



**Volume 1**  
**Numéro 2**  
**Juillet 2018**



# **MANAGEMENTS**



**Dossier**

**Tensions Culturelles & Management**

19, Bd Mohamed BOUDIAF CHERAGA –Alger Tél : 021  
342 132 - 021 342 142 e-mail: info@mdi-alger.com

Pour plus d'informations :  
[www.mdi-alger.com](http://www.mdi-alger.com)

**MANAGEMENTS**

# Sommaire

|                                                                                                                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Éditorial</b>                                                                                                                                                                                   | <b>6</b>  |
| Présentation de la revue                                                                                                                                                                           | 7         |
| Argumentaire scientifique                                                                                                                                                                          | 8         |
| Exigences d'écriture                                                                                                                                                                               | 10        |
| Notes aux auteurs                                                                                                                                                                                  | 12        |
| Comité scientifique                                                                                                                                                                                | 14        |
| Dossier : tensions culturelles et management                                                                                                                                                       | 15        |
| Présentation du dossier                                                                                                                                                                            | 16        |
| <b>Stratégie de Déploiement à l'International : L'Observation des Groupes Chinois en Afrique</b><br>D. MAZE, C. CADIOU                                                                             | <b>17</b> |
| <b>L'exportation collaborative, levier d'internationalisation des PME</b><br>B. ALLALI                                                                                                             | <b>27</b> |
| <b>Développement et mobilisation des ressources humaines en Afrique. Cas de Madagascar. Apports de l'anthropologie organisationnelle aux démarches de GRH et de management</b><br>F. ANDRIAMPARANY | <b>29</b> |
| <b>Contribuer à l'efficacité professionnelle par des entretiens d'évaluation. Le cas d'une entreprise algérienne</b><br>B. BENABDESLEM, A. HAMADOUCHE, P. LOUART                                   | <b>38</b> |
| <b>Aborder l'éthique en science du management : Retour d'expériences de formation doctorale.</b><br>J.-M. CHAPUIS                                                                                  | <b>47</b> |
| <b>Apports managériaux des articles</b>                                                                                                                                                            | <b>53</b> |
| <b>Entretien avec DJAMEL-EDDINE CHELGOUM</b>                                                                                                                                                       | <b>56</b> |
| Rubriques                                                                                                                                                                                          | 59        |
| Aide à la rédaction d'un article de recherche en sciences de gestion                                                                                                                               | 60        |
| Synthèses d'articles déjà parus et toujours d'actualité                                                                                                                                            | 71        |
| J.G. MARCH, les mythes du management                                                                                                                                                               | 71        |
| Y.-F. LIVIAN, la recherche en gestion en Afrique de l'ouest                                                                                                                                        | 72        |
| E. MUTABAZI, le modèle circulatoire de management                                                                                                                                                  | 72        |
| Ouvrages à lire ou à relire                                                                                                                                                                        | 74        |
| En sociopolitique                                                                                                                                                                                  | 74        |
| Sur les institutions et communautés d'acteurs                                                                                                                                                      | 75        |
| En anthropologie et ethnographie                                                                                                                                                                   | 76        |
| Sur les nouvelles formes d'économie                                                                                                                                                                | 77        |
| Sur la prise en compte de la spiritualité                                                                                                                                                          | 78        |
| Recension <b>RIADH ZGHAL</b>                                                                                                                                                                       |           |
| <b>« Transition politique et développement inclusif. Transformer le processus de démocratisation en levier de développement, Éditions universitaires européennes », 2018</b>                       | <b>79</b> |
| Thèmes des prochains numéros de la revue                                                                                                                                                           | 82        |

# ÉDITORIAL

## LA REVUE «MANAGEMENTS»

---

Particulièrement intéressée par l'étude des formes de management observables en Afrique, mais sans y réduire son champ d'analyse, la Revue cherche à faciliter le dialogue Europe-Afrique dans toutes les dimensions des sciences de gestion.

Elle compare ou confronte les pratiques managériales des deux continents, en évaluant aussi les expériences et les innovations, en cours.

Elle s'appelle MANAGEMENTS pour faire valoir qu'il existe plusieurs manières efficaces de manager en fonction des organisations, de leurs contextes et des circonstances de leur action.

Le sous-titre Afrique-Europe souligne l'intérêt d'un dialogue sur les pratiques observables de part et d'autre de la Méditerranée.

### **Dans sa politique d'édition, la Revue répond aux trois caractérisations suivantes :**

- a. elle s'appuie sur les pratiques observables dans une approche contextualisée. Elle publie des articles témoignant d'une rigueur d'analyse et d'efforts de généralisation, mais sans les dissocier de leurs environnements managériaux. Notamment, elle tient compte des types d'entreprises, de cadres institutionnels ou de cultures locales.
- b. elle a une double cible. Ses textes sont d'abord destinés aux chercheurs (apports scientifiques), mais rédigés pour être compris et utilisés par des praticiens (retombées pratiques). On y trouve des articles de recherche, mais aussi des textes méthodologiques ou à vocation pédagogique.
- c. elle facilite une réflexion conjointe entre Africains et Européens, selon une politique d'échanges sur pied d'égalité. Elle juge que les théories managériales peuvent aussi se construire en dehors des pressions américaines ou asiatiques. Elle accorde une attention particulière aux innovations et aux prises en compte de la diversité.

MANAGEMENTS est soutenu par l'ARIMHE (Association pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Entreprises), qui dispose déjà d'une revue accréditée (la RIMHE). Elle met 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.<sup>1</sup>

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 particuliers<sup>2</sup>.

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 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. SYLVESTRE, H. NOHARA éditeurs, Les acteurs de l'innovation et l'entreprise : France-Europe-Japon, Paris, L'Harmattan, 1998).

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'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 :

- contribuer à la rigueur des analyses, afin de produire des contenus scientifiques de qualité,
- 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'engluer 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 appuyerons 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 »<sup>3</sup>, et une mise en garde d'A. CAMUS<sup>4</sup> : « 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. 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, 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.

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

4. « Sur une philosophie de l'expression », 1944

#### 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, en discutant 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, même s'il s'agit d'un article traitant de sujets généraux fortement théorisés.

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](mailto:managements@mdi-alger.com)

[pierre.louart@univ-lille.fr](mailto:pierre.louart@univ-lille.fr)

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 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

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

**DOSSIER :**  
**TENSIONS CULTURELLES**  
**ET MANAGEMENT**

## PRÉSENTATION DU DOSSIER

Ce numéro a pour thème « **TENSIONS CULTURELLES ET MANAGEMENT** ». Face à toute rationalité managériale, y compris celle qui applique des modèles théoriques supposés généralisables, on trouve des formes culturelles ou institutionnelles qui en perturbent la mise en œuvre. Il peut s'agir de valeurs, de normes, de cartes cognitives, de philosophies d'action ou de stéréotypes de comportement.

Plutôt que de s'opposer à ces systèmes à la fois culturels et structurés par des contextes particuliers, autant :

- agir avec eux, en trouvant des compromis efficaces, en utilisant leur performance spécifique pour améliorer l'action collective, quitte à en modifier les outils ou la rationalité
- ou alors partir de ce qu'ils sont pour les adapter à des techniques de management qu'on veut développer, le but étant alors de les transformer sans s'y opposer frontalement, en les faisant évoluer sans en perdre les aspects positifs et complémentaires.

**1**

Parfois, les arrangements obtenus entre cultures particulières et stratégies managériales ont une supériorité de fait par rapport à des rationalités de gestion jugées universelles mais construites en réalité dans des cultures qui ont confondu leurs représentations de la réalité avec la réalité elle-même.

Il en est ainsi des modèles stratégiques occidentaux qui, en Afrique, se heurtent à des manières d'agir chinoises dont l'efficacité pratique est plus grande, car elle a un potentiel d'adaptation plus large, une flexibilité plus grande et des perspectives d'action plus ouvertes (en termes d'espace, de temporalité ou d'utilisation des jeux institutionnels).

C'est ce que montre l'article de D. MAZE et de C. CADIOU, qui traitent de la stratégie de déploiement à l'international, et discute du cas des Groupes chinois en Afrique. Il traite de plusieurs situations (au Maghreb et en Afrique subsaharienne) en expliquant les raisons des pratiques observées.

**2**

Le second article aborde à nouveau l'international, mais en montrant pourquoi on ne peut appliquer les mêmes règles de développement aux grandes entreprises et aux PME. Ces dernières ont besoin de modalités d'action différentes, compte tenu de leur taille, mais aussi de leurs moindres possibilités d'information ou d'influence.

Dans « l'exportation collaborative, levier d'internationalisation des PME », B. ALLALI propose aux PME des stratégies d'alliance, d'action conjointe, d'accompagnement ou de portage, dont les modalités d'usage dépendent des besoins spécifiques des entreprises concernées.

Ces formes variées de collaboration illustrent des principes généraux de gestion (par exemple sur l'importance d'associer coopération et compétition). Mais, pour qu'elles soient

efficaces, il faut différencier leurs structures et leurs cadres de fonctionnement.

**3**

De son côté, l'article de F. ANDRIAMPARANY étudie « le développement et la mobilisation des ressources humaines en Afrique », à partir du cas de Madagascar.

Elle fait voir de nombreux décalages entre les habitudes culturelles des gens, leur diversité sociale et les modèles ou techniques de gestion issus des normes managériales supposées internationales, mais liés à des représentations elles-mêmes acculturées.

Pour mieux comprendre ces décalages et leur trouver des solutions appropriées, l'auteur souligne le rôle précieux de l'anthropologie organisationnelle. Celle-ci permet de mettre des mots sur les situations, donc de les expliciter afin d'y réagir, soit en modifiant les outils de gestion, soit en adaptant la culture locale sans pour autant y renoncer.

**4**

Dans leur article « Contribuer à l'efficacité professionnelle par des entretiens d'évaluation. Le cas d'une entreprise algérienne », B. BENABDESLEM, A. HAMMADOUCHE et P. LOUART précisent ce traitement des décalages entre culture locale et instrumentation managériale.

Ils le font à partir de l'entretien d'évaluation, outil de gestion très complexe. Car, au-delà des règles qu'il propose, c'est un dispositif très sensible aux personnalités, à la maturité des relations entre les individus et aux habitudes culturelles qui ont un rôle évident sur les attendus des échanges. Par exemple sur ce qu'on peut en faire ou sur les niveaux émotionnels qu'on peut ou non y exprimer.

Cela demande :

- une subtilité comportementale (pour comprendre et s'entendre)
- et un cadre organisationnel facilitant l'échange et lui donnant des débouchés réels (pour faire quelque chose de ce qu'on a compris).

**5**

Enfin, l'usage des outils de gestion implique d'avoir une rhétorique sous-jacente entre ce qu'on a le droit de faire et ce qu'on pourrait techniquement réaliser.

Pour le dire autrement, l'éthique y est garde-fou ou une boussole d'orientation juste par rapport à l'action.

Ce qui doit se faire dans les fonctionnements managériaux est aussi important pour les pratiques de recherche. C'est ce que montre J.-M. CHAPUIS dans son article : « Aborder l'éthique en science de gestion. Retour d'expériences de formation doctorale ».

# Stratégie de Déploiement à l'International : L'Observation des Groupes Chinois en Afrique

Dominique MAZE, Christian CADIOU\*

LEGO (EA 2652)

[dmaze.global@gmail.com](mailto:dmaze.global@gmail.com), [christian.cadiou@univ-brest.fr](mailto:christian.cadiou@univ-brest.fr)

## RÉSUMÉ

L'offensive des groupes chinois en Afrique fragilise les positions des compétiteurs historiques et menace le pouvoir transactionnel des entreprises africaines. Notre étude s'intéresse au déploiement de fleurons du capitalisme d'Etat chinois. Suite à une étude de la littérature sur la culture chinoise et à ses implications en management, nous revisitons la théorie du développement international (Modèle LLL) en la contextualisant. Une étude empirique est alors menée sur la base d'une observation des stratégies de groupes chinois. Elle se focalise sur l'expérience de dirigeants directement confrontés à la logique stratégique de leurs homologues chinois en Afrique. L'analyse est porteuse de leçons et enrichit la réflexion sur la stratégie de contournement dite « d'occupation du vide ». La recherche met en évidence la nécessité pour les Etats africains, les entrepreneurs africains et les dirigeants de groupes internationaux de réinventer leurs cartes cognitives, leurs totems stratégiques et transactionnels.

## MOT-CLÉS

Culture, stratégie, déploiement international, firme chinoise, Afrique

## ABSTRACT

The offensive of the Chinese groups in Africa weakens the positions of the historic competitors and threatens the transactional power of the African companies. Our study is interested in the deployment of jewels of the capitalism of Chinese State. Further to a study of the literature on the Chinese culture and further to its implications in management, we revisit the theory of the international development (Model LLL). An empirical study is then led on the basis of an observation of the strategies of Chinese groups. It focuses on the experience of leaders directly confronted with the strategic logic of their Chinese counterparts in Africa. The study is a carrier of lessons and enriches the reflection on the strategy of bypassing said "about activity of the space". The research highlights the necessity for the African States, the African entrepreneurs and the managers of international groups to reinvent their cognitive maps, their strategic s and transactional totems.

## KEYWORDS

Culture, China, International strategy, Deployment, Africa

## INTRODUCTION

Le déploiement de groupes chinois dans des territoires et des pays tenus de longue date par des groupes notamment occidentaux en Afrique bouscule les positions de marché. La logique d'investigation mise en exergue déroge à l'orthodoxie stratégique. Puisque le continent africain occupe une position stratégique dans la chaîne de valeur de la Chine, il offre un terrain de bataille privilégié aux stratégies chinoises. Au cours des 15 dernières années, les échanges commerciaux entre la Chine et l'Afrique ont explosé pour s'établir à 200 milliards de dollars en 2013 (contre 110 milliards pour les Etats-Unis). Notre recherche porte sur les modalités du déploiement de la stratégie des groupes chinois en Afrique. Elle se développe en trois étapes.

Tout d'abord, par référence à la littérature sur les singularités culturelles chinoises (partie 1), nous transcrivons la logique stratégique de l'expansion des groupes dans les pays émergents. Les impacts de la culture stratégique chinoise permettent de comprendre la notion d'enracinement des dragons chinois dans les territoires africains. Les travaux de l'historien Alastair Iain Johnston sur les préférences stratégiques (1995) et du sinologue Gordon Redding sur les cartes cognitives des Chinois (1993) ont inspiré notre démarche.

Ensuite, par référence à la théorie (partie 2), nous posons la question de la rupture avec une pensée isomorphique en stratégie. « Il y a isomorphisme entre deux structures de deux ordres différents quand elles présentent toutes deux le même type de relations combinatoires » (Klir, 1972)<sup>5</sup>. Dans le cadre d'une approche mimétique, le but est d'imiter les organisations ayant une forte légitimité dans leur secteur ou leur industrie. Le statu quo est rarement défié. Or avec les groupes chinois, il semblerait que nous nous trouvions confrontés à une stratégie de rupture avec les standards. Une rupture n'a pas d'existence en soi. Elle se définit toujours par rapport à des schémas censés représenter une forme d'orthodoxie. Les stratégies des firmes chinoises montrent un besoin de s'affranchir des modèles stratégiques récents générateurs d'isomorphismes. A l'étranger, les entreprises chinoises déploient une « stratégie de sub-optimisation » (Vivoda, 2009)<sup>6</sup> qui, à son tour, mobilise des stratégies hors marché. Elle peut inclure la fourniture de biens collectifs ou

5. L'isomorphisme renvoie à des effets de miroir et d'équivalence. Selon Di-Maggio et Powell (1983), il existe deux sortes d'isomorphismes : concurrentiel et institutionnel. Les organisations rivalisent entre elles sur des territoires non seulement pour conquérir des clients et des ressources (isomorphisme concurrentiel), mais aussi pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle (isomorphisme institutionnel). Le scénario institutionnel peut se traduire par : (a) l'isomorphisme coercitif ; (b) l'isomorphisme mimétique ; (c) l'isomorphisme normatif. L'isomorphisme coercitif renvoie au principe d'ordre rationnel, défini comme une « cage en fer » par Max Weber. Ainsi, la « rationalité » et l'emprise des Etats modernes conduisent à une homogénéité des organisations.

6. Selon la définition de Gilpin (1981), le concept « sub-optimisation » désigne « l'effort d'un sous-groupe pour accroître ses gains relatifs au détriment du plus grand groupe ».

publics tels que l'accès à l'eau, l'électricité, l'éducation, la santé, les transports ou les infrastructures.

Enfin, une étude empirique (partie 3) a été réalisée en Afrique entre septembre 2014 et avril 2015. Elle considère sept groupes chinois opérant dans les industries extractives (pétrole, mines), ainsi que dans l'industrie de la construction et des travaux publics. Elle a un double objectif. Il s'agit de mettre en lumière les singularités des stratégies des fleurons chinois et d'enrichir le corpus théorique dans le domaine du management stratégique. La visée est compréhensive. Nous nous interrogeons sur la logique mise en œuvre par les groupes chinois pour entreprendre les territoires africains. Ce faisant, ils préempteraient le long terme en acquérant un droit d'acquiescer ou d'exploiter un territoire.

La discussion (partie 4) qui suit insiste sur le fait que les stratégies des groupes chinois rompent avec l'orthodoxie stratégique.

## 1. LES SINGULARITÉS ET LA LOGIQUE STRATÉGIQUE CHINOISE

Deux aspects sont mis en évidence. Ils font référence à la pensée stratégique et à la culture chinoises.

### 1.1. Singularités de la pensée stratégique chinoise

Les leaders de l'Empire du Milieu, les dirigeants et hommes d'affaires chinois possèdent une solide culture stratégique héritée d'une histoire multimillénaire. D'après Johnston (1995), la pensée stratégique d'une grande puissance renvoie à « un système de symboles » composé de postulats sur l'environnement stratégique, qui traversent le temps et l'espace. Porteurs de tropismes, c'est-à-dire de schémas préférentiels, les postulats orientent les options stratégiques et opérationnelles des décideurs. Les prédispositions stratégiques concernent le rôle de la guerre dans les affaires humaines, la nature de l'adversaire et la menace représentée par celui-ci, l'efficacité de l'usage de la force. Or, alors que la Chine serait dépositaire d'une solide culture stratégique, l'Afrique se singulariserait par un vide stratégique. De fait, les dirigeants africains ne pourraient s'appuyer sur un socle de préférences et cette asymétrie constituerait une aubaine pour les stratèges chinois. Ce travail a permis d'identifier les ressorts de la pensée stratégique et les schémas stratégiques préférentiels des Chinois. L'analyse de sept traités militaires sur une période de 1 500 ans (VI<sup>e</sup> siècle av. J-C–Xe siècle apr. J-C) a mis en évidence deux cultures stratégiques en Chine : la culture du parabellum et la culture de la vertu confucéenne. Le paradigme parabellum, qui domine les classiques chinois, renvoie au hard power (le pouvoir dur, la Realpolitik), tandis que le paradigme confucéen (la bienveillance vertueuse) tient lieu de soft power. Les stratèges chinois manient aussi bien la dague que la séduction. Les deux cultures s'emboîtent. Le hard power est dans le soft power ; le soft power est dans le hard power. Le yang est dans le yin ; le yin est dans le yang. Ainsi l'invitation à la duplicité est-elle un leitmotiv des traités de stratégie militaire. Si Ma Fa : « Utilisez la bienveillance pour

obtenir la victoire ! » (Si Ma Fa). « Dissimulez un sabre derrière un sourire ! » (Sun Tzu, 2008). De même, les cadeaux offerts par les dirigeants chinois aux chefs d'Etat africains (culture confucéenne) sont au service d'une guerre dure (culture du parabellum).

Les schémas préférentiels des stratèges chinois portent aussi sur la conquête de territoires par le vide. L'Art de la Guerre de Sun Tzu (Ve siècle av. J-C.) et Le Traité des 36 stratagèmes (sans auteur attribué, écrit au fil des âges) font l'apologie du Vide et des stratégies de contournement destinées à investir dans le Vide. « L'eau contourne l'obstacle et remplit les creux » et la stratégie « adore le vide » ((Sun Tzu, 2008). L'adversaire ne doit jamais être affronté frontalement. Avec le jeu de go, le but est de construire des territoires dans la durée en acquérant du Vide. Les vides sont partout en Afrique : vides institutionnels, vides stratégiques, vides éthiques, failles en matière de gouvernance politique et économique, pénurie de logements et d'infrastructures (routes, ponts, autoroutes, aéroports, réseaux ferroviaires), pénurie de financements, etc. A priori, le continent africain – « le bois à brûler » sous la bouilloire de la Chine conquérante – est une cible pour les investisseurs chinois.

### 1.2. Singularités de la culture chinoise

Il existe une distance mentale entre le monde chinois et le monde occidental, entre le monde chinois et le monde africain. Pour les Chinois, les événements ne sont pas le produit d'un « Dieu horloger et mathématicien », mais le fait de « combinaisons infinies d'énergies opposées et complémentaires » (Gernet, 2014). Comme au jeu de go, l'origine des choses et la solution aux problèmes est une affaire de connections. La pensée chinoise est holistique et combinatoire. La logique chinoise est davantage relationnelle (ET plutôt que OU, AVEC plutôt que seul), que newtonienne. L'art des combinaisons est au cœur du monde chinois : c'est la base de l'écriture. Le Chinois doit combiner des sinogrammes pour créer un idéogramme. De la même manière, il pense, parle et agit en termes combinatoires. Il mobilise sa pensée exploratoire face à un environnement, un problème ou lors d'une négociation quand, dans le même temps, un Américain ou un Français mobilise une pensée linéaire et une logique binaire (noir ou blanc). Avec pragmatisme, il compose avec l'existant tel qu'il est et combine les paramètres. Cela lui donne un jeu a priori sans limites, comme dans le jeu de go et ses multiples combinaisons<sup>7</sup>. Selon Redding (1980, 1993), la carte cognitive et culturelle des Chinois compte cinq variables : le rapport à la causalité (relations cause-effet) ; le rapport à la probabilité (prédictibilité des événements) ; le rapport au temps ; le rapport à soi et aux autres ; la moralité. Les Chinois s'intéressent au particulier plutôt qu'à l'universalité des choses. Le pragmatisme prime sur l'idéologie. Les Chinois tirent leur sens concret de leur fond paysan. Tout problème a une solution. Selon le Tao, « on n'achète pas des perceuses, on achète des trous ». Cela signifie qu'il faut penser en termes de problèmes-solutions. Dans les

7. Dans le jeu de go, le nombre de combinaisons est estimé à 10 170 (1 suivi de 170 zéros) contre 10 120 (1 suivi de 120 zéros) dans le jeu d'échecs.

cartes cognitives des Chinois, le monde extérieur est un espace en mutation permanente, un espace fluide fait de petits et grands flux (dynamique des flux). Ce n'est pas un monde figé. Dans le Yi Jing (Classique des Changements), l'hexagramme 32 dit : « La seule chose qui ne changera jamais est que tout change toujours tout le temps ». Une telle vision fondée sur la dynamique des flux ignore les frontières, les ruptures et les modèles. Le mot « modèle » n'existe pas dans la langue chinoise.

Pour les Chinois, l'appartenance à un groupe (un clan) et la mobilisation du guanxi sont des facteurs clés de succès. Le guanxi désigne les connections entre deux personnes et/ou à l'intérieur d'un groupe de personnes à des fins transactionnelles. C'est un actif qui ne peut pas être transféré, fondé sur la réciprocité. La colonne « débit » et la colonne « crédit » du bilan comptable des interactions sociales ne doit jamais être à l'équilibre car cela signifierait la mort du guanxi. On est dans un système de flux. La démarche n'est jamais désintéressée car elle intègre une dimension transactionnelle, une contrepartie. Le guanxi a toujours un but : obtenir des bénéfices mutuels et sub-optimiser ses gains. Les stratégies de « Négocie une brique contre une pièce de jade » et de « Sacrifie le prunier contre un pêcher » figurent dans le Traité des 36 Stratégies. Ces stratégies sont d'autant plus efficaces qu'elles sont marquées du sceau du secret et de la dissimulation. L'opacité des stratégies et le captage de l'information sont des composantes du monde chinois. A titre d'illustration et en citant encore Sun Tzu, nous avons : « Soyez extrêmement subtil, et même totalement indéchiffrable », ... « Soyez extrêmement mystérieux, et même tout à fait insondable », ... « Faites en sorte que vos plans soient obscurs et aussi impénétrables que la nuit, et lorsque vous vous mettez en marche, frappez comme la foudre ».

**Tableau 1. Traits saillants de la culture chinoise**

|                                                                                                                                                          |                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logique combinatoire.</li> <li>▪ Dynamique des flux.</li> <li>▪ Pragmatisme paysan, sens du concret.</li> </ul> | <p>Les vides : notion centrale dans les traités de stratégie, la philosophie et la peinture chinoise.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levier collectif au service du But.</li> </ul>                                                                  | <p>Le génie combinatoire : l'essence de la pensée chinoise.</p>                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opacité, secret.</li> <li>▪ Maniement des contraires (yin/yang), Imprévisibilité.</li> </ul>                    | <p>L'eau : omniprésente dans la mythologie, la littérature, la poésie et la peinture chinoises.</p>       |

## 2. CADRE THÉORIQUE DU DÉPLOIEMENT À L'ÉTRANGER

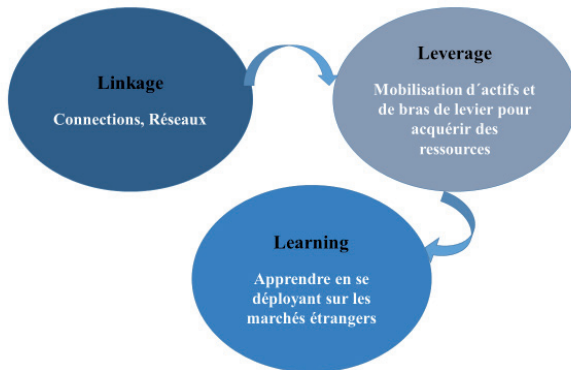
L'expansion des multinationales des pays émergents a donné lieu à un riche agenda au sein de la communauté scientifique au cours des 15 dernières années. De nombreux travaux, parmi lesquels nous trouvons ceux de Mathews (2002) ou de Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury (2013), ont constitué des jalons importants dans la compréhension des EMNE (Emerging Multinational Enterprises) engagées dans un processus accéléré de rattrapage. Le phénomène fait référence à deux types d'explication. D'un côté, les EMNE originaires du Brésil, de Taïwan, de Chine, des Philippines ou du Mexique se seraient lancées à l'assaut des territoires extérieurs en l'absence de compétences et de ressources distinctives. Leur rapport décomplexé à la mondialisation leur aurait permis d'acquérir les ressources (brevets, technologies, marques), les capacités – y compris managériales – et les connaissances nécessaires pour combler leur retard sur les acteurs historiques et même de s'imposer sur des marchés étrangers. D'un autre côté, les EMNE auraient a contrario mis en exergue l'existence de portefeuilles d'avantages spécifiques détenus par les champions venus de la périphérie avec le développement d'une capacité à exploiter les vides institutionnels, d'avantages comparatifs pays, d'innovation par les coûts, de compétences politiques/institutionnelles et d'avantages organisationnels, d'agilité stratégique, de reconfiguration de la chaîne de valeur et du modèle d'affaires. La référence à la stratégie étant mise en exergue pour les EMNE, elle impose une lecture théorique du phénomène étudié.

### 2.1. Le Modèle LLL

Selon Mathews (2002, 2006), la nouvelle zoologie de l'économie mondiale impose une refondation des cadres théoriques. Les résultats de ses recherches consacrées à l'expansion des groupes de pays émergents (Taïwan, Philippines, Indonésie, Thaïlande, Mexique) ont fait apparaître trois phénomènes séquencés, conceptualisés dans le modèle Linkage, Leverage, Learning (LLL)<sup>8</sup>. Avec le triptyque LLL, les EMNE développent et exploitent tout d'abord des connections et/ou des alliances (Linkage, phase 1) au niveau mondial. Elles acquièrent ensuite des ressources et des capacités qu'elles mobilisent avec un effet de levier (Leverage, phase 2). Leur déploiement sur les marchés extérieurs leur permet de construire une courbe d'apprentissage (Learning).

8. Mathews J., Dragon Multinationals: A new Model for Growth, Oxford University Press, 2002. "Dragon multinationals: New players in the 21st century globalization", Asia-Pacific Journal of Management, 2006.

**Figure 1. Modèle LLL et processus de déploiement des EMNE dans la mondialisation**



(adaptation de Mathews 2002, 2006).

L'internationalisation des groupes chinois a, dans le même temps, engendré une littérature spécifique. Pour autant, aucun nouveau paradigme n'a vu le jour dans le domaine du management stratégique, qui pourrait défier, voire dynamiser, le corpus théorique dominant. La plupart des chercheurs ont mis en évidence les avantages comparatifs de la Chine (avantage pays ; avantage gouvernement ; connections politiques) comme leviers de l'expansionnisme des groupes d'Etat chinois.

## 2.2. Le modèle comme clés d'accès pour comprendre

Le modèle Linkage-Leverage-Learning (LLL) a servi de support théorique à l'exploration de notre problématique. Ce choix a été dicté par quatre considérations. Premièrement, le triptyque LLL est le seul paradigme à vaste spectre, issu des recherches sur l'internationalisation des derniers entrants (latecomers) au cours des 15 dernières années. Deuxièmement, il intègre trois dimensions – Linkage, Leverage et Learning – qui trouvent un fort écho dans le monde chinois. Troisièmement, il crée les conditions d'une combinatoire de théories allant de la perspective relationnelle (capital social) aux théories institutionnelles, en passant par les théories de la culture et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Quatrièmement, il offre des clés d'entrée possibles pour comprendre la complexité systémique des organisations chinoises. La singularité de notre démarche intellectuelle tenait au fait qu'elle privilégiait la multidisciplinarité, tout en s'inspirant de la logique combinatoire des Chinois.

Le courant de recherche intervenant sur le capital social offre des éclairages théoriques sur la dimension Linkage (Connections) du modèle LLL. Selon les partisans de la perspective relationnelle, la bataille pour la rareté et le leadership dépend de la capacité à construire des connections créatrices de valeur et à forger des stratégies coopératives. Plus nous avons confiance en l'autre, plus faibles sont les coûts de transaction liés au fait de s'engager dans des activités de coopération économique. Des auteurs ont mis en lumière le rôle des réseaux et du capital social

dans la formation d'avantages distinctifs : accès privilégié à la connaissance, circulation de l'information, création de rentes d'influence (Dyer et Singh, 1998 ; Tsai et Ghoshal, 1998). Woolcock et Narayan (2000) ont identifié une dichotomie entre les connections et les liens cultivés à l'intérieur du réseau, d'une part, et ceux établis à l'extérieur du réseau, d'autre part. La mobilisation de réseaux institutionnels (connections avec et au sein d'institutions du pays d'origine et du pays d'implantation) constitue un levier important pour l'expansion des EMNE (Yiu, Lau et Bruton, 2007).

La perspective fondée sur les capacités dynamiques, la théorie institutionnelle et les théories de la culture apportent des éclairages intéressants sur la dimension Leverage (Mobilisation avec effet de levier) du modèle de Mathews. La thèse fondée sur les capacités dynamiques réfute l'idée selon laquelle l'accumulation d'actifs produirait un avantage concurrentiel durable (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Teece, 2014). Celui-ci résulterait plutôt de l'orchestration de portefeuilles de capacités signées (portant la signature de l'entreprise), et de la création de marchés. Les capacités dynamiques seraient donc à la fois des « pratiques signées », des « processus signés » et des « modèles économiques signés », aux antipodes de phénomènes de mimétisme (Teece, 2014, p. 20). Les capacités sans effet de levier représentent « la face noire du spectre des ressources », c'est-à-dire tous les poids morts (ressources tangibles et intangibles, capacités) qui, au sein de l'entreprise, plombent les portefeuilles de capacités dynamiques (Montgomery, 1995, p. 261). Les institutionnalistes voient, en revanche, dans les institutions la matrice de toutes choses.

Le concept d'institution désigne « les règles du jeu d'une société » (North, 1992), les structures et les activités régulatrices, normatives et cognitives sous-tendant le corps social (Scott, 1995). Il existe deux sortes d'institutions : les institutions formelles (lois, réglementations) ; les institutions informelles (normes, pratiques, valeurs). La perspective institutionnelle s'est imposée dans les sciences sociales au cours des vingt dernières années (Williamson, 2000). Dans ce contexte, selon Peng et Heath (1996), la faiblesse des institutions formelles dans un pays a pour effet de renforcer les institutions informelles. Des études plus récentes ont révélé que l'existence de vides institutionnels dans les pays émergents et les pays en développement peut accroître les coûts de transaction en raison du risque d'imprévisibilité. Pour Ahuja et Yayavaram (2011), la capacité des dirigeants et des managers à construire des rentes d'influence en exploitant le contexte institutionnel des pays d'implantation conditionne la performance des entreprises. Le concept de « rente d'influence » désigne les profits additionnels réalisés par un acteur économique parce que les règles du jeu (lois, réglementations, règles informelles) sont édifiées ou modifiées pour servir ses intérêts ou ceux d'un groupe d'acteurs économiques. Selon ces auteurs, le contexte institutionnel donne lieu à deux familles de stratégies, celles d'évitement et celles de manipulation, permettant d'identifier dix scénarii (tableau 2).

**Tableau 2. Contextes institutionnels et stratégies génériques**

| Évitement                                                      | Manipulation             |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Retard dans la création ou la mise en place d'une institution. | Subversion.              |
| Substitution.                                                  | Assèchement.             |
| Réduction du pouvoir institutionnel.                           | Erosion réputationnelle. |
| Shopping juridictionnel.                                       | Cooptation et captation. |
| Arbitrages entre des lieux d'implantation.                     | Prolifération.           |

(Source : Ahuja et Yayavaram, 2011)

L'axe Institutions était absent des travaux de Mathews, de même que l'axe Culture. Nous les avons intégrés dans notre démarche théorique et empirique afin d'éclairer les singularités du déploiement des fleurons chinois en Afrique. Nous avons postulé qu'ils pouvaient être des marqueurs importants des stratégies de conquête, de déploiement et de préemption des têtes de dragon sur le continent africain. Porteuse de « schémas préférentiels », la culture nationale peut influencer les décisions des dirigeants de grandes entreprises à l'heure de la mondialisation. L'étude conduite par Martinsons et Westwood (1997) sur les différences entre la culture anglo-saxonne et la culture chinoise a irrigué notre démarche empirique. Dans la perspective anglo-saxonne, la relation à l'environnement est marquée par la domination (vs. l'harmonie dans la perspective chinoise). Le socle de la confiance sociale tient aux principes de droit et à l'universalisme (vs. les règles et les normes du groupe pour les Chinois). La tolérance à l'incertitude est faible, et le mode de communication explicite chez un Occidental (vs. forte tolérance à l'incertitude et communication implicite pour les Chinois).

