges, coaching d'équipe, management de projet). C'est plus facile d'en faire un marché, mais on dilue le psychosociologique et on perd en qualité, en intensité ou en vérité (car il y a une certaine duperie sur la « marchandise »).

Une quatrième stratégie consiste à parler différemment selon les acteurs. Aux commanditaires, on se présente avec une compétence reconnue (statut, visibilité académique) et on s'accorde sur des objectifs généraux. Aux acteurs avec lesquels on travaille en direct, on propose des méthodes et du sens qui leur permettent de tirer profit personnellement de l'intervention.

2.3.

F. PICHAULT et ALII, « la recherche-intervention face à ses tentations », p. 7-25

Ces auteurs décrivent quelques « tentations » (ou écueils) qui guettent les intervenant aux différentes étapes du processus qu'ils conduisent.

Au début, il y a le risque de « l'affairisme ». On prend le marché, sans être sûr de pouvoir réaliser le contrat qu'on signe avec l'entreprise cliente (par exemple pour des problèmes de compétences ou d'autonomie d'action). Concrètement, on a donc intérêt à reformuler la demande initiale, à prendre des précautions et à vérifier que toutes les parties prenantes du processus sont informées et consentantes.

Pendant l'activité, il y a la tentation de « l'opportunisme pragmatique ». On privilégie les relations avec le système client (les demandeurs initiaux, les dirigeants, etc.), ce qui biaise les interprétations possibles. Or il faut maintenir une position de distance critique (grâce à une démarche réflexive et à une contractualisation claire sur les positions à tenir, les autonomies à préserver et les buts à atteindre).

A la fin, il ne faut pas sortir de l'intervention sans s'être assuré que les solutions seront mises en œuvre et les engagements tenus. Sinon, il s'agit d'une « fin précipitée ». Une restitution finale des résultats de la recherche-intervention n'est pas suffisante en soi. Il faut vérifier toutes sortes d'étayages et passer le temps nécessaire à la consolidation des résultats.

3.

L'ouvrage fait évidemment écho à d'autres livres ou articles qui, en leur temps, ont fait référence et méritent toujours d'être lus aujourd'hui. Par exemple :

LEVY A., « **La recherche-action, une autre voie pour les sciences humaines ?** », In J.-P. BOUTINET direction, *Du discours à l'action*, Paris, LHARMATTAN, 1985, p. 50-68.

DUBOST J., *L'intervention psychosociologique*, Paris, PUF, 1987.

GIRIN J., « **L'objectivation des données subjectives, éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive** », 1986 (disponible sur INTERNET, site du CRG).

HATCHUEL A., « **Les savoirs d'intervention en entreprise** », *Entreprise et Histoire*, n° 7, 1994, p. 59-75.

IV. EN SCIENCS SOCIALES (AVEC DES EFFETS DIRECTS SUR LE MANAGEMENT)

GUILHON A., MOINET N., *Intelligence économique, S’informer, se protéger, influencer*, Paris, PEARSON, 2016

1.

Le but de cet ouvrage composite, où ont écrit de nombreux auteurs, est d’apprendre à construire et à mieux maîtriser l’information stratégique. « *L’information est devenue le moteur d’une économie dont les rouages reposent sur les connaissances, les compétences, le capital social et les apprentissages de l’organisation* », p. 9

Le mot « intelligence » est utilisé ici dans un sens de prospection et d’investigation active, comme dans « l’Intelligence Service », qui est du même ordre que les « Renseignements Généraux » en France. On va chercher le plus possible d’informations pertinentes, y compris cachées ou secrètes, pour saisir en profondeur le sens de certaines situations et y intervenir au mieux des intérêts nationaux, territoriaux ou organisationnels.

L’ouvrage est articulé autour de trois objectifs complémentaires :

S’informer	Comment dénicher l’information, comment l’interpréter au mieux
Se protéger	Comment se servir de ce qu’on sait pour empêcher les concurrents, les opposants économiques, politiques ou sectaires, de nuire à nos intérêts
Influencer	Comment agir au service de ses intérêts, par des méthodes qui vont de la simple diffusion à la recherche d’influence, voire à la manipulation

L’ouvrage fait suite à d’autres sur le même thème, l’un des plus connus étant le **Manuel d’intelligence économique de Christian HARBULOT, PUF, 2015 (dernière édition)**. Ce document s’appuyait sur le rapport d’Henri MARTRE¹, qui soulignait l’importance des guerres économiques souterraines dans une économie mondialisée. Il demandait de s’y préparer activement.

L’information est une dimension complexe, qui se trouve partout, mais qu’il faut savoir aller chercher dans ses moindres recoins. On doit aussi en mesurer la portée réelle, ce qui n’est jamais simple.

¹ H. MARTRE, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, toujours disponible sur Internet.

2.