Enfin, la théorie de l'apprentissage organisationnel enrichit la dimension Learning (Apprendre) du modèle LLL. Le concept d'apprentissage organisationnel se réclame de deux courants : (1) le courant cognitif qui voit dans les schémas mentaux la matrice de l'apprentissage ; (2) le courant comportemental qui inscrit l'action et l'expérience (le faire) au cœur des dynamiques d'apprentissage. Dans un article clé, Guthrie (2005) a montré que la capacité des entreprises chinoises à apprendre et à se déployer n'existait pas en soi. Leur courbe d'apprentissage était interdépendante avec celle de la Chine. Le mouvement ressemblait à de la natation synchronisée. L'étude empirique réalisée sur une période de 25 ans auprès de 81 entreprises basées à Shanghai avait révélé, d'une part, une formidable capacité d'acclimatation à des réalités contradictoires sur le terrain chinois et, d'autre part, la création de dynamiques avec des « caractéristiques chinoises ». L'internationalisation intérieure de la Chine, développée à partir de co-entreprises sino-étrangères, avait permis aux dirigeants d'entreprises chinoises d'apprendre, d'assimiler et d'absorber les règles du capitalisme occidental avant de se lancer sur les marchés extérieurs.

### 3. L'OBSERVATION DES STRATÉGIES MISES EN ŒUVRE

Notre démarche empirique a porté sur cinq études de cas et sept groupes chinois dans des contextes africains. L'échantillon de notre analyse était composé de fleurons chinois intervenant dans les industries extractives (pétrole, gaz, ressources minières), l'industrie ferroviaire et l'industrie de la construction et des travaux publics. Ce sont les chevaux de Troie de la Realpolitik – et donc de la grande stratégie – de la Chine contemporaine dans les pays émergents et en développement. La sélection de ces secteurs tenait à des causes essentielles. Les industries pétrolières, gazières et minières, ainsi que l'industrie du BTP, sont les moteurs de la transformation de la Chine. Elles jouent le rôle de « bois à brûler sous la bouilloire » qui, à son tour, a un besoin impérieux de quantités colossales de « bois » (matières premières, produits agricoles, marchés) pour soutenir la croissance économique de l'Empire du Milieu. Les têtes de dragon opérant dans ces secteurs stratégiques sont l'incarnation du capitalisme d'Etat « aux caractéristiques chinoises ». A ce titre, l'exploration de leur GPS (cartes cognitives, stratégiques, transactionnelles et opérationnelles) sur des terrains africains peut apporter des grilles d'analyse sur les dynamiques des grands groupes chinois dans le monde émergent et en développement. La prise en compte des singularités de la culture stratégique et de la culture de la Chine multimillénaire dans l'analyse de la Realpolitik économique dans des environnements africains peut préfigurer le lancement de nouveaux agendas dans le domaine des sciences de gestion appliqués à l'Afrique.

Les groupes chinois faisant l'objet de l'étude empirique sont: (1) CITIC, China International Trust and Investment Corporation, empire financier et bras armé de l'Etat chinois dans le monde de la construction; (2) CRCC, China Railway Construction Corporation, leader du secteur des travaux publics et du génie civil; (3) SINOPEC, géant de l'industrie pétrolière; (4) CHINA GEO-ENGINEERING, groupe de construction; (5) CHINALCO, Aluminium Corporation of China, premier producteur chinois d'aluminium ; (6) CRBC, China Road & Bridge Corporation, champion du génie civil; (7) CSCEC, China State Construction Engineering Corporation, numéro un chinois du BTP. Le déploiement de la stratégie de ces sept groupes chinois est analysé à partir de 2005-2006 en Algérie, au Gabon, en République de Guinée, au Rwanda, au Burundi, au Congo-Kinshasa, au Congo et au Cameroun. Nous avons ainsi étudié les cas suivants :

- La stratégie de pénétration et de développement de CITIC et de China Railway Construction Corporation (CRCC) en Algérie à travers le projet de construction de l'autoroute Est-Ouest (cas 1);
- La stratégie de développement de SINOPEC au Gabon – et par extension, en Afrique (cas 2) ;
- La Stratégie de développement de CHINALCO en République de Guinée (cas 3) ;
- Les stratégies de pénétration et de développement de CHINA GEO-ENGINEERING au Rwanda, au Burundi, au Congo-Kinshasa et au Congo (cas 4) ;
- La stratégie de déploiement de CRBC et de CSCEC au Cameroun et au Congo (cas 5).

Tableau 3. Profil des 7 groupes chinois

| ECHANTILLON DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE                                |                                                      |                                        |                                                                   |                                         |              |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------|
| Groupe                                                              | Activités                                            | Maison-mère                            | Actionnariat                                                      | Cotation                                | Siège social |
| <b>China International Trust and Investment Corporation (CITIC)</b> | Services financiers ; énergie ; construction ;       | CITIC                                  | Etat (100 %) - SASAC                                              | Hong Kong Hang Seng                     | Pékin        |
| <b>China Railway Construction Corporation (CRCC)</b>                | Génie civil ; construction ; immobilier ; logistique | China Railway Construction Corporation | Etat (61,3 %), flottant (28,7 %)                                  | Shanghai (SHCOMP), Hong Kong Hang Seng  | Pékin        |
| <b>China Petroleum &amp; Chemical Corporation (Sinopec)</b>         | Pétrole et gaz                                       | China Petroleum & Chemical Corporation | Etat (100 %)                                                      | Shanghai, Hong Kong Hang Seng, New York | Pékin        |
| <b>Aluminium Corporation of China (Chinalco)</b>                    | Production d'aluminium                               | Chalco                                 | Etat (100 %)                                                      | Shanghai, Hong Kong Hang Seng, New York | Pékin        |
| <b>China Geo-Engineering Corporation International (CGC Intl)</b>   | Génie civil ; construction                           | China Geo-Engineering Corporation      | Etat (100 %) - Sinopec, China Geo-Engineering Corporation, Shanxi | Hong Kong Hang Seng                     | Pékin        |
| <b>China Road &amp; Bridge Corporation (CRBC)</b>                   | Génie civil ; construction                           | China Communications Construction      | Etat (100 %) - SASAC                                              | Hong Kong Hang Seng                     | Pékin        |
| <b>China State Construction Engineering Corporation (CSCEC)</b>     | Génie civil ; construction                           | China State Construction Engineering   | Etat (100 %)                                                      | Shanghai                                | Pékin        |

### 3.1. La méthodologie mise en œuvre

Les études de cas ont donné lieu à des entretiens entre septembre 2014 et mars 2015 (3 entretiens en face-à-face, 4 entretiens par Skype, 15 entretiens par téléphone) et à 4 questionnaires adressés à des interlocuteurs basés à Paris, Dubaï et Conakry. Les entretiens ont duré entre 45 mn et 90 mn. Notre panel comptait 24 dirigeants, managers et consultants occidentaux (France, U.S.A., G-B., Canada) ; 2 dirigeants africains. Les interviewés (dirigeants de groupes occidentaux, ex-patrons pays et/ou opérations, avocats d'affaires, consultants) ont vécu l'intrusion et l'expansion des groupes chinois en Afrique de l'intérieur. Tous les interlocuteurs sont – ou ont été – aux avant-postes du déploiement de grands projets pétroliers et gaziers, de projets miniers et/ou de projets d'infrastructures dans les pays émergents et en développement. Le continent africain est – ou a été – au cœur de leur portefeuille géographique. Ce sont des professionnels de la complexité : complexité des mégaprojets ; complexité du terrain d'implantation et d'opérations.

Nous avons choisi de mettre en œuvre la méthode de l'effet miroir. Il s'agit d'interpréter les discours d'observateurs impliqués qui ont été confrontés à la logique stratégique des dirigeants chinois. Pour ces derniers, les contacts réalisés en amont de l'étude se sont révélés décevants. La discrétion culturelle s'exerçant, ils se sont montrés peu prolixes sur leurs expériences. Nous avons alors fait le choix de nous intéresser aux acteurs de l'environnement concurrentiel présents sur les territoires directement affectés par les stratégies chinoises : concurrents, fournisseurs, conseillers juridiques et financiers. Les personnes alors interrogées observent et vivent l'incursion et l'expansion

des groupes chinois dans les territoires africains à partir de leurs propres « logiciels » stratégiques, cognitifs, mentaux et comportementaux. C'est de cette approche de l'observation des autres qu'ont émergé des pans uniques des stratégies des groupes chinois en Afrique. Nous avons privilégié une posture épistémologique déductive. La stratégie de recherche s'est construite autour de deux phases : celle du choix des cibles, de l'identification des variables d'analyse et des entretiens (septembre 2014-mars 2015) ; celle du codage des entretiens et des questionnaires et de l'analyse des verbatim (avril-juillet 2015). Les entretiens avec les interlocuteurs ont porté sur quatre variables principales :

- l'internationalisation des groupes chinois (variables dépendantes : différenciation, approche du marché, compétences spécifiques, culture chinoise, organisation, leadership et management) ;
- le contexte (enjeux du secteur, marchés, concurrence, facteurs de succès externes et internes, obstacles externes et internes) ;
- les décisions (décisions stratégiques, décideurs, parties prenantes, négociation des décisions stratégiques, critères de décision) ;
- la mise en œuvre des décisions (leadership de la filiale locale, relations sièges social/filiale, pratiques opérationnelles, rapport à la performance, relations avec la société civile).

Les entretiens avec les interlocuteurs ont également porté sur trois variables principales spécifiques :

- la culture et le système politique (variables dépendantes : parcours de l'interviewé, vie en société en Chine et expatriation, traditions ancestrales de la Chine et performance à l'international, système politique chinois

et déploiement international des entreprises, captation des contrats à l'étranger);

- le développement international des groupes chinois (caractéristiques des groupes chinois, implication de la gouvernance dans la construction de la stratégie, critères de performance, place de l'Afrique dans la stratégie des groupes chinois) ;
- les avantages concurrentiels des groupes chinois (dans les pays émergents et en développement, freins au déploiement international).

### 3.2. Résultats de l'observation

Le cas n°1 montre que les hautes autorités chinoises et les dirigeants du consortium CITIC-CRCC ont instrumentalisé leur entrée et leur pouvoir transactionnel en Algérie. Le mode d'entrée utilisé, pour remporter le « contrat du siècle » relatif à la construction de l'autoroute Est-Ouest, a été l'institutionnalisation de la gouvernance défaillante de l'Algérie. Les deux groupes chinois se sont emparés – avec le groupement japonais COJAAL – de ce marché gigantesque en opérant une OPA pacifique (paradigme parabellum + paradigme confucéen) sur l'Etat algérien.

« Les Chinois ont compris qui est l'adversaire. Ils reviennent à leur jeu à eux, vieux de plusieurs siècles : le jeu de go ». Interviewé 2.

Avec l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest (2005-2006), la stratégie chinoise a consisté à préempter le leadership de l'Etat algérien dans le but non déclaré de préempter les territoires, les ressources et les marchés du pays tout entier sur le long terme. Forger une alliance avec contreparties avec les autorités algériennes (phase 1); investir dans les vides en apportant des solutions concrètes aux problèmes existentiels de l'Algérie (phase 2): la stratégie de crabe orchestrée par le sommet de l'Etat chinois pour le compte de CITIC-CRCC a mobilisé un stratagème emprunté à la culture stratégique chinoise : « Empruntez un sabre pour porter un coup fatal ». L'Etat algérien (le cœur institutionnel du pays) était le sabre. L'étude de cas 1 est un concentré des particularismes chinois, que nous avons également identifiés dans les autres études de cas. Avec le contrat stratégique de l'autoroute Est-Ouest, les stratégies de CITIC et CRCC avaient trois coups d'avance. Ils pensaient long terme, négociaient long terme et agissaient à l'échelle d'un continent. Selon un interlocuteur, le marché de l'autoroute Est-Ouest était l'antichambre de marchés d'infrastructures et de travaux publics en Afrique. L'étude empirique a révélé aussi que le mode d'entrée privilégié par les leaders chinois (l'institutionnalisation) favorisait une stratégie transactionnelle singulière articulée autour d'une proposition de valeur inédite. Avec l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest, le consortium chinois a proposé non pas un contrat, mais une combinatoire de contrats qui, à leur tour, ont donné lieu à une combinatoire d'écosystèmes chinois. Les négociateurs chinois ont proposé des offsets (des contreparties) comme la construction d'un hôpital ou d'une école en plus du contrat principal. Il y a eu un emboîtement de contrats. Ils ont créé des systèmes captifs et, avec eux, un système de co-dépendance sur le long terme.

« Les Chinois tapent à côté. Au lieu de cibler le génie civil ou bien du pétrole dans l'appel d'offres, ils ciblent l'hôpital. Par ce biais-là, ils répondent à l'appel d'offres. Ils montent d'un étage dans la hiérarchie des décisionnaires. Ils se réfèrent à un gouvernement. Ainsi, ils ont grimpé dans la chaîne de décision du Ministère des Finances. On a changé l'assiette. On a élargi l'assiette..... Avec les Chinois, c'est avant tout politique.... et on récupère les autoroutes. C'est du haut niveau. Les appels d'offres, ça devient de plus en plus politique.... Derrière cette volonté politique, il y a une feuille de route. (...) Les chinois s'achètent leur respectabilité en construisant des routes, des hôpitaux... pour être socialement respectés ». Interviewé 2.

L'étude de cas n°1 fait apparaître un écart par rapport au modèle LLL de Mathews. Il manque un pied (I, pour Institutionalization) au triptyque LLL. Le cas n°2 confirme cette analyse. La supériorité stratégique, transactionnelle et entrepreneuriale (Leverage) de l'Etat chinois et de Sinopec, leur habileté à instrumentaliser les « alliés » gabonais (Linkage + Leverage) sont d'autant plus fortes qu'elles s'exercent sur les failles institutionnelles du pays d'implantation. La dimension « institutionnalisation » conditionne la réussite du déploiement de Sinopec et des écosystèmes chinois sur le territoire gabonais. La stratégie de Sinopec au Gabon, à travers sa filiale Addax Petroleum, s'est construite autour d'investissements pétroliers en périphérie et en partenariat, et d'un rapport singulier à la performance. Contrairement à CITIC et CRCC, la compagnie pétrolière Sinopec s'est faite une place au soleil en investissant en première approche dans des champs pétroliers marginaux, low cost, sans grand rendement. La stratégie de petit ferrailleur était rendue possible par une structure de coûts minimaliste, et une exonération des règles et des normes (les institutions informelles) en vigueur dans l'industrie pétrolière. Addax Petroleum enjambe les règles de compliance (conformité) en matière de HSE (Health, Safety, Environment) et de local content<sup>9</sup>. Il se déploie au Gabon avec ses propres pratiques, ses normes, sa main-d'œuvre majoritairement chinoise et ses équipements Made in China. Le rapport à la performance est différent de celui des autres compagnies pétrolières. Sinopec a une obligation de résultats vis-à-vis de son donneur d'ordre, l'Etat chinois : fournir le marché intérieur en hydrocarbures et sécuriser l'huile produite. L'étude de cas révèle que l'acquisition de petits puits (des petits flux) s'emboîte dans une stratégie systémique à l'échelle du pays hôte. Avec l'aide de l'Etat actionnaire, Sinopec/Addax Petroleum négocie des « deals globaux », des « deals par-delà » (interviewé 8). Les transactions portent à la fois sur l'acquisition de petits champs pétroliers, le financement et la construction de bâtiments publics et la mise sur orbite de groupes chinois dans le méga projet relatif à la mine de Belinga. La Chine construit, finance et déploie des meccanos industriels chinois au Gabon.

« Quand les Chinois signent un contrat, c'est un contrat avec plusieurs implications autour. Ils ne signent pas un seul accord. Il y a toujours une composante derrière » (Interviewé 7). « Ce sont des deals par-delà, équivalents au Food for Oil.

9. Sur cette question, on peut se référer à l'article publié dans le numéro 1 de cette Revue sur le LOCAL CONTENT (avec pour exemple la république démocratique du Congo).

Par exemple, quand j'achète un bloc pétrolier, je paie une société étatique. En contrepartie, le Gabon ou le Nigéria va me donner des contrats locaux, des permis d'exploitation pétrolière.... Ce sont des deals globaux » (Interviewé 8).

L'étude de cas n°3 met aussi en évidence l'entrisme institutionnel opéré par les autorités chinoises en République de Guinée Chinalco au profit de Chinalco et des groupes chinois. La dimension « Institutionnalisation » apparaît bien comme le mur porteur de la grande stratégie de la Chine et de la stratégie de Chinalco. L'Etat chinois joue un rôle fondamental dans la négociation d'actifs stratégiques sur le site minier de Simandou. Sa stratégie d'ensemblier profite à une chaîne de valeur construite autour d'inputs chinois. La stratégie de Chinalco n'existe pas en soi. Elle est imbriquée dans la stratégie d'autres groupes chinois, notamment dans le secteur de la construction et du génie civil. A ce titre, elle défie l'isomorphisme stratégique et bouscule le pouvoir transactionnel des acteurs historiques – y compris de Rio Tinto. L'Etat chinois apparaît comme un amortisseur de risques à l'international (Liabilities of foreignness, LOF).

L'analyse qualitative du cas n°4 valide les résultats mis en lumière dans les trois études de cas précédentes. Elle valide aussi la primauté de l'approche par les vides. Sans expérience internationale, China Geo-Engineering a commencé à défricher les opportunités au Rwanda (2005), au Congo (2007) et au Burundi (2007) : trois pays exsangues, déstructurés, laminés par des décennies de guerres tribales. Tout y était à construire ou à reconstruire : routes, ponts, réseaux ferrés, barrages, canalisations. En 2007-2008, China Geo-Engineering a remporté tous les appels d'offres pour la construction de systèmes d'adduction d'eau dans ces trois pays d'Afrique. La stratégie initiale de petit ferrailleur (petits flux) s'avérait payante et s'inscrivait dans un plan plus large articulé autour du Congo (grands flux). En décembre 2011, le groupe chinois remportait le contrat stratégique relatif à la construction du futur siège administratif du port autonome de Pointe-Noire (PAPN). En août 2014, il faisait l'acquisition de 30 000 hectares de terres à Pointe-Noire destinées à cultiver du manioc. Avec ce mecano industriel inspiré de l'art des combinatoires chinois, la Chine restait au centre du jeu. Ici, comme en Algérie et au Gabon, le modèle LLL de Mathews nécessitait d'être enrichi de la brique Institutionalization.

L'étude de cas n°5 conforte les analyses précédentes. L'expansion des géants de la construction et des travaux publics, China Road & Bridge Corporation et China State Construction Engineering Corporation, au Cameroun et au Congo tient aux paramètres déjà évoqués. Elle révèle aussi des thèmes identifiés tout au long de l'analyse qualitative : (a) le huis clos chinois ; (b) le guanxi; (c) le levier collectif. Le tropisme relationnel chinois fonctionne sur le mode sélectif. Les insiders (les Chinois) cohabitent peu avec les outsiders (les non Chinois). Le mode opératoire ressemble au système de membership du Rotary Club. La dialectique dedans-dehors irrigue les chaînes de valeur des groupes chinois (100% chinoises) et les écosystèmes déployés dans les pays d'implantation (100% chinois). Dans ce système d'emboîtements chinois, la réussite des fleurons du BTP profite à la Chine, au Made in China et au Made by China. Les entrepreneurs africains (le Plein économique

par opposition au Vide), les populations et les forces vives africaines (le Plein humain et social) sont privés de leur force par la stratégie insidieuse des groupes chinois. Dénommée dans le Traité des 36 Stratagèmes « La cigale dorée se dépouille de sa carapace », cette stratégie consiste à vider les pays d'implantation de l'intérieur.

### 3.3. Enrichissement par le contexte

La démarche empirique révèle des particularismes stratégiques, transactionnels et opérationnels, hérités de la culture stratégique et de la culture de la Chine. L'analyse qualitative met en évidence la nécessité d'aller au-delà du modèle LLL et d'y substituer un nouveau paradigme prenant en compte les spécificités chinoises dans des contextes africains. Notre démonstration s'est construite par étapes. Elle s'intéresse à l'élargissement du triptyque LLL aboutissant à l'enrichissement du paradigme actuel.

Sur le premier aspect, tout d'abord, l'importance de la dimension Linkage du modèle LLL est validée par notre recherche. Mais son contenu recouvre des réalités singulières pour les groupes chinois en Afrique. Les fleurons du capitalisme chinois déploient des stratégies de coopération à partir d'alliances ambiguës avec les autorités des pays africains. La mobilisation du capital social par les stratèges chinois favorise les stratégies hors marché. Fondé sur l'entre-soi, le capital social profite aux insiders : entreprises chinoises, main-d'œuvre chinoise, écosystèmes chinois. Ensuite, la dimension Leverage renvoie à l'existence de portefeuilles de capacités dynamiques et de ressources uniques ex ante par : la mobilisation de cartes cognitives et culturelles distinctives (captation/préemption des vides, art des combinatoires, dynamique des flux); la reconfiguration du modèle d'affaires et de la chaîne de la valeur; la relecture du jeu transactionnel (emboîtement de contrats et d'écosystèmes); par les compétences politiques et l'entrisme institutionnel. Enfin, la dimension Learning fait apparaître des particularismes. La courbe d'apprentissage des groupes chinois à l'international s'est construite dans leur pays d'origine (apprentissage ex ante). Avec l'aide de l'Etat chinois, elle exploite les failles, voire le décrochage, (a) des gouvernants des pays d'implantation et (b) de nombreuses entreprises africaines en matière d'apprentissage. Par ailleurs, les résultats de notre étude mettent en lumière le contraste entre la solide culture stratégique des dirigeants chinois, d'une part, et l'absence de culture stratégique propre aux Africains, d'autre part. Les groupes chinois préemptent les territoires, les marchés et le long terme en Afrique en exploitant ce Vide stratégique, de la même manière qu'ils exploitent les failles institutionnelles.

Sur le second aspect, les résultats de nos 5 études de cas montrent que le modèle LLL doit être enrichi de la dimension institutionnelle. Les sept groupes chinois de notre échantillon se sont emparés de marchés et de territoires stratégiques à partir d'un entrisme institutionnel et d'une préemption institutionnelle. L'emprise de l'Etat chinois et de ses représentants (mode d'entrée principal) apparaît comme le sous-jacent des stratégies de conquête et de préemption des groupes de BTP, des compagnies pétrolières et minières en Algérie, au Cameroun, au Congo, au Gabon, au

Rwanda, au Burundi ou en RDC. L'institutionnalisation est un amortisseur de risques pour les fleurons de l'Empire du Milieu. L'instrumentalisation de la gouvernance défaillante des pays africains a notamment pour effet de leur permettre de déroger aux obligations en matière d'affectio societatis et de local content. A ce stade de notre démonstration, nous proposons d'enrichir dans un premier temps le modèle LLL qui deviendrait: ILLL (Institutionalization, Linkage, Leverage, Learning).

Pour autant, les résultats de notre étude empirique renversent les termes de l'équation de Mathews. A l'inverse de celui-ci, nous observons que les groupes chinois exploitent des portefeuilles de capacités dynamiques et de ressources propres, qui leur assurent une supériorité stratégique, transactionnelle et opérationnelle. De plus, les nombreux grands projets sur lesquels ils sont intervenus dans les environnements ambigus de leur immense marché domestique a pour effet un rapport décomplexé et pragmatique au terrain africain. Les résultats de notre étude battent en brèche la thèse de Mathews selon laquelle les groupes originaires des pays émergents sont contraints d'acquiescer des ressources, des capacités et des processus d'apprentissage pour combler leur retard sur les acteurs historiques. Les cinq études de cas révèlent, au contraire, que les dragons chinois mobilisent et transplantent leurs portefeuilles de singularités pour s'emparer de territoires stratégiques et préempter le long terme sur le continent africain.

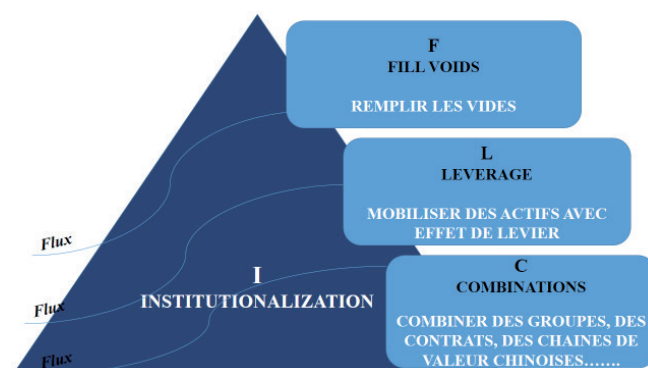
#### 4. DISCUSSION

Les résultats de notre recherche mettent en évidence le rôle central de la culture (stratégique et opérationnelle) dans le déploiement de la stratégie des fleurons chinois en Afrique. En réhabilitant le facteur culturel, ils offrent un nouveau regard sur le management à l'heure chinoise.

La prise en compte des particularismes chinois nous conduit donc à présent à proposer le paradigme « Institutionalize, Fill, Leverage, Combine » (acronyme IFLC en anglais), « Institutionnaliser, Remplir, Mobiliser, Combiner » (acronyme IRMC en français). La variable I (Institutionnalize) est la condition sine qua non garantissant l'enracinement des stratégies chinoises dans des contextes africains. L'Etat chinois et les dirigeants des dragons chinois investissent massivement dans les institutions défaillantes (les vides dans les institutions formelles) des pays de conquête. L'instrumentalisation et la préemption des failles de la gouvernance politique et économique s'exercent à partir des deux paradigmes de la culture stratégique chinoise : (a) le paradigme confucéen (la bienveillance, les financements, les cadeaux); (b) le paradigme parabellum (la Realpolitik de la Chine conquérante, la captation du pouvoir transactionnel des gouvernements actuels et futurs des pays inféodés, l'emprise durable sur des territoires vassalisés).

La préemption des institutions bancales des pays hôtes est la porte qui permet ensuite aux groupes et aux entreprises de l'Empire du Milieu de transplanter leurs propres institutions informelles (pratiques, normes, règles) sur le terrain. La variable I est le mur porteur des trois autres variables.

Figure 2. Paradigme IFLC en management d'inspiration chinoise



La variable F puise directement dans la culture stratégique de la Chine. Le but de la guerre est de gagner le leadership en remplissant les vides. Les stratégies chinoises d'aujourd'hui appliquent en Afrique le principe énoncé par Sun Tzu : « L'eau contourne l'obstacle et remplit les creux ». « Remplir les creux », cela signifie investir dans les déficiences et les vulnérabilités des acteurs (autorités du pays d'implantation, entreprises locales, acteurs historiques), d'un territoire, d'un pays ou d'un continent. Les stratégies par le Vide s'articulent autour de quatre questions.

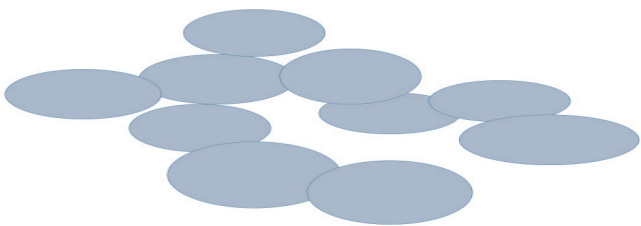
Tableau 4. Stratégies de conquête et de préemption par le Vide

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Où sont les vides dans les pays d'implantation ?                                   | 2. Quelle est la nature des vides ?<br>Vides de gouvernance ? Vides institutionnels ? Vides éthiques ?<br>Absence de financements ?<br>Absence d'infrastructures (routes, autoroutes, réseaux ferrés, ponts, barrages), d'équipements, de logements, d'hôpitaux ? |
| 3. Qui sont les points d'accès aux vides stratégiques avec qui sceller une alliance ? | 4. Avec quelle combinatoire de projets/contrats remplir les vides ?                                                                                                                                                                                               |

Les variables L et C permettent aux groupes chinois de déployer des stratégies liquides, que nous appelons « stratégies de l'eau ». Elles sont traversées par la dynamique des flux et l'art des combinaisons inhérents à la culture chinoise. (1) Un groupe chinois n'est jamais seul. Son développement et son ancrage dans un pays sont imbriqués dans ceux d'autres groupes chinois (enchâssement de groupes chinois). (2) Un contrat n'est jamais seul. Il s'emboîte dans d'autres contrats (enchâssement de contrats chinois) à partir d'une approche systémique d'un pays et d'un

continent. (3) Les contrats génèrent des écosystèmes dans le pays (enchâssement d'écosystèmes chinois). Les flux sont intarissables. Un petit flux (petit yin) comme, par exemple, l'acquisition par Sinopec de petits champs pétroliers au Gabon, s'accompagne de grands flux ente insiders chinois (construction de bâtiments publics et obtention de contrats stratégiques sur le site minier de Belinga).

Figure 3. “Grappes” de groupes chinois ou de contrats entre Insiders



Les résultats de notre recherche battent en brèche l'universalisme des principes dans le domaine du management stratégique. Nous observons qu'en Afrique, les fleurons du capitalisme d'Etat chinois défient l'isomorphisme stratégique et opérationnel d'inspiration anglo-saxonne. Leurs stratégies de rattrapage mobilisent des capacités et des leviers singuliers, non répertoriés dans le corpus académique. Avec leur bagage stratégique propre, leur culture stratégique spécifique et leur rapport particulier au monde, ils dynamitent les dogmes, les codes et les pratiques, laissant les dirigeants des groupes occidentaux dans un état de sidération. Avec la Realpolitik de la Chine, on entre dans un monde nouveau, qui acte la fin d'un cycle. L'emprise des fleurons chinois en Afrique s'opère sur la base de transgressions par rapport à des règles et des pratiques écrites par des Occidentaux pour des champs de bataille « classiques ». Les « grappes » de groupes chinois déjouent le mimétisme dominant. Cependant, on observe des effets d'isomorphisme à l'intérieur du monde chinois. Les futurs leaders mondiaux semblent travaillés par les mêmes forces et mobiliser les mêmes leviers. L'offensive chinoise sur le continent africain pose un sérieux défi à l'orthodoxie à vocation universaliste.

Le paradigme IFLC (Institutionalize, Fill, Leverage, Combine) réinvente les paramètres de la stratégie et de son exécution dans les pays émergents et en développement. Il intègre des fondements de la culture chinoise tels que la captation du vide, le génie combinatoire et l'eau. Les concepts de « concurrence », de « barrière à l'entrée », de « modèle », de « rupture » sont dynamités au profit de nouvelles cartes cognitives et culturelles, et d'un nouveau lexique d'inspiration chinoise. La logique chinoise du coefficient multiplicateur entre Insiders (ET + ET + ET + ET + ET + ET + ...) mobilise des stratégies « liquides ». Les « stratégies de l'eau » déployées par les dragons chinois menacent les « stratégies de la pierre » des groupes occidentaux. Les résultats de nos travaux sont inédits. Les concepts novateurs de « stratégie de l'eau » et de « stratégie de la pierre » pourraient constituer le point de départ de nouvelles recherches en management dans les pays émergents et en développement.

Tableau 5. Contributions à la théorie.

|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contribution n°1 :<br>Extension de la théorie institutionnelle                                     | Entrisme institutionnel : mode d'entrée principal dans les pays émergents et en développement.<br><br>Préemption institutionnelle : sous-jacent des stratégies de conquête et d'enracinement dans les pays émergents et en développement. |
| Contribution n°2 :<br>Enrichissement du corpus théorique dans le domaine du management stratégique | Stratégies de l'eau vs. Stratégies de la pierre.                                                                                                                                                                                          |
| Contribution n°3 :<br>Extension de la théorie de l'internalisation                                 | Formation de chaînes de valeur entre Insiders.                                                                                                                                                                                            |

Les stratégies chinoises sont des remplisseurs de vides tandis que les stratégies occidentales sont des chasseurs. Chasser en meutes pour faire face à l'offensive chinoise en Afrique se révèle être une stratégie inadéquate. Pour reprendre le leadership, les dirigeants occidentaux devront changer en profondeur leurs cartes cognitives, leur lexique et leur culture stratégique. Un chasseur est désarmé face au vide qui se remplit d'eau. Une meute est impuissante face à des remplisseurs de vides. Ils n'opèrent pas sur les mêmes champs de bataille. Cette guerre d'un nouveau genre ouvre un espace pour les entrepreneurs et les dirigeants africains. Notre recherche révèle que ceux-ci restent le plus souvent cantonnés à des postures défensives ou passives sur leurs propres terrains alors qu'ils pourraient être des faiseurs de rois.

Après les chasseurs occidentaux (phase 1) et les remplisseurs de vides (phase 2), l'heure est venue pour les entrepreneurs et dirigeants africains de réinventer les règles du jeu en devenant « le bois à brûler sous la bouilloire » pour les entreprises et les groupes industriels occidentaux et chinois (phase 3). Ils devront apprendre à devenir des entrepreneurs et des investisseurs stratégiques en mobilisant des attributs de la culture africaine (relations interpersonnelles et communautaires, relation harmonieuse homme-nature, créativité, force entrepreneuriale, tropisme commerçant, génie des ancêtres).

## CONCLUSION

Notre recherche met en lumière l'importance de la culture dans le déploiement de la stratégie des fleurons chinois en Afrique. L'offensive chinoise déstabilise car elle mobilise des ressorts et des leviers différents de ceux des acteurs historiques.

Les principaux constats tirés de notre étude empirique sont les suivants :

- L'entrisme institutionnel opéré par l'Etat chinois dans les pays africains constituent le sous-jacent des stratégies de conquête. L'institutionnalisation, le mode d'entrée des groupes chinois, est construit sur la base d'alliances asymétriques avec la gouvernance des Etats africains ciblés.

- La préemption institutionnelle est un amortisseur de risques pour les acteurs de l'Empire du Milieu. C'est un broyeur de distance culturelle et cognitive entre la Chine et ses pays satellites, qui exonère en partie les groupes chinois de l'affectio societatis dans les territoires d'implantation et leur permet d'enjamber les règles internationales en matière de conformité (local content, normes Hygiène Sécurité Environnement (HSE), pratiques opérationnelles).

- Les groupes chinois conquièrent les territoires africains par le « vide » conformément à leur culture stratégique. Les vides socio-économiques, institutionnels, d'infrastructures, d'éthique... sont porteurs de vulnérabilité au niveau domestique, autant d'opportunités pour les groupes chinois. Le but est de transformer ces vides en possibilités d'affaires.

- Les stratégies d'occupation par les groupes chinois s'inspirent des dynamiques de flux constitutives de la culture chinoise. Ce sont des stratégies « sans couture » faites d'enchâssements d'organisations, de contrats et d'écosystèmes chinois. L'emprise est construite dans une logique de long terme (stratégie du prisonnier).

- L'intérêt national de la Chine est le point fixe des dynamiques de flux des groupes. Leur création de valeur en Afrique profite avant tout aux insiders chinois et aux chaînes de valeur chinoises.

- La culture multimillénaire de la Chine est un marqueur fort du déploiement des groupes chinois en Afrique. La captation des vides, la dynamique de flux, le jeu de go, l'art des combinatoires, l'instrumentalisation des partenaires (coopétition), le yin et le yang imprègnent les modalités d'expansion des fleurons chinois en Afrique.

La survie des groupes occidentaux sur le continent africain tiendra, dans une large mesure, à la capacité de leurs dirigeants à siniser leurs cartes cognitives, stratégiques et opérationnelles. Il leur faudra apprendre (variable Learning) une nouvelle grammaire. Le paradigme IFLC pourrait les aider à réinventer leurs postures. La survie des acteurs historiques tiendra tout autant à leur capacité à africaniser leurs pratiques à partir d'une croissance partagée. Dans cette guerre d'un nouveau genre, les dirigeants et les entrepreneurs africains devront devenir des partenaires stratégiques de la

croissance partagée. Les conclusions de notre étude nous portent à penser que leur futur leadership passera par l'affirmation d'une culture stratégique singulière. Aujourd'hui, ils ne possèdent pas de culture stratégique propre puisée dans le fond identitaire de l'Afrique.

Il devient donc urgent d'ouvrir de nouveaux agendas au sein de la communauté scientifique afin d'identifier (a) les composantes de la culture stratégique africaine, (b) les impacts de la culture stratégique chinoise sur la culture stratégique africaine, (c) les impacts de la culture stratégique africaine sur la culture stratégique chinoise et la culture stratégique occidentale. En Afrique, les chercheurs en management gagneraient aussi à s'associer à des praticiens du monde des affaires afin d'approfondir les applications du paradigme IFLC sur le continent africain.

## Références

### 1. Articles publiés dans une revue

- [1] Ahuja, G., Yayavaram S., (2011). Explaining influence rents: The case for an institutions-based view of strategy, *Organization Science*, Volume 22 (6), page 1631- page 1652.
- [2] Boisot M., Child J., (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China », *Organization Science*, Volume 10 (3), page 237- page 252.
- [3] DiMaggio P.J., Powell W.W., (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Volume 48 (2), page 147- page 160.
- [4] Dyer J. H, Singh H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Volume 23 (4) page 660- page 680.
- [5] Guthrie D., (2005). Organizational learning and productivity: State structure and foreign investment in the rise of the Chinese corporation, *Management and Organization Review*, volume 1 (2), page 165- page 195.
- [6] Johnston A. I., (1995). Thinking about strategic culture, *International Security*, Volume 19 (4), page 32- page 64.
- [7] Martinsons M.G., Westwood, R.I. (1997). Management Information Systems in the Chinese Business Culture: An Explanatory Theory. *Information & Management*, volume 32, page 215- page 228.
- [8] Mathews J., (2006). Dragon multinationals: New players in the 21st century globalization, *Asia-Pacific Journal of Management*, Volume 23 (1), page 5- page 27.
- [9] North D. C., (1992). Institutions and economic theory, *The American Economist*, Volume 36 (1), page 3- page 6.
- [10] Oliver C., (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, Volume 18 (9), page 697- page 713.
- [11] Peng M. W., Heath P. S., (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice, *The Academy of Management Review*, Volume 21 (2), page 492- page 528.
- [12] Redding G., (1980). Cognition as an aspect of culture and its relation to management processes: An exploratory view of the Chinese case, *The Journal of Management Studies*, volume 17 (2), page 130- page 148.
- [13] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Volume 18 (7), page 509- page 533.
- [14] Teece D.J., (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, volume 45 (1), page 8- page 37.
- [15] Tsai W., Ghoshal S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *The Academy of Management Journal*, Volume 41 (4), page 464- page 476.

[16] Vivoda V., (2009). Resource nationalism, bargaining and international oil companies: Challenges and change in the new millennium, *New Political Economy*, volume 14 (4), page 517- page 534.

[17] Williamson O. E., (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead, *Strategic Management Journal*, Volume 38 (3), page 595- page 613.

[18] Woolcock M., Deepa N. (2000), Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy, *World Bank Research Observer* , volume 15(2), page 225- page 250.

[19] Yui D., Lau C., Brutton G. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship, *Journal of International Business Studies*, Volume 38 (4), page 519- page 540.

## Ouvrages

[20] Demariaux J-C., (1990). *Le Tao*, Paris : Editions Le Cerf.

[21] Fayard P., (1997), *Le tournoi des dupes*, Paris : L'Harmattan.

[22] Gernet J., (2014). *Le Monde chinois*, Paris : Armand Colin Pocket, Paris.

[23] Johnston A. I., (1995). *Cultural Realism – Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History*, Princeton: Princeton University Press.

[24] Klir G.J., (1972). *Trends in general systems theory*, New-York: John Wiley & Sons.

[25] Mathews J., (2002). *Dragon Multinationals: A new Model for Growth*, Oxford: Oxford University Press.

[26] Montgomery M., (1995). *An introduction to language and society*, New York: Routledge.

[27] Moriya H., Wilson W.S., (2010). *Les 36 stratégies secrètes des guerriers chinois*, Noisy-sur-Ecole : Budo Editions.

[28] Redding G., (1993), *The Spirit of Chinese Capitalism*, New York: Walter de Gruyter.

[29] Scott R., (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.

[30] Sun Tzu, (2008). *L'Art de la Guerre*, Paris : Flammarion.

[31] Williamson P., Ramamurti R., Fleury A., & Leme Fleury, M. T. (2013). *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.

# Développement et mobilisation des ressources humaines en Afrique. Cas de Madagascar. Apports de l'anthropologie organisationnelle aux démarches de GRH et de management.

ANDRIAMPARANY Fitahiana,

Doctorante en Anthropologie des organisations  
Chargée de recherche et Enseignant permanent  
ISCAM, Business School Madagascar

Contact : fitahianaa@gmail.com

+261 34 36 708 75/+261 33 73 563 61

## RESUMÉ

L'anthropologie est trop souvent considérée comme l'étude de sociétés exotiques ou de communautés de base. A Madagascar, on ne la pratique quasiment pas au sein des entreprises. Dans cet article, nous l'avons utilisée pour donner un aperçu des problèmes humains rencontrés par les entreprises malgaches. Nous y avons analysé les causes des failles observées et les facteurs de réussite pour en tirer des recommandations. Nous avons voulu aussi montrer que l'anthropologie organisationnelle peut jouer un rôle de facilitateur dans la mise en œuvre des actions souhaitables. Elles seront d'autant mieux mises en pratique qu'on les réalisera suivant un management anthropologiquement cadré, en identifiant des processus de progression culturelle en phase avec la mobilisation des ressources humaines et le développement des entreprises.

## MOTS-CLES

Anthropologie organisationnelle - Alignement stratégique - Congruence culturelle et nécessités managériales - Impacts des groupes de référence et des minorités agissantes - Développement et mobilisation des ressources humaines - Dynamique organisationnelle - Libération du capital humain - Madagascar.

## 1. INTRODUCTION

La globalisation se traduit par des ouvertures de frontières et de barrières douanières, ainsi que par une plus libre circulation des biens, des personnes et des capitaux. Cela ne peut qu'aboutir à un phénomène d'acculturation (Fletot et al., 2004) pour les plus démunis, car ils seront pénalisés par rapport aux moyens déployés par ceux qui ont des potentialités financières. Si l'on admet, après Sapir (1967), que la culture est avant tout un système comportemental qui sert aux communications entre les individus en s'imposant à leur inconscient, il convient de cerner les soubassements culturels du développement des entreprises pour qu'ils ne soient pas des freins mais au contraire des leviers susceptibles d'améliorer l'environnement des affaires<sup>10</sup> dans le continent africain. Cela dit, comment s'y prendre ? La culture d'une entité humaine est comme l'air. Non seulement elle l'entoure mais elle pénètre au fond de son être en l'insufflant ou en l'inhibant. Comment s'assurer que les dispositifs de management, de leadership ou de GRH, y compris ceux de la formation et du développement des compétences en milieu de travail, trouvent des apports culturels facilitant leur ancrage dans les pratiques des entreprises ?

S'il dispose d'une connaissance suffisante en GRH et en management, l'anthropologue des organisations peut identifier les points d'ancrage culturels pour les dispositifs et interventions RH, ainsi que pour éclairer les décisions managériales ou leur mise en œuvre. Il cerne aussi les relations appropriées entre les cultures environnantes et les subcultures des divers composants humains et sociotechniques d'une entreprise. Il est appelé à jouer un rôle accru au sein des entreprises au sens large qu'il s'agisse d'entités produisant des biens et services marchands, ou menant des projets relativement complexes dans le secteur public et les secteurs non-étatiques : par exemple, sociétés civiles, OSC, OCB, sociétés religieuses.

Les questions de mobilisation et d'engagement des ressources humaines fascinent les praticiens comme les universitaires. Toutefois, les techniques de GRH ne sont pas valables partout. C'est ce que montrent les cas ci-dessous, illustrant les problèmes humains des entreprises malgaches. Comme le secteur public s'inspire du secteur privé pour moderniser ses méthodes et techniques d'organisation ou de gestion, les cas étudiés à son niveau reflètent aussi ce qui se passe dans le secteur privé. Telles qu'identifiées dans ce travail, les causes majeures des failles ou des réussites seront discutées avant de pouvoir avancer des recommandations de recherche et d'applications opérationnelles. Dans le domaine des sciences sociales, il est utile que les préco-

10. BAfD, OCDE, PNUD. « Perspectives macroéconomiques en Afrique », Les perspectives économiques en Afrique 2017. Entrepreneuriat et industrialisation.

nisations issues de la recherche puissent influencer les activités pratiques ou inspirer la législation servant de cadre aux fonctionnements concrets.

## 2. MOYENS/MÉTHODES UTILISÉS ET RÉSULTATS OBTENUS DANS LES CAS ÉTUDIÉS

Cinq cas ont été étudiés. Dans les quatre premiers cas (1 à 4), l'inadéquation culturelle n'a pas été formellement abordée (elle a été observée implicitement). Dans le cas 5, la Direction Générale de la société a volontairement fait appel aux services d'un anthropologue organisationnel pour redynamiser son activité.

### 2.1. Quatre cas d'entreprises affichant une certaine modernité en matière de GRH mais avec des pratiques réelles qui s'en éloignent

**Cas 1 :** Instauration d'une Direction des ressources humaines (DRH) dans chaque Ministère, ainsi que dans des établissements étatiques), en installant des « méthodes modernes » de GRH (GPEC, communication interne RH, flexibilité dans certaines entités) avec l'aide d'un expert. Ce dernier avait ainsi aidé à mettre en place des mesures<sup>11</sup> avantageuses pour mobiliser les fonctionnaires malgaches : nouvelle grille d'avancement, indemnités enrichies (transport, scolarisation notamment), primes liées à la performance et au mérite, prise en charge de tous les frais médicaux et d'hospitalisation. Pourtant, la plupart des fonctionnaires malgaches sont toujours démotivés<sup>12</sup> et favorisent même la corruption<sup>13</sup>.

**Cas 2, 3 et 4<sup>14</sup> :** Instauration d'une structure « moderne » de GRH dans des établissements : Direction des ressources humaines, nouveaux outils de RH, déclaration des valeurs reconnues par la Direction Générale, application de techniques de communication interne RH. Le tableau qui suit présente les pratiques réelles et les résultats obtenus.

#### 2.1.1. Présentation du cas 2 : l'établissement offre un salaire satisfaisant mais l'ambiance est démotivante

Il s'agit d'un établissement d'enseignement. On y observe une infantilisation des agents (en particulier des enseignants), l'utilisation de la peur comme arme de mobilisation et l'usage de l'argent par les dirigeants comme levier principal de motivation (voir tableau 1).

11. Loi n° 2003-011 portant sur le statut général des fonctionnaires de Madagascar.

12. Le nombre de fonctionnaires fantômes recensés en 2016 a fait la une de Midi Madagascar avec 151 fonctionnaires fantômes sur 1964 agents, soit 12%.

13. Madagascar obtient la note de 26/100 points et se classe à la 145ème place sur 176 pays faisant partie du classement avec une perte de 2 points (28/100 points en 2015) en termes de perception de la corruption dans le secteur public d'après la Transparency International (<http://transparency.mg/article/indice-de-perception-de-la-corruption--ipc--2016>).

14. Les noms des organisations où nous sommes intervenus ne sont pas cités ici par souci de confidentialité.

Tableau 1. Conséquences des méthodes de GRH utilisées dans le cas 2

| Cas                                                                                | Méthodes utilisées                                                       | Objectifs RH                                              | Conséquences                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cas 2 : Établissement offrant un salaire satisfaisant et une ambiance démotivante. | Agressions verbales de la part du staff dirigeant.                       | Accroissement de la productivité.                         | - Peur de l'autorité.<br>- Rassasiement du complexe de supériorité des dirigeants<br>- Rébellion de la part de certains (tacite ou au vu de tous).<br>- Sentiment d'humiliation de l'agent → frustration répercutée dans le travail.            |
|                                                                                    | Existence de nombreuses règles informelles <sup>1</sup> .                | Infantilisation des agents (théorie X de McGregor, 1960). | - Favorisation de la peur.<br>- Règles devenant floues pour l'ensemble du personnel.<br>- Rébellion et frustration.                                                                                                                             |
|                                                                                    | Menaces de licenciement de la part du Chef d'établissement. <sup>2</sup> | Développement de la volonté de chaque agent.              | - Pression à effectuer les tâches et missions.<br>- Frustration répercutée dans le travail<br>- Rébellion.                                                                                                                                      |
|                                                                                    | Marque de reconnaissance et de récompenses appropriées <sup>3</sup> .    | Fidélisation des agents.                                  | - Motivation liée à l'argent.<br>- Petite satisfaction malgré une peur de l'autorité qui subsiste.                                                                                                                                              |
|                                                                                    | Existence de flagorneries auprès du Chef d'établissement <sup>4</sup> .  | Connaître les soubassements de l'organisation.            | Instauration d'une culture de méfiance et d'hypocrisie.                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                    | Surveillance des cours par le Conseiller Pédagogique <sup>5</sup> .      | Infantilisation (op. cit.).                               | - Peur de l'autorité.<br>- Les enseignants essaient de bien enseigner durant le passage du Conseiller<br>- Rébellion.<br>- Frustration → ils peuvent appliquer des méthodes non pédagogiques dès que le Conseiller pédagogique a le dos tourné. |

### 2.1.2. Présentation du cas 3 : l'établissement offre un salaire insuffisant mais l'ambiance est conviviale

Dans le cas 3 (encore un établissement d'enseignement), le Dirigeant a essayé de satisfaire certains besoins des agents mais il a négligé la motivation financière. Pourtant, il y a eu des promesses concernant l'augmentation de salaire et la possibilité de réaliser des heures supplémentaires, ce qui avait fait naître des espoirs et amorcé un regain de motivation (voir tableau 2).

**Tableau 2. Conséquences des méthodes de GRH utilisées dans le cas 2**

| Cas                                                | Méthodes utilisées                                                                                                                  | Objectifs RH                                                 | Conséquences                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cas 3 : Salaire insuffisant et ambiance conviviale | - Peu de possibilités d'augmentation de salaire.<br>- Salaire assez bas comparé au premier cas.                                     | Politique de l'établissement.                                | Plainte des agents malgré le fait qu'ils continuent à travailler dans le même établissement.                                                                                          |
|                                                    | « <i>Durant les conseils de classe, on nous servait des boissons et des amuses bouches mais notre présence n'était pas payée</i> ». | Estime de soi (Maslow, 1943)                                 | Satisfaction sur les fonctionnements des conseils de classe.<br><br>Mais certains ne voulaient pas y assister car on leur avait promis une rémunération sans que rien n'ait été fait. |
|                                                    | Liberté offerte aux agents <sup>6</sup> .                                                                                           | Satisfactions → engagement envers l'organisation (théorie Y) | Motivation car il n'y a pas trop de contraintes.<br><br>Responsabilisation de l'enseignant et de l'élève (mais dérapages en cas de manque relatif de maturité).                       |
|                                                    | Organisation d'événements réunissant tous les agents.                                                                               | Développement du sentiment d'appartenance et de la cohésion. | Convivialité et esprit d'équipe.                                                                                                                                                      |
|                                                    | Païement du salaire : l'administration s'efforce de payer les enseignants à chaque dernier du mois.                                 | Estime de soi et besoins physiologiques (op. cit.).          | Satisfaction.                                                                                                                                                                         |

### 2.1.3. Présentation du cas 4 : Expériences vécues dans une entreprise qui ne vivait pas les valeurs imposées

Le cas 4 illustre la distance importante entre le formel et l'informel. La Direction des Ressources Humaines et la Direction Générale ont organisé des ateliers pour promouvoir deux valeurs organisationnelles : l'estime et l'honnêteté, afin de s'en servir pour mobiliser les salariés dans l'atteinte des objectifs. Mais cela n'a servi à rien car non seulement la Direction Générale n'était pas honnête mais les matériels utilisés n'étaient pas non plus efficaces et le salaire offert était insuffisant (tableau 3 suivant).

**Tableau 3. Conséquences de l'instauration de valeurs organisationnelles dans le cas 4**

| Cas                                                                                   | Méthodes utilisées                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Objectifs RH                                                                          | Conséquences                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cas 4 : Expériences vécues dans une entreprise qui ne vivait pas les valeurs imposées | <b>Valeur déclarée 1 :</b><br>Estime (des autres et du travail)<br><b>Dans la pratique :</b><br>* Le DRH est manipulateur dans ses missions <sup>7</sup> .<br>* Non-respect du temps de réalisation des tâches et des missions <sup>8</sup> .<br>* Matériels obsolètes et pas vraiment de maintenance. | Développer le sentiment d'appartenance et la cohésion du groupe.                      | - Économie (sur la rémunération et sur les matériels).<br>- Les salariés adoptent la culture du non-respect du temps.<br>- Le mauvais état du matériel ne leur permet pas d'être performants et ne les incite pas à donner le meilleur d'eux-mêmes.<br>- Frustration et rébellion de la part des salariés dues aux comportements de certains membres de la Direction des Ressources Humaines. |
|                                                                                       | * Fêtes et cadeaux de bonne année, de fête nationale et de fin d'année.                                                                                                                                                                                                                                | Reconnaissance de l'accomplissement, besoins physiologiques et besoin d'appartenance. | - Convivialité, esprit de famille.<br>- Le personnel est souvent déçu car la Direction n'alloue que très peu d'argent dans l'organisation des fêtes.<br>- Satisfaction relative.<br>- Hypocrisie.                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                       | Organisation de journées de réflexion.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Unité du groupe, mobilisation et implication du capital humain.                       | - Réflexion sereine et approfondie sur les problèmes de travail.<br>- Développement de l'esprit d'équipe.<br>- Moments de détente pour le personnel mais subsiste une sensation de se faire observer.<br>- Pas vraiment de possibilité de revoir tous les problèmes au travail car certains touchent à la gestion de l'entreprise <sup>9</sup> .                                              |
|                                                                                       | <b>Valeur déclarée 2 :</b><br>Honnêteté<br><b>Dans la pratique :</b><br>* Progiel de gestion de l'entreprise, source de conflits et de licenciement.<br>* Formation d'un clan autour de la Direction générale <sup>10</sup> .                                                                          | - Justification de licenciement<br>- Association avec les plus compétents.            | - Justification de licenciement abusif.<br>- Formation de personnes de confiance pour la bonne gestion de l'entreprise.<br>- Méfiance, colère, tristesse de la part du reste du personnel<br>- Inégalités dans la manière de gérer → frustration de la part des salariés laissés pour compte                                                                                                  |
|                                                                                       | * La Direction Générale possède également des informateurs <sup>11</sup> .                                                                                                                                                                                                                             | Connaissance approfondie du capital humain.                                           | - Bonne connaissance de l'entreprise car les informations semblent venir de personnes de confiance.<br>- Certains aspects rapportés par les informateurs sont faussés<br>- Méfiance et hypocrisie règnent dans l'entreprise.                                                                                                                                                                  |

## 2.2. Cas d'une entreprise s'engageant dans un processus anthropologiquement cadre de progression culturelle en phase avec l'alignement stratégique de la société

**Cas 5 :** Dans une entreprise d'édition, nous avons pu vérifier qu'il était possible de faire évoluer la culture organisationnelle en identifiant ses points d'ancrage. Une publication de cette étude a été réalisée dans la revue Cahier des Sciences sociales<sup>15</sup> de l'Université d'Antananarivo.

L'entreprise était dotée d'une Direction en charge des Ressources Humaines. Elle voulait identifier les voies et moyens de redynamiser les personnels. Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- faire le diagnostic du fonctionnement de la Société ainsi que des congruences (ou non) les objectifs officiels et ceux des individus ou des groupes.
- déterminer le modèle socio-culturel ambiant
- identifier les voies d'instauration et de développement de la confiance et de l'écoute inter-départements et intra-départements
- modéliser un fonctionnement-cible et une culture-cible
- encadrer le processus de changement.

Les variables ont été regroupées par strates c'est-à-dire par couches relativement homogènes. Les strates identifiées étaient les suivantes :

**Strate 1 :** personnels classés par années de service.

**Strate 2 :** personnels classés suivant le savoir-être (attitudes, communications, leadership, mobilisation, initiatives)

**Strate 3 :** classement identitaire des personnels en fonction du comportement, des valeurs partagées, des rites et des tabous.

**Strate 4 :** classement par fonction et CSP.

**Strate 5 :** classement suivant le savoir organisationnel (planification : vision, stratégie, plan marketing ; structure organisationnelle : organigramme, hiérarchie ; processus organisationnel interne : procédures entre les personnels de la société ; processus organisationnel externe : liens avec les fournisseurs et les clients).

**Strate 6 :** classement suivant le savoir-faire (gestion du temps, maîtrise technologique d'ensemble, techniques utilisées en pratique, tours de main).

**Strate 7 :** classement suivant le savoir (savoir qui : les fournisseurs, les clients, les concurrents, etc., savoir quoi, savoir pourquoi)

**Strate 8 :** classement suivant d'autres aspects liés à l'environnement externe.

La redynamisation des personnels demande de distinguer les strates en pôle moteur, pôle d'appui et pôle accessoire. Le pôle moteur est la base d'un bon fonctionnement du capital humain. Il s'appuie sur les classements identitaires, ainsi que selon le savoir être et les années de service (qui

jouent sur les routines de travail et la représentation des environnements).

Durant l'observation participante, le savoir-être a pu être bien repéré, afin de pouvoir comprendre les personnes en profondeur et de faciliter leur redynamisation.

Le pôle d'appui est ce qui permet concrètement de fonctionner (les strates du classement par fonction et CSP, mais aussi du savoir organisationnel). Pour comprendre le degré de motivation des salariés, les caractéristiques de la fonction de chacun jouent un très grand rôle. Ils expliquent en partie l'alignement ou le non alignement entre les objectifs personnels et ceux de la société.

Enfin, le pôle accessoire comprend les autres strates dont la gestion facilite les comportements souhaités (savoir, savoir-faire, aspects d'environnement). Le savoir-faire sert à déterminer si la personne a les capacités de tenir son poste. Quant au savoir, il concerne avant tout les connaissances nécessaires pour fonctionner en interne et avoir des relations appropriées avec les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, etc.).

## Conclusions :

Les tendances du personnel sont en majorité égocentriques si l'on excepte certaines adhésions à la vision qu'affiche la société.

Les profils des groupes ne sont pas adaptés aux injonctions de l'environnement externe et interne.

La Direction n'a pas encore pris la peine d'identifier les leaders d'opinions, ni de cerner les meilleures manières de travailler avec eux.

Les personnels ne sont pas assez sensibilisés à proposer des contributions dans les processus de changement qu'ils jugent appropriés ou acceptables. En d'autres termes, ils se sentent déresponsabilisés. Ils ne se considèrent pas comme étant capables d'apporter des améliorations pertinentes. Ils se voient plutôt comme de simples exécutants n'ayant pas grand-chose à apporter.

La plupart des agents de la société semblent ignorer leur véritable personnalité. On ne les a pas sensibilisés à se confronter positivement au profil d'acteur souhaité par la société. La Direction générale ne s'est d'ailleurs pas encore préoccupé de le définir.

## 3. DISCUSSIONS

### 3.1. Les explications de certaines causes des problèmes relevés ci-dessus ont déjà fait l'objet de travaux théoriques.

#### → L'inadaptation des méthodes utilisées en GRH

D'après Rosario Castro CORDOVA, les méthodes utilisées en management des ressources humaines sont rarement adaptées à ce qu'on connaît de l'être humain (2009). Selon Mario RADRIGAN RUBIO (2012), ce sont les caractéristiques de la culture organisationnelle (les valeurs communes

15. Revue de l'école doctorale FLSH-DEGS Sciences Humaines et Sociales de l'Université d'Antananarivo (<http://madarevues.recherches.gov.mg/>)

aux collaborateurs, les rites, les tabous, les méthodes de travail) qui contribuent à définir le fonctionnement de l'organisation, son identité, son originalité.

### → Le non-alignement des visions, valeurs et objectifs organisationnels et individuels

Le non-alignement des visions, valeurs et objectifs de l'individu avec ceux de l'organisation produit de la rébellion parmi les agents. Il participe à l'injection de fausses rumeurs, de méfiances mutuelles et à bien d'autres dysfonctionnements, comme le soulignait déjà Roger MUCCHIELLI dans sa « Dynamique des groupes » en 1980.

### → Le processus d'institutionnalisation : un piège évitable

Selon GARDNER, « un processus d'institutionnalisation (...) se produit naturellement partout où des personnes joignent leurs efforts pour atteindre un but. C'est la combinaison des personnes, d'une structure et du temps qui produit de l'institutionnalisation (...) »<sup>16</sup>. Les organisations peuvent se renouveler continuellement, mais leur renouveau ne peut être dissocié d'un changement culturel.

## 3.2. Les causes majeures des failles identifiées

La lecture de ce qui précède met en avant trois causes principales de problèmes : les limites des méthodes de GRH utilisées ; leur prise en compte insuffisante des différences culturelles<sup>17</sup>, ce qui empêche d'atteindre les résultats escomptés ; la non maîtrise des processus d'interactions et de mobilisation des ressources dans les changements souhaités.

**Cause 1 :** Les limites des méthodes GRH utilisées dans les cas étudiés.

La GPEC (gestion Prévisionnelle de l'emploi et des compétences) vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social ou juridique. C'est un outil de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement. Les cas 1, 2 et 4 ont appliqué une GPEC mais les résultats escomptés en matière d'employabilité des salariés, de gestion effective des carrières, de connaissance et de développement des compétences individuelles n'ont pas été atteints. Les opérationnels chargés de GRH (bilans périodiques et annuels) ont réalisé cette activité comme une corvée administrative, et les directions des ressources humaines ont eu des difficultés à exploiter les avis et souhaits du personnel. Les causes identifiées sont : la lourdeur des outils, leur mauvaise maniabilité, la disponibilité insuffisante des acteurs, l'accent sur l'emploi et le quantitatif au détriment de la compétence et du qualitatif, la non prise en compte des logiques de pouvoir dans l'entreprise.

16. John W. GARDNER, *How to Prevent Organizational Dry Rot*. Harper, octobre 1965, p. 20.

17. En 1989, D'IRIBARNE sort « La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales ». Dans cet ouvrage, il évoque les effets des différences culturelles qui influent sur la gestion des entreprises. Il affirme qu'il n'existe pas de règles universelles de gestion et que les changements doivent prendre en compte la dimension culturelle. Il faut d'ailleurs éviter l'emprunt massif à d'autres traditions.

La communication interne diffusée par la GRH n'a pas non plus été efficace. L'entraide et la cohésion sociale, quand ils existent, se situent davantage au niveau des groupes informels. Les fonctionnements informels diffusent plus d'informations que la structure formelle. Certaines personnes ne font pas confiance aux méthodes officielles, craignant que le top management ne joue pas franc jeu et qu'en se dévoilant, ils courent un risque élevé de réprimandes ou de reproches. Les résultats obtenus sont alors contrastés. Il y a bien de la communication auprès des salariés, mais ces derniers ne sont pas vraiment reconnus pour leurs efforts. Le climat de confiance n'est pas correctement instauré. Le sentiment d'appartenance à l'organisation est ambivalent. Les employés se sentent à la fois dedans et dehors.

La flexibilité au travail pose elle aussi problème. Dans les cas 1, 3 et 4, certains salariés ne se sentent pas responsabilisés. Ils profitent de choisir leur propre horaire et lieu de travail, mais sans s'engager suffisamment. Les objectifs assignés ne sont pas toujours atteints. Dans le cas 2 qui n'applique pas la flexibilité au travail, des salariés se sentent obligés d'effectuer les tâches sans réelle motivation car on les surveille en permanence. Aussi ne cherchent-ils à atteindre que les objectifs contraints, sans innover, sans prendre d'initiatives ni travailler au-delà de ce qui a été prescrit.

**Cause 2 :** La prise en compte insuffisante des différences culturelles.

Les entreprises malgaches utilisent soit des nationaux formés dans des écoles de tendances diverses (françaises, américaines, japonaises, africaines ou chinoises), soit des étrangers. Les styles de management des divers niveaux hiérarchiques allant du directeur général au chef d'équipe ne sont pas toujours cohérents. Le personnel encadré présente pour sa part des subcultures différenciées. Il n'y a pas assez de prise de conscience de l'importance d'avoir des relations appropriées entre les cultures environnantes et les subcultures des divers composants humains et sociotechniques de l'entreprise.

De fait, les constantes managériales et culturelles diffèrent suivant les cadres de formation et d'éducation reçus<sup>18</sup> :

**Le management malgache<sup>19</sup> :** Constantes managériales : la rupture entre individu et travail, l'importance de nouer de bonnes relations, la peur<sup>20</sup> et la jalousie. Constantes culturelles : la logique de l'honneur<sup>21</sup>, l'importance des traditions et des tabous, le décalage entre les discours et les pratiques, entre individualisme et collectivisme<sup>22</sup>.

18. Même quand elles ont des divergences, les cultures régionales et nationales peuvent se ressembler sur certains points. Comme la culture indonésienne et malgache ou malgache et africaine.

19. RATSIMBAZAFY Claudine, *Pour une lecture transversale de la GRH. Le cas de Madagascar*. 1995. Pages 207-214.

20. La peur est une émotion clé dans la compréhension du comportement du malgache. Elle se manifeste de plusieurs manières : peur de l'innovation, peur des conflits, peur du regard d'autrui, peur de prendre parole, peur de fâcher ou de se ridiculiser, etc. Cette peur est générée en premier lieu par les tabous mais aussi l'angoisse de se faire rejeter de la société.

21. Henamaso en malgache 𐎎 littéralement, la honte du regard d'autrui.

22. Certains de ces traits sont cités par Sylvain Urfer dans « Madagascar une culture en péril ? » (2012).

**Le management africain :** Constantes managériales : l'autorité et le pouvoir entre les mains du chef d'entreprise qui est omniprésent. Constantes culturelles : l'obligation d'une distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'esprit communautaire et la masculinité.

**Le management indonésien :** Constantes managériales : la distance hiérarchique, l'habitude d'être dirigé, le collectiviste, l'importance de nouer de bonnes relations, la peur des situations conflictuelles, une société à orientation pragmatique. Constantes culturelles : l'importance des traditions et des règles sociales, la logique de l'honneur<sup>23</sup>.

**La gestion à la française :** Constantes managériales : le fait de responsabiliser et de donner une certaine autonomie aux salariés. Constantes culturelles : la logique de l'honneur, le besoin de rendre service et l'adaptabilité des salariés.

**Cause 3 :** La non-maîtrise des processus d'interrelations, de mobilisation et de développement des ressources humaines.

L'économie influence la technique et le travail, ainsi que les conditions de vie au sein de l'entreprise. Réciproquement, le bon fonctionnement humain agit positivement sur les autres aspects. Ces interrelations sont relativement occultées par le manque de perspective des processus en matière de développement et de mobilisation des ressources humaines. Il y a peu d'efforts mis en œuvre pour que les entreprises deviennent plus congruentes.

## 4. RECOMMANDATIONS DE RECHERCHE ET D'APPLICATION

### 4.1. Vers un management anthropologiquement cadré

La volonté de booster le tissu entrepreneurial et industriel de Madagascar est de plus en plus perceptible dans les positions prises par les associations patronales, ainsi que dans les efforts pour développer des relations entre le monde des affaires et les établissements de formation ou de recherche. On vise à une meilleure synergie des réflexions et des actions à entreprendre.

Dans cette volonté de collaboration accrue, la capacité d'exploiter des vues croisées entre approches disciplinaires et perspectives pratiques sera essentielle. C'est une condition pour que les recherches aient des effets de soutien et de développement au profit du tissu entrepreneurial et industriel, et pour que les ressources humaines trouvent des solutions adaptatives et efficaces. Si les entreprises veulent accroître leur potentiel productif (au profit de leurs clients et partenaires), elles ont besoin de trouver des solutions plus réalistes, qui puissent intégrer l'ensemble des caractéristiques impactant leur activité.

### Les personnels malgaches doivent être libérés :

Culturellement, cela passe par l'acceptation de leur identité (une fois qu'elle a été clarifiée) et par le fait de s'appuyer sur elle (ou de la faire évoluer volontairement).

Humainement, cela implique de reconsidérer (de revaloriser) leur potentiel d'action (sans les juger comme s'ils étaient d'emblée « inférieurs »). En ce sens, il faut agir sur les styles de management et les hiérarchies culturelles.

Professionnellement, cela demande de prendre conscience que les talents non utilisés, donc non partagés, sont perdus. La recherche d'employabilité ne doit pas être guidée par l'appât du gain mais par la conviction éthique que « ce qui n'est pas donné est perdu ». Dès lors, les personnels peuvent se vivre comme des prestataires de services indépendants cherchant à satisfaire leurs clients, l'entreprise devenant une plateforme de facilitation et de développement des initiatives et un système de régulation des relations d'affaires internes (entre les personnes et les départements). Bien sûr, ce projet resterait utopique sans une évolution culturelle importante. Néanmoins, comme l'a dit Théodore MONOD, « l'utopie ne signifie pas l'irréalisable mais l'irréalisé. L'utopie d'hier peut devenir la réalité d'aujourd'hui ».

Il est donc souhaitable de développer des actions multi-inter-intra disciplinaires avec une vue holistique des environnements externes et internes. À cheval sur les disciplines intéressées par la vie des organisations, l'anthropologie organisationnelle est appelée à jouer un rôle de facilitateur dans la mise en œuvre de ces actions nécessaires. Chaque organisation est unique de par sa spécificité culturelle, et c'est là qu'on y trouve les semences de ses succès ou de ses échecs<sup>24</sup>. Le Top Management a besoin d'identifier ces semences (notamment les valeurs et les croyances sous-jacentes), car elles influencent le sort des décisions qu'il va prendre. Cela dépasse les valeurs formellement affichées, en incluant les règles implicites ou informelles que les personnels utilisent ou auxquelles ils se réfèrent, souvent inconsciemment, pour déterminer comment agir ou faire leur travail. Ceux qui évoluent au sein de l'organisation (managers comme employés) sont le plus souvent incapables de les expliciter. Il y a besoin d'un anthropologue organisationnel pour les mettre en lumière et les faire comprendre. Ces valeurs et croyances sont une force particulièrement puissante qui agit indirectement sur les organisations (structures, comportements, finalités). Pour pouvoir en prendre conscience et, si besoin, les modifier (ou adapter les outils de gestion à ce qu'elles sont), il faut les avoir décrites formellement.