Grâce à cet ouvrage touffu, mais globalement clair et réaliste, on voit que l'Intelligence Economique s'enracine dans plusieurs disciplines : les sciences de l'information et de la communication (SIC), les sciences de gestion (stratégie, marketing, finance, RH, systèmes d'information), les sciences politiques, l'économie, le droit, la géographie (géopolitique), la psychologie et la sociologie. En gestion, elle est reliée à une approche fondée sur les ressources. Les individus deviennent les acteurs de leur savoir stratégique (qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi). Il y a des choix possibles de déploiement, donc d'organisation des compétences, et d'arbitrage entre l'intelligence collectée (combinée à partir de données externes) et l'intelligence collective (qu'organisent conjointement les membres d'une même équipe ou d'un même réseau).

On a un bel exemple des enchevêtrements de toute politique économique associée à du déploiement managérial. S'y mélangent des logiques de territoire (science politique), de regroupements économiques, de cadrage juridique à la fois souple et protecteur, de régulations sociales (porteuses d'énergie ou de freins) et de créativité technologique ou managériale associée à une vision des besoins en matière de consommation.

On doit faire attention aux effets de système. Il est plus habile de garder une vision d'ensemble, à moyen terme, que de segmenter en croyant prévoir sur la longue durée. Car les anticipations trop larges n'ont guère de chances de se réaliser. Le contexte est fluctuant et très hétérogène. En faire une théorisation de longue portée, c'est se condamner à des champs d'application quasi nuls ou approximatifs – avec le danger de ne pas tenir compte de réalités incidentes qui modifient considérablement le terrain et biaisent les réactions qu'on avait préparées.

A contrario, en résolvant un problème ponctuel grave (à effets de système complexes), on peut paradoxalement répondre à d'autres problèmes ou dysfonctionnements indirects, avec des effets durables ou à longue portée.

L'intérêt de cet ouvrage, c'est qu'il concentre en peu de pages un grand nombre de points de vue de chercheurs intéressés par l'intelligence économique (trente-six parmi les plus connus). Il mélange de nombreuses références théoriques et propose beaucoup d'exemples concrets (en illustrant avec clarté les thèmes étudiés, les pratiques mises en avant et les conseils proposés par les auteurs).

On y constate que les pratiques de gestion sont parfois des « attrape-tout » techniques, cumulant pour l'action toutes sortes de savoirs, y compris pour « court-circuiter le sens critique des consommateurs » et les faire adhérer à des messages touchant directement leur subconscient (p. 209). Dès lors, les sciences qui traitent de ces pratiques sont elles-mêmes cloisonnées. Après avoir cherché à faire « système » (pour traiter des organisations dans leur globalité – à l'époque de Pierre TABATONI

par exemple¹), elles se sont réparties en chapelles plus ou moins sectaires. Elles ont éclaté les objets de gestion, les pratiques ou les dispositifs, en les améliorant sans toujours les relier aux ensembles dans lequel il faudrait les faire fonctionner.

Aujourd'hui, elles reviennent à des transversalités nécessaires, soit à travers des pratiques forcément complexes (comme l'Intelligence économique, l'entrepreneuriat, etc.), soit à travers des combinaisons théoriques complétant leurs apports (droit et gestion, histoire et gestion, philosophie et gestion, géographie et gestion).

Dans les savoirs concrets liés à l'intelligence économique, il y a donc des techniques d'information, des techniques de production de connaissances et des techniques pour influencer les personnes (prospects, clients, salariés, partenaires, fournisseurs – bref toutes sortes de « parties prenantes » qu'on peut vouloir respecter, associer à ses projets, mais aussi contraindre ou manipuler).

3.

Les parties les plus intéressantes de l'ouvrage commenté ici jouent d'ailleurs sur deux types d'actions contradictoires :

(a) **s'informer pour s'adapter** au monde, trouver des modes d'action ou d'attaque concurrentielle et occuper la meilleure place possible sur ses marchés. On peut aussi vouloir modifier ses impacts et ses zones d'influence. A cet égard, tout est possible : de la rigueur des produits (on est alors dans une éthique des affaires, supposant que « le meilleur gagne ») à la manipulation de tous les facteurs possibles (psychologie des partenaires, détournement des règles, recherche de passe-droits et autres avantages indirects qui n'ont rien à voir avec la qualité des produits ou des services proposés).

(b) **se protéger** « face à des menaces polymorphes » (p. 167). Ces menaces sont parfois objectives (produits concurrents moins chers ou de meilleure qualité, apparition de règles préjudiciables, ou de rapports de forces politiques défavorables). Elles peuvent aussi être malsaines, immorales, illégales et même criminelles (« actes malveillants commis avec l'intention de mettre en danger une entreprise, son organisation, ses salariés, ses biens ou sa réputation », p. 167). Aujourd'hui, la réputation est un actif prioritaire, parfois plus de la moitié de la valeur d'une entreprise, avec une fragilité accrue (guerres d'information par les TIC, les médias, les réseaux sociaux, et entretenues par des concurrents, mais aussi des activistes ou des consommateurs). Ajoutons qu'il faut s'armer aussi contre les vols, les sabotages, les escroqueries, les contrefaçons, les fuites d'information et la cybercriminalité.