### 4.2 La nécessité d'identifier et de manager les processus de progression culturelle

Identifier les différentes subcultures à tous les niveaux d'une organisation s'avère essentielle pour que la mixture complexe des ressources existante soit une réussite. Pareille combinaison d'ingrédients requiert de pouvoir décrire et orchestrer leur mise en « symbiose ». Sur le plan humain, l'entreprise est un système ouvert et la GRH doit tenir compte simultanément :

- des facteurs internes (cadrage de la gestion des ressources humaines ; clarification des modalités de développement et de mobilisation des ressources humaines) ;

23. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/indonesia/>

24. R. CASTRO CORDOVA, *Antropología de las organizaciones: reflejo y acción de múltiples realidades* (2009).

- des facteurs externes qui dépassent le niveau d'une entreprise mais dont les retombées sur son fonctionnement ne peuvent être négligées (appui d'une culture malgache congruente aux injonctions des environnements externes des organisations ; évaluation appropriée des ressources humaines pour en obtenir un bon retour sur investissements).

L'identification et le management des processus de progression culturelle ne relèvent pas d'une entreprise particulière mais requièrent la participation active de diverses parties.

Les facteurs externes requièrent la définition de politiques culturelles ajustées en lien avec Ministère en charge de la Culture et la participation active des organisations patronales et des universités pour la conception et la mise en œuvre d'un suivi intégré grâce à des indicateurs d'évolution et de progrès. Le processus d'élaboration doit être participatif et transparent au niveau national. La mise en place d'un observatoire permanent pour l'étude des trajectoires socio-professionnelles et la dynamique organisationnelle permettra de mieux évaluer les potentiels RH en contribuant à identifier les blocages socio-culturels. Les objectifs, les orientations d'actions de ces approches pourront se présenter comme-suit :

#### **Objectif global**

Elaboration de structures pour mesurer les potentiels RH et permettre que la culture malgache ne soit pas un handicap au développement des entreprises, sans qu'elle soit avalée ou dissipée par les cultures environnantes dans le cadre d'une mondialisation inappropriée.

#### **Objectifs spécifiques**

Identifier les blocages socio-culturels présents dans les organisations ; identifier les meilleurs moyens et processus d'évaluation des salariés d'une entreprise en tenant compte des dispositions de GRH mises en œuvre ou en projet ; préserver et faire reconnaître les caractéristiques culturelle et linguistiques<sup>25</sup> malgaches ; faciliter la conception et la mise en œuvre d'une démarche d'ensemble (en réseau) pour éviter la dispersion des moyens ou des démarches ; participer à la défense et à la promotion des produits culturels malgaches, notamment le domaine audiovisuel et l'usage des TIC ; identifier les handicaps à l'épanouissement des valeurs culturelles en défendant les cultures des minorités ; sensibiliser tous les pays à mettre en place des « politiques culturelles » adaptées à leurs caractéristiques.

#### **Orientations des actions**

Le développement de la base culturelle malgache nécessite de bien connaître l'existant en identifiant les leviers culturels pouvant servir ou faciliter le développement socioéconomique, puis de les formaliser, de les diffuser<sup>26</sup>, de les valoriser, voire d'en faciliter l'application. A contrario, les mécanismes culturels susceptibles de bloquer ou de handicaper le développement seront appréhendés et modifiés de manière consensuelle (après le temps de formalisation et de prise de conscience indiquée plus haut).

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) sera également nécessaire. Elle permettra de mettre en place une structure d'appui à la maintenance ou à la renaissance de la culture malgache.

De leur côté, les facteurs internes concernent à la fois : (a) le cadrage de la gestion et la clarification des modalités de développement et de mobilisation des ressources humaines ; (b) le processus d'un développement congruent (conciliant culture et efficacité) au sein des entreprises. Les objectifs et les orientations d'actions de ces approches peuvent se définir comme-suit :

#### **Objectif global**

Mieux orienter la GRH dans les entreprises à Madagascar. Notre hypothèse (explicitée et illustrée par ce qui précède) est qu'on peut y réduire la distance conflictuelle entre le formel et l'informel, en développant des informations explicites et fluides<sup>27</sup>. Il est possible de faire évoluer la culture et les subcultures en les rendant congruentes aux nécessités managériales (et vice-versa), ce qui permet de réduire les tensions relationnelles ou les dysfonctionnement, et donc d'accroître la performance organisationnelle.

#### **Objectifs spécifiques**

Concourir à la définition et à la mise en œuvre d'une politique de développement des entreprises malgaches ; optimiser la gestion des ressources humaines à Madagascar ; assurer la conciliation plurielle des acteurs en présence (dans des perspectives pluriculturelles) ; vérifier l'alignement entre les politiques et stratégies de l'organisation et celles des ressources humaines par une connaissance précise des cultures et des subcultures présentes.

En définitive, voici une synthèse des attendus des actions sur les facteurs externes et internes des processus de progression culturelle.

Un point de vue externe et sans a priori sur la réalité des organisations.

Une analyse en profondeur de ses aspects socio-culturels.

Une aide à la clarification de ce qui peut permettre la conciliation des objectifs individuels, collectifs et organisationnels pour l'atteinte des objectifs de l'organisation en vue d'une plus grande efficacité.

La connaissance des différents groupes présents dans l'organisation, en particulier de ses minorités agissantes.

La connaissance approfondie des représentations (internes et externes) des personnels perçue et transmise par le personnel.

La possibilité d'optimiser ou de faire évoluer la culture (et les sous-cultures) de l'organisation.

25. A travers les industries nouvelles de la langue (traduction automatique, reconnaissance vocale, etc.).

26. Les diffuser auprès de la population afin qu'elle puisse défendre leur culture.

27. Cela a été montré par Starling David Hunter III in Journal of Organization Design JOD, 4(2): 24-37 (2015) DOI: 10.7146/jod.16781 © 2015 by Organizational Design Community.

## **5. CONCLUSION OU LES POINTS SAILLANTS À RETENIR**

En management, discuter sur les problèmes humains n'a pas grand sens si les recherches effectuées ne débouchent pas sur des mesures concrètes d'application. Madagascar est trop pauvre pour se payer le luxe de faire de la recherche pour la recherche. Le monde universitaire et le monde des affaires sont appelés à travailler de concert pour trouver les moyens de stimuler le tissu entrepreneurial et industriel du pays tout en contribuant à l'épanouissement des personnes au travail.

Les problèmes humains à Madagascar ont révélé les limites des méthodes et techniques de GRH, quand elles ne s'appuient pas sur les substrats culturels de l'entreprise. Il faut mettre en place des processus permettant de mobiliser les ressources humaines dans le cadre d'entreprises devenues plus congruentes (donc mieux capables de concilier culture et performance managériale).

Cela conduit à maîtriser deux processus similaires et complémentaires :

- celui « du développement et de la mobilisation des ressources humaines »
- celui d'une congruence accrue entre outils de management et substrats culturels influençant les comportements.

L'identification et le management des processus de progression culturelle pourraient s'appuyer sur trois piliers-socles :

- Pilier-socle 1 : Cadrage de la gestion des ressources humaines à Madagascar. Clarification des modalités de développement et de mobilisation des ressources humaines.
- Pilier-socle 2 : Mise en place d'un observatoire permanent pour l'étude des trajectoires socioprofessionnelles et de la dynamique organisationnelle.
- Pilier-socle 3 : Création, gestion et développement d'une structure d'appui à l'introduction et à la maintenance d'une culture malgache en harmonie avec les besoins managériaux et technologiques du futur.

Cela peut être réalisé progressivement, en lien avec toutes les parties prenantes. Les applications pourront se faire au sein des entreprises, mais aussi dans un cadre global de recherche appliquée, d'interventions pédagogiques et de cadrage de l'action publique.

Il est très souhaitable que le management soit anthropologiquement cadré. Quoique les techniques de GRH et les méthodes de management aient été conçues dans les pays non africains, elles ne sont pas d'emblée inadaptées. Leur application doit tenir compte de la culture de l'entreprise. Pour y parvenir, l'anthropologie apporte des méthodes d'investigation qui permettent de dévoiler ou de retranscrire des aspects culturels difficilement perçus par les autres sciences de l'organisation. Elle favorise un décloisonnement des connaissances et une articulation utile entre les sciences sociales et les disciplines du management.

## **6. BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE**

### **BIBLIOGRAPHIE**

ALEXANDRE Christian, 2007, *Violences malgaches*, Antananarivo : Foi & Justice.

ALTHABE Gérard, 1969, *Oppression et libération dans l'imaginaire*, Paris : Maspero.

ASCH Solomon, 1951, *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgements*. In H. Guetzkow (ed.) *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

BABCHUK A. Wayne et BADIEE Manijeh, 2010, « Realizing the Potential of Qualitative Designs: A Conceptual Guide for Research and Practice ». Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Michigan State University, East Lansing, MI. September 26 - 28. 2010. États-Unis: Michigan State University.

BAfD, OCDE, PNUD. « Perspectives macroéconomiques en Afrique », *Les perspectives économiques en Afrique 2017. Entrepreneuriat et industrialisation*. Éditions OCDE. 2, rue André-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16. 2017. p. 24. Disponible sur [www.africaneconomicoutlook.org/.../Perspectives\\_économiques\\_en\\_Afrique\\_2017.pdf](http://www.africaneconomicoutlook.org/.../Perspectives_économiques_en_Afrique_2017.pdf) (consulté en juillet 2017).

BARRIOS VALERA Edgar, 2009, « Vers une anthropologie de la bureaucratie », *Revue Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No 41.

BELALIA Mounim, Octobre 2004, *Le socioculturel à l'épreuve des TIC: les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise*, Beyrouth.

CHANLAT Jean-François, 1998, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec: Les Presses de l'Université Laval.

DAVID HUNTER III Starling, 2015, « Combining theoretical perspective on the organizational structure-performance relationship », *Journal of Organization Design* JOD, 4(2): 24-37 (2015) DOI: 10.7146/jod.16781. Organizational Design Community.

DIVERREZ Jean, 1983, *Politique et techniques de direction du personnel*. 8ème édition, France: Entreprise moderne d'édition.

D'IRIBARNE Philippe, 1989, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. France : Seuil.

DRENTH J. D. Pieter et al., 1998, *Personnel psychology*, Royaume-Uni: Psychology Press.

DUBOIS Robert, 2005, *Fihavanana Malagasy sy ny heriny*, Antananarivo: Ambozontany.

FLETOT D. LETESSIER J-Y., *Analyse contemporaine*. France : Foucher, 2004.

GARDNER John W., oct 1965, *How to Prevent Organizational Dry Rot*, Harper, p.20 in Gene A. GETZ, 1997, *Redécouvrons l'église locale*, Montréal : Éditions SEMBEQ.

GIGUÈRE Hélène, 1999, *Ancestralité et résistance. Cultes de possession et migrations de pêcheurs sur un territoire sacré à Madagascar*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université de Laval, Canada.

GONDRAND François, 1981, *L'information dans l'entreprise et l'organisation*, France : Éditions de l'Organisation.

KNEITZ Peter, 2014, *Fihavanana - La vision d'une société paisible à Madagascar. Perspectives anthropologiques, historiques et socio-économiques*. Allemagne : Université Martin Luther King de Halle-Wittenberg.

KRUEGER F. Norris, 2002, *Entrepreneurship. Critical Perspectives on Business and Management*. Vol. III, Londres: Routledge.

LAVIGNE DELVILLE Philippe, 2012, « L'Anthropologie a-t-elle été utile à l'institution de microfinance Mahavotse? Mobilisation de sciences sociales et conduite de projet au Sud de Madagascar: un art du possible », *Revue Coopérer aujourd'hui*, n°76. France.

LE ROY Etienne, 1993, « Stratégies de sortie de crise », *Bulletin de liaison*, n°18. Paris: Association anthropologie et juridique.

LEVY André, 1978, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux. Anglais et américains*. Tome 1 et 2. France: Bordas.

NKANSAH SIMPEH Kwabena, 2011, « A summary Review of the Literature », *Revue European Journal of Business*, Vol. 3, N°6. Ghana.

MARNIESSE Sarah, 1998, *Les micro et petites entreprises malgaches. Dynamiques et obstacles au développement*. France.

MERTON Robert K., 1949, *Social theory and Social Structure*. Hardback.

MORGAN Gareth, 1997, *Images de l'Organisation*. Canada: De Boeck & Larcier s.a.

MUCCHIELLI Roger, 1980, *La dynamique des groupes – Connaissance du problème – Applications pratiques*. France: Les éditions E.S.F. – E.M.E – Librairies techniques.

PAILOT Philippe, 2003, « Méthode biographique et entrepreneuriat: Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 2, n° 1.

RABENANDRASANA Lalao François, 2005, *Ny fiahampianana malagasy. Ireo lovan-tsaina aman-driba malagasy*, Antananarivo: Trano Printy Fiangonana Loterana Malagasy.

RADRIGAN RUBIO Mario, Juillet 2012, *Antropología de las organizaciones*. Versión n°1, Chili: Facultad d'Anthropologie, Université de Chili.

RAJERISON Olivia, 2013, « La culture entrepreneuriale à Madagascar selon une approche historique, économique et analytique », *Revue juridique MCI*, n°64.

RAKOTOMALALA Olivier et al., 2015, *Voankazoanala – Ny fihavanana mila fihavaozana (Le fihavanana en quête de renouveau)*, Antananarivo: Foi & Justice.

RANDRIAMANALINA Daniel Jules, 2005, « Quelques réflexions sur les stratégies de développement à Madagascar », *Hiratra*, n°6. Antananarivo: FLSH. Département de Langue, Littérature et Civilisation Malgaches.

RANDRIAMIADANARIVO, 1980, *Ny sekolin'ny Ntaolo*. Antananarivo: Librairie Antso, Imarivolantitra.

RAVELONARIVO Rija, 2014, *Culture entrepreneuriale, les compétences pour créer et innover un projet d'entreprise*. Antananarivo: Entrepreneurship Academy.

RAZAFINTSALAMA P. Adolphe, 2004, *Ny finoana sy ny fomba malagasy*, Antananarivo: Md Paoly.

SAPIR Edward, 1967, *Anthropologie*. Tome 1: Culture et personnalité. Paris: Editions de Minuit.

TOUNÉS Azzedine et ASSALA Khalil, 2007, « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens ». 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Canada, Sherbrooke.

## WEBOGRAPHIE

<http://www.tel.archives-ouvertes.fr/tel-00730511>. BEN AMAR Nesrine, 2012, *Alignement stratégique des usages du système ERP: Émergence d'une hypothèse culturaliste*. Consulté en décembre 2015.

<http://madarevues.recherches.gov.mg/>. Cahier des Sciences sociales, Revue de l'école doctorale FLSH-DEGS Sciences Humaines et Sociales de l'Université d'Antananarivo. Consulté en décembre 2017.

<http://www.uacya.uan.edu.com>. CASTRO CORDOVA Rosario, 2009, *Antropología de las organizaciones: reflejo y acción de múltiples realidades*. Consulté en décembre 2015.

<http://www.lindacatlin.com/LindaCatlin.htm>. CATLIN B. Linda, *What in the world is an organizational anthropologist?* Consulté en décembre 2015.

<https://www.citation-du-jour.fr>. CITATIONS DU JOUR, citations de Théodore MONOD. Consulté en janvier 2018.

<http://www.graduateinstitute.ch/ccdp>. JÜTERSONKE Olivier et KARTAS Moncef, 2010, *Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) Madagascar*. Genève: Centre d'étude sur les Conflits, le Développement et la Paix (CCDP). Institut de Hautes Études Internationales et du Développement. Consulté en novembre 2015.

<http://www.gseis.ucla.edu/faculty/kellner/kellner.html>. KELLNER Douglas, *Cultural Studies and Social Theory: A critical Intervention*. Consulté en octobre 2015.

<https://www.agrh.fr/assets/actes/1995ratsimbazafy078.pdf>. RATSIMBAZAFY Claudine, *Pour une lecture transversale de la GRH. Le cas de Madagascar.1995*. Pages 207-214. Consulté en juillet 2017.

<http://www.unpan1.un.org>. Secrétariat des Nations Unies, 2004, *Rôles des ressources humaines dans la revitalisation de l'administration publique*. Conseil économique et social. Rapport du Secrétariat. Consulté en décembre 2015.

<http://inventin.lautre.net/livres/Turchany-Theorie-des-systemes.pdf>. TURCHANY Guy, *La théorie des systèmes et systémiques*. Consulté en décembre 2015.

<http://transparency.mg/article/indice-de-perception-de-la-corruption--ipc--2016>. Consulté en juillet 2017.

<http://www.revues.org>. Article écrite par BOURRIER Mathilde, 2013, « Embarquements », *Revue Socio-anthropologie*. Consulté en novembre 2015.

<http://www.erudit.org>. PERROT Serge, 2009, « Échelles de mesure de la socialisation organisationnel: état de l'art et perspectives », *Management International*, Vol. 13, n°4. Consulté en octobre 2015.

<http://www.jorgdesign.net>. Plusieurs auteurs, 2013, *Journal of Organization Design*, Vol. 2, N°3. Consulté en septembre 2015.

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/indonesia/>. Consulté en novembre 2018

## **Contribuer à l'efficacité professionnelle par des entretiens d'évaluation. Le cas d'une entreprise algérienne**

**B. BENABDESLEM, A. HAMADOUCHE, P. LOUART**

MDI Alger

Dans cet article, nous présentons un modèle d'évaluation de cadres salariés en lien avec leur efficacité au travail. Ce modèle a été réalisé en Algérie, dans une grande entreprise de production.

Il a été construit avec les évaluateurs potentiels, dans des sessions de formation qui ont duré trois jours et ont consisté à élaborer un outil approprié au contexte de l'entreprise, à partir d'apports techniques et théoriques servant de base à la réflexion.

Le texte est structuré en quatre parties. Les deux premières proposent une réflexion théorique sur les aspects contradictoires d'une évaluation, suivie d'une présentation rapide du contexte algérien. La troisième détaille le modèle bâti collectivement. La quatrième en résume les usages et les limites.

### **1. DE LA DIFFICULTÉ D'ÉVALUER LES PERSONNES EN SITUATION DE TRAVAIL**

#### **1.1. L'évaluation de l'efficacité au travail, une objectivation à rationalité limitée**

L'évaluation des personnes est un sujet complexe et controversé. Comme pour tout processus de gestion, il n'a qu'une rationalité limitée (SIMON), car les informations dont il se sert sont incomplètes et pondérées par des critères conventionnels ou en partie contradictoires.

Des théories se sont employées à en justifier ou à en critiquer la pratique, dans des registres divers (GILBERT, YALENIOS, 2017<sup>28</sup>).

Beaucoup critiquent les instruments et processus utilisés, en considérant qu'ils manquent d'objectifs clairs (imprécision des buts, existence de sous-entendus<sup>29</sup>) et qu'ils ne sont pas nécessairement menés avec le savoir-faire requis (manque de souplesse relationnelle, d'écoute et de discussion). De plus, ils confondent l'efficience attendue de l'organisation (par rapport à résultats désirés) et l'efficacité professionnelle (appréciant les comportements individuels ou collectifs pour en tirer des conséquences managériales). Or, cette dernière est définie en référence aux valeurs, attentes et jugements des personnes impliquées dans un environnement particu-

lier, donc en lien avec des construits interprétatifs propres à chaque organisation. Elle est donc imprégnée de subjectivité (MORIN, SAVOIE, BEAUDIN, 1994).

Un grand nombre de managers ont tendance à mettre en pratique des systèmes d'évaluation prétendus objectifs, mais qui viennent de normes et de référentiels non adaptés au contexte d'application. En outre, les discours formalisés peuvent être en tension avec d'autres enjeux, plus implicites, venant des directions d'entreprises ou des évaluateurs eux-mêmes (TREPO, ESTELLAT, OIRY, 2002). Cela engendre de l'insatisfaction, des désaccords interpersonnels et une impression d'injustice (à la fois procédurale et distributive, STEINER, 2012).

Plutôt que d'imposer des formes évaluatives a priori, mieux vaut les négocier avec les personnels, en tenant compte de leurs caractéristiques individuelles et collectives, sachant que ce qui compte le plus, dans ce type d'entretiens, c'est qu'ils aient des effets opérationnels et relationnels positifs.

Dans les subjectivités des acteurs concernés, on trouve à la fois des ressentis individuels, en fonction du sentiment d'efficacité personnelle au travail (VONTHRON, LAGABRIELLE, 2012), mais aussi des croyances relatives au potentiel des groupes ou des équipes dont les salariés font partie. Ce sentiment d'efficacité collective peut être entretenu, développé ou contrarié par les pratiques de management de l'organisation considérée.

Les mêmes caractérisations sociales se retrouvent dans tout jugement sur les compétences, depuis le recrutement jusqu'à l'évaluation des performances ou la promotion. Comme l'ont montré depuis longtemps EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL (1997), cela vient de conventions propres aux milieux de référence, même s'il y a des justifications objectives aux critères proposés.

Les entretiens d'évaluation doivent obéir à une démarche à la fois précise et concertée. Dans les cas favorables, ils ont de bons effets sur l'ambiance collective, l'implication et les résultats opérationnels. Mais s'ils sont mal conduits, ils apportent des tensions et de la démotivation. C'est le propre de tous les outils de gestion en lien direct avec les personnels. Ils ne sont appropriés que s'ils sont jugés pertinents, réalistes et acceptables (LOUART, 1995).

L'acte d'évaluation est un système de communication. Il doit donc respecter la logique de PALO ALTO (WATZLAWICK, 1972, 1978), autrement dit équilibrer les contraintes de complémentarité (entre l'évaluateur et l'évalué, avec une hiérarchie des pouvoirs formels) et le besoin de symétrie (pour se sentir respectés, les personnes doivent pouvoir discuter à même niveau de reconnaissance, ce qui suppose de s'accorder sur les conclusions de l'échange).

Le but est bien d'augmenter la compétence des acteurs, en lien avec une organisation qui leur permette d'être efficaces,

28. Nous renvoyons à ces auteurs pour la description des théories, en nous contentant d'utiliser leurs arguments dans notre interprétation d'ensemble.

29. Par exemple, on peut s'en servir pour nuire à des gens qu'on n'aime pas, pour préparer des licenciements dont on ne parle pas, pour des restructurations, des pressions, etc.

tout en contribuant à des conditions de travail qui facilitent leur engagement. Sans ces trois conditions (organisation, compétences, implication), il n'y a pas d'équilibre possible (modèle AMO de BOXALL et PURCELL, 2003). C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles certains entretiens ne fonctionnent pas bien. Ils discutent de la compétence, ou des problèmes posés par ce qu'on juge comme des insuffisances du salarié, mais sans intervenir sur ses motivations, ni sur les modalités de travail (équipements, partenaires, procédures, style de management). Or ces dernières compliquent, entravent ou déplacent ses possibilités d'action.

Enfin, l'évaluation est un processus permanent, au-delà d'entretiens spécifiquement organisés dans ce but. Si les salariés ne peuvent pas échanger de façon régulière sur leur travail, en ayant l'occasion de dire ce qu'ils en vivent, en faisant valoir le sens qu'ils y trouvent et les problèmes qu'ils y rencontrent (CLOT, 2008 ; DETCHESSAHAR et alii, 2015), la mise en place d'un temps fort « d'évaluation » perd une grande partie de sa valeur. Elle est déconnectée du vécu professionnel au quotidien.

Mais quand l'échange au jour le jour est réel, il est bon d'en scander les conversations courantes par des entretiens ponctuels. Ceux-ci servent alors à construire des engagements réciproques pour améliorer la situation de travail, soutenir l'activité organisationnelle et faire des propositions utiles aux évalués.

## 1.2. Eviter trois types de manipulations

### 1.2.1. Le fait d'imposer un sens unilatéral et de faire pression

Pour avoir une valeur d'échange et d'amélioration des processus de travail, ou même d'apprentissage et d'évolution professionnelle, l'entretien doit éviter tout langage caché (avec des effets de contrainte ou de manipulation). Car, dans le cas contraire, le salarié se sentira « forcé », « joué ». Il aura plus tendance à résister qu'à s'engager.

Cela se passe quand le SENSEMAKING, à savoir la mise en place de significations partagées dans l'entreprise (WEICK, 1979, 1995) devient du SENSEFORCING (de l'idéologie imposée). Il n'y a plus de discussion sur ce que veulent dire les choses, mais des pressions (parfois très fortes) pour faire accepter ce que les dirigeants jugent être la vérité.

En construisant l'outil d'évaluation avec les personnels concernés, cela évite en partie ce type de biais, puisqu'il y a un choix consenti des indicateurs, ainsi que des niveaux d'attentes jugés raisonnables à leur égard.

Selon VIDAILLET (2013), nous voulons être évalués, malgré les nuisances et les effets pervers de beaucoup de systèmes d'évaluation. Nous voulons être reconnus, même quand on nous dévalorise ou qu'on nous pousse à des défis de compétition qui perturbent notre relation aux autres. Mais quand nos attentes sont déçues, cela produit de l'amertume et du retrait, en accroissant paradoxalement notre désir d'être un jour appréciés avec plus de justice<sup>30</sup>.

En voulant obtenir quelque chose de quelqu'un, on peut manipuler son engagement par des techniques de séduction, de pression, ou en lui suggérant que c'est lui qui décide ce qu'on l'a subrepticement amené à croire (JOULE, BEAUVOIS, 1997). C'est plus efficace que d'imposer par la force, du moins à court terme. Car si quelqu'un se rend compte qu'on l'a trompé, il y a perte de confiance et rupture de toute implication réelle dans les processus d'échange.

On observe trois niveaux de déformations possibles, avec à chaque fois des décalages ou des biais spécifiques :

- de la direction générale vers les évaluateurs (en fonction d'intentions stratégiques, d'enjeux normatifs ou d'attentes particulières),
- des évaluateurs vers les évalués (ils peuvent tricher avec ce qu'on leur demande d'en haut, pour s'ajuster à leurs propres contraintes de management direct des personnes ou des équipes),
- des évalués vers évaluateurs (ils peuvent avoir les moyens de se défendre ou de mettre en avant des ressources monnayables). On est donc dans un dispositif tout autant sociopolitique qu'à rationalité technique.

### 1.2.2. Le fait de transformer l'évaluation en manipulation psychologique

Bien qu'il s'agisse d'une tendance à la mode, il est très dangereux d'utiliser l'évaluation des personnes pour juger de leur psychologie<sup>31</sup>. Sauf s'il y a des conséquences opérationnelles avérées, cela concerne le domaine privé. En outre, les erreurs interprétatives sont nombreuses, et l'encadrement rarement compétent pour ce genre d'analyse. On risque de blesser, de créer de la tension ou des réactions indésirables. Seules des contre-indications majeures à l'action collective ou au management peuvent être repérées (SAHUC, 1999). Pour le reste, il faut s'en tenir aux attentes pratiques. Si ces attentes font intervenir des qualités comportementales précises (par exemple en termes d'accueil, de médiation ou de négociation), cela peut faire l'objet de conseils pratiques ou de formation, en s'abstenant de tout procès psychologique avec des inférences sur la personnalité des évalués.

Dans ce qui suit, nous avons évité de faire intervenir des caractérisations individuelles. Cela n'interdit en rien d'aider les managers à devenir plus subtils dans leur rapport aux autres. Mais cette compétence-là doit rester tacite et respectueuse, avec pour but de soutenir sans juger. Il ne faut surtout pas la transformer en technique affichée de management.

Il y a une autre confusion à ne pas faire, c'est celle de mêler l'évaluation des compétences (ce qu'une personne sait faire) à celle des intérêts (ce qu'elle aimerait faire). En général, il vaudrait mieux garder l'évaluation des intérêts pour des dispositifs d'orientation ou de reclassement. Néanmoins, beaucoup de salariés ne sont plus impliqués par leurs activités professionnelles. Ils n'aiment plus travailler là où ils

30. La « justesse » est un critère de vraisemblance (de vérité). La « justice » en appelle au jugement moral et à l'équité.

31. Même avec des tests de personnalité reconnus, comme les BIG FIVE ou le MYERS-BRIGGS. Ces tests devraient être réservés à des sessions d'évaluation vocationnelle ou à des bilans de compétences, là où des psychologues avertis, hors contexte de travail, aident leurs clients à se servir au mieux de leurs ressources personnelles.

sont devenus compétents. A l'inverse, ils peuvent être attirés par des activités dans lesquelles ils manquent de formation. Normalement, cette réflexion devrait être abordée à l'embauche ou à l'occasion d'un changement de poste. Mais on peut la tenir quand on prend conscience, lors d'une évaluation ordinaire, qu'on va y trouver les vraies explications de résultats médiocres.

### 1.2.3. *A contrario, le fait de subir des pressions syndicales ou des idéologies contreproductives*

Les manipulations à l'entretien ne sont pas que patronales. Elles peuvent aussi venir de pressions syndicales qui empêchent de regarder de trop près les faits.

Par exemple, certains syndicats feignent de croire que tout le monde travaille de la même manière et que, s'il y a des problèmes d'efficacité, c'est en grande partie la faute des employeurs, des équipements, de l'organisation du travail ou des managers de proximité. On observe alors une tendance à enrober les analyses de considérations générales qui entravent toute appréciation précise et personnalisée. C'est une façon de protéger les salariés, voire d'éviter leur différenciation par les résultats, ce qui pourrait nuire à l'unionisme syndical.

## 2. LE CONTEXTE ET LES ENJEUX DE L'ÉTUDE

### 2.1. L'environnement algérien

En Algérie, le problème de l'évaluation est triplement compliqué :

- dans le cadre professionnel, on observe assez souvent une difficulté à parler de soi et à supporter les critiques d'autrui, même constructives. Ce n'est pas dans les conventions sociales. L'histoire du pays et les styles de management (assez autoritaires) poussent à ne pas trop dire ce qu'on pense, tout en accusant la situation (l'environnement, les autres) en cas de problème de travail ou d'insuffisance d'efficacité<sup>32</sup>. Pour gérer l'activité collective, les dirigeants utilisent des procédures ou des directives qui sont le plus souvent sommaires et assez peu dialoguées. Ils sont peu nombreux à construire des objectifs d'amélioration acceptés conjointement.
- la faiblesse relative des salaires de base permet d'accepter une forme de sureffectif endémique (autrement dit d'emplois insuffisamment ajustés ou dynamisés). Cette situation ne facilite pas les efforts en amélioration de la qualité du travail, ni la recherche d'efficacité individuelle, car on préfère payer peu un travail qui pourrait être plus efficace que de payer davantage une activité professionnelle qu'on aurait mieux rentabilisée.

Certains aspects contextuels doivent être intégrés à l'analyse (par exemple le besoin de s'occuper de sa famille, à certains moments, avec prévalence sur les contraintes d'assiduité au travail). Il ne faut donc pas projeter sur l'organisation des méthodes ou des critères d'évaluation tirés des

pratiques de cabinets d'audit, à partir du moment où elles sont mal acculturées, décontextualisées et souvent trop brutalement normatives).

Néanmoins, les choses devraient pouvoir changer. Il faut donc construire des modèles qui puissent repérer la performance attendue, en discuter avec les salariés, sans mettre en cause trop vite ou trop brutalement leur responsabilité (ou non) dans les résultats qu'ils obtiennent. Par ailleurs, il faut ménager les susceptibilités, pour obtenir des engagements réels et de la coopération à changer.

En mai 2016, un processus a été mis en place dans une grande entreprise privée (nous la désignerons sous le terme d'AGROBEJ), sur un site de production portuaire en Algérie, auprès de cadres supérieurs.

Les intervenants ont participé à un dispositif de formation pour donner aux cadres les moyens (techniques, processuels et relationnels) de mieux évaluer les personnels.

A travers cette formation (quatre fois trois jours pour quatre groupes d'une quinzaine de cadres), AGROBEJ souhaitait que ses cadres supérieurs s'améliorent dans la conduite des entretiens annuels d'évaluation de leurs collaborateurs, afin de renforcer leur implication et d'orienter leur performance.

Très vite, les formateurs se sont rendu compte qu'il fallait construire l'outil d'évaluation avant même d'expliquer la manière de s'en servir.

La formation a donc consisté à mettre en place des échanges actifs, à partir d'une logique :

- d'apports de base sur les principes d'une évaluation professionnelle satisfaisante pour les personnes et utile pour l'organisation (données objectivées par des travaux de recherche antérieurs)
- de discussions sur le contexte d'AGROBEJ, sur ses modes de fonctionnements opératoires, sur les points de travail utiles à évaluer en lien avec l'activité des cadres et les raisons objectives à considérer pour les évaluer le plus justement possible.

A la suite de quoi, un travail de formalisation a été entrepris, revu et discuté avec les participants pour refléter qu'il représentait bien leurs préoccupations, leurs expériences, ainsi qu'une réponse à la plupart des obstacles ou des problèmes qu'ils ont présentés. Le langage devait être compréhensible par tous.

Parmi les éléments d'objectivation préalable, au-delà des règles de gestion fondées par beaucoup d'autres études ou commentaires théoriques, nous avons retenu les grilles actuellement utilisées par l'entreprise, car il était difficile d'en faire table rase et de ne pas s'appuyer sur les éléments disponibles que les participants jugeaient acceptables ou même bien conçus.

Nous n'avons pas pu discuter, malheureusement, des effets pratiques de l'évaluation. Notamment de ses conséquences en matière de réorganisation du travail, de réaffectation, de rémunérations, de formation ou de promotion.

32. Ces propos ont été souvent tenus par les participants à la formation, sans jugement particulier de leur entreprise, plutôt pour parler d'un contexte d'ensemble.

Nous n'avons pas pu tester non plus les problèmes du processus en tant que tels (par exemple en fonction des biais ou des superpositions d'attentes).

## 2.2. L'obligation de gérer des paradoxes

Dans un processus d'évaluation, il faut toujours jouer avec des équilibres subtils qui dépendent du contexte d'action. Même s'il y a des principes généraux à respecter, la nature concrète des relations de travail dépend de nombreux facteurs sociétaux. C'est bien sûr le cas, ici, en Algérie.

Comme l'a souligné G. HOSTEDE (1980), par exemple, les culturelles nationales introduisent de profondes différences par rapport à la distance de pouvoir (forte ici), à la tolérance face aux incertitudes (anxiogène ici) ou à l'aptitude à exprimer ses émotions dans les échanges professionnels (en Algérie, il arrive à cette émotion d'être excessive et déplacée). La culture locale renforce la susceptibilité, sans être toujours propice à la compétitivité.

Il faut donc concilier des paradoxes, qui sont des contradictions à traiter conjointement, à la fois parce que les champs organisationnels combinent de multiples réalités conflictuelles, et parce que « les hommes, en tant que sujets et objets de l'action collective, construisent des significations à la fois complémentaires et contradictoires » (LOUART, 1993).

Même si on les croit « objectifs » les faits sont en partie construits par l'interprétation qu'on en donne. Quant aux individus, bien qu'ayant des stabilités de compétences ou de comportements, ils restent pour une bonne imprévisible. On est donc sans cesse dans des jeux de médiation.

Tout système d'évaluation vit des tensions de deux natures (TREPO, ESTELLAT, OIRY, 2008), qu'on retrouve en Algérie. Dans sa construction même :

- une évaluation est faite pour juger (mesurer) les personnes, mais aussi pour les aider à se développer ;
- elle fixe des objectifs individuels, mais son but essentiel est d'accroître la performance collective ;
- elle sert à diffuser des informations (pour améliorer le savoir d'action), mais elle cherche aussi à les capter ou à les contrôler.

Sur le plan des relations interpersonnelles :

- l'évaluation implique de l'expertise (donc de la rigueur), mais elle vise à mieux manager (donc à créer de la souplesse adaptative) ;
- elle prétend à l'objectivité (à une certaine vérité d'analyse), mais ses indicateurs sont mobiles et contingents (pour tenir compte du contexte) ;
- elle traite de situations à court terme (une année de travail), mais avec des perspectives à plus long terme (la carrière de la personne évaluée, sa place dans la stratégie collective de l'entreprise).

C'est donc la manière dont les ajustements se font (la flexibilité technique et la souplesse relationnelle du manager – l'esprit au-delà de la lettre) qui donne à l'outil son intérêt ou

le condamne à l'échec. De ce point de vue, les témoignages des cadres au cours de la formation se sont montrés très éclairants. Certains se servaient de l'évaluation comme d'un levier managérial utile. Pour d'autres, c'était davantage une contrainte pénalisante qui leur était imposée d'en haut.

## 3. LES RÉSULTATS OBTENUS : LE MODÈLE D'ÉVALUATION

Revenons au cas d'AGROBEJ et à l'élaboration conjointe, avec les formés, d'un nouveau dispositif d'évaluation.

Quatre principes de construction ont été définis, chemin faisant, par les participants au processus de formation. Ils l'ont fait en lien avec leur expérience, en cherchant à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent habituellement lorsqu'ils ont à évaluer leurs personnels :

- a. clarifier les critères d'évaluation,
- b. en préciser les conséquences (pas d'effets surprises ou d'usages non discutés),
- c. former les évaluateurs dans une logique d'apprentissage et de coopération,
- d. définir un processus de mise en œuvre qui respecte les personnes et dont les règles d'ensemble soient stabilisés.

Ces principes sont exposés à tour de rôle dans les pages qui suivent.

### 3.1. La clarification des critères

L'évaluation porte sur les performances réalisées, à partir d'un accord préalable :

- a. sur les indicateurs de mesure,
- b. sur les niveaux de résultats à atteindre pour l'année en cours.

#### 3.1.1. Comment mesurer les performances

Dans le cadre d'AGROBEJ, compte tenu des processus déjà mis en place, il y a quatre types de performances à réaliser :

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sur les COUTS-QUANTITES                                                                  | Par exemple, on peut utiliser les indicateurs suivants (auxquels on fixe, selon les cas, un niveau à atteindre ou à ne pas dépasser) :<br>- les quantités globales<br>- les rendements sur lignes de production<br>- les coûts engagés |
| Sur la QUALITE                                                                           | Par rapport à la qualité, trois indicateurs peuvent être discutés (dans la perspective d'en réduire le niveau)<br>- la non-conformité<br>- les rebuts<br>- le manque de propreté                                                       |
| Sur les PROCESSUS OPERATIONNELS (qui conduisent à améliorer les quantités ou la qualité) | Là aussi, les indicateurs potentiels ne manquent pas. Par exemple :<br>- la maintenance (efficacité, délais)<br>- l'amélioration continue des fonctionnements<br>- la gestion des périodes de pointe                                   |
| Sur la GESTION DES PERSONNELS DONT L'ÉVALUE A LA CHARGE                                  | Les indicateurs peuvent être :<br>- les productivités individuelles (rendements par personne)<br>- les accidents du travail (à réduire)<br>- l'absentéisme (à réduire)                                                                 |

Les types d'indicateurs doivent avoir une certaine continuité (pour permettre des comparaisons dans le temps). C'est le niveau à atteindre qu'il faut changer (selon les secteurs, les activités, les périodes, etc.).

Rien n'empêche d'ajouter un indicateur temporaire sur un problème à régler rapidement. Par exemple, l'entreprise AGROBEJ a cherché à réduire une surconsommation d'eau. Ou encore, pour améliorer ses processus, elle a voulu vérifier que les évalués sachent se servir rapidement d'un nouveau logiciel comptable.

Les réalisations par indicateur pourraient être mesurées de la manière suivante :

| a                                                                               | b                   | c                                                                 | d                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Performance réussie (et même au-delà, avec des effets positifs complémentaires) | Performance réussie | Performance presque atteinte, ou atteinte avec quelques problèmes | Echec sur la performance requise. |
| ++                                                                              | +                   | + (-)                                                             | -                                 |

Dans notre exemple ci-dessus, il y a quatre types de performances avec trois indicateurs pour chaque :

| COUTS-QUANTITES | QUALITE | PROCESSUS | GESTION DES PERSONNELS                                                                     |
|-----------------|---------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3               | 3       | 3         | 3                                                                                          |
|                 |         |           | Total 12 indicateurs à mesurer (et à discuter avec la personne évaluée durant l'entretien) |

Evidemment, les critères et les indicateurs peuvent s'adapter en permanence aux circonstances.

3.1.2. Mieux vaut évaluer une structure de résultats que de donner des notes

Dans un système d'évaluation d'adultes, la notation est infantilisante. Elle rappelle le jugement de l'école et incite à des comparaisons malsaines (en n'intégrant ni les situations, ni les caractéristiques des personnes ou des environnements opérationnels). Elle peut même aboutir à des jugements sur les évaluateurs (certains plus durs que d'autres, etc.).

Une structure de résultats assemble les différentes évaluations sur les critères choisis. Elle ne juge pas les personnes, mais fait le point sur les différents résultats obtenus par rapport aux indicateurs.

Par exemple AHMED a obtenu : A pour 4 indicateurs, B pour 4 indicateurs, C. pour 2 indicateurs et D pour deux indicateurs.

Sa structure de résultats est

|   |   |                                                                                 |
|---|---|---------------------------------------------------------------------------------|
| A | 4 | <i>On listera ici les indicateurs concernés, pour les retrouver facilement.</i> |
| B | 4 |                                                                                 |
| C | 2 |                                                                                 |
| D | 2 |                                                                                 |

AHMED est un cadre dont les résultats sont très satisfaisants. Sur les indicateurs à niveau plus faible, il va être intéressant d'en discuter avec lui pour trouver des solutions d'amélioration.

De son côté DJAMEL a obtenu : A pour 0 indicateurs, B pour 0 indicateurs, C pour 9 indicateurs, D pour 3 indicateurs.

Sa structure de résultats est la suivante :

|   |   |                                                                                 |
|---|---|---------------------------------------------------------------------------------|
| A | / |                                                                                 |
| B | / |                                                                                 |
| C | 9 | <i>On listera ici les indicateurs concernés, pour les retrouver facilement.</i> |
| D | 3 |                                                                                 |

DJAMEL a obtenu des performances médiocres sur la plupart des indicateurs, et sa structure de résultats montre des insuffisances fortes pour trois d'entre eux. Dans son cas, on peut se demander comment on en est arrivé là, et pourquoi certaines difficultés n'ont pas été corrigées par des échanges au jour le jour. Il faut profiter de l'entretien pour comprendre

avec lui où sont les problèmes. A partir de là, et seulement si c'est nécessaire, on pourra glisser du contexte de travail à des questions plus personnelles (de compétence, d'implication, de difficultés privées, etc.). Il ne s'agira pas de les juger ou de les stigmatiser, mais d'essayer d'y trouver remède en coopération avec lui.

### 3.1.3. Pour comprendre les résultats obtenus, on s'appuie sur des critères de contexte, de compétences et de comportement.

Il y a toujours trois types de raisons qui expliquent les résultats (le CONTEXTE, les COMPETENCES, les COMPORTEMENTS). Connaître ces raisons permet de choisir les moyens appropriés de réagir.

En fonction des raisons qu'on découvre au cours de l'échange, on peut agir là où c'est le plus utile.

Critères de contexte (il s'agit de raisons extérieures à la personne évaluée, mais qui ne lui ont pas permis de travailler aussi efficacement qu'elle l'aurait voulu) :

|                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Problèmes liés aux équipements, aux outils de travail, aux matériels ou aux matériaux.                                                                 |
| Problèmes liés à des personnes avec lesquelles il travaille et avec lesquelles il a eu des difficultés de relations, de compréhension, de coopération. |
| Problèmes liés aux procédures ou procédés de travail (pas clairs, insuffisants, inadaptés, etc.)                                                       |

Critères de compétences (cette fois, les raisons relèvent d'un manque de compétence chez la personne évaluée ; on en discutera avec elle pour savoir comment l'aider à s'améliorer) :

|                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compétences techniques (savoir-faire dans les domaines techniques requis par l'emploi)                                                                           |
| Compétences relationnelles (aptitudes à entrer en contact avec les autres, à négocier, à coopérer)                                                               |
| Compétences tactiques (capacité à comprendre les environnements, les situations et à réagir au mieux pour répondre aux besoins ou aux objectifs de l'entreprise) |

Critères de comportement (dans ce dernier groupe d'indicateurs, ce qui est en cause n'est pas lié au savoir-faire, mais à des comportements inappropriés : par exemple un non-respect des règles, un manque de disponibilité, d'initiatives ou de solidarité avec les autres ; les problèmes perçus doivent conduire à ce que la personne évaluée s'engage à modifier certaines de ses attitudes professionnelles) :

|                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respect des règles. Compréhension du cadre de travail.                                                     |
| Adaptation aux besoins de l'entreprise. Disponibilité.                                                     |
| Initiatives, créativité, aptitude à trouver rapidement de bonnes solutions.                                |
| Ouverture aux autres et solidarité. Envie d'agir en groupe et d'offrir du soutien à ceux qui le demandent. |

A la fin de l'entretien, l'évaluateur et l'évalué doivent se mettre d'accord :

- sur les performances à améliorer (celles qui sont cotées en c ou en d),
- sur les actions à mener pour y parvenir. Soit en agissant sur des éléments de contexte, soit en renforçant les compétences qui sont insuffisantes ou font défaut, soit en aidant l'évalué à changer certains de ses comportements (par du coaching, du recadrage ou de l'accompagnement).

### 3.2. Les conséquences du dispositif proposé pour les cadres

A l'occasion d'un entretien, les cadres doivent apprendre à s'autoévaluer. Ils doivent pouvoir s'expliquer sur leurs résultats, en apprenant à le faire de manière simple, claire et objective. Quand les évalués se perdent dans des justifications ou de fausses excuses, c'est qu'ils manquent de confiance envers l'entreprise, le processus d'évaluation, l'évaluateur ou leurs possibilités d'évoluer.

Ce comportement s'apprend avec le temps. Au début, beaucoup de cadres peuvent se croire obligés de cacher certaines choses, de mentir, de dissimuler des faits, car ils sont inquiets ou ils ont peur de se montrer incompetents.

La confiance s'acquiert progressivement. C'est possible :

- quand les responsables échangent avec franchise, et qu'ils montrent une envie sincère d'aider leurs collaborateurs.
- quand les évalués ont compris ce qu'on attendait d'eux, et qu'on leur donne vraiment les moyens d'agir.
- quand ils sont reconnus et appréciés pour les résultats qu'ils ont obtenus.

(d) quand ils peuvent se concerter avec leurs responsables pour produire ensemble de meilleurs résultats (en apportant leurs idées, leurs suggestions, leur disponibilité).

Pour MEYSSONNIER et BENRAISS (2008), la confiance désigne les espérances que nous mettons dans les intentions de l'entreprise ou du manager, en particulier dans le fait qu'il va répondre de manière optimale et coopérative à nos attentes. Ou tout du moins essayer. Cela suppose qu'il fasse preuve d'intégrité (sincérité), de bienveillance (orientation constructive) et de crédibilité (compétence opérationnelle).

Un entretien permet d'abord de mieux travailler ensemble. Mais il peut aussi avoir des conséquences :

|                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|
| Sur l'aménagement de la fonction ou des missions confiées au cadre           |
| Sur ses objectifs de formation                                               |
| Sur la part variable de ses rémunérations (prime individuelle ou collective) |
| Sur son évolution professionnelle                                            |

S'il n'y a pas d'effets directs sur l'aménagement du poste, l'évolution professionnelle, la formation ou la rémunération, il faut le préciser.

Cela dit, un évaluateur doit avoir un minimum de moyens pour reconnaître le travail de ses collaborateurs. Il n'est ni juste, ni efficace, de lui concéder seulement des possibilités de sanction (si les objectifs ne sont pas atteints, ou que la personne ne réagit pas bien à son évaluation).

C'est important que le responsable d'une équipe puisse avoir les moyens de récompenser ses collaborateurs, au-delà d'avoir reconnu leurs résultats ou leur implication (par exemple, par un budget de primes ou des opportunités de formation, ou en disposant de ressources lui permettant d'améliorer les conditions de travail ou d'accorder des avantages en relation avec les performances).

### 3.3. L'entretien, une source de coopération et d'apprentissage

Comme on l'a déjà souligné dans la première partie de l'article, un entretien individuel est normalement réalisé après toute une série d'échanges directs<sup>33</sup> :

(a) pendant l'activité quotidienne (pour distribuer ou équilibrer le travail, donner des informations, organiser les coopérations, offrir des conseils, mettre en place des réglages, etc.).

(b) par des DEBRIEFINGS mensuels ou trimestriels. S'ils ont lieu, le responsable peut faire le point sur l'activité : qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui pose problème ? Comment trouver ensemble des solutions ?

Normalement, l'entretien annuel permet de approfondir certaines choses (ou de revenir sur des questions non réglées), mais beaucoup de difficultés doivent avoir été traitées au cours de l'année.

Les évaluateurs ont besoin d'acquiescer de la finesse relationnelle. Il leur faut s'adapter à la culture locale, aux besoins de reconnaissance de leurs collaborateurs, à leur susceptibilité personnelle. Il ne faut pas s'embarrasser de fausses excuses, mais toujours revenir aux faits, aux résultats. En gardant une attitude ouverte et calme.

En cas de problème avéré, il convient d'aider les évalués à ne pas perdre la face. On doit s'orienter vers des objectifs d'amélioration, en cherchant à coopérer sur les solutions possibles. Il faut savoir partager les responsabilités d'un problème.

Même si l'entretien est d'abord basé sur l'évaluation des performances, les évalués doivent pouvoir expliquer ce qu'ils attendent de l'entreprise, aujourd'hui et pour l'avenir.

## 4. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET LIMITES

### 4.1. Principes à respecter lors de la mise en pratique du dispositif d'évaluation

Ces principes ne sont pas des règles formelles qui s'imposeraient à chaque entretien, sans tenir compte des personnes ou des circonstances. Ce sont des moyens de cadrage pour optimiser le processus d'évaluation ou en éviter les débordements. Ils sont au nombre de sept<sup>34</sup> :

- Les entretiens sont un outil parmi d'autres, en complément des échanges quotidiens et du débriefing périodique.
- Ils s'appuient avant tout sur l'analyse des performances réalisées par la personne évaluée (seule ou avec l'équipe dont elle est responsable). On mesure les résultats à partir de critères sur lesquels on s'est mis d'accord en début de période.
- Les entretiens sont un moyen de s'expliquer. Ils doivent respecter les personnes et leur accorder de l'écoute, de l'attention, de la considération. Chacun doit avoir le temps de parler.
- Ce dont il est question, c'est de la pratique professionnelle et de ses résultats. On ne fait intervenir les aspects personnels ou de contexte que pour comprendre certains problèmes et pouvoir y remédier.
- S'il y a lieu, les entretiens permettent de trouver ensemble des solutions pour améliorer les résultats. Ils aident aussi à développer les compétences personnelles (de l'évalué, mais aussi de l'évaluateur et du groupe de référence), ou ils incitent à modifier certains comportements.
- Les entretiens sont un moyen d'apprendre à mieux travailler ensemble. S'ils ont d'autres objectifs professionnels, il faut le dire clairement (par exemple en matière d'emploi, de formation ou de rémunération).
- Il ne faut jamais promettre ce qu'on ne pourra pas tenir (surtout en matière de rétribution ou d'évolution professionnelle). Mais il est toujours utile d'écouter les personnes évaluées, en étant attentif à ce qu'elles disent de leurs besoins, de leurs envies ou de leurs espérances.

33. Ces questions sont rappelées ici, dans la partie pratique, car elles ont été évoquées par les cadres en formation. L'entreprise AGROBEJ pratique normalement des séances de DEBRIEFING et des échanges au jour le jour. Mais leur fonctionnement dépend beaucoup de la personnalité des encadrants.

34. Comme indiqué au début de l'article, elles sont un mélange :  
(a) d'objectivations (transmission de données de recherches, de faits établis ou de normes ayant montré leur efficacité) ;  
(b) de conclusions tirées de la formation, à partir d'échanges et de discussions où les participants ont tenu compte des réalités de leur entreprise.

## 4.2 Limites

Dans son processus de construction collective, la grille d'évaluation proposée ici n'a pas été reliée formellement à des références scientifiques. Mais la réflexion des participants s'est nourrie, plus ou moins directement, des matériaux théoriques intégrés dans l'article.

La grille est un document de travail accepté par les participants. A partir du moment où on la met en pratique, on peut l'aménager.

En gestion, il y a de l'ambivalence à vouloir des outils plutôt stables (pour des raisons d'efficacité ou de comparabilité), tout en acceptant d'avoir à les transformer (pour répondre à l'évolution des contextes ou s'adapter aux personnes). C'est pourquoi cette grille est à la fois durable (dans ses principes) et modifiable (dans ses indicateurs). Elle peut changer certains de ses critères (notamment les objectifs de production qui dépendaient de l'entreprise où travaillaient les cadres avec lesquels l'outil a été construit).

Un bon outil est toujours dangereux pour les dirigeants qui veulent garder la main sur leurs décisions, hors de tout arbitrage<sup>35</sup>. Il redistribue le pouvoir, puisqu'une partie des choix est encadrée par les règles issues de l'instrumentation. ALLISON (1971) l'avait déjà souligné, en montrant qu'un pouvoir discrétionnaire doit composer avec le jeu politique (la contestation ou l'obligation de négocier), mais aussi avec les procédures ou les conventions formelles (puisque elles imposent un cadre d'action ou des règles à respecter)

Plus profondément, l'effet d'une évaluation n'a de valeur opératoire et formative que si les protagonistes ont pour double but (LHERMIE, 2015) :

- de s'aider mutuellement, à travers des observations ou des faits constatés qui soient les plus objectifs possibles.
- de se faire confiance dans les engagements qu'ils prennent à partir des constats qu'ils auront réalisés. Comme on s'en doute, cela demande beaucoup de travail sur nos capacités à réduire nos biais d'interprétation ou nos erreurs de jugement.

Telle qu'on l'a construite, la qualité de notre grille est d'avoir établi des critères de mesure en partant des aspects les plus faciles à objectiver, même s'il y reste des incertitudes ou des ambivalences. Elle ne s'intéresse à des comportements plus personnels que si c'est nécessaire. Et même dans ce cas, elle ne s'en sert que pour dialoguer avec les personnes, jamais pour les juger a priori.

Ce faisant, elle laisse le débat ouvert et permet aux protagonistes de trouver des solutions locales ou personnalisées par rapport aux problèmes que l'entretien met en évidence. Avec cette orientation concrète, on n'est plus dans un rite annuel mais dans un vrai processus de gestion.

En mettant l'accent sur le fait qu'une évaluation est aussi un arrangement personnalisé à partir d'objectifs de production, on réduit les critiques habituelles de cette instrumentation (GOSSELIN, MURPHY, 1994) :

- l'illusion qu'il existerait des performances « normales » ou définissables clairement, indépendamment des personnes, des contextes locaux ou des environnements culturels.
- la croyance qu'un bon dispositif technique (formulaire, procédure) résoudrait tous les problèmes, quelles que soient les compétences humaines et sociales des personnes impliquées par l'évaluation ;
- l'attribution contradictoire des difficultés (les salariés accusant d'abord l'environnement de travail, les outils ou le management ; l'encadrement mettant en cause avant tout les salariés).

Porter un jugement sur l'autre est un acte politique. Par exemple, de nombreux enjeux indirects poussent à manipuler les résultats en voulant bien faire (LONGENECKER, SIMS, GIOIA, 1987). Un manager peut vouloir cacher qu'il n'a pas réussi à mobiliser ou former certaines des personnes dont il a la charge. Il préfère ne pas en dire du mal plutôt que de faire des constats critiques qui le mettraient lui-même en difficulté. Ou alors il dit du bien de quelqu'un dont il veut se débarrasser pour tromper à son profit d'éventuels recruteurs.

Si l'on en croit GIRIN (1992, 2016), une évaluation doit prêter attention à trois mécanismes essentiels : la vérité, la justice et la relation. Discutons de ce que ces trois mots veulent dire dans les paragraphes qui suivent. Cela nous servira de conclusion.

« Pour que tout se passe bien, il faut que les actes de langage soient compris, et que l'implicite soit convenablement traité (GIRIN, 1992). Sinon, rien ne permet de garantir qu'une plaisanterie ne soit prise pour une insulte, un ordre pour un défi, un conseil pour une injonction, ou du hasard pour du sens » (GIRIN, *ibidem*).

On voit l'importance d'une bonne réciprocité des échanges grâce à l'habitude de se parler. Il faut avoir appris à discuter avec l'autre, à l'écouter, à s'en faire comprendre. Comme le montre depuis toujours la rhétorique, cela implique de se mettre d'accord sur plusieurs dimensions (GIRIN, *ibidem*) :

- le degré de réalisme de la discussion. Est-ce qu'on est d'accord sur la vérité des propos tenus, donc sur l'interprétation des faits qu'ils exposent ? Plus on s'appuie sur des exemples concrets, simples et précis, plus on a de chance que cela paraisse acceptable, contrairement à des évaluations mêlées de jugements, de sous-entendus ou d'observations ambiguës sur la psychologie de l'autre.
- le sentiment de justice par rapport aux jugements tenus et aux décisions proposées. Là encore, plus les enjeux sont clairs, permettant de comprendre ce qu'il y a lieu de faire, plus les propositions semblent équitables et réalistes, plus il sera facile de trouver un terrain d'entente.
- la qualité de la relation entre l'évaluateur et l'évalué. Car c'est cela qui va donner envie, à l'un et à l'autre, de réaliser les décisions qu'ils auront prises à la suite de l'entretien. Au-delà, si besoin, ils seront persuasifs auprès d'autres interlocuteurs de leur entreprise.

35. Certains dirigeants n'appliquent jamais les outils de gestion qu'ils ont pourtant demandés, quand ils s'aperçoivent qu'ils vont limiter leur toute puissance décisionnelle, même si c'est au profit de l'entreprise et de sa performance.

## Bibliographie

- ALLISON G. T., *Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*, USA, Littel Brown, 1971.
- BOXALL P., PURCELL P., *Strategy and Human Resource Management*, BASINGSTOKE, PALGRAVE, 2003.
- BRABET J. (coordination), *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris, ECONOMICA, 1993.
- CHAPELLE G. et alii, *L'intelligence collective*, Editions Yves MICHEL, 2014.
- CLOT Y., *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008.
- DEJOURS C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Editions QUAE, Sciences en questions, 2003.
- DENIMAL P., *Rémunération et reconnaissance du travail. Classification, compétences, appréciation, dialogue social*, Paris, Editions Liaisons, 2016.
- DETSCHESAHAR M., GENTIL S., GREVIN A., STIMEC A., « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? », *Revue @GRH* n°16, p. 63-89, 2015.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, METAILIE, 1997.
- GILBERT P., YALENIOS J., *L'évaluation de la performance individuelle*, Paris, La Découverte, 2017.
- GIRIN J., « Les agencements organisationnels », in F. CHARUE-DUBOC, *Des savoirs en cation. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, LHARMATTAN, 1995, p. 233-279.
- GIRIN J., « Vérité, justice et relations : le jeu sur les contextes dans une situation de service », *Cahiers Langage et Travail*, n°4, 1992, p. 51-68 (repris dans l'ouvrage de 2016).
- GIRIN J., *Langages, organisations, situations et agencements* (textes rassemblés et commentés par J.-F. CHANLAT, H. DUMEZ, M. BRETON, Paris, HERMANN, 2016).
- GOSSELIN A., MURPHY K. R., « L'échec de l'évaluation de la performance », *Montréal, Gestion*, septembre 1994.
- GRASSER B., NOEL F., *Ressources humaines, enjeux, stratégies, processus*, Paris, Vuibert, 2017.
- HOFSTEDE G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, 1980.
- JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, PUG, 1987.
- KAPLAN R., NORTON D., « L'évaluation globale des performances, outil de motivation », *Harvard Expansion*, été 1992.
- KOENIG G. et alii, *Dossier : l'apprentissage organisationnel, pratiques et théories*. *Revue Française de Gestion*, N° 97, janvier 1994.
- LE GOFF J.-P., *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, 2000.
- LE LOUARN J.-Y., WILS T., *L'évaluation de la GRH. Du contrôle des coûts au retour de l'investissement humain*, Paris, Liaisons, 2001.
- LEVY-LEBOYER C., *Evaluation du personnel. Quels objectifs? Quelles méthodes?*, Paris, Editions d'Organisation, 2007 (6° édition).
- LHERMIE S., *L'évaluation professionnelle. Réflexions sur les blocages et modernités d'une pratique*, Paris, GERESO, 2015.
- LONGENECKER C. O., SIMS H. P., GIOIA D. A., « Behind the Mask : The Politics of Employee Appraisal », *Academic of Management Executive*, 1987, vol. 1, N° 3, p. 183-193.
- LOUART P., « La GRH, un champ décisionnel en construction », préface à M. BRASSEUR, A. MENDEZ, *Comportement et ressources humaines, la GRH au kaléidoscope*, Paris, Vuibert, 2008.
- LOUART P., « Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs, vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives », *Cahiers de la Recherche*, IAE de Lille, 1990.
- LOUART P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Liaisons, 1995.
- MAIER N., *L'entretien d'appréciation*, *Entreprise Moderne d'Édition*, Paris, 1968.
- MEYSSONNIER R., BENRAISS L., « La confiance du salarié à l'égard de son entreprise : proposition d'une échelle multidimensionnelle », in M. BRASSEUR, A. MENDEZ, *Comportement et ressources humaines, la GRH au kaléidoscope*, Paris, Vuibert, 2008.
- MICHAUD Y., *Qu'est-ce que le mérite ?* Paris, BOURIN, 2009.
- MORIN E.-M., SAVOIE A., BEAUDIN G., *L'efficacité de l'organisation, théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994.
- OSTERRIETH P., *Faire des adultes*, Bruxelles, MARDAGA, 1988 (18° édition).
- PENAN H., « Performance(s) », in R. LE DUFF (direction), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz, 1999.
- SAHUC L., *Comment identifier les futurs managers ?*, Paris, INSEP éditions, 1999.
- SANTELMAN P., « Stigmatiser les salariés ou reconnaître leurs compétences ? », *Actualité de la formation permanente*, Centre INFFO, n° 206, janvier-février 2007, pp. 79-84.
- SIX J.-F., MUSSAUD V., *Médiation*, Paris, Seuil, 2002.
- STEINER D. D., « Équité et justice au travail », in J. ALLOUCHE, direction, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2012, p. 539-545.
- TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E., *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?*, Paris, Editions d'Organisation, 2002.
- TRESANINI M., *Evaluer les compétences*, Paris, EMS, 2004.
- VIDAILLET B., *Evaluez-moi ! Evaluation au travail, les ressorts d'une fascination*, Paris, Seuil, 2013.
- VONTHRON A.-M., « Qu'évaluent les systèmes d'appréciation des performances professionnelles ? », in C. LEVY-LEBOYER, C. LOUCHE et J.-P. Rolland éditeurs, *RH : les apports de la psychologie du travail*, tome 1, *Management des personnes*, Paris, Editions d'Organisation, 2006, p. 267-284.
- VONTHRON A.-M., LAGABRIELLE C., « Efficacité au travail, sentiment d'efficacité professionnelle », in J. ALLOUCHE, direction, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2012, p. 439-445.
- WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J. JACKSON D., *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1972.
- WATZLAWICK P., *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*, Paris, Le Seuil, 1978.
- WEICK K. E., *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill Inc, New York, 1979.
- WEICK K. E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Californie, 1995.

## Aborder l'éthique en science du management : Retour d'expériences de formation doctorale.

Jean Michel Chapuis, Maître de conférences, IREST,  
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 21 rue Broca,  
75005 Paris, Jean-michel.chapuis@univ-paris1.fr

### RÉSUMÉ

Cet article reflète les expériences de formation recherche auprès d'un échantillon de doctorants en sciences de gestion. La littérature méthodologique existante tend à simplifier les préoccupations éthiques en les appliquant successivement à travers plusieurs étapes de la recherche. L'expérience des séminaires suggère que les propositions théoriques sont pertinentes. De plus, les ressources sélectionnées pour les illustrer sont utiles aux chercheurs et leurs institutions professionnelles / académiques afin de considérer la validité de la recherche produite.

Mots-clés: éthique, management, recherche doctorale, étude de cas, observation participante.

### ABSTRACT

This paper reflects on the experiences of research training into a sample of doctoral students in management science. The existing methodology literature tends to simplify the concerns of ethics by explaining it through a number of stages. The findings suggest that the theoretical propositions are relevant. Moreover, the resources selected as illustrations are useful for researchers and their professional/academic institutions in order to consider the research validity. Keywords: ethics, management, doctoral research, case study, participant observation.

### INTRODUCTION

Cette recherche a pour objectif de rappeler les enjeux d'un comportement éthique dans les travaux de recherche en management, grâce à un retour d'expériences en séminaires doctoraux. Une formation doctorale est une formation par la recherche. Elle implique une expérience professionnelle de recherche et conduit à la production de connaissances nouvelles. Elle comprend un travail personnel réalisé par le doctorant (Arrêté du 25 mai 2016). Les jeunes chercheurs en management s'y impliquent dans l'élaboration d'une problématique, à partir d'un cadre conceptuel ou de la disponibilité d'un terrain d'étude. Ils sont souvent motivés par une meilleure compréhension de la réalité des affaires, avec le désir de conceptualiser une expérience.

Les pratiques éthiques des jeunes chercheurs ont de l'importance par rapport à la validité et à la qualité de la recherche qu'ils ont poursuivie. Ils peuvent être confrontés à des situations où la maîtrise d'un raisonnement éthique sauvera la qualité de leur travail. A contrario, dans certains cas, ils peuvent même être témoins de situations où les principes éthiques sont malmenés ou rompus.

Cet article présente des outils pédagogiques facilitant la formation doctorale. Les résultats que nous avons obtenus dans notre étude avaient pour but d'accompagner les pratiques de recherche des organismes ou des communautés de l'industrie touristique. Mais on peut en généraliser les constats pour d'autres domaines de recherche. La suite de l'article est structurée en deux sections. La première introduit un cadre conceptuel. La seconde présente un retour d'expérience.

### PROBLÉMATIQUE

Définie comme l'ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite des individus, l'éthique concerne les chercheurs des sciences de gestion. La production de connaissances, leur structuration et leur diffusion peuvent être mis en lien avec des principes éthiques. Il n'est pas simple de différencier une « bonne » recherche et une recherche éthique. Mais, une recherche de qualité implique l'intégrité du scientifique et la validité de ses résultats. Au-delà du choix du sujet, une recherche éthique concerne les moyens par lesquels les données sont collectées et traitées. En matière de recherche, l'éthique interroge le bien-être de ceux affectés par l'activité du chercheur (Grégory, 2003), ce qui n'est pas forcément la préoccupation des standards de qualité.

Le principe éthique est que la structuration de la recherche ne doit pas blesser celles et ceux qui en sont l'objet. Elle ne doit pas les mettre dans l'embarras ou en situation de désavantage. Ces contraintes ont des effets sur le choix du sujet. Des pratiques de gestion immorales existent, et il y

a des sujets de recherche qui ne satisfont pas les besoins d'éthique<sup>36</sup>. Dès lors,

- Comment doit se comporter une personne conduisant une activité de recherche scientifique ?
- Comment doit se comporter une personne conduisant une activité de recherche scientifique qui se trouve confrontée à une situation non éthique ?

Pour répondre à ces deux questions, notre étude rend compte des expériences réalisées en séminaires de formation de recherche doctorale, de 2016 à 2018. Soixante-cinq doctorants y ont participé. La littérature fournit une longue liste des codes de conduite, mais les propositions sont particulièrement aigües pour la recherche en sciences de gestion.

## CADRE CONCEPTUEL

Quelle qu'en soit la discipline scientifique, une recherche comprend un ensemble d'activités pratiques et intellectuelles engagées dans le progrès de la science (définition du Littré). La démarche d'un chercheur en sciences de gestion vise en général à produire des innovations managériales dans son champ d'action, ainsi que des connaissances à portée structurante.

Nous discutons de l'hypothèse selon laquelle la conduite des individus ou des organisations pratiquant des recherches en management influence la valeur scientifique de leurs travaux. L'éthique dans la recherche se réfère à la manière dont le chercheur se comporte en relation avec les droits de ceux qui vont devenir sujets de son travail ou peuvent être affectés par celui-ci (Grégory, 2003). Cela implique, d'une part, que la structuration de la recherche ne doit pas blesser ceux qui en sont l'objet (la population de recherche, au-delà même de l'échantillon), ni les mettre dans l'embarras ou en situation de désavantage.

Ceux qui vont pouvoir utiliser une recherche attendent qu'elle soit pertinente (qu'elle propose des recommandations managériales efficaces), mais aussi rigoureuse (qu'elle s'appuie sur des contributions scientifiques). Une recherche de ce type est possible lorsqu'elle s'attache à analyser ou à expliquer des phénomènes jugés intéressants par les managers (Deville & Filser, 2016).

La manipulation frauduleuse de données ou le plagiat sont régulièrement traités dans la littérature liée à la recherche (Benghozi & Bergadaà, 2012). On y mobilise le cadre théorique de Saunders et al. (2016) pour structurer les questionnements relatifs à l'éthique. Trois éléments critiques apportent des réponses à la première question de cet article, celle qui concerne la conduite des activités de recherche. Ils sont détaillés dans le Tableau 1 et illustrés dans l'Encadré ci-après. Ils concernent :

- la formulation du sujet de recherche ;
- l'accès, la collecte, le stockage et l'analyse aux/des données ;
- l'édition et la diffusion de la recherche.