D'un côté donc il convient d'attaquer (dans les règles – mais jusqu'où peut-on aller). De l'autre il faut se défendre (y compris contre ceux qui n'obéissent pas aux règles,

¹ P. TABATONI, P. JARNIOU, *Les systèmes de gestion : politiques et structures*, Paris, PUF, 1973.

qui trichent, et dont on cherche à éradiquer l'existence, ou du moins à briser les nuisances).

4.

Par rapport à ce type d'ouvrage, on peut imaginer, en creux :

(a) le **rôle des entreprises elles-mêmes** : comment se protéger au mieux, quelles limites se donner par rapport à la désinformation ou à la nuisance en direction d'autrui (par exemple en se servant de la « théorie des jeux répétés »¹) ? Dans les formes d'échanges modernes (partenariats, réseaux, pôles de compétitivité, etc.), comme gérer les mécanismes de COOPETITION² (quelles informations partager, lesquelles protéger ou soustraire) ? En outre, il y a des règles propres (plus composites encore) dans les secteurs à potentiel stratégique (domaine militaire, énergie, hautes technologies, apports massifs de recherche et développement).

(a) le **rôle public des Etats, des collectivités** (pour leur sécurité économique territoriale) **et des régulateurs de marchés** (dans une vigilance pour empêcher les injustices de fond, pour créer des règles et des systèmes juridiques ou administratifs de contrôle). En bref, il y a un plaidoyer de fond pour une PPIE (politique publique d'intelligence économique), que certains pays ont d'ailleurs esquissée ou mise en œuvre bien mieux qu'en France. En même temps, les entreprises ont besoin d'une aide appropriée sur le territoire national et à l'étranger (ADIT – Agence pour la diffusion de l'innovation technologique).

(b) le **rôle des établissements d'enseignement de la gestion** (qui doivent traiter des buts économiques dans un cadre éthique, avec une prise en compte des besoins sociaux et sociétaux, et qui doivent aussi aider à décrypter les comportements illégaux, immoraux ou contraires aux règles internationales),

(c) le **rôle des programmes et publications de recherche**. Faut-il tout publier, dans un monde managérial où certaines pratiques posent problème ? Comment présenter objectivement certaines conduites qui sont des dérives (des perversions) par rapport à ce qu'on enseigne idéalement ? En même temps, n'en pas parler, c'est nier la réalité, faire comme si elle n'existait pas.

On voit bien que les dispositifs de gestion s'agencent autour de sous-ensembles plus ou moins mobiles, où les technologies et les aspects juridiques modifient (parfois considérablement) les modes d'action. Il y a néanmoins des bases théoriques plus stables (sur des règles financières, commerciales ou sociales à validité durable).

¹ T. PENARD, « Choix de capacités et comportements stratégiques, une approche par la théorie des jeux répétés », *Annales d'économie et statistiques*, n° 46, p. 20 » -224, 1997.

² J. GRANATA, P. MARQUES, *COOPETITION, s'allier à des concurrents pour gagner*, Paris, PEARSON, 2014.

Ce qui est le plus intéressant, dans ce type d'ouvrages, ce sont des **faits anecdotiques**. Ce livre sur l'intelligence économique fourmille d'exemples, en particulier sur les combats, escarmouches et autres guerres économiques. A partir de là, en connaissance de cause, il aide à forger des armes informationnelles ou techniques appropriées, sans oublier de les rendre « discrètes », voire « secrètes », pour obtenir le plus d'effets.

Mais plutôt que d'accroître son art de combattant économique, on peut aussi construire davantage de liens, d'associations ou de coopérations, afin d'empêcher les guerres inutiles et de contribuer, en régime d'affaires, à bannir les armes interdites, dangereuses ou déloyales (celles qui en viendraient à nuire aux personnes et au besoin de produire utilement au service des populations).

P.L.

MANIFESTATIONS, COLLOQUES ET CONGRES AUTOUR DU MANAGEMENT AFRICAIN

La revue MANAGEMENTS publiera régulièrement des informations sur les congrès, colloques ou manifestations en rapport avec le management africain.

Elle accueillera aussi des comptes rendus brefs sur les rencontres ayant eu lieu, avec mention des endroits où on peut trouver des actes et des rapports de synthèse.

Les lecteurs sont invités à **envoyer ce dont ils ont connaissance à Imène LAOURARI [i.laourari@mdi-alger.com]**.

1.

En 2016, le **Festival de Géopolitique de Grenoble** (coordonné par GEM) a porté sur l'Afrique, dans un état d'esprit proche de la politique éditoriale de MANAGEMENTS.