## ENCADRE. ILLUSTRATION

*Une première étape est fondamentale pour la formulation de la question de recherche. Elle vérifie que la méthodologie et la collecte de données, telles qu'on les envisage, permettront d'obtenir des résultats valides en respectant les critères éthiques. Il faut être très vigilant par rapport aux sujets de recherche qui pourraient se confronter à des situations non éthiques (cf. supra). Imaginons que le chercheur soit intéressé par l'étude d'un comportement de consommateur à l'occasion d'achats de fleurs. Les questions de recherche s'articulent autour de « qui, pour qui, pourquoi, quand, comment, où » ? Il y a des défis méthodologiques à relever, auxquelles les sciences de gestion ont apporté des solutions, comme par exemple de mesurer l'attitude de la personne qui reçoit les fleurs. Mais il y a des situations complexes et difficiles à justifier en termes d'éthique. Par exemple, certaines cultures incitent à se rendre auprès des familles de ceux qui viennent de mourir, en leur apportant des fleurs. Pour valider la recherche dans ce cas précis, il faudrait vérifier les attentes du futur défunt ou de sa famille à un moment qui soit le plus proche possible de la mort. Pire encore, offrir des fleurs peut caractériser certaines pratiques déviantes comme le tourisme sexuel envers les enfants.*

*On peut aussi interroger la position personnelle du chercheur. N'est-il pas en train de voler les données utiles à son travail ? C'est le cas, par exemple, lorsque les comportements individuels d'internautes sur un site marchand sont collectés à leur insu, en procurant des données qui permettent de « capturer » leurs préférences en matière de consommation. Par ailleurs, dans le processus même de la recherche, il faut faire attention à l'objectivité (effacer les données extrêmes ou erratiques), mais aussi à l'intégrité (définir ce qu'on retient pour l'analyse, en indiquant le degré de précision statistique, en vérifiant la saturation des données qualitatives ou en décrivant le niveau de signification des tests).*

Une des clés pour répondre à la seconde question de cet article<sup>37</sup> est de comprendre la nature interpersonnelle de la recherche en management. Tous les partenaires de cette activité (une entreprise, une administration, une organisation à but non lucratif, mais aussi un(e) directeur de recherche, une équipe d'accueil) participent au processus de recherche. Qu'ils le financent, le commanditent, le facilitent ou le dirigent, ils ont droit à un travail de qualité. Cette qualité globale doit tenir compte de la façon dont les objectifs de recherche sont atteints. Elle implique la manière dont la recherche prend en considération la littérature existante ou les exigences méthodologiques, même si les chercheurs bénéficient d'une grande liberté de choix en matière de processus et d'orientation de recherche. Les rencontres avec autrui, inévitables et utiles, permettent de vérifier collectivement le respect des principes éthiques ou d'être attentif aux situations dans lesquelles ils pourraient être rompus.

Le chercheur peut se positionner comme un observateur interne ou externe (indépendant) par rapport à son terrain. Mais l'important est ce qu'en perçoivent les participants ou les partenaires. Toute stratégie de recherche peut soulever des problèmes éthiques. Il s'agit moins de la question de l'objectivité du chercheur par rapport à son domaine ou à son terrain (Hunt 1983) que des problèmes éthiques qui en découlent. A titre d'illustration, Hunt (1983) évalue les biais

36. Par exemple <https://www.youtube.com/watch?v=Z7brxo3QfKg>

37. Le fait d'être confronté à des situations non-éthiques.

d'une recherche en marketing à travers leurs risques en matière de validité. Par exemple, il peut s'agir d'un enseignant recourant à ses étudiants pour compléter un questionnaire ou d'un manager dont les subordonnés vont constituer l'échantillon de sa thèse. Dans ces deux cas, les sujets choisis sont-ils vraiment consentants ? Ont-ils la possibilité de dire tout ce qu'ils pensent ? Même s'ils sont d'accord pour répondre, il y a des risques indirects de dépendance (ou d'influence) qui peuvent entacher la validité de la recherche.

**TABEAU 1 : problèmes éthiques et étapes de la recherche**

| Étapes de la recherche                    | Droits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La formulation du sujet                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit du chercheur à l'absence de coercition de la part commanditaire de la recherche.</li> <li>• Droit du commanditaire de proposer des sujets de recherche qui lui semblent pertinents.</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| La structuration de la méthode            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit du chercheur à l'absence de coercition des facilitateurs.</li> <li>• Droit des facilitateurs et des participants d'être informés.</li> <li>• Droit des participants à la vie privée.</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| La collecte des données                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit du chercheur à l'absence de coercition par rapport au contenu ou au processus de sa recherche</li> <li>• Droit du chercheur à effectuer son travail en sécurité.</li> <li>• Droit des participants à un consentement qualifié. Droit à se retirer de l'étude, à ne pas être manipulés, au respect de la confidentialité et de l'anonymat.</li> </ul> |
| Le traitement et stockage                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute personne dispose du droit de décider et de contrôler les usages des données à caractère personnel qui la concernent.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| L'analyse et la publication des résultats | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit à l'absence de coercition de la part des commanditaires.</li> <li>• Droit à la protection de l'anonymat des participants.</li> <li>• Droit et respect des co-auteurs.</li> </ul>                                                                                                                                                                     |

## MÉTHODOLOGIE

Pour répondre aux questions soulevées par la réflexion théorique, notre étude s'appuie sur une variante de l'observation participante durant des séminaires de formation doctorale. Nous sommes passés par des cas concrets pour étudier les comportements éthiques des chercheurs. Cette posture permet d'approfondir l'analyse lorsque le phénomène étudié et le contexte sont liés (Yin, 2013). Nous avons traité de situations où le chercheur partage la vie des sujets de son terrain (Lalonde, 2013). Par observation et démarche inductive, nous avons cherché à découvrir ce qui structure les pratiques des sujets que nous avons étudiés.

La situation expérimentale est la suivante. De 2016 à 2018, une université et une école de commerce ont organisé six séminaires auxquels a participé l'auteur. Les séminaires regroupaient de 6 à 18 participants (Tableau 2). Tous avaient entamé une démarche de recherche. Le consentement des participants à l'étude a été obtenu au moment de l'inscription au séminaire.

**TABEAU 2 : données démographiques**

| Date  | Nombre de participants | Profils                          | Principales nationalités      | Domaines et sujets de thèse                                         |
|-------|------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 06/16 | 11                     | ATER, moniteurs,                 | Indonésie, Colombie, France   | tourisme, marketing, géographie, sociologie,                        |
| 09/16 | 8                      | Managers                         | EAU, Israël, Zambie           | international business, marketing                                   |
| 05/17 | 6                      | Managers, enseignants chercheurs | Liban, Italie, USA, Niger     | tourisme, marketing, finance                                        |
| 06/17 | 18                     | ATER, moniteurs, CIFRE           | Brésil, France, Italie, Liban | tourisme, géographie, sociologie, stratégie                         |
| 09/17 | 10                     | managers                         | Qatar, Chine, USA, Ouganda,   | international business, anthropologie, stratégie, économie, finance |
| 02/18 | 12                     | ATER, moniteurs, CIFRE           | France, Russie, Iran          | tourisme, géographie, stratégie, marketing                          |

Le temps est réparti entre un questionnaire diffusé au début du séminaire aux participants (Tableau 3), et des présentations d'éléments de réflexion, d'illustrations ou d'études de cas. Chaque session se termine par :

- une auto-évaluation de leurs pratiques par les participants, en lien avec les données déclarées initialement dans le questionnaire ;
- la rédaction d'une note méthodologique à destination des directeurs de recherche.

**TABLEAU 3 :****QUESTIONNAIRE - ACCÈS AUX DONNÉES ET ÉTHIQUE****Formulation et spécification du sujet de la recherche**

/ Liberté de choisir le sujet (absence d'interférences)

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Concertation préalable avec les personnes/entités ciblées

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Pensez-vous que votre méthode suit les principes éthiques?

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Capacité à répondre aux attentes des partenaires

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP**Accès aux données**

/ Maintien de l'anonymat pour les participants (si demandé)

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Absence de contraintes par le point d'entrée au terrain

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Désignation par autrui des personnes à interroger

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP**Collecte des données**

/ Demande aux participants à un consentement éclairé

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Possibilité des participants de se retirer de l'étude

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Assurance des participants à l'anonymat/confidentialité

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Masquer l'organisation à l'initiative de la recherche

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Sélection aléatoire des participants

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Expliquer la qualité et la représentativité des échantillons

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP**Traitement et stockage des données**

/ Informez-vous les participants de leurs droits à conserver et/ou traiter leurs informations

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Accès libre aux informations collectées

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP**Analyse des données et partage des résultats**

/ Maîtrisez-vous les outils appropriés d'analyse des données

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Absence de contraintes par les partenaires dans l'analyse

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Droit des personnes/organisations à l'anonymat

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Conséquences inattendues de la diffusion de la recherche

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP**Qualité scientifique générale de la recherche**

/ Combien de temps/pages avez-vous consacré à étudier la validité de votre méthode?

/ Satisfaction des partenaires

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

/ Écart significatif entre les résultats et la littérature

☐ Oui ☐ Non ☐ NSP

Une sélection d'articles en management du tourisme a été opérée dans le corpus pour illustrer les points critiques (cf. TABLEAU 1). La thématique du tourisme était imposée par le programme du cycle doctoral. Elle s'est avérée pertinente pour éclairer les questions de recherche, en particulier lors que le chercheur rencontre des situations où les acteurs sont en rupture avec les principes éthiques<sup>38</sup>. À partir de ces références, les participants doivent évaluer les comportements des auteurs sur la dimension éthique et la qualité de la recherche. La première thématique traite de l'objet de destination, traditionnel en tourisme. Elle met à l'épreuve le lien entre validité et éthique de la recherche. La deuxième thématique aborde le débat autour de l'équité des pratiques managériales et de l'efficacité des organisations. La troisième thématique relie les comportements déviants des touristes, quand ils sont eux-mêmes sujets d'étude, avec l'éthique du chercheur.

Comment apprécier les dimensions déviantes du tourisme dans l'image d'une destination ? C'est lié aux attributs perçus d'un endroit, qui composent une impression mentale, une représentation socio-psychologique des lieux (MacKay and Fesenmaier, 1997). L'image est un construit multidimensionnel mobilisant aussi bien les croyances et les connaissances que les émotions et les sentiments (Baloblu & McCleary, 1999). Les destinations peuvent être perçues avec une personnalité propre (Chen & Phou, 2013) et donc potentiellement liées à des comportements déviants. Les opportunités sexuelles, la consommation de drogues, l'occasion d'expérimenter des frissons peuvent être des dimensions perçues par les touristes. Par ailleurs, les pratiques des employés du tourisme peuvent attiser ces images. Les

38. La question du tourisme (durable, équitable, respectueux des habitants) est particulièrement importante en Afrique, notamment par rapport aux systèmes d'accueil, aux personnes visitées ou rencontrées, mais aussi aux contacts avec des écosystèmes animaux ou végétaux dans des réserves ou autres zones touristiques fragiles.

études publiées dans les revues de tourisme et d'hôtellerie sont pléthore<sup>39</sup>. Brehmer (2015), en partant de l'actualité<sup>40</sup>, a réalisé une étude de terrain illustrant la construction de l'imaginaire sur la consommation des drogues. Chapuis et al. (2015) ont questionné l'association de l'image de la Colombie à la guérilla à travers le prisme du risque perçu. Les approches qualitatives permettent une étude approfondie des motivations des touristes et des images de destination dont ils disposent avant même d'accéder aux lieux. Mais les méthodologies quantitatives, par exemple les questionnaires en ligne à questions fermées, ne permettent pas toujours de mesurer les construits si certains items sont éliminés de l'instrument, soit par autocontrôle de l'auteur, soit par biais d'instrumentation. Pendant la phase de collecte de données, ce biais apparaît si les répondants décident de ne pas répondre à une question qui heurte leurs principes éthiques (leurs valeurs), ou s'ils évitent de se prononcer (en cochant la case ne se sait pas, ou neutre de l'échelle).

En marketing du tourisme, les travaux concernant le revenu management et les politiques de prix dynamiques (Xia et al., 2004) conduisent à interroger le principe selon lequel une recherche doit produire des connaissances et des recommandations qui ne soient pas défavorables aux sujets de l'étude. Or, la plupart des modèles visent à tirer profit des différentes propensions à payer chez les consommateurs pour pratiquer une discrimination (Adams, 1963 ; Hellman, 2008). La question de l'équité entre les parties prenantes de telle ou telle politique marketing est différente de celle de l'éthique de la recherche, mais elle permet d'identifier le rôle des normes. Chapuis (2013, p.24) a rappelé la présence continue d'une tension entre équité et efficacité. Par exemple, si on fait hypothèse que des politiques de redistribution entre segments de marché accroissent l'efficacité d'ensemble, cela ne préjudicie en rien par rapport à des critiques morales.

Les pratiques déviantes des touristes entre eux, ou envers les populations locales et vice versa sont une troisième source d'inspiration pour illustrer la problématique de l'éthique de la recherche en management et tourisme. L'anthropologie sociale et culturelle fait voir un débat scientifique lié à la difficulté d'aborder certains sujets. Par exemple, Mead (1928) avait réalisé une étude ethnographique sur les pratiques sexuelles des adolescentes polynésiennes à Samoa. Freeman (1983) a remis en cause son travail en débattant des méthodes des sciences sociales. De son côté, Thomas (2005) a étudié l'impact de la fermeture du parc SVAY pour les victimes de la prostitution des femmes et des enfants par les touristes. L'auteur explique les précautions prises dans la réalisation des interviews et des groupes de discussion (focus group). L'accès aux données est difficile et délicat dans la mesure où les activités des touristes sexuels les conduisent à des comportements déviants. Ils sont peu disposés à parler avec les chercheurs de leurs pratiques par peur de l'intervention de la police (Thomas et Mathews, 2006, p.10). Les données ont été collectées auprès de ceux qui organisent ces acti-

vités touristiques et auprès des ONG qui combattent ces pratiques. Des positions méthodologiques s'affrontent sur le plan éthique. D'une part, l'objet ne doit-il pas être étudié si l'on souhaite mieux combattre le phénomène ? Le chercheur n'est-il pas dans l'obligation morale (voir légale) de dénoncer un touriste ou un employé ? D'autre part, la méthodologie retenue – pouvant affecter les répondants (majeurs au moment des interviews) – peut-elle être justifiée par l'objectif de recherche ?

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

Durant les séminaires, il apparaît que les problèmes éthiques des chercheurs en management sont principalement reliés :

- au respect de la vie privée/anonymat des participants et au maintien de la confidentialité durant toute la durée de la recherche,
- à l'engagement volontaire des participants à l'étude et à leur droit de se rétracter,
- à la réaction des participants par rapport aux moyens utilisés pour collecter les données (pratiques causant ou non une déception).

Les résultats obtenus sont que les doctorants sous-estiment le rôle des facilitateurs de la recherche, en particulier de ceux qui ouvrent les portes pour leur permettre de collecter des données auprès de participants (Okumus et al., 2007). Les doctorants n'anticipent pas suffisamment les droits et les attentes des uns et des autres, ce qui suggère une déficience des postures éthiques de ceux qui ont participé aux séminaires. Car respecter l'éthique se traduit par des allongements des délais nécessaires à la collecte des données. Néanmoins, grâce à une formation sur l'éthique de la recherche en management et tourisme, les doctorants prennent conscience de l'impact de leur posture sur la validité de la recherche.

Cet article montre l'importance d'intégrer la réflexion éthique dans la conception du sujet, dans sa théorisation et dans le choix des méthodes partagées avec ceux qui vont contribuer à la recherche (comme partenaires ou sujets d'étude). Les doctorants peuvent se présenter comme chercheurs indépendants ou profiter d'une position de chercheur interne à l'organisation étudiée. Les praticiens réalisant un travail doctoral sont plus à même de comprendre la pression qu'ils peuvent exercer sur leurs collègues de travail et les conséquences en termes de validité (Robson and McCartan, 2016). Les problèmes perdurent même si les données sont publiquement accessibles en ligne (Kozinets, 2002). Par exemple, un avis de touriste publié sur une plateforme est-il sa propriété, celle de la plateforme – doit-on demander l'autorisation à l'un et à l'autre d'utiliser ces informations dans une recherche ? Au-delà de l'autorisation, la constitution d'un échantillon de grande taille interroge les modalités d'accès aux données. Ces résultats recommandent de mieux soutenir le projet de recherche en termes de pertinence et de rigueur.

39. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=-22sex+tourism%22+source%3Atourism+source%3Amanagement&btnG=https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=alcohol+source:hospitality+source:management&hl=en&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=-22sex+tourism%22+source%3Atourism+source%3Amanagement&btnG=https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=alcohol+source:hospitality+source:management&hl=en&as_sdt=0,5)

40. <https://blogs.mediapart.fr/caro-nashoba/blog/240912/layahuasca-la-drogue-amazonienne-qui-tue-chaque-annee-plusieurs-touris>

## DISCUSSION

Cet article illustre les positions normatives de l'éthique déontologique dans le cadre de la recherche en management. Il y a des règles à respecter. La fin ne justifie pas les moyens. Ce ne sont pas seulement les conséquences des actions qui font qu'elles sont bonnes ou mauvaises, ce sont en premier lieu les intentions des chercheurs (leur manière de respecter leurs partenaires). C'est différent de l'éthique téléologique selon laquelle une action ne peut être jugée qu'en raison de ses conséquences. La fin justifie les moyens.

Il y a néanmoins des limites à ce travail. L'échantillon de convenance et la méthode d'analyse restreignent toute représentativité ou généralisation. Les matériaux retenus durant les séminaires sont sélectionnés par convenance dans une vaste littérature. Néanmoins, la méthode retenue permet d'avoir accès à des informations habituellement peu disponibles (les comportements éthiques des chercheurs en management).

D'un point de vue épistémologique, notre étude rend possible une meilleure compréhension des dynamiques de recherche pour les entreprises, les institutions académiques et les organisations du tourisme. Elle souligne le rôle interpersonnel des recherches en management, notamment l'impact des perceptions qu'en ont les facilitateurs et les participants. Nos résultats sont cohérents avec la proposition d'Okumus et al. (2007) selon laquelle l'accès aux données requiert des compétences qui ne sont pas initialement celles du profil-type de chercheur. D'un point de vue pratique, il est donc conseillé d'accompagner les doctorants et leurs encadrants pour que la structuration de leurs travaux soit méthodologiquement fondée et moralement défendable. La connaissance et la maîtrise des principes éthiques apparaissent comme une clé de la réussite d'un projet de recherche. Sur le plan managérial, les groupes et communautés impliqués dans une activité de R&D (les cabinets de consultants, les institutions de l'enseignement supérieur ou les organisations professionnelles) sont invités à renforcer, pour leurs chercheurs, les formations sur l'éthique afin qu'ils les intègrent dans les activités qu'ils mettent en place pour comprendre et analyser des situations managériales.

## Références bibliographiques

- ADAMS J. S. (1965), "Inequity in social exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, n° 2, p. 267-299.
- BALOGHU S. & MCCLEARY K. W. (1999), "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, n° 4, p. 868-897.
- BENGHOZI P.J. & BERGADAA M. (2012), « Métier de chercheur en gestion et web Risques et questionnements éthiques », *Revue française de gestion*, n° 220, p. 51-69.
- BREHMER C. (2015), « Le tourisme chamanique de l'ayahuasca au Pérou », Mémoire de Master. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- CHAPUIS J.M. (2013), "A cross-cultural analysis of passenger's reactions to revenue and pricing management", *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 12, p. 16-25.
- CHAPUIS J.M., LE FALHER C. & GONZALEZ M. (2015), « Destination Image, Perceived Risk and Intention to Visit », <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2620293>, working paper
- CHEN C. F. & PHOU S. (2013), "A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty", *Tourism management*, Vol. 36, p. 269-278.
- DEVILLE A. & FILSER M. (2016), "Entre rigueur et pertinence: comment formuler la question de recherche en sciences de gestion", in *Génération marketing et sciences de gestion : mélanges en l'honneur du Professeur Pierre-Louis Dubois*. FOURNIER C. & DES GARETS V, Economica, Paris.
- EKINCI Y., SIRAKAYA-TURK E. & PRECIADO S. (2013), "Symbolic consumption of tourism destination brands", *Journal of Business Research*, Vol. 66, n° 6, p. 711-718.
- FREEMAN D. (1983), *Margaret Mead and Samoa: The making and unmaking of an anthropological myth*, Australian National University Press, Canberra.
- GREGORY I. (2003), *Ethics in research*, A&C Black.
- HELLMAN D. (2008), *When is discrimination wrong?* Harvard University Press.
- HUNT S. (1993), *Objectivity in marketing theory and research*, *The Journal of Marketing*, p. 76-91.
- KOZINETS R.V. (2002), "The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities", *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, p. 61-72.
- LALONDE, J.F. (2013), « La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue », *Recherches Qualitatives*, Vol. 32, n°2, p. 13-32
- MACKAY K. J. & FESENMAIER D. R. (1997), "Pictorial element of destination in image formation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, n° 3, p. 537-565.
- MEAD M., SIEBEN A. & STRAUB J. (1943), *Coming of age in Samoa*, Harmondsworth, UK: Penguin books.
- OKUMUS F., ALTINAY L. & ROPER A. (2007), "Gaining access for research: Reflections from experience", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, n° 1, p. 7-26.
- ROBSON C. & MCCARTAN K. (2016), *Real world research*, John Wiley & Sons.
- SAUNDERS M., LEVIS P. & THORNHILL A. (2016), *Research methods for business students*, Pearson Education.
- SEKARAN U. & BOUGIE R. (2016), *Research methods for business: A skill building approach*, John Wiley & Sons.
- THOMAS F. (2005), "Impact of Closing Svay Pak: Study of police and international NGO-assisted interventions in Svay Pak, Kingdom of Cambodia", Association International pour le Développement, le Tourisme et la Santé, COSECAM.
- THOMAS F. & MATHEWS L. (2006), "Who are the child sex tourists in Cambodia?" Melbourne: Child Wise.
- XIA L., MONROE K.B. & COX J. L. (2004), "The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, n° 4, p. 1-15.
- YIN, R.K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

## Apports managériaux des articles

Les articles du numéro 2 de **MANAGEMENTS** aident à comprendre qu'il existe toujours des arrière-pensées interprétatives de la réalité derrière les pratiques de gestion. On y trouve aussi de l'inconscient qui met ses désirs dans les pratiques rationalisées.

Il est dangereux de prétendre à l'universalité des modèles de gestion, sauf pour des règles générales de bon sens ou des techniques managériales ayant fait leurs preuves à un moment donné. Pour le reste, tout dépend des contextes et des comportements d'acteurs. Il faut toujours ajuster ses stratégies et s'adapter au terrain.

### 1. SUR LES STRATÉGIES DE DÉPLOIEMENT À L'INTERNATIONAL

Grâce à l'exemple des groupes chinois en Afrique, dont les poussées stratégiques fragilisent les positions des compétiteurs historiques (France, Royaume-Uni, reste de l'Europe, Amérique du Nord), on peut voir l'importance d'adapter ses stratégies managériales au contexte d'action. Il est toujours utile de s'appuyer sur ses atouts culturels pour avoir des analyses de terrain innovantes et dépasser ainsi les modèles managériaux d'origine anglo-saxonne.

Enseignés couramment dans les écoles et les universités, les modèles théoriques occidentaux n'ont pas l'usage universel qu'ils prétendent. Confrontés à des représentations plus souples et plus complètes, comme celles des entreprises chinoises, ils ont du mal à les comprendre et à les challenger.

Concrètement, les concepts utilisés en Europe et en Amérique du nord étaient quasi-imposés jusque-ici aux Africains. Or ils sont dynamités par les cartes cognitives plus puissantes des chinois. Ces dernières pratiquent l'entrisme institutionnel et se servent des vides (réglementaires, techno-structurels, opérationnels, éthiques) pour s'enraciner. Elles s'y substituent habilement et en profitent pour inonder les territoires, comme le ferait une eau vive ne rencontrant pas trop d'obstacles pour s'étaler.

On peut s'inspirer de l'article pour inventer des stratégies nouvelles qui répliquent habilement aux méthodes chinoises en comprenant leurs logiques et leur type d'efficacité.

### 2. SUR L'EXPORTATION COLLABORATIVE AU PROFIT DES PME

De par leur taille et leurs moyens limités, les PME tentées par l'international ont des difficultés à s'y engager seules, même si la pression concurrentielle voudrait qu'elles le fassent. En prenant exemple sur des entreprises marocaines, l'auteur de l'article explique en quoi la coopération avec des partenaires (grandes sociétés, autres PME, dispositifs institutionnels appropriés) permet de réduire les risques à exporter, en supprimant ou diminuant les barrières les plus courantes.

Les moyens de coopération sont variables, ils correspondent à des opportunités différentes. Une PME qui veut exporter a donc intérêt à bien choisir sa forme partenariale, en fonction de ses manques, de ses besoins ou de circonstances favorables. Citons, par exemple, les groupes d'action conjointe, les consortiums export, les districts industriels, les sociétés de gestion à l'exportation.

De leur côté, les grandes entreprises peuvent s'associer avec des PME partenaires, en pratiquant un portage économique, commercial ou industriel (PIGGY BACK). Elles y trouveront elles-mêmes leur propre avantage (en complémentarités d'affaires ou en contreparties financières).

### 3. SUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS DES CADRES CULTURELS PARTICULIERS

Dans des pays comme Madagascar, les salariés ont de fortes cultures locales ou une diversité culturelle obligeant à construire des compromis. Si les dirigeants importent des techniques managériales en tension avec les habitudes, cela crée des dysfonctionnements, des mécontentements ou des conflits.

Néanmoins, il est difficile de bien comprendre ces formes instituées (croyances, comportements, préférences, rites, tabous, etc.). Une partie d'entre elles n'est pas d'emblée consciente, une autre est complexe à formuler. Il est donc utile de faire appel à des anthropologues organisationnels pour comprendre les logiques d'action des salariés, avec un double enjeu possible :

- faire évoluer les habitudes et les conduites à base culturelle, pour qu'elles soient congruentes avec les outils de gestion qu'on veut implanter. Mais il faut que ces outils aient été eux-mêmes transformés pour répondre aux besoins du contexte.
- trouver des outils plus appropriés, qu'on puisse optimiser en respectant les cultures locales. Mais il faut que les substrats culturels aient été bien explicités, et qu'on en ait modifié les aspects reconnus collectivement comme dysfonctionnels.

### 4. SUR LES ENTRETIENS D'ÉVALUATION DES PERSONNELS ET LES CONDITIONS DE LEUR EFFICACITÉ

Pour que des entretiens d'évaluation soient efficaces, il y a trois conditions majeures :

- Respecter les manières de penser locales, les coutumes, et construire des interactions qui respectent les personnes et les situations dans lesquelles elles travaillent.

- Construire des critères de résultats ou des attentes qui soient le plus objectives possibles, et permettent des jugements sur les faits, pas sur les personnes. L'analyse des comportements ne doit intervenir qu'en dernier ressort, et à travers des faits précis, sans évaluer les gens dans leur ensemble
- Former les évaluateurs pour que les entretiens soient une manière de discuter ensemble du travail, d'échanger sur les envies ou des besoins (en contenus d'activité, évolution de poste, promotion, formation, rémunération) et de résoudre des problèmes si nécessaire.

Cela demande du doigté, du respect, de la reconnaissance et des attitudes appropriées. Trop de pouvoir hiérarchique détruit la qualité relationnelle. Et des échanges sans résultats opératoires donnent l'impression qu'ils n'ont servi à rien.

### 5. SUR LES BESOINS D'ÉTHIQUE D'UNE RECHERCHE EN MANAGEMENT

Les chercheurs en management savent que les pratiques de gestion portent en elles à la fois une pragmatique (répondre à des buts concrets, être efficaces) et une axiomatique (respecter des normes ou des valeurs en lien avec des orientations culturelles, des choix politiques et une démarche éthique).

La recherche en gestion demande elle aussi d'avoir un cadre éthique. Cela l'oblige à réprouver certaines méthodes qui, bien qu'efficaces a priori, nuiraient aux partenaires dont elle a besoin pour obtenir ses informations.

**ENTRETIEN**

## DJAMEL-EDDINE CHELGOUM

**Dans chaque numéro de la Revue MANAGEMENTS, on trouvera un entretien avec un dirigeant d'une société africaine. On discute avec lui du développement de son entreprise et de son intérêt pour la recherche en gestion, ainsi que des usages qu'il en fait ou pourrait en faire à certaines conditions.**

Le numéro 2 propose un échange avec Djamel-Eddine CHELGOUM, qui est le président du Conseil d'Administration du Groupe AMENHYD.

La retranscription a été réalisée par H. DIB.

### ■ Quel est votre parcours personnel ?

Je suis issu de la Kabylie, d'un environnement de vie très hostile. J'ai reçu une certaine éducation de mes parents et grands-parents. Chacun nous a appris quelque chose. Mon grand-père nous a appris le travail. C'était un intellectuel, il nous a appris à travailler pour atteindre nos buts. Ma grand-mère a su nous inculquer des valeurs telles que la générosité, la citoyenneté, l'amour de la famille.

Concernant les études, je n'ai pas pu en faire. Quand j'étais jeune, je suis tombé malade. J'ai dû quitter l'école pendant une année. A mon retour on m'a dit qu'il était trop tard pour reprendre. Par contre, cela ne m'a pas empêché d'apprendre autrement. J'ai pris des cours par correspondance, des cours en ligne, j'ai fait des formations dans les grandes universités telles que HEC Paris et HEC Montréal, je continue à apprendre à chaque fois que le besoin et l'occasion se présentent.

Depuis mon jeune âge, je rêvais d'accomplir quelque chose, je n'étais pas comme les autres. J'ai toujours voulu découvrir de nouvelles choses, je ne fréquentais pas les enfants de mon âge. J'ai appris à prendre des décisions très tôt. Je me posais déjà des questions sur ce que je voulais faire dans la vie, quel chemin je devais prendre pour atteindre mes objectifs et quels seraient les moyens à mettre en œuvre pour réussir.

J'ai vécu 2 ans en France quand j'avais 20 ans. Puis j'ai décidé de rentrer en Algérie, car j'avais constaté que je n'avais pas d'avenir là-bas n'ayant pas de métier bien précis. À mon retour, j'ai repris les études, j'ai suivi une formation de technicien supérieur en hydromécanique. Ensuite j'ai travaillé pendant deux ans à la Société Nationale de Sidérurgie (SNS).

La logique économique de l'époque était socialiste, des primes étaient distribuées à la fin de l'année sans tenir compte des résultats. Je n'étais pas satisfait mais j'ai continué à travailler jusqu'à pouvoir reprendre avec mon frère les petites affaires de mon père. Une fois rentré en Algérie, mon père s'est installé comme artisan. Il construisait des villas pour ses amis immigrants. J'ai pris la relève avec mon frère.

### ■ Le développement progressif d'AMENHYD

Nous avons donc créé une entreprise et commencé à travailler avec des institutions étatiques (wilaya, commune). C'était une suite logique puisque mon père nous a toujours appris à être indépendant et à prendre en main notre destin. Il nous a toujours encouragés à entreprendre.

Nous avons commencé à réaliser quelques projets pour la commune de BAB EZOUAR. Il fallait travailler dur et prendre

des risques. Il ne faut pas oublier qu'à l'époque les entreprises privées étaient mal vues.

J'avais décidé de quitter l'entreprise pour laquelle je travaillais même si la sécurité de l'emploi était garantie. Ce n'est pas tout le monde qui a le courage de prendre une telle décision. J'ai toujours rêvé d'avoir une entreprise. Nous avons commencé par prendre de petits projets avec l'ambition de grandir. J'y croyais tellement que j'ai n'ai pas hésité à faire des investissements. J'ai même vendu ma maison. Celui qui travaille réussit. C'est un principe universel.

Nous avons investi dans le matériel, l'organisation et l'outil informatique. Nous étions les premiers de notre secteur à adopter l'outil informatique.

J'ai toujours suivi l'actualité économique. Mon grand-père était politiquement actif. C'est lui qui nous a transmis cet intérêt pour l'économie et la politique. J'avais compris que les entreprises publiques avec leur logique économique allaient avoir des difficultés majeures, voir même disparaître et j'avais pour ambition de les remplacer. Le secteur privé était mal vu mais je me disais que les mentalités allaient changer.

Les années qui ont suivi ont montré que je ne m'étais pas trompé. Certains événements malheureux se sont produits, par exemple les inondations de BAB-EL-OUED. Les entreprises publiques manquaient de moyens pour gérer la situation. Les entreprises privées, quant à elles, n'avaient pas atteint un stade de développement leur permettant de réagir.

Notre entreprise était la seule en Algérie à disposer du matériel et du savoir-faire nécessaires pour gérer ce type de situation. Les pouvoirs publics ont donc fait appel à nous et nous avons saisi l'opportunité. Nous avons travaillé jour et nuit pendant trois ans. Les premiers mois étaient consacrés à secourir les victimes, nous l'avons fait de façon citoyenne. Par la suite nous nous sommes occupés des travaux. Cette opportunité nous a permis de nous développer. Nous avons toujours eu pour objectif de grandir. Nous n'avons jamais travaillé pour de l'argent, d'ailleurs nous réinvestissons constamment. Nous avons une approche orientée vers le court terme.

Un autre événement triste a permis à l'entreprise de se développer. C'est le séisme de BOUMERDES. Les travaux ont entraîné un plan de charge énorme pour l'entreprise. Tout a été réinvesti dans l'équipement. Nous nous sommes spécialisés dans l'hydraulique.

Dans les années 2000 il y avait beaucoup d'entreprises étrangères qui travaillaient en Algérie et nous avions l'ambition de les remplacer. Pour cela il fallait apprendre le métier, avoir les

moyens, bien s'organiser, être honnête et faire un travail de qualité. Nous avons aussi énormément investi dans les ressources humaines, le recrutement, la formation et la relation avec nos employés. Nous veillons à ce que notre vision soit partagée.

Nous nous efforçons d'avoir un système de management conforme aux standards internationaux. Je reproche aux autres entreprises privées de ne pas utiliser les moyens modernes de gestion et de ne pas se donner une vision à long terme. Nous avons des projections et une stratégie pour 2030. Nous les avons communiquées aux employés car ces informations les rassurent.

Aujourd'hui l'entreprise compte 2700 employés. Elle est très jeune. Elle est passée d'un statut de personne physique à celui d'une SARL, puis d'une SPA. Nous avons opté pour ce dernier statut afin d'avoir plus de transparence et de pouvoir travailler avec les banques. On m'a toujours appris que la transparence était une clé de la réussite.

Nous sommes cinq frères et deux sœurs, tous réunis autour de l'entreprise. J'avais commencé avec un frère, puis ceux qui étaient en France nous ont rejoints. C'est notre point fort. Une de mes sœurs, par exemple est la DFC de l'entreprise. Cela me permet d'être concentré sur autre chose. C'est un atout majeur.

Aujourd'hui, nous avons atteint un premier objectif. Nous avons réussi à remplacer les entreprises publiques ainsi qu'une bonne partie des entreprises étrangères dans notre métier. Nous avons maintenant pour ambition d'agrandir notre part du marché, grâce à nos efforts en termes d'organisation. La certification ISO nous permet d'avoir une rigueur dans le travail, ainsi que des capacités de planification et de transparence. Chacun a une mission claire et un processus bien défini. Cela nous permet de vérifier l'atteinte des objectifs, d'avoir des feedbacks.

Je suis très porté sur les TIC. Nous avons 4 ou 5 ingénieurs qui développent des applications de gestion. Nous travaillons avec nos propres logiciels depuis une quinzaine d'années. L'utilisation de logiciels de gestion facilite notre travail. Nous faisons aussi beaucoup d'efforts en matière de communication. Au départ les employés ont résisté au changement. Ils n'étaient pas habitués au reporting. Mais maintenant, ils ne peuvent plus se passer de l'outil informatique.