Jean-Marc HUISSOUD, son organisateur, est responsable du Centre de Géopolitique de Grenoble Ecole de Management. Voici comment il a présenté le sujet :

« Afrique, Afriques : Un continent grand comme la Chine, l'Europe, le Brésil et les USA réunis, 1 milliard d'habitants qui seront 2 milliards en 2050, des taux de croissance inconnus jusqu'alors qui permettent d'amorcer, enfin, le développement. Bien sûr l'Afrique est loin d'avoir surmonté tous ses problèmes, la guerre, la misère et les maladies sont loin d'avoir disparu et le continent reste un enjeu pour les grandes puissances soucieuses de mettre la main sur ses richesses. Sans doute les progrès de l'Afrique sont récents et fragiles. Ils sont cependant indiscutables. Pourtant les regards sur l'Afrique restent déficients. D'abord parce qu'ils tendent à nier sa pluralité ; ses 54 états ne décollent pas au même rythme. Ensuite parce qu'ils négligent ses originalités et mesurent ses progrès en fonction de standards internationaux qui ne sont pas les siens. Plus que l'Afrique, ce sont les africains, sa richesse humaine, que nous ne voyons pas pour ce qu'ils sont : les acteurs de leurs destins, tout autant que les victimes de siècles de déstructuration politique et sociale aux causes multiples ».

2.

La Revue MANAGEMENT INTERNATIONAL va publier un numéro spécial en 2018 sur l'Afrique. En voici l'appel à contributions :

Management International en Afrique : Spécificités, stratégies des acteurs et enjeux de développement

Dossier thématique coordonné par :
FOUED CHERIET (Montpellier), HANANE BEDD (Lyon)I, ABDULKADRE ADO (Canada), EMMANUEL KAMDEM (Cameroun).

« À l'heure où les pays émergents constituent un objet d'attention à la fois des chercheurs et des entreprises, la zone Afrique offre de nombreuses opportunités, tant pour les firmes multinationales que les petites et moyennes entreprises (PME). Méconnue, l'Afrique constitue ainsi un « terrain » de recherche particulièrement attractif.

Le potentiel des entreprises africaines a fait l'objet de très nombreuses publications (Severino, Hadjenberg, 2016) et d'analyses très fines du profil des entrepreneurs et des spécificités organisationnelles ou liées au contexte (Ellis, Faure, 1995). Depuis quelques années déjà, un courant de recherche important se focalise sur les spécificités du management et de l'entrepreneuriat africains (Shamba, 2007). Des recherches plus récentes ont porté sur la dimension « internationale » des entreprises africaines. Une dynamique importante a été relevée dans le champ du management international sur le continent africain (Adeleye et al., 2015 ; Babarinde, 2009).

Au-delà des caractéristiques managériales africaines (Shamba 2007, Babarinde 2009), plusieurs recherches antérieures ont pu dégager des spécificités « continentales » de l'internationalisation des firmes, que ce soit au niveau des acteurs (firmes multinationales et petites entreprises), des processus, ou des enjeux en termes de développement économique (Munemo 2012 ; Amal et al., 2013, Adeleye et al., 2015). Ces spécificités permettent d'appréhender l'internationalisation en Afrique comme un champ de recherche « différent », nécessitant des efforts de contextualisation et des adaptations des backgrounds théoriques adoptés jusqu'ici.

Dans une analyse bibliométrique extensive, Ibeh et al., (2012), ont montré une forte diversité des facteurs spécifiques de l'internationalisation des firmes africaines : une utilisation des réseaux formels et informels, une focalisation régionale, une prédominance du secteur des services ainsi que des rythmes précoces et rapides d'internationalisation. A ces quelques caractéristiques communes, il faudrait opposer une très forte diversité des situations selon les secteurs, les pays, les régions et les types d'entreprises.

Dans une analyse des 40 plus grandes firmes africaines à l'international, un rapport du Boston Consulting Group¹ confirmait certaines des tendances précédentes : une forte concentration régionale des grandes firmes (18 en Afrique du Sud, 10 au Maghreb, 7 en Egypte), une internationalisation davantage « macro-régionale » que mondiale et une concentration sectorielle de plus en plus affirmée (Banques et Finance, Télécommunications, ressources naturelles¹).

L'internationalisation des entreprises en Afrique interpelle également les chercheurs sur plusieurs questions spécifiques : le rôle accru des diasporas africaines ou étrangères en Afrique (chinoise, indienne ou libanaise), les stratégies des firmes de certains pays sur des zones régionales (Maroc en Afrique de l'Ouest, Egypte en Afrique de l'Est, Afrique du Sud en Afrique australe, etc.) (Mc Namme et al., 2015), la performance et la compétitivité internationale (Ngok-Evina, 2014) des entreprises selon leur profil managérial et leur mode d'internationalisation (Gumede, 2014 ; Kropp et al., 2006 ; Matanda 2012). Avec des terrains d'application souvent distincts sur le plan empirique et des contextes institutionnels et économiques différents, ces études ont néanmoins abouti à mettre à jour des résultats intéressants quant au processus et aux résultats de l'internationalisation des firmes africaines (Okpara, 2012 ; Mtigwe, 2005).