AMENHYD est aussi une entreprise citoyenne. Nous avons une fondation. Il y a 4 ans nous avons réalisé un centre pour les handicapés dans la région de BENI OURLANE. Le centre accueille cent trente enfants pour lesquels nous assurons le transport et l'apprentissage. Trente d'entre eux bénéficient d'une prise en charge complète.

Nous avons aussi vingt-deux personnes à besoins spécifiques qui travaillent pour l'entreprise. Le fait de travailler pour une entreprise citoyenne rassure nos employés. Il y a une confiance qui s'installe. Nous faisons participer nos employés de façon indirecte en organisant des séminaires dans le centre. Certains y passent des week-ends en volontariat. Ils ont le sentiment que les lieux leur appartiennent.

Il faut savoir aussi qu'AMENHYD prend en charge les familles des employés en cas de décès. Nous leur versons une prime

mensuelle. Ces efforts font que nos employés, quand ils discutent entre eux, se disent qu'ils ne quitteront pas l'entreprise. Ils sont motivés et honnêtes dans leur travail. Nous avons récemment perdu une employée qui avait été en arrêt de travail pendant deux ans. Nous étions tous présents à son enterrement. Les employés ont organisé un match de foot en son honneur et ont versé une somme d'argent à sa famille.

Nous recevons un nombre très important de demandes d'emploi.

Pour réussir, il faut travailler en équipe et avoir un bon système de management. Il faut savoir se projeter à long terme et mettre les moyens d'y arriver, d'y croire. Je considère mes salariés comme des partenaires. J'essaie de les impliquer, de partager mes objectifs avec eux. Je veux qu'ils y croient eux aussi. J'ai besoin de leur compétence pour y arriver. La relation humaine est plus qu'importante pour moi.

AMENHYD est une entreprise familiale mais nous sommes très professionnels. Nous avons deux conseils d'administration, un conseil opérationnel réalisé en présence de certains salariés et un conseil de famille qui se fait chez moi à la maison.

A partir de 2025-2030, nous allons créer des holdings comme les grands groupes, dans le but de décentraliser la décision et faire la transition entre une entreprise familiale et une entreprise à visée avant tout économique. Nous avons opté pour ce changement car bientôt une nouvelle génération (nos enfants) va rejoindre la société. Nous voulons qu'ils l'intègrent avec un esprit d'entreprise et non pas familial. Bien formée, cette nouvelle génération va nous donner de l'assurance pour avancer. Nous avons déjà prouvé que nous pouvions concurrencer les entreprises étrangères. Le traitement d'eau ne s'effectuait que par ces dernières, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Même nos concurrents nous respectent car nous faisons un travail de qualité. C'est cela qui nous a permis de gagner la confiance de ceux qui gèrent l'argent public. Nous devons leur garantir un travail de qualité. Quand ils viennent sur les chantiers en constatant que nos réalisations sont conformes à leurs demandes, ils sont rassurés.

L'environnement est un créneau qui nous intéresse beaucoup. AMENHYD est la première entreprise à avoir traité les déchets ménagers en Algérie. Nous avons réalisé un centre d'enfouissement technique à OULED FAYET. Le responsable avait un problème avec la gestion des déchets. Après avoir effectué des recherches, nous avons proposé une solution. Comme il nous faisait confiance car nous avions déjà fait nos preuves, le projet nous a été confié. Une fois terminé, toutes les wilayas voulaient réaliser le même projet.

■ **Comment acquérez-vous les connaissances nécessaires à votre métier de dirigeant et aux compétences que vous devez mettre en œuvre pour manager l'entreprise ? Par de la formation, de l'expérience pratique, des lectures d'articles (revues professionnelles ou scientifiques) ou des contacts (réseaux relationnels) ?**

Mon style de management s'inspire de la religion, de la culture, de l'éducation et des traditions. Je prends des cours par internet de temps en temps. J'essaie d'être au courant des nouveautés. J'apprends aussi de mes voyages. J'observe ce qui se passe ailleurs, comment les autres sociétés (espagnoles, portugaises, turques) se développent et quels moyens elles

ont engagés pour y parvenir. Je voyage énormément pour observer ce qui se fait ailleurs et apprendre.

Je me suis intéressé à l'histoire des pays de l'est qui étaient socialistes comme l'Algérie. J'ai regardé comment ils se sont développés. Je suis très attentif aussi à l'économie, et ce depuis l'âge de 20 ans. J'ai toujours rêvé que l'Algérie soit un pays développé. Je ne fréquentais que des intellectuels. Je ne suis pas quelqu'un qui aime rester dans les cafés. J'estime que le temps est sacré, j'essaie de l'optimiser au maximum. Je n'ai jamais dévié de mon but qui est de construire quelque chose de grand et de le développer.

J'achetais tous les mois la revue Science et Vie et toutes les revues qui venaient de l'étranger. Je mettais tous mes économies dans les revues.

Je m'inspire aux idées qui se développent ailleurs. Par exemple, avant l'an 2000, nous avions des déchets partout et je voyais qu'à l'étranger la situation était différente. Il n'y avait pas de déchets, donc je savais que des solutions existaient. Chez nous, les pouvoirs publics voulaient résoudre cette question. Ils ont sollicité AMENHYD et une autre entreprise. Cette dernière trouvait dégradant de travailler dans le domaine des déchets. Le projet est facile à réaliser mais, pour moi, la vraie solution est de ne plus jeter de déchets. A Tokyo, par exemple, j'ai remarqué qu'il n'y avait pas de poubelles.

J'ai obligé l'administration à utiliser des techniques de tri. J'ai obligé les centres à s'équiper d'un système de traitement des eaux à déchets, qui sont souvent très toxiques. Cela représente un marché pour AMENHYD, qui est la seule entreprise algérienne à maîtriser cette technique.

Je lis donc beaucoup sur l'histoire et l'économie. Je lis des revues spécialisées. Je participe aux séminaires et j'en sponsorise aussi. À titre d'exemple, j'accompagne les start-ups dans le cadre du projet Alger ville intelligente. J'ai sponsorisé un séminaire pour sensibiliser les pouvoirs publics au concept de villes intelligentes et aux systèmes à mettre en place pour assurer leur bon fonctionnement.

Les années à venir posent de nouveaux défis liés à la disponibilité de l'eau. Il existe des techniques de dessalement d'eau de mer, et aussi de déminéralisation (au sud), pour assurer la disponibilité de l'eau, mais aussi pour traiter les eaux usées afin de les utiliser dans d'autres domaines. Je n'ai pas peur du changement, je crois que mon rôle en tant qu'opérateur économique est de proposer des solutions au gouvernement. Nous sommes tenus de nous développer pour nous adapter aux besoins de nos environnements.

**■ Est-ce que la recherche en management pourrait vous aider ? Qu'en connaissez-vous ? Quelle sont vos attentes ?**

Il n'y a pas beaucoup de revues en management ou même dans d'autres domaines et leur qualité est médiocre. C'est plus à caractère commercial qu'informatif. Elles ne traitent pas de vraies problématiques. Il faut aussi dire que les algériens ne lisent presque pas. Ils n'ont pas cette culture de lire dans les transports publics par exemple. Moi, on m'a toujours appris à lire. Les parents doivent lire pour transmettre cette habitude à leurs enfants.

Il y a beaucoup de choses à faire en matière de recherche en

management. Il faut y croire et être tenace. Tôt ou tard le lectorat se tournera vers ce type de revues.

**■ Selon vous, dans quels domaines y aurait-il intérêt (et même urgence) à construire des connaissances scientifiques ? Pouvez-vous donner des exemples précis dans l'un ou l'autre des secteurs de la gestion ?**

Nos universités manquent de moyens et la qualité de l'enseignement s'en ressent. À l'université de Blida qui forme des ingénieurs, les laboratoires ne sont pas accessibles à tous les étudiants. Nous avons besoin de centres de suivi pour accompagner les ingénieurs fraîchement diplômés dans le passage à la vie professionnelle, et pour leur apprendre à mettre en pratique leurs connaissances sur le terrain. Nous réfléchissons au niveau d'AMNYD à créer une école pour les ingénieurs. Nous voulons que nos ingénieurs fassent de la recherche, car dans notre métier il est impossible d'avancer sans cela. Chaque projet que nous réalisons est différent et demande de la recherche.

Quand je voyage, je ramène un livre sur la communication à ma secrétaire. Nous vivons dans une société où on ne dialogue pas beaucoup. Les relations sont réservées. J'ai remarqué que mes employés n'échangeaient pas les uns avec les autres. Depuis un an, nous avons engagé un coach pour améliorer cela. Il a fait des entretiens individuels et en groupes. Nous avons envoyé vingt employées femmes pour faire du coaching à BEJAIA. Cela ne s'est pas réalisé sans difficultés. Au départ certaines d'entre elles n'ont pas accepté de partir à cause de contraintes familiales. Elles ont fini par accepter mais elles étaient toutes accompagnées d'un membre de leur famille. La communication est primordiale.

Nous avons aussi pour projet de créer une bibliothèque au niveau de l'entreprise et de nous abonner à plusieurs revues.

**■ Avez-vous déjà noué des partenariats avec des chercheurs ? Avec des universités ? Êtes-vous prêt à le faire ? Accepteriez-vous d'embaucher quelqu'un qui en plus de missions utiles pour l'entreprise, mènerait parallèlement des recherches pour construire des modèles de gestion ou des applications managériales ?**

J'ai sponsorisé la revue « Vies de Villes » à ses débuts. C'est une revue de mon domaine, à savoir l'architecture et l'urbanisme. Le contenu est de qualité. Quand il en lit les textes, l'ingénieur apprend de nouvelles choses. Nous sommes prêts aussi à collaborer avec des chercheurs dans le domaine du traitement de l'eau par exemple. Nous avons le terrain nécessaire pour mener des recherches.

Nous encourageons nos ingénieurs, surtout ceux du génie civil, à faire de la recherche. Nous leur permettons de participer à tous les séminaires et salons professionnels.

Dans nos universités, il y a des personnes très douées qui peuvent entreprendre des recherches. Nous pouvons leur apporter nos savoir-faire de métier et notre expérience en management.

À la différence de nos concurrents qui répondent à des cahiers de charges, nous proposons des solutions nouvelles et meilleures grâce à notre comportement d'innovation, en lien avec une logique de recherche. Nous avons une revue interne dans laquelle nous mettons en valeur nos employés, leur parcours et ce qu'ils ont apporté à l'entreprise.

**RUBRIQUES**

## Aide à la rédaction d'un article de recherche en sciences de gestion / Pierre Louart

### I. PRINCIPES GÉNÉRAUX

#### I.1. Objectifs du document

Pour rédiger ce texte, nous nous sommes appuyé, parfois largement, sur des documents écrits par d'autres, en les adaptant aux sciences de gestion. Au fur et à mesure de la présentation, nous mentionnerons les références auxquels ce texte doit beaucoup.

Nous n'avons pas traité ici les fondamentaux d'une recherche, tels qu'on peut les trouver dans les ouvrages de base qui doivent accompagner le chercheur dans une démarche de longue haleine (au cours d'une rédaction de thèse par exemple). Par exemple les livres de THIETART, 2014, ou de DUMEZ, 2016.

On ne trouvera pas non plus ici de contenus spécialisés décrivant (et justifiant) certains usages épistémologiques ou détaillant des choix de méthodes supposées convenir plus spécifiquement aux recherches qu'on a entreprises.

Rappelons rapidement trois concepts à maîtriser quand on fait de la recherche :

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>L'ÉPISTEMOLOGIE</b> | <p>L'épistémologie est l'étude critique des sciences. Elle discute aussi des positions d'un chercheur par rapport à la réalité.</p> <p>Qu'est-ce que ce chercheur appelle « réalité » ? Est-ce qu'il y inclut les représentations ou les discours des acteurs sociaux ?</p> <p>Considère-t-il cette réalité comme objectivable indépendamment de ceux qui l'observent ?</p> <p>La juge-t-il stable ou évolutive, et dans quelle proportion ?</p> <p>Selon les réponses à ces questions, la posture du chercheur est plutôt positiviste (s'il considère la réalité comme stable et objectivable) ou constructiviste (s'il juge le réel évolutif et influencé par la subjectivité de ceux qui en font partie).</p>                                                                                               |
| <b>Les THEORIES</b>    | <p>Une théorie scientifique est un ensemble cohérent d'explications, de notions ou d'idées par rapport à une partie du réel dont on a fait son sujet d'analyse.</p> <p>Elle est composée de modèles, de principes généraux ou de lois, suite à une accumulation de faits provenant de l'observation ou de l'expérimentation.</p> <p>Toute théorie doit mettre en correspondance ses principes ou ses modèles avec les phénomènes qu'elle a pour but de décrire. Elle doit permettre de réaliser des prédictions par rapport à ce qu'on va pouvoir observer.</p> <p>Elle doit résister à l'expérience (être confirmée et non invalidée par elle). Elle doit être compatible avec de nouveaux faits qui s'ajoutent au cours du temps. Dans le cas contraire, il faut la remettre en question ou la corriger.</p> |

#### Les METHODES

Les choix méthodologiques (par exemple entre les méthodes dites quantitatives ou qualitatives) sont secondaires au fait de « *produire des recherches rigoureuses et pertinentes* » (SCHMIDT 2012).

On fait donc au mieux avec les moyens disponibles, compte tenu des objectifs qu'on se donne.

« *Les choix techniques les plus empiriques sont inséparables (...) des choix théoriques* » (BOURDIEU, 1987). Il faut être rigoureux mais pas rigide. Ce serait dommage, par principe, de se priver de ressources utiles. « *Gardez-vous des chiens de garde méthodologiques* » (ibidem).

Notre but est de rappeler à quelles conditions générales on peut se donner les moyens de publier dans des revues de recherche, à partir du moment où on a produit un texte à valeur scientifique. Ou, du moins, à partir du moment où ce texte est assez mûr, sérieux et riche en contenu pour le transformer en document scientifique.

Si l'on veut faire des publications scientifiques, il faut être capable :

- d'analyser des informations utiles à partir d'une réflexion théorisée, afin d'en tirer des conclusions qui soient justifiées par des preuves (des documents probatoires, des faits avérés, des statistiques dont on a pu montrer le caractère significatif). On dit qu'une réflexion est théorisée quand elle fait référence à des modèles théoriques antérieurs ou qu'elle construit son propre modèle interprétatif à partir de concepts mesurables.
- et de les opposer de manière critique à d'autres analyses complémentaires ou contradictoires sur le même thème de recherche. Car tout travail scientifique implique aussi de se confronter à d'autres chercheurs. C'est une autre façon de valider ses travaux, en s'arrangeant pour les argumenter de manière comparative<sup>41</sup>.

Rappelons ce qu'on entend par une juste critique (tant d'ailleurs pour les auteurs d'articles que pour leurs évaluateurs) :

- elle doit reconnaître ce qui est plutôt bien réalisé (les points forts),
- elle doit indiquer ce qui pose problème ou mériterait d'être amélioré (les points faibles),
- elle doit proposer des solutions d'amélioration ou de renforcement du texte (recommandations),
- si nécessaire (en cas de problèmes graves), elle peut inciter à s'y prendre autrement (et expliquer pourquoi).

L'évaluation a pour but d'aider, d'accompagner dans l'effort, de proposer des solutions. Une critique trop molle

41. Les parties 2-5 qui suivent sont largement reprises ou inspirées de : SAINT-LUC F., « L'article scientifique : définition, rôle, conception, analyse et critique », document télé-déchargeable à partir d'Internet : [florence.saintluc@univ-amu.fr](mailto:florence.saintluc@univ-amu.fr)

n'incite pas à s'améliorer. Une critique trop dure ou agressive est blessante, elle enlève de l'énergie d'action au lieu d'en apporter<sup>42</sup>.

## I.2. Quels intérêts y-a-t-il à publier des articles de recherche ?

Les publications scientifiques sont très importantes pour ceux qui souhaitent travailler à l'université.

Même avec une bonne thèse, on ne peut candidater sur des postes de maître de conférences sans avoir été publié. « Pour faire carrière tout chercheur de base est astreint à publier le résultat de ses travaux. En publiant, il s'expose à la critique de ses pairs » (DEVILLARD & MARCO, 1993, p.13)

Toute recherche doit se situer par rapport à celles qui ont déjà réalisées. « Même si vous tenez une découverte qui vous autorise à écrire que vous n'avez trouvé dans la littérature aucun travail antérieur sur le sujet, vous n'êtes dispensé ni de travailler en bibliothèque ni de citer autrui. Il faut à tout le moins contrôler les lacunes de la littérature, et surtout situer votre trouvaille dans le contexte de ce qui est connu et inconnu. » (Besançon, 1974, p.11).

Selon BENICHOUX (1985), les chercheurs ne passent que la moitié de leur temps à faire de la recherche en direct (sur les terrains ou les objets qui les intéressent). Le reste est consacré à exploiter les recherches des autres (articles, ouvrages, présentations), puis à communiquer ce qu'ils ont trouvé (par écrit ou oralement – dans des colloques ou des congrès).

Une recherche scientifique n'est pas finie tant que ses résultats ne sont pas publiés. Le support principal de cette publication est la revue scientifique. On peut écrire dans sa langue d'origine ou en anglais (les revues scientifiques les plus renommées étant pour beaucoup anglo-saxonnes, du moins pour l'instant – les choses peuvent toujours changer). En sciences de gestion, par exemple, les revues francophones se sont fortement développées.

Les buts profonds d'une publication de recherche sont au nombre de six :

- valider son travail et en faire valoir la qualité scientifique,
- diffuser les résultats qu'on a obtenus,
- contribuer à l'accumulation des connaissances,
- être évalué dans le cadre d'un processus de qualification (fonction d'enseignant-chercheur, validation comme publiant, promotion, etc.),
- être reconnu dans son expertise (et intégré à des laboratoires ou à des collectifs),
- obtenir des subventions, des financements ou des contrats de recherche.

42. Néanmoins, comme on peut trouver des injustices ou des comportements autoritaires chez certains évaluateurs, un chercheur doit apprendre à ne pas trop en souffrir. Mieux vaut recadrer l'évaluation en n'en prenant (s'il y a lieu) que les éléments utiles ou constructifs.

## I.3. Publier, c'est aussi répondre à des règles ou des normes

Dans tout système de communication (congrès, symposium, réunion de recherche) ou de publication (revue, ouvrage), des normes sont proposées aux contributeurs.

La scientificité d'une communication est jugée d'autant plus grande qu'il y a un comité de lecture en double aveugle, c'est-à-dire que le nom de l'auteur et son appartenance ne sont pas communiqués aux personnes chargées d'expertiser la communication<sup>43</sup>.

Les principaux critères d'évaluation sont de trois sortes :

- Respecter un certain nombre de règles de scientificité (nous les rappellerons plus loin – en particulier sur la problématisation du sujet, les méthodes choisies pour recueillir et analyser les données, les théories servant d'appui pour comprendre ou expliquer les résultats, la rigueur d'ensemble, la capacité de se confronter aux travaux déjà réalisés dans le domaine, etc.)
- Etre en accord avec la ligne éditoriale de la publication ou avec les thèmes des congrès ou séminaires dans lesquels on veut communiquer. Appartenir à un champ scientifique qui soit compatible avec les lieux choisis pour publier.
- Obéir aux caractéristiques d'écriture des textes scientifiques (clarté, rigueur, cohérence, etc.), et plus particulièrement aux attentes de ceux à qui on soumet son texte. Par exemple, la bibliographie doit être conforme aux critères demandés. Et il convient d'accepter les contraintes formelles de publication – la police de caractères, le nombre de pages, le type et structure de présentation.

## I.4. Où publier ? Dans de bonnes revues !

La meilleure manière de diffuser ses productions scientifiques, c'est de publier des articles dans des revues de recherche.

Il existe différents types de revues. Celles qui publient des écrits scientifiques primaires (autrement dit des résultats de recherche pas encore diffusés) ont une scientificité plus importante que celles qui ont pour objectif de former leurs lecteurs (orientation didactique<sup>44</sup>) ou de diffuser des informations au grand public (vulgarisation).

En France, pour les sciences de gestion, les revues à caractère scientifique sont évaluées par le CNRS, l'HCERES<sup>45</sup> et un collège d'associations scientifiques en sciences de gestion (réuni par la FNEGE). Sur Internet, on peut trouver leurs classements révisés périodiquement.

43. Cela évite les considérations subjectives (et partiales) sur l'auteur, sur ses groupes d'appartenance ou de référence (avec les conflits ou les rivalités que cela peut entraîner). Néanmoins, le monde universitaire est petit. Des communications trop marquées sont vite reconnaissables, même sans nom d'auteur. Les débutants ont au moins cette chance d'être peu connus, donc anonymes.

44. La didactique est l'art d'enseigner.

45. Dispositif public d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Il y a de plus en plus de revues périodiques et d'opportunités pluridisciplinaires, grâce à des revues qui orientent leurs objectifs vers des domaines précis :

- secteurs disciplinaires (par exemple stratégie, finance, marketing, GRH, comptabilité-contrôle, systèmes d'information),
- écosystèmes (formes de management différenciées selon les influences culturelles, sectorielles, institutionnelles, territoriales),
- dispositifs faisant intervenir plusieurs sciences (en lien avec les sciences de gestion) pour comprendre ou résoudre des problèmes complexes (par exemple en associant le droit, l'économie, la sociologie, la psychologie, les sciences politiques, l'histoire, les sciences de la communication, la géopolitique, etc.).

Les chercheurs peuvent donc publier (à bon niveau) dans des secteurs qui ne correspondent pas toujours à leurs disciplines de base.

Des institutions à missions d'ensemble (comme l'HCERES) peuvent fournir des indications de scientificité, et permettre à des experts d'apprécier la qualité globale des publications d'un chercheur, de son groupe de recherche ou de son laboratoire, à partir d'éléments de classification normalisés.

Pour le chercheur, la variété des revues l'amène à un double objectif en matière de publication :

- construire un bon travail de recherche (avec des résultats significatifs, un apport réel à la connaissance dans le domaine étudié, de la rigueur méthodologique, un style clair et une présentation bien ordonnée).
- adapter son travail aux caractéristiques et aux exigences de la revue où il veut publier (ce qui lui demande de bien la cibler, en vérifiant sa politique éditoriale et ses critères d'évaluation).

## II. LES CRITÈRES D'ÉVALUATION D'UN ARTICLE DE RECHERCHE

### II.1. Des résultats intéressants, originaux et prouvés

Un document scientifique est un rapport écrit et publié décrivant les résultats d'une recherche. Il y a deux mots importants : « écrit » (le texte est disponible sur papier ou Internet) et « publié » (il est paru dans une revue ou des actes enregistrés, datés, dont l'origine et le contrôle ont été spécifiés). Sans cela, il s'agit de littérature grise (de type rapports, etc.).

Ce document doit offrir des résultats originaux (au moins dans l'un des domaines habituels de son évaluation : avancées théoriques, méthodes, apports concrets par rapport aux terrains étudiés). Il a été soumis à l'appréciation d'un comité de lecture selon des critères scientifiques. Sa forme est plus ou moins normalisée, car la structuration du texte est importante pour aider à comprendre le travail réalisé, ses objectifs et ses contributions.

ARISTOTE, déjà, donnait des conseils sur la manière de planifier un rapport. Il faut d'abord définir un problème (c'est le plus difficile, là où on fait ou non preuve d'intelligence, selon

H. SIMON), et ensuite le résoudre. Un problème mal posé, ou qu'on résout avant même de le poser, ne donne rien de bon.

Pour les recherches en sciences exactes et à contenu analytique, BENICHOX (1985) a proposé une structure dite **IMRED** (Introduction, Matériel et méthodes, Résultats et Discussions). Cela permet de rendre l'article intelligible pour des chercheurs du monde entier, quelle que soit leur langue. Mais il faut pouvoir en diverger choses selon le type de travail et la discipline.

Reprenons les propos de BENICHOX (1985) :

|                             |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INTRODUCTION</b>         | Elle doit brièvement « fixer l'état de l'art pour la question à résoudre et définir une situation précise dans le temps et dans l'espace ».                                                                               | L'auteur doit dire l'essentiel dès les premières phrases, clarifier ses objectifs et indiquer succinctement ses principaux modèles de références (afin qu'on puisse rapidement le situer). |
| <b>MATERIEL ET METHODES</b> | On y décrit les expérimentations choisies (en clarifiant le travail entrepris).<br>On peut utiliser un ordre logique ou chronologique (selon ce qui est le mieux)                                                         | Il faut permettre aux autres chercheurs (lecteurs et évaluateurs) de comprendre ce qui a été fait et, si besoin, de le reproduire.                                                         |
| <b>RESULTATS</b>            | On présente en détail les résultats obtenus                                                                                                                                                                               | Cette partie peut contenir des éléments de synthèse ou d'illustration, des tableaux et des schémas, tout ce qui peut aider à l'interprétation                                              |
| <b>DISCUSSION</b>           | On y compare les résultats entre eux, ainsi qu'avec ce qui a déjà été publié sur le sujet.<br>On répond à la question initiale (ainsi qu'aux hypothèses présentées en introduction et détaillées dans la partie méthodes) | Cette partie peut mentionner des limitations, des trouvailles parallèles et des ouvertures possibles vers de nouveaux travaux.                                                             |

Comme déjà souligné, ce plan ne convient pas forcément à certains travaux des sciences sociales, ni à des approches pluridisciplinaires (avec des activités complémentaires regroupant plusieurs types de chercheurs).

Il faut donc en construire un qui soit le mieux adapté possible à ce qu'on veut montrer. L'essentiel est qu'on puisse comprendre la démarche, vérifier les bases empiriques du travail et pouvoir en évaluer la rigueur d'ensemble (depuis les choix théoriques jusqu'aux options méthodologiques et à la qualité des discussions sur les résultats).

Voici trois autres plans, proposés notamment par DEVIL-LARD et MARCO (1993), sans que ce soit exhaustif :

- OPERA (Observation, Problème, Expérimentation, Résultats et Action). On peut s'en servir dans les sciences appliquées avec des objectifs opérationnels (sciences de l'ingénieur, sciences de gestion).
- ILPIA (Introduction, Littérature, Problème, Implication, Avenir). C'est un plan utile pour les articles de synthèse, les enquêtes générales, les revues de littérature.
- Introduction (question initiale, mise en contexte, univers de la recherche), problématique (synthèse de la littérature scientifique sur le sujet, choix de modèles de référence, mise en hypothèses ou en propositions de la question initiale), méthodologie (recueil de données, bases concrètes d'observation ou d'analyse, dispositif d'interprétation), résultats, discussion, conclusion.

## II.2. La forme est importante, il faut la soigner

Du point de vue formel, on doit être particulièrement attentif à certains aspects.

Si l'essentiel d'un article est la qualité de son contenu (sa pertinence, son originalité, sa rigueur, ses apports dans les domaines théoriques, méthodologiques et pratiques), sa forme est importante, car elle témoigne du soin et de la rigueur avec lesquels on l'a écrit.

Un article à la forme bâclée, ou pas assez travaillée, pose toujours problème. On n'a pas envie de le publier, même si on est attiré par son contenu. Car on sait bien que l'apparence, la clarté des propos, l'attractivité de la lecture vont jouer un grand rôle dans la manière dont on pourra le lire, s'y intéresser ou en assimiler utilement les contenus.

Alors, à quoi faut-il être particulièrement attentif ?

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Au TITRE</b>                                   | C'est la « vitrine » du texte, son « enseigne ». Un titre doit être court, attractif et bien choisi par rapport au contenu.<br>Qu'il ne soit pas trop long, flou, ou décalé par rapport à ce qu'on veut dire.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Aux AUTEURS</b>                                | Il faut pouvoir joindre les auteurs à partir de leur nom, de leur prénom et d'une adresse EMAIL. On doit connaître leur fonction et leur laboratoire de référence.<br>Pendant la procédure d'évaluation, cette partie est enlevée (anonymat), pour éviter tout jugement partial (faisant intervenir des biais personnels). On la rétablit au moment de la publication.                                                                                             |
| <b>Au RESUME</b>                                  | Habituellement placé en début de l'article, c'est avec la conclusion la partie la plus lue des articles.<br>Un résumé doit donc être soigneusement rédigé. Il faut en peser chaque mot avec rigueur et clarté. S'il est bien fait, le résumé rend compte de l'essentiel du contenu et donne envie de le lire !                                                                                                                                                     |
| <b>Aux MOTS-CLEFS</b>                             | Ils montrent à quels concepts, domaines et territoires de recherche renvoie l'article.<br>Ils permettent de le situer parmi d'autres textes ayant les mêmes thématiques de référence.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>A L'ORTHOGRAPHE et à la RIGUEUR SYNTAXIQUE</b> | Un bon article doit avoir été relu plusieurs fois. On ne devrait quasiment plus y trouver de fautes d'orthographe (en particulier sur les noms des auteurs référencés).<br>Attention aussi aux fautes de syntaxe et, moins grave mais gênant tout de même, aux lourdeurs de l'écriture. « <i>Ce qui se conçoit bien s'énonce aisément</i> » (BOILEAU).                                                                                                             |
| <b>A LA BIBLIOGRAPHIE</b>                         | Les références aux auteurs mentionnés en bibliographie doivent être solides, appropriées au texte et présentées selon les normes demandées par la revue où on voudrait être publié.<br>En général, il est préférable de n'indiquer que les auteurs et les publications ayant un rapport direct avec l'article : soit parce qu'on les a cités dans le texte, soit parce qu'on s'en est inspiré ou qu'ils sont les auteurs-clefs du thème qu'on a choisi de traiter. |

Quand on rédige un article scientifique, on doit avoir un style rigoureux et logique, avec une bonne capacité d'argumentation. Mieux vaut donc éviter d'y mettre des éléments émotionnels (par exemple un excès de critique ou, au contraire, trop d'enthousiasme ou de vivacité)<sup>46</sup>.

Mais rien n'empêche d'avoir un style montrant des caractéristiques personnelles et de l'individualité, à condition qu'il reste soumis au raisonnement et à la démonstration précise des résultats.

<sup>46</sup> Depuis ARISTOTE, on sait qu'il y a au moins quatre grands types de rhétoriques : (a) celles (à caractère scientifique) où l'on débat du vrai et du faux, (b) celles (à visée morale ou normative) où l'on discute de bien et du mal, du juste et de l'injuste, (c) celles (à valeur esthétique) où l'on disserte de ce qui est beau, de ce qui est laid ou des qualités artistiques d'un objet, (c) celles (à orientation pragmatique) où l'on échange sur ce qu'il est possible ou non de faire, sur la probabilité d'agir et ses effets. Normalement, un article scientifique doit s'établir dans le premier type de rhétorique. Par exemple, il n'a pas à traiter de la valeur morale des réalités qu'il analyse. C'est au politique d'en juger. Mais il peut faire voir les effets négatifs de certaines pratiques, en montrant par exemple qu'elles n'ont pas les conséquences souhaitées, qu'elles se contredisent, ou qu'elles ont des résultats pervers (au sens de R. BOUDON : inattendues, déconcertantes).

### II.3. Des points-clés : le sujet, la problématique, les méthodes, les résultats, l'argumentation d'ensemble

Par rapport au contenu lui-même (aux apports de fond), lorsqu'un article rend compte d'une étude empirique, sa valeur est liée :

- à la pertinence de son sujet,
- à la force de sa problématisation,
- à la qualité des méthodes utilisées pour aborder le terrain d'analyse et en rendre compte de manière appropriée,
- à l'intérêt des résultats obtenus,
- à l'aptitude du chercheur à confronter ces résultats à ceux obtenus par ailleurs dans le même champ d'analyse afin d'en tirer des conclusions utiles pour la connaissance ou l'action

Revenons sur ces cinq points dans le tableau ci-après.

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pertinence du sujet</b>            | <p>Le sujet retenu doit être intéressant pour la communauté scientifique (clair, original, avec une portée réelle), mais aussi pour d'éventuels utilisateurs opérationnels des résultats.</p> <p>En sciences de gestion, il importe que les résultats d'un travail aient une utilité avérée pour des dirigeants ou des cadres d'organisations (publiques ou privées, commerciales ou politiques, marchandes ou à usage avant tout social).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Force de la problématisation</b>   | <p>Il faut que les questions posées soient reliées à des modèles interprétatifs qui puissent aider à y répondre de manière approfondie. L'auteur doit partir de raisonnements construits et de systèmes de compréhension appropriés (fondés, fiables, utiles).</p> <p>On doit choisir des bases théoriques adaptées à son sujet - les meilleures possibles. Si on n'en trouve pas, on doit les construire soi-même. Du moins, il faut aménager ce qu'on trouve et lui donner de la pertinence par rapport à ses questions.</p> <p>Si le travail de recherche est de nature quantitative, on doit en tirer des hypothèses à tester.</p> <p>S'il est de nature qualitative, on doit en extraire des orientations de recherche à exploiter.</p> |
| <b>Qualité des méthodes utilisées</b> | <p>Les méthodes choisies doivent être rigoureuses et correspondre au choix du sujet, aux objectifs du travail et à la nature du terrain d'observation ou d'analyse.</p> <p>Elles dépendent aussi des postures de recherche : positivisme, travail interprétatif sur des discours, constructivisme, etc.</p> <p>Dans certains cas, l'auteur peut utiliser un mélange de méthodes qualitatives et quantitatives. Par exemple, du qualitatif pour explorer, du quantitatif pour mesurer. Mais d'autres combinaisons sont possibles.</p>                                                                                                                                                                                                         |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inventaire des résultats obtenus</b>                       | <p>Les résultats doivent être détaillés et reliés aux questions initiales. Il faut comprendre clairement de quelle manière ils ont été obtenus.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Aptitude à confronter pour la connaissance ou l'action</b> | <p>Dans cette partie, l'auteur doit montrer qu'il a établi des liens avec d'autres travaux existants dans la littérature. Ces liens doivent être réalistes, utiles et bien choisis.</p> <p>On n'est pas obligé d'être exhaustif, mais ce serait maladroit de négliger des documents majeurs, connus et faisant référence.</p> <p>Après cette confrontation, l'auteur doit conclure, en montrant comment son travail lui a permis de répondre à tout ou partie de sa problématique initiale.</p> <p>Si le travail est quantitatif, il vérifiera le degré de réponse aux hypothèses posées.</p> <p>S'il est qualitatif, il dégagera des propositions en rapport avec ses orientations de recherche.</p> <p>En conclusion, il montrera les implications opérationnelles de son travail. Et, il en indiquera les limites et les perspectives.</p> |

### II.4. Il est bon d'apprendre à tester la rigueur de ce qu'on lit. Cela nous apprend à être rigoureux quand on écrit soi-même

Pour apprendre à intégrer les critères de scientificité habituellement appliqués à la science professionnelle, on peut s'exercer à en prendre conscience dans les écrits courants. On peut déjà le faire avec des jeunes en âge scolaire. Aider ces jeunes à se méfier de certains textes, en mettant l'accent sur la manière dont ils déforment le raisonnement, est une bonne manière d'éduquer à la rigueur et de préparer à des études scientifiques (BLANQUET, PICHOLLE, 2010).