L'ambition du présent numéro spécial est de traiter de l'internationalisation des entreprises africaines mais aussi de la présence des firmes étrangères en Afrique. Au-delà des aspects analytiques, il s'agira également de rendre compte de certaines implications managériales et de recommandations en matière de politiques publiques. Il visera enfin à mettre l'accent sur les enjeux en matière de développement de l'internationalisation des entreprises (rattrapage économique, emploi et croissance, valorisation des produits, apprentissage organisationnel, attractivité et compétitivité économiques, etc.).

Ce dossier se veut triplement ouvert :

- D'abord sur le plan disciplinaire et conceptuel, en accueillant à la fois des contributions relevant du champ du management international mais aussi des autres disciplines en gestion.
- Ensuite sur le plan méthodologique en suggérant des contributions relevant des analyses statistiques et économétriques mais également des études de cas (secteurs, pays, régions, etc.) ou des monographies d'entreprises.
- Enfin, il a l'ambition de s'ouvrir sur des thématiques « classiques » en management international (modes d'internationalisation, compétitivité, processus, performance, etc.) mais aussi sur des thématiques spécifiques

¹ 1 Boston consulting Group (2010), The African Challengers : global competitors emerge from the overlooked continent, 12p. Disponible sur: www.bcg.com/documents/file44610.pdf

(diasporas, entrepreneuriat ethnique, réseaux informels, etc.). Les questions posées peuvent toucher l'internationalisation des firmes multinationales ou des PME en lien avec l'entrepreneuriat. Cette triple ouverture permettrait de relever le défi de rendre compte de la complexité du contexte africain et de la diversité des situations.

Voici une **liste indicative et non exhaustive des questions à traiter** :

- Modes d'entrée, coopérations et implantations des entreprises africaines à l'étranger
- Spécificités des acteurs et des processus d'internationalisation des entreprises africaines : séquentialité, rythmes, contraintes et adaptations
- Profils des entreprises et des entrepreneurs africains à l'international
- Les multinationales africaines : un acteur spécifique de l'internationalisation
- Internationalisation ethnique, entrepreneuriat social et/ou féminin à l'international
- Diasporas africaines à l'international et diasporas étrangères en Afrique (Chine, Inde, Liban)
- Déterminants de la performance des entreprises africaines à l'international
- Compétitivité des entreprises africaines à l'étranger et des firmes étrangères en Afrique
- Sourcing international et stratégie des entreprises étrangères en Afrique : choix de localisation et de régionalisation
- Contextes institutionnels, structures et outils d'accompagnement du développement international des entreprises (influence de l'ancrage territorial)
- Enjeux de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable ; liens avec les organisations à but non lucratif et les entreprises locales
- Réseaux internationaux et stratégies d'implantation des firmes
- Analyses sectorielles ou régionales de l'internationalisation des entreprises
- Présence régionale des entreprises africaines en Afrique

Calendrier et dates clés

Fin novembre 2017 : Date limite d'envoi des manuscrits (textes complets)

Printemps 2019 : Parution du dossier thématique « Management International en Afrique : Spécificités, stratégies des acteurs et enjeux de développement »

3.

Le cinquième **Colloque International de Libreville**, « Regards croisés sur le développement en Afrique », aura lieu du **22 au 23 mars 2018**.

Les communications peuvent être envoyées jusqu'au 20 novembre 2017.

Son thème : « **Innovation et Digitalisation des Organisations : défis et perspectives pour l'Afrique** ».

Le digital oblige à reconcevoir les pratiques historiques des organisations. En effet, au-delà des aspects techniques (site internet, applications mobiles, réseaux sociaux...), il part du postulat que la technologie est dorénavant accessible au plus grand nombre – salariés, clients, fournisseurs, administrations, etc. – ce qui implique de nouvelles pratiques.

Cette thématique revêt une grande importance au moment où, en Afrique, le déploiement de la fibre optique est à l'ordre du jour. En effet, face aux différentes problématiques de développement, l'Afrique s'investit dans les technologies de l'information et de la communication. Ces dynamiques dépendent fortement de la qualité des infrastructures et sont liées à l'élaboration d'une réglementation institutionnelle protectrice des droits de propriétés industrielles et intellectuelles.

En sus, l'appropriation des connaissances, en matière de digitalisation des organisations, passe nécessairement par la valorisation des ressources humaines, c'est-à-dire par l'investissement dans le capital humain.

Aussi, dans une perspective de transformation digitale et d'innovation technologique des organisations, les défis pour l'Afrique se situent au niveau du financement des infrastructures et des changements organisationnels, pour optimiser la production et renforcer les capacités humaines.

Personne à contacter : Simon PETER - larsigist@yahoo.fr

4.

Organisée par l'Université de LILLE et SKEMA, une **Journée de Recherche sur les Pays d'Afrique (JRPA)** aura lieu à Lille, le **30 novembre 2017**

Selon la Banque mondiale, les marchés émergents et les économies en développement afficheront une croissance de 5,8 % en 2016. Le FMI prévoit une croissance de 4,7% dans les pays émergents en 2017. De plus en plus d'investisseurs, nationaux et étrangers, sont attirés par le potentiel que représentent ces pays (ex. ouverture de nouveaux centres commerciaux, Smartphones dédiés, services innovants, ...). Les pays émergents suscitent également un intérêt croissant chez les chercheurs en sciences de gestion comme le témoignent par exemple les deux numéros spéciaux de Journal of Business Research dont l'un est consacré aux « opportunités et enjeux des pays émergents pour les professionnels » et l'autre porte sur « les stratégies multinationales en pays émergents ». Mais le manque de travaux de recherche sur ces marchés est notable (Lages, Pfajfar, et Shoham, 2015)⁴. De manière plus spécifique, **le continent africain mérite une attention particulière tant il est**

singulier sur le plan culturel, social et économique. Dans ce continent, la classe moyenne est passée de 5 à 15% en deux décennies (Ncube et Shimeles, 2012).

Les travaux de recherche, en marketing en particulier et en sciences de gestion en général, doivent mieux prendre en compte cette spécificité, en apportant **des contributions authentiques et sociétales pour favoriser un développement endogène.**

Cette journée de recherche a pour objectif de réunir les chercheurs (en marketing et en gestion) intéressés par les problématiques des pays d'Afrique au sens large (Afrique subsaharienne et Afrique du Nord). Plus spécifiquement, il s'agit :

- De construire des ponts entre différents chercheurs (situés dans des pays d'Afrique et dans d'autres pays émergents ou développés).
- De contribuer à l'avancement théorique de la recherche sur les pays d'Afrique. - De proposer des recommandations pour le management des entreprises (nationales ou internationales) et des organisations publiques.

Sans que cette liste soit exhaustive, on peut proposer **des communications critiques et originales sur les thèmes suivants :**

- Les produits et les services : adaptation des produits, innovation produit, transformation locale du produit, gestion du personnel de contact, qualité du service, etc.
- Les réseaux de distribution en Afrique : commerce traditionnel, réseaux informels, marchés alternatifs, impact de la distribution moderne (ex. centres commerciaux, grandes surfaces, etc.), présence chinoise en Afrique
- Les stratégies de communication : adaptation de la publicité dans le contexte local, pratiques de promotion, rôle des réseaux sociaux, etc.
- Le prix : négociation de prix, perception du prix, etc.
- Le e-commerce et les nouvelles technologies : marketing mobile, commerce connecté, digitalisation, etc.
- Le comportement du consommateur : influence de la religion, des traditions, du groupe de référence et du réseau social, etc.
- Immigration africaine, pauvreté, stratégies à la base de la pyramide, adaptation à la crise économique, etc.
- Le management et le marketing sociétaux : éthique, RSE, développement durable, commerce équitable, etc.
- Les stratégies d'internationalisation, management interculturel des équipes, stratégies de partenariats Afrique-Afrique.
- Les pratiques de co-création et de participation, les business models.
- La stratégie de marque : marque locale/ globale, pays d'origine, contrefaçon, etc.

- Stratégies associatives et coopératives : ONG, association, coopératives, GIE, etc.
- Entreprenariat : PME, TPE, entreprenariat social, femmes entrepreneurs, BtoB, etc.
- Management et marketing sectoriels : luxe, santé, industrie, agro-business, tourisme / hospitalité, banque, etc.
- Etudes cross-culturelles (pays africains / autres pays émergents ou développés). Les communications peuvent être fondées sur des méthodes qualitatives ou quantitatives, des études de cas et des analyses conceptuelles.

Les thèmes abordés peuvent avoir une orientation stratégie, marketing et comportement du consommateur ou de l'organisation. Ils peuvent être aussi abordés dans différents domaines des sciences de gestion : ressources humaines, management public, logistique, système d'information, etc.

P.L.

THEMES DES PROCHAINS NUMÉROS DE LA REVUE

Revue 2, décembre 2017

MODELES AFRICAINS DE MANAGEMENT

Le numéro fera état de quelques expériences réussies en matière d'entrepreneuriat, de gestion d'entreprises et de management des collectivités publiques.

Ces expériences seront traitées en insistant sur leur spécificité, leurs caractéristiques de contexte, tout en faisant valoir des possibilités de transfert, sous réserve d'adaptation et d'appropriation par les acteurs des organisations ou des systèmes collectifs qui souhaiteraient en bénéficier.

Revue 3, juin 2018

DEVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN EN AFRIQUE

Les articles publiés viendront en grande partie des meilleures communications du symposium d'Alger (18 et 19 février 2018) : « développer le potentiel humain en Afrique, quelles compétences pour l'émergence africaine ? »

En Afrique, beaucoup d'économies sont émergentes. Les entreprises y ont des fonctionnements hétérogènes, selon leur statut (public ou privé), leur direction (à dominante locale, nationale ou étrangère) et la manière dont elles intègrent un besoin de convergence internationale avec leur cadre institutionnel et leurs habitudes culturelles.