Plus généralement, « il est important de permettre à des élèves (ou des étudiants) de se garder des fausses sciences et de reconnaître des discours d'autorité plus ou moins bien déguisés » (BLANQUET, PICHOLLE, 2010).

Alors, comment discriminer ce qui est scientifique et ce qui ne l'est pas ?

Les principaux critères utilisables (qui se cumulent) sont ceux de non-autoritarisme, d'agilité, de reproductibilité, d'économie, d'exhaustivité et de robustesse. Ils semblent discriminants pour distinguer sciences et non sciences.

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Le non-autoritarisme</b> | <p>Aucun argument ne peut venir de la seule autorité personnelle de celui qui apporte l'information ou le savoir.</p> <p>Les contenus doivent être expliqués ou justifiés par des raisons concrètes, indépendamment du pouvoir d'influence de quelqu'un.</p> <p>Même un prétendu savant, en possession d'une certaine autorité (par son statut, son expérience, etc.), ne peut imposer un savoir sans preuves<sup>12</sup> (sans passer par des faits, des arguments, de l'expérimentation, etc.)</p> <p>Pour vérifier un savoir, par exemple, il faut l'expérimenter.</p> |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>L'agilité</b>                    | Cela consiste à pouvoir osciller volontairement du général au particulier, et du particulier au général.<br>Une théorie est une manière de généraliser des faits qui se reproduisent et dont on a rassemblé les exemples dans une interprétation globale qui permet de les expliquer.                                                                                  |
| <b>La reproductibilité</b>          | On doit pouvoir reproduire les modèles théoriques dans la réalité.<br>Un modèle n'a de sens que s'il permet de rendre compte de réalités concrètes. Il devrait donc être possible de produire ces réalités aux conditions supposées par la théorie correspondante.                                                                                                     |
| <b>L'exhaustivité et l'économie</b> | Un savoir scientifique doit normalement tenir compte de la totalité des expériences qu'il sert à décrire. C'est ce qu'on appelle l'exhaustivité.<br>Et il doit le faire le plus simplement possible, sans rajouter des raisons ou des hypothèses qui viendraient compliquer la démonstration. C'est ce qu'on appelle l'économie (au sens de simplicité argumentative). |
| <b>La robustesse</b>                | Elle définit la force du modèle théorique, parce qu'il a déjà été beaucoup testé, et qu'il résiste bien à toutes les modifications partielles des expériences qu'il décrit (aléas, changements à la marge, etc.).                                                                                                                                                      |

Il est plus difficile de garantir ces conditions en sciences sociales qu'en sciences expérimentales, mais c'est utile de les avoir en tête pour essayer d'y tendre.

Cette réflexion pousse à modéliser la réalité avec des concepts solides, fiables et permettant de comprendre toutes sortes de situations de même nature dans les réalités qu'on a pu observer.

## II.6. Il existe plusieurs types d'articles

Dans une revue scientifique, à côté des recensions, des notes de lecture ou des apports d'ordre technique et méthodologiques, on peut trouver trois sortes d'articles :

- Ceux qui présentent des résultats originaux de recherche. Leurs contenus sont diffusés a priori (ils n'ont jamais été publiés jusque-là), ou a posteriori (suite à une thèse ou à un rapport rédigés antérieurement). Ils sont écrits selon une structuration de forme IMRED ou apparentée (comme celles qui ont été décrites plus haut).

- Ceux qui proposent un état de l'art sur un sujet donné. Par exemple, ils font la synthèse des connaissances scientifiques dans un domaine précis, en dégagant les grandes orientations théoriques, les courants actuels et leurs évolutions possibles. Ce type d'article doit faire preuve d'expertise<sup>47</sup>. Son but est de rassembler un savoir global et d'aider d'autres chercheurs à s'appuyer sur ses apports pour construire de nouvelles recherches empiriques. Il comprend habituellement trois sections : une introduction qui précise le sujet et décrit les méthodes utilisées pour la recherche documentaire (la qualité de cette documentation est d'ailleurs essentielle pour la qualité du travail) ; le corps de l'article qui discute des théories et des modèles retenus, en les re-

groupant selon différents critères (historiques, thématiques, paradigmatiques) ; une conclusion qui rappelle les zones d'accord, les controverses (ou conflits interprétatifs) et les questions sans réponses (appelant d'autres travaux).

- Les notes de recherche, qui sont des réflexions publiées avant d'avoir des résultats suffisamment importants et prouvés pour en faire des articles de recherche complets. Elles permettent de fixer un démarrage de recherche, ou de susciter des débats d'approfondissement dans un univers compétitif où chacun doit marquer son territoire de recherche et caractériser ses apports, même s'ils sont encore partiels.

## II.7. Petit inventaire des bonnes questions à se poser

En rédigeant un article, vérifiez en permanence les INTERROGATIONS SUIVANTES (elles doivent aider à se recentrer sur l'essentiel) :

|                                                                                                                                    |                                                                                                     |                                                                                                                                          |                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quelle est ma <b>question</b> centrale ?                                                                                           | Sur quel <b>objet</b> je travaille (domaine d'activité, secteur, organisation, terrain, etc.)       | A <b>qui</b> je parle ?<br>Aux autres chercheurs, à des utilisateurs de ma recherche, aux normes d'évaluation d'une Revue particulière ? | Dans quel(s) <b>champ(s)</b> de littérature je me situe ?<br>En sciences de gestion ?<br>Avec des ouvertures interdisciplinaires ? |
| Pourquoi cette question est utile ?<br>En quoi puis-je montrer qu'elle est meilleure que d'autres (quelle est sa valeur ajoutée) ? | Avec quelle(s) <b>méthode(s)</b> , pour rassembler quels matériaux ?<br>Pour les analyser comment ? | Quels <b>résultats</b> voudrais-je apporter ?<br>Théoriques, méthodologiques, pratiques ?                                                | Ces choix théoriques m'aident à problématiser ma question.<br>Ils me permettent de la conceptualiser.                              |

## II.8. Quelques exemples de grilles d'évaluation

Voici un certain nombre de grilles d'évaluations d'articles dans les revues. Comme on le verra dans les exemples ci-dessous, qui sont volontairement répétitifs, les critères utilisés se ressemblent beaucoup.

Ce qui est difficile, c'est de savoir ce que les évaluateurs mettent derrière ces critères (par exemple leur niveau d'expertise, leur type d'attente, etc.). On s'en rend mieux compte quand on a déjà été évalué, et qu'on comprend, après coup, les intentions des réviseurs et les orientations évaluatives de leurs propos.

### II.8.1.

La grille qui suit a été utilisée pour évaluer les articles d'un ouvrage collectif

47. Il peut s'appuyer sur la première partie d'une thèse, consacrée en général à l'état de l'art. Ou c'est le travail d'un chercheur expérimenté, qui démontre sa compétence à synthétiser un domaine sur lequel il a beaucoup travaillé.

Originalité de la contribution (par exemple : on y apprend vraiment quelque chose (par le sujet, par la qualité de l'analyse, par la finesse des propos, etc.)

Adéquation du thème choisi avec celui de l'ouvrage collectif (en général, les buts du papier sont connus au départ et jugées acceptables, voire même demandés à l'auteur par celui ou ceux qui coordonnent l'ouvrage. Mais on peut avoir des surprises à la fin (décalage avec ce qui était prévu, contenu trop général, etc.)

Clarté de la problématique

Qualité de l'état de l'art et des références choisies

Pertinence et rigueur de la démarche méthodologique

Qualité et valeur contributive des résultats

Cohérence d'ensemble du texte, bonne lisibilité

Qualité du style et de la langue

## II.8.2.

Intéressons-nous maintenant aux grilles d'analyse proposées par les revues elles-mêmes. Nous en indiquerons sept, trois en sciences de gestion et quatre dans d'autres disciplines.

Dans la revue NEGOCIATIONS (chez DE BOECK), voici la grille proposée :

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinence            | Est-ce que l'article répond à la ligne éditoriale de la revue et à son lectorat ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Evaluation détaillée  | L'originalité de l'article (avec une évaluation de 1 à 5, d'excellent à inacceptable. Une case est prévue pour les réponses de type – ne s'applique pas au type d'article proposé)<br>La problématique de recherche<br>L'approche théorique choisie<br>La méthodologie mise en œuvre<br>La profondeur et la finesse de l'analyse<br>Les apports scientifiques<br>La qualité d'écriture |
| Conclusions possibles | Accord pour publication.<br>Demande de deuxième version avec engagement de publication (si les attentes de corrections ou d'aménagements sont réalisées).<br>Demande de deuxième version sans engagement de publication (possibilité de plusieurs navettes)<br>Demande d'un autre texte<br>Refus de publication                                                                        |
| Commentaires          | Ils visent à indiquer les erreurs, les omissions ou les problèmes qui justifient le rejet de l'article.<br>Ou alors, ils rassemblent les remarques qui seront communiquées à l'auteur pour l'aider à améliorer son texte. Ils seront transmis par la direction de la revue sans indication de provenance.                                                                              |

La revue Nouvelles pratiques sociales de l'UQAM (Québec) impose la grille ci-dessous, tout en faisant la remarque préliminaire suivante : « Il appartient aux membres des comités de lecture de s'assurer que les articles évalués sont conformes aux exigences de la revue. Nous vous serions reconnaissants d'argumenter vos évaluations et vos recommandations ».

L'évaluation sur chaque item proposé donne lieu à cinq niveaux d'appréciation : « très faible, faible, bon, très bon, excellent » (avec une rubrique possible : « ne s'applique pas »). Les items sont les suivants :

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Pertinence et originalité de l'article</b>                                                     | La problématique est-elle pertinente au regard des objectifs de la revue? Est-ce que l'article apporte un contenu nouveau ou une analyse critique enrichissante? Est-ce que la façon d'aborder le sujet et de l'analyser contribue à l'avancement des connaissances? Est-ce que le thème ou sujet fait l'objet d'une argumentation adéquate ?                                                                                                                                                          | Commentaires |
| <b>Qualité et portée du cadre théorique</b>                                                       | Est-ce que le cadre théorique est bien explicité et cohérent avec la problématique? Est-ce que les concepts sont clairement définis? Est-ce que les références citées sont adaptées, pertinentes, suffisantes, diversifiées et récentes? Pour un texte à vocation principalement non empirique : Comment évaluez-vous la portée du cadre théorique développé (pertinence et ampleur de la contribution pour le champ étudié)?                                                                          | Commentaires |
| <b>Cohérence et rigueur de la méthodologie (si l'article s'appuie sur des données empiriques)</b> | La méthodologie est-elle clairement expliquée? (échantillon, méthode de cueillette de données, méthode d'analyse). Est-ce que la méthodologie est cohérente avec la problématique? Permet-elle d'obtenir des résultats pertinents?                                                                                                                                                                                                                                                                     | Commentaires |
| <b>Qualité de l'analyse et/ou de la discussion</b>                                                | Comment évaluez-vous la richesse de l'analyse et/ou de la discussion ? Est-ce qu'elles répondent aux objectifs annoncés au début du texte ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Commentaires |
| <b>Clarté et structure du texte, qualité de la langue</b>                                         | Est-ce que le texte est structuré de manière cohérente? Les conclusions sont-elles dégagées clairement? L'article est-il accessible à un lecteur non spécialiste de la question traitée (définition des notions utilisées)? La grammaire, la syntaxe, l'orthographe sont-ils satisfaisants pour une publication scientifique? La longueur : sauf cas exceptionnels décidés à l'avance par la rédaction, la revue ne publie que des articles ne dépassant pas 35 000 caractères, bibliographie incluse. | Commentaires |

|  |  |                                                                                                                                                                               |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Commentaire général sur le texte et suggestions pour l'auteur                                                                                                                 |
|  |  | Recommandations<br>(a) Accepté sans modification,<br>(b) Accepté avec modifications mineures (préciser),<br>(c) Accepté avec modifications majeures (préciser).<br>(d) Refusé |

Dans la revue Documentaliste Sciences de l'information, TANTI M., HUPIN C., BOUTIN J.-P. et HASSANALY P. proposent « un modèle de grille d'analyse des documents scientifiques », 2010-1, vol. 47, avec des tableaux commentés. Ce modèle couvre à la fois les ouvrages, les thèses et les articles de recherche.

On y est très sensible à la clarté des propos, à la précision des objectifs, à la rigueur du contenu (avec des exigences de référencement, d'explications et d'argumentation).

On attend des résultats qu'ils soient précis et justifiés par une méthodologie rigoureuse. Il faut les confronter à d'autres recherches ou résultats (antérieurs ou parallèles), avec une lecture critique permettant de laisser voir des ouvertures (pour la discussion ou d'autres recherches).

Comme on le voit, un chercheur doit être vigilant par rapport à ses environnements, et se tenir au courant des autres travaux réalisés dans son domaine de recherche.

Voici maintenant deux autres grilles (aux exigences et items assez courants) pour des articles de gestion. La première est celle de la revue RIMHE, la seconde celle de la revue MONDES DU TOURISME (pluridisciplinaire).

#### • La REVUE RIMHE

| CRITERES                                        |
|-------------------------------------------------|
| 1. Pertinence du sujet                          |
| 2. Caractère novateur de la contribution        |
| 3. Qualité du résumé (complet, clair, ...)      |
| 4. Clarté de la problématique                   |
| 5. Apports théoriques                           |
| 6. Adéquation de la méthodologie                |
| 7. Rigueur du recueil des données               |
| 8. Rigueur de l'analyse des données recueillies |
| 9. Qualité de la discussion des résultats       |
| 10. Lisibilité (plan, structure, ...)           |
| 11. Qualités formelles (style, grammaire,...)   |

#### • La REVUE MONDES DU TOURISME

| CRITERES                                                 |
|----------------------------------------------------------|
| 1. Intérêt du sujet, nouveauté et pertinence             |
| 2. Adéquation avec la ligne éditoriale                   |
| 3. Clarté des objectifs et de la question de recherche   |
| 4. Clarté et explicitation des références disciplinaires |
| 5. Cohérence interne de la méthodologie                  |
| 6. Mobilisation satisfaisante de la littérature          |
| 7. Qualité de la production des données                  |
| 8. Qualité de l'analyse des données                      |
| 9. Présentation des résultats et discussion              |
| 10. Contribution théorique de la recherche               |
| 11. Clarté, structure et logique d'écriture              |
| 12. Respect des consignes de présentation                |

Attention, plus une revue est cotée, puis elle s'efforce de réduire les défauts de ses textes dans TOUTES LEURS DIMENSIONS. On ne pardonnera donc pas une faiblesse significative sur un des aspects, même si les autres sont satisfaisants.

Il faudra atteindre un niveau de qualité minimal dans tous les items (du moins ceux qui sont pertinents par rapport à la recherche et au travail qu'on a effectué).

Normalement, les évaluateurs (réviseurs) sont là pour aider à transformer ce qui doit l'être, en insistant sur les points-clefs.

#### II. 9 Il existe d'autres façons de faire si le but est de toucher un public opérationnel

Il faut apprendre à rédiger différemment si on veut intéresser un public opérationnel. Mieux vaut écrire plus simplement, plus directement, en insistant sur les effets pratiques. On peut s'appuyer sur ses écrits académiques, mais en les ré-organisant et en les réorientant pour tenir compte des caractéristiques de ceux à qui on s'adresse.

#### Dans cette optique, il y a plusieurs modèles :

- Le PITCH (très à la mode), qui consiste à pouvoir parler en 2, 5 ou 10 minutes de sa recherche. C'est l'équivalent ORAL du POSTER écrit. Comment convaincre rapidement quelqu'un ? Au sens premier, le PITCH est une courte synthèse de ce qu'on veut dire (le plus important). Dans les pratiques d'affaires (pour des créateurs par exemple), cet exercice de communication orale permet de mettre en valeur son projet face à un partenaire potentiel dont le temps est compté. Symboliquement, l'intervention devrait pouvoir se faire au cours d'un déplacement d'ascenseur (« ELEVATOR PITCH »), en imaginant qu'on rencontre un personnage important dans cet ascenseur et qu'on a très peu de temps pour lui parler, l'équivalent d'une montée vers les étages supérieurs (on peut voir cette histoire dans le célèbre film de Mike NICHOLS, WORKING GIRL, 1988, avec Mélanie GRIFFITH).

- Le document intermédiaire. C'est ce qu'on trouve dans certaines revues de recherche, qui mélangent les articles de chercheurs et les textes écrits par des journalistes ou en lien avec eux. Cela correspond à une divulgation de qualité – qui n'est pas de la « vulgarisation » (au mauvais sens de ce terme).
- L'équivalent d'un ARTICLE DE PRESSE, pour de la diffusion dans les journaux ou auprès d'un public opérationnel.
- L'article de presse obéit à des règles d'écriture particulières (c'est ce qu'on appelle l'écriture journalistique).

Sa rédaction permet aux lecteurs :

- d'accéder facilement à l'information (par une mise en forme claire, simple, facile à consulter)
- de s'informer différemment selon le temps disponible ou l'intérêt (on peut ne lire que les titres, le chapeau, les intertitres, l'article tout entier ou sa conclusion).
- de disposer de réponses appropriées par rapport aux questions que pose le sujet (et qui ont été « repérées » par le titre).

Quand il s'agit de traiter de faits, l'article répond aux questions QUI – QUOI – OÙ – QUAND – POURQUOI – COMMENT, qui constituent la règle d'or de tout texte journalistique. S'il s'agit d'idées (par exemple de préconisations liées à des recherches ayant prouvé leurs résultats), il faut rappeler les questions posées, la façon d'y répondre, les sources d'information, la manière dont on a obtenu les résultats et en tirer des propositions claires, réalistes, assorties des conditions d'utilisation (dans quel contexte, avec quelles précautions, sous quelles conditions).

L'article comporte :

- un titre (éventuellement un sous-titre – pour préciser le contexte), un chapeau (le résumé de l'article en quelques lignes). C'est ce qu'on appelle la « titraille » en jargon journalistique.
- le corps de l'article, avec : (a) une attaque (une introduction courte, concise), en précisant ce dont il s'agit (qui, quoi, où, quand) ; (b) un développement souvent découpé en sous-parties par des intertitres (c'est là qu'on met en valeur les informations, idées, suggestions, propositions qu'on veut transmettre) ; (c) une conclusion (une synthèse, une interrogation ouvrant sur d'autres réflexions possibles ou une note d'humour).

### III. SE SERVIR AU MIEUX DES ÉVALUATIONS POUR PROGRESSER DANS LA PRODUCTION DE RECHERCHE

#### III.1. Savoir entendre les critiques et en suivre les conseils tout en gardant son libre-arbitre

Comment réagir aux évaluations qu'on reçoit ? Normalement, celles-ci doivent être factuelles, justifiées, et ne pas laisser paraître de signes trop subjectifs : mauvaise humeur contre un écrit jugé insuffisant (voire indigne), désac-

cord d'épistémologie ou d'interprétation, préférence pour d'autres paradigmes, parti pris sur les auteurs qu'il faut avoir cités (indépendamment de la rigueur du raisonnement ou de la qualité de la démonstration).

Dans ce qui est dit, appliquez la règle bien connue en psychologie de développement : écoutez activement ce qu'on vous dit, sans vous bloquer en rien. Prenez le maximum de ce que vous pouvez entendre ou comprendre.

Mais gardez votre libre arbitre. Vous avez le droit de ne pas être d'accord avec tout ce qu'on vous demande. A ces endroits de désaccord, il faut que vous ayez des preuves concrètes, de bons arguments, des éléments de qualité à faire valoir.

Les évaluateurs vont décider du sort de votre article (du moins pour la revue qui les a mandatés). Soyez donc ouvert, reconnaissant et précis. Utilisez au mieux leurs remarques, en éprouvant de la gratitude pour les remarques qui vont vous aider à vous perfectionner. Tenez compte, avec rigueur et bonne volonté, de tout ce qui vous fera progresser dans la forme ou le fond de l'article. Pour le reste, s'il y a des points que vous voulez affirmer, faites-le dans la bonne humeur, avec sérieux, bienveillance et douceur.

#### III.2. Pourquoi c'est difficile de publier ?

Les revues sont de plus en plus exigeantes, car leur notoriété vient de la qualité des textes qu'elles publient. Elles subissent donc une pression à rejeter ce qui leur pose problème par la forme ou le fond. Dans certaines revues, les rejets sont très importants. C'est un critère de sélectivité, autrement dit de qualité supposée des textes ayant réussi à traverser le processus de sélection.

Le risque, néanmoins, c'est une tendance au conformisme. Par peur de se tromper, une revue peut écarter des textes novateurs. Les chercheurs en management de l'innovation l'expliquent très bien : tout projet en rupture avec les traditions établies peut sembler dangereux ou incompréhensible. Heureusement, on peut trouver des revues disruptives, qui s'intéressent à des courants hétérodoxes ou à des pensées pionnières. Cela dit, même là, il faut rester démonstratif, soigner son texte et réaliser un plan de travail qui ne souffre aucune contestation en matière de rigueur.

Il faut bien maîtriser l'art de la problématisation, qui change une question initiale (liée à un intérêt pragmatique ou à une utilité sociale) en un questionnement étayé par des modèles ou des hypothèses théoriques (donc par des systèmes d'analyse qui vont ensuite aider à rendre compte du terrain ou des faits qu'on étudie). Sans théorie, on ne peut rien interpréter.

Par exemple, les apparitions de neige ou de vapeur n'ont pas pu être interprétées comme des changements d'état de l'eau par une simple observation naïve. Il faut toute une modélisation préalable des différents états d'un corps pour aboutir à cette conclusion qui permet de rassembler des formes très diversifiées (toutes les façons pour l'eau d'être solide, liquide ou gazeuse) dans une même explication globale.

Voici un rappel des erreurs qu'il faut absolument éviter, du moins quand on estime avoir finalisé sa recherche :

- les failles de raisonnement. Elles traduisent un manque de logique dans les explications ou les démonstrations, des fautes d'interprétation ou des oublis dangereux sur certains aspects pourtant essentiels.

- un mauvais choix de théories explicatives. Un évaluateur exercé voit tout de suite qu'on aurait mieux fait d'utiliser d'autres théories, davantage reliées au sujet, ou plus fertiles pour traiter les données. Il est moins grave, mais gênant, de ne pas tenir compte de recherches déjà publiées, alors qu'elles ont traité du même thème ou de questions voisines. C'est pénalisant d'avoir négligé (ou omis) certains textes et documents utiles, surtout quand ils étaient faciles à trouver.

- des méthodes trop lourdes (à efficacité réduite), des idées peu astucieuses ou banales, un manque de subtilité ou d'acuité dans les questions posées.

- des insuffisances en matériaux concrets qui permettraient de justifier les résultats.

- des résultats présentés de manière incomplète, sans en voir vraiment les aboutissants, ou sans avoir un regard assez critique sur leurs limites.

Avant d'envoyer votre article aux vrais évaluateurs, faites-le lire à des proches qui sauront vous ouvrir les yeux sur certaines faiblesses, ou renforcer vos points forts. Confrontez vos textes entre vous, avec bienveillance, mais sans ménagement. Ne vous mettez pas dans un faux cocon de sympathie dont vous aurez du mal à sortir.

Aidez vos collègues en retour, développez les uns pour les autres de bons « avantages concurrentiels ». Apprenez à dire les choses avec patience, de manière paisible, pour rendre service. Si votre but est d'avoir raison, de paraître intelligent ou de faire entendre aux autres que vous avez plus de compétence qu'eux, vous perdez une grande partie de votre efficacité.

Il est important d'aller dans des séminaires de recherche, pour se confronter aux autres et entendre l'avis d'évaluateurs attitrés. Les animateurs de ces séminaires doivent veiller à ce que les remarques soient productives (quel que soit leur but : par exemple aiguillonner, stimuler, renforcer, recentrer ou réorienter les travaux qu'on a fait lire ou écouter). Il faut éviter que les paroles soient blessantes et mettent le chercheur dans de la tension, de la souffrance ou un sentiment d'impuissance qui bloquera son évolution.

### III.3. Les problèmes liés à l'évaluation par les pairs<sup>48</sup>

L'« évaluation par les pairs » désigne l'activité collective des chercheurs qui jugent de façon critique les travaux d'autres chercheurs (leurs « pairs »). Elle porte notamment sur les recherches soumises pour publication dans une revue scientifique ou pour présentation dans un congrès, un colloque, une conférence. L'avis du comité de lecture est essentiel dans la décision d'accepter ou non le texte proposé.

A noter qu'il existe des évaluations plus globales portant sur l'ensemble des travaux d'un candidat, en particulier lors des processus de recrutement (à des postes universitaires) ou de promotion (dans des grades ou fonctions spécifiques exigeant de la production scientifique). Plus largement encore, on peut évaluer l'ensemble des travaux d'un laboratoire, d'un institut, d'une école ou d'une université.

Traditionnellement, la diffusion des travaux scientifiques se fait à partir de conférences et de documents écrits (articles, ouvrages, chapitres d'ouvrages). Afin d'être acceptés, les textes doivent faire l'objet d'une critique attentive par un nombre restreint d'experts nommés par l'organisateur de la conférence ou le comité éditorial du document publiable (en particulier s'il s'agit d'une revue scientifique).

Certaines revues scientifiques ont intensifié le système du « comité de lecture ». Elles invitent la plus grande partie des chercheurs de leur domaine d'expertise à critiquer les articles qu'elles publient. C'est ce qu'on appelle le commentaire ouvert aux pairs (open peer review). Seules les critiques jugées les plus intéressantes sont publiées avec l'article original ainsi qu'une réponse des auteurs à leurs critiques.

Il existe aussi des systèmes de publications en libre accès, notamment en sciences exactes (physique, informatique, mathématique). En réalité, ce sont des prépublications, autrement dit des fichiers d'articles susceptibles d'être publiés par des revues. Ils sont mis en disponibilité pour lecture à ceux qui voudraient s'en servir ou les commenter.

### III.4. Petite synthèse du processus qui transforme une proposition d'article en texte édité

Voici un exemple de processus de réception des propositions d'articles, ainsi que de gestion de leur évaluation.

Tout d'abord, le texte proposé par un ou plusieurs chercheurs est réceptionné par le directeur ou le rédacteur en chef de la revue. Habituellement, il s'agit d'un chercheur reconnu dans son domaine, qui assume bénévolement cette activité. En collaboration avec le comité éditorial, il choisit des évaluateurs dans les membres du comité de lecture, en prenant soin d'impliquer des personnes ayant la compétence de comprendre et de critiquer les propos des chercheurs ayant produit l'article soumis à publication. Ensuite, il assure les communications entre ces évaluateurs (appelés aussi relecteurs) et les auteurs de l'article.

Avant cela, le rédacteur en chef a pu décider si l'article est potentiellement publiable ou non dans la revue. Si le document est de qualité trop médiocre, s'il n'obéit pas aux critères courants de scientificité, s'il ne correspond pas à la discipline scientifique ou à la ligne éditoriale de la revue, ce n'est pas la peine d'insister.

Quand le processus de relecture est vraiment lancé, les évaluateurs choisis (deux, voire trois) disposent de quelques semaines pour lire le texte en profondeur et rédiger un rapport sur leur impression générale. Ils font aussi des commentaires précis à partir de la grille d'évaluation qu'on leur a transmise.

Après avoir pris connaissance des rapports, le rédacteur en chef fait part aux auteurs de sa décision de publier ou non

48. Ce qui suit est largement repris et aménagé du texte WIKIPEDIA intitulé « évaluation par les pairs » et disponible sur INTERNET.

l'article. Le cas échéant, il propose une deuxième série de critiques (une nouvelle « navette »), notamment si les évaluateurs ont demandé des modifications substantielles. La plupart du temps, le rédacteur en chef suit l'avis des relecteurs, mais sa décision reste indépendante. En cas de doute, notamment si les rapports sont contradictoires, il peut faire appel à d'autres évaluateurs. Dans tous les cas, les auteurs reçoivent une lettre expliquant la décision, ainsi qu'une copie sous anonymat des rapports. Plus généralement, la décision envoyée peut prendre plusieurs formes : acceptation (avec ou sans conditions), rejet, demande de corrections, invitation à soumettre une nouvelle version.

Ce processus d'évaluation par les pairs est de loin le plus courant. Il est imposé aujourd'hui à toutes les revues classées. Néanmoins, il fait l'objet de plusieurs critiques :

- La première touche à la lenteur du processus. Il faut généralement plusieurs mois, voire plusieurs années, pour qu'un article finisse par être publié. Dans certains domaines où il y a urgence de diffuser, on se sert alors des systèmes de prépublications (voir plus haut).
- La deuxième s'interroge sur l'aptitude des pairs à évaluer le fond et à garantir la qualité des articles. Beaucoup d'évaluateurs sont conformistes et plus soucieux de formalisme qu'attirés par les apports de fond. **Certains sont focalisés sur leurs propres travaux et se méfient de collègues aux pensées ou méthodes divergentes des leurs. D'autres encore ont tendance à rejeter l'innovation radicale, en plébiscitant des articles rigoureux dans leurs méthodes, mais dont les apports théoriques ou pratiques sont peu significatifs.**

## Bibliographie

BARRERE M. (1990). La communication de la science, Encyclopaedia universalis, édition 1990, pp. 290-295.

BENICHOUX R. (1985). Guide pratique de la communication scientifique : Comment écrire- comment dire. Paris, Gaston LACHURIE.

BLANQUET E., PICHOLLE E., « Les critères de scientificité : un outil pour distinguer sciences et pseudosciences ? », Actes des journées scientifiques DIES 2010, 24-25 novembre 2010

BLANQUET, E. (2010). Démarche d'investigation et science scolaire : quelques critères de scientificité. DOCTORIALES, FPSE, Université de Genève.

BORJA, A (2014), « 11 steps to structuring a science paper editors will take seriously », Elsevier Connect

BOUDON R. (1977), Effets pervers et ordre social, Paris, PUF.

BOUDON R. (2003), Raison, bonnes raisons, Paris, PUF.

BOURDIEU P. (et L. WACQUANT) (1992), « La pratique de l'anthropologie réflexive », deuxième partie, Réponses, Paris, Seuil, 1992.

CRAIG, J. B. (2010), « Desk rejection: How to avoid being hit by a returning boomerang », Family Business Review.

DAY R. (1989). How to Write and Publish a Scientific Paper. 3ème éd. Cambridge, Cambridge University Press. 212 p.

DAY, R., & GASTEL, B., « How to write and publish a scientific paper ». Cambridge University Press (2012)

DEVILLARD J., MARCO L. (1993). Ecrire et publier dans une revue scientifique. Paris, Les Editions d'Organisation

DUMEZ H. (2016), Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions-clefs de la démarche compréhensive, Paris, VUIBERT, 2<sup>e</sup> édition.

GERARD L. (2007), « Pratiques d'accompagnement en contexte universitaire : étude de la relation pédagogique de direction de mémoire ». Congrès international d'Actualité de la Recherche en Éducation et en Formation (AREF), co-organisé par le LISEC, l'AECSE, le SSRE et l'ABC-Educ, Strasbourg, 29 août au 1er septembre 2007.

HIERONS, R. M. (2016), « The dreaded desk reject, Software Testing, Verification and Reliability ».

KNIGHT, L. V., & STEINBACH, T. A. (2008), « Selecting an appropriate publication outlet: a comprehensive model of journal selection criteria for researchers in a broad range of academic disciplines », International Journal of Doctoral Studies.

LYNCH R. (1995). Restructuring Scientific Papers for More Effective Communication. First Conference of the Association of Scientific and Technical Communication (New Zealand), Wellington, 7-9 July 1994.

MIZUBAYASHI A., Petit éloge de l'errance, Paris, Gallimard, 2014.

OLIVIER DE SARDAN J.-P. (2008), La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique, Belgique, ACADEMIA BRUYLAND.

POPPER, K. (1934). La Logique de la découverte scientifique, Paris, Payot.

RAMUS F., (2014) « Comprendre le système de publication scientifique », SPS 308, avril

SCHMIDT G. (2012), « Les méthodes de recherche en GRH », in Encyclopédie des Ressources humaines (coordonnée par José ALLOUCHE), Paris VUIBERT (3<sup>e</sup> édition).

SUN H., & LINTON, J. D. (2014). Structuring papers for success: Making your paper more like a high impact publication than a desk reject, Technovation.

TEWIN, K. (2015), « How to Better Proofread An Article in 6 Simple Steps »

THIETART R-A., Méthodes de recherche en management, ouvrage collectif, Paris, DUNOD, 4<sup>e</sup> édition 2014). Très complet, cet ouvrage traite de la conception de la recherche, de sa mise en œuvre, de l'analyse des résultats et de la diffusion du savoir qui a été produit.

VAN CAMPENHOUDT Luc (2011), QUIVY Raymond, Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, DUNOD, 4<sup>e</sup> édition.

[www.ijstr.org/how-to-publish-paper-php](http://www.ijstr.org/how-to-publish-paper-php)

[www.wikihow.com/publish.a.research.paper](http://www.wikihow.com/publish.a.research.paper)

## SYNTHESES D'ARTICLES DÉJÀ PARUS ET TOUJOURS D'ACTUALITÉ

Un certain nombre d'articles ont été publiés sur la diversité managériale, le management africain ou d'autres thèmes intéressants 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 y avoir recours.

La Revue MANAGEMENTS rend justice à ces articles, en publiant des résumés de leur contenu, et en insistant sur leurs principaux apports. Ces résumés sont écrits par les auteurs eux-mêmes ou un membre du comité scientifique.

Dans le numéro 3, trois synthèses d'articles sont proposées.



### **J. G. MARCH, « Les mythes du management », Gérer et comprendre, septembre 1999 (à partir d'une conférence prononcée en 1998 à l'Ecole des Mines de Paris).**

Auteur d'ouvrages très connus, dont un avec H. SIMON (Les organisations, 1958), et un autre avec CYERT (Une théorie comportementale de la firme, 1963), MARCH est un chercheur managérial renommé, créateur de concepts encore vivants, notamment sur la prise de décision dans les organisations (Décisions et organisations, 1988). On lui doit, par exemple, la célèbre métaphore de la GARBAGE-CAN comme processus décisionnel en partie aléatoire.

\*\*\*

En entreprise comme ailleurs, les « mythes<sup>49</sup> » sont des récits socialement construits, qui permettent d'interpréter le réel, de le simplifier (car il est complexe, changeant, parfois confus) et d'en discuter avec les autres.

Selon MARCH, malheureusement, l'homme n'est pas très doué pour interpréter ce qu'il vit. Il est limité pour le comprendre et s'en souvenir. Il mémorise ce qu'il préfère retenir, en confirmant ses attentes et en renforçant ses croyances. De plus, il subit la pression de son environnement social. Il traduit donc ses expériences par des schémas simplifiés.

L'échange avec les autres ne facilite pas toujours l'ouverture, car les croyances sont vite partagées. Elles ont tendance à faire consensus et à devenir auto-réalisatrices. Elles font advenir des réalités socialement construites, qui n'étaient pas susceptibles initialement de se produire, et qui ne sont pas