La majorité de ces entreprises a besoin de **trouver un équilibre entre contraintes sociopolitiques et enjeux technico-économiques. L'un des moyens d'y parvenir est de pouvoir compter sur des hommes compétents et mobilisés, qui mettent leur talent au service de leurs entreprises et trouvent des solutions adaptatives efficaces.**

Comment trouver ce capital humain ? Comment impliquer ces personnes dans les entreprises africaines ? Comment libérer leur capacité d'entreprendre en développant leurs compétences et leur pouvoir d'action ?

Sur un plan plus institutionnel, comment venir en aide aux États qui mettent en place des plans de développement économique et ont besoin de renforcer leurs

ressources humaines, en lien avec des projets cohérents et réalistes ? Comment soutenir la mise en place d'instrumentations appropriées (juridiques, financières, technologiques et managériales) ? Comment fortifier les systèmes d'enseignement supérieur (Universités, Grandes écoles de management) pour qu'ils apportent à l'Afrique tous les talents et compétences nécessaires ?

Le symposium inclura des sessions plénières, des tables rondes publiques et des ateliers de communications. Il sera ouvert à tous les décideurs (politiques, économiques, d'entreprises), aux DRH et responsables de formation, et aux chercheurs en développement sociétal et management.

Il comprendra également un atelier doctoral. Ce dernier aura pour objectif d'aider les chercheurs à mieux problématiser ou contextualiser leur travail. Il renforcera aussi les liens entre théorisation et mise en pratique des apports scientifiques, en favorisant les échanges entre dirigeants ou cadres d'entreprises et doctorants.

Les communications à ce symposium devront s'appuyer sur des exemples concrets, en analysant à la fois le cadre institutionnel des entreprises, leurs contraintes de gestion et les pratiques choisies en matière de recrutement, de formation ou d'optimisation des compétences au service de l'action.

C'est en discutant des fonctionnements locaux (réussites ou échecs), que nous pourrions mieux comprendre ce qui permet ou non le déploiement des ressources humaines dans les entreprises africaines. Il faudra en tirer des moyens d'intervention :

- à l'intérieur des entreprises elles-mêmes (hybridation culturelle, souplesse d'organisation, management adaptatif, pratiques RH incitatives),
- sur le champ institutionnel dont dépendent ces entreprises (formation et développement de ressources locales, renforcement des logiques éducatives, encadrement juridique du travail, encouragement des innovations sociales et transformation collective des mentalités),
- sur des actions politiques globales permettant à l'Afrique de renforcer toutes les compétences dont elle a besoin pour réussir sa mutation économique.

Trois axes peuvent être particulièrement mis en valeur :

I. L'environnement des entreprises africaines : quelles influences des stakeholders ?

Le poids de l'environnement sociétal des entreprises ainsi que de l'action des États (en formation, mobilisation, changements institutionnels), sans se contenter d'une approche critique en termes de particularités culturelles locales pour justifier certains problèmes de gestion. Il faut agir sur l'ensemble des facteurs utiles en réfléchissant plutôt à leur optimisation.

II. Développement RH : y-a-t-il une spécificité africaine ? Universalité et contextualisation ?

L'intérêt subtil de certaines démarches d'hybridation (associant les convergences managériales d'ordre mondial et la qualité des enracinements culturels ou sociétaux). En ce sens, il y aurait une sorte de géopolitique RH à respecter.

III. Renforcer les compétences africaines pour accompagner l'émergence : par quels moyens ?

La conception des RH comme « ingénierie d'investissement » pour tout développement économique, aussi bien dans l'accueil de sociétés étrangères sur des territoires nationaux, que pour le renforcement des économies locales (ce qui peut inclure une politique de quotas d'emplois locaux, ou un renouvellement des logiques d'expatriation – plutôt en conseil et renforcement des compétences autochtones que pour délocaliser un pouvoir resté à l'extérieur et en surplomb des entreprises étudiées).

Les propositions de communication doivent être envoyées en fichier joint (format Word, police de caractères Times News Roman 12) à l'adresse électronique suivante :

symposium14@mdi-alger.com

La langue de communication est le français. Les propositions en anglais sont les bienvenues, avec support écrit en français. Elles doivent inclure les éléments suivants :

- Un titre
- Nom, prénom et courriel de tous les co-auteurs. Institution/organisation de rattachement.
- 3 à 6 mots clés
- Un résumé de la communication en français et en anglais d'environ 4000-5000 caractères (espaces compris). Le résumé doit présenter les fondements et les intentions de la communication. Il sera problématisé et veillera à faire apparaître l'intérêt au regard de la thématique générale du symposium. Les références doivent être rédigées selon les normes internationales.

Dates à retenir

30 novembre (date limite d'envoi des propositions de communications)

28 décembre (notification aux auteurs)

30 janvier (date limite d'envoi de la version finale des communications acceptées)

Revue 4, décembre 2018

FINANCEMENT ET PROFITABILITE DES ENTREPRISES

Nous accueillerons des articles qui permettent de mieux comprendre :

- les **rôles des banques, du micro-crédit, des pratiques familiales de prêt, mais aussi de l'Etat** (politiques d'importation ou de soutien à la production locale, types de fiscalité, aides financières),
- les problèmes liés aux **effets sociétaux**, au défaut d'infrastructures ou de contrôle, à la corruption, aux mauvaises pratiques de gouvernance.

Au-delà des constats, nous serons sensibles à des propositions de changement réalistes, systémiques et en lien étroit avec les contextes étudiés.

Revue 5, juin 2019

NOUVEAUX TERRITOIRES DU MANAGEMENT

Historiquement, les sciences de gestion se sont structurées à travers des organisations emblématiques (en général des entreprises de grande taille), à partir et au service desquelles se sont construites les normes de management.

Aujourd'hui, les modèles organisationnels se sont diversifiés. L'entreprise marchande de grande taille (ou de taille moyenne) n'est plus l'étalon obligé des constructions managériales et des innovations de gestion.

Les changements observables se situent à au moins trois niveaux :

(a) les **catégories d'entreprises** ne sont plus analysées comme des formes dégradées ou marginales d'un modèle jugé « normal ». Chacune d'elles revendique des outils de gestion appropriés à son contexte (taille, dimension privée ou publique, secteur d'activité, style de gouvernance, valeurs portés par les personnes qui y travaillent, environnements institutionnels et socioéconomiques, contexte géopolitique, etc.). On voit donc se développer des modèles pour les TPE, les PME, le secteur social ou socio-sanitaire, le secteur culturel ou touristique, les ONG, les associations, les collectivités territoriales et les établissements publics. A l'intérieur des types d'entreprises, il y a aussi des choix de gestion qui dépendent de partis pris en termes de valeurs (par exemple, une manière plus ou moins démocratique de construire les collectifs de travail, avec des conséquences sur les instruments et dispositifs de gestion mis en œuvre).

(b) les entreprises elles-mêmes échangent de manière complexe et construisent **des réseaux, des pôles, des ports (et autres plates-formes multimodales ou logistiques), des districts, des groupements, des grappes, des joint-**

ventures et autres systèmes de coopérations ciblées pour prendre en charge des objectifs qu'aucune d'elles ne pourrait assurer séparément. Ces systèmes aussi obligent à mettre en place des modèles de gestion innovants. Il y a encore beaucoup à élaborer, tester, réaliser dans ces domaines où l'avantage a priori des collaborations se heurte à des dysfonctionnements multiples (par exemple la non-confiance, les conflits d'intérêts, les tricheries, l'insuffisance d'intelligence collective, etc.). Ajoutons que les alliances ainsi constatées mélangent le plus souvent les tailles d'entreprises, les statuts publics et privés, dans des rapports à demi coopératifs, à demi concurrentiels, avec des contradictions possibles au cœur des pratiques.

(c) enfin, il existe **toutes sortes de dispositifs permettant de gérer autrement les cycles de création-transformation-renouvellement des entreprises, à travers des « lieux » spécifiques** aidant à faire naître un projet (une start-up par exemple), à le financer, à le mûrir et à en discuter avec d'autres, ou à en partager l'évolution. Ces « centres », « espaces », « cadres de vie », « lieux facilitateurs de développement » sont eux aussi des formes organisationnelles impliquant de gérer différemment. On peut y joindre l'UBERISATION et le passage du salariat à la mise en indépendance-dépendance des salariés par toutes sortes de processus qui ont profité d'Internet et de la digitalisation des échanges. Citons enfin les « maisons de l'emploi », les espaces de « COWORKING », les dispositifs associant les consommateurs entre eux, mais également les consommateurs et les producteurs, ou les producteurs et ceux qui pourraient les financer. Bref, il faut repenser toutes les collaborations issues d'échanges partenariaux créatifs avec les entreprises.

Cette triple réforme des « territoires » pertinents pour la gestion demande de réexaminer de nombreux outils traditionnels et de créer des dispositifs plus souples, plus pertinents et davantage appropriés à ces nouvelles interactions productives.

Les propositions d'articles pourront s'orienter dans deux directions principales :

- Montrer qu'il faut changer de territoire d'analyse pour optimiser certains dispositifs de management (par exemple, intégrer le potentiel d'une collectivité dans le développement de certains secteurs économiques, ou mieux tenir compte de l'activité-réactivité des clients pour concevoir et distribuer certains produits).
- Faire voir que les pays émergents peuvent se passer de certaines formes organisationnelles réputées ordinaires (ou classiques), en passant directement à des dispositifs d'entreprises partenaires (réseaux à finalités multiples, regroupements d'activités convergentes, systèmes coopératifs enchevêtrant toutes sortes de pratiques complémentaires et pas seulement marchandes).



**Management Development
International Institute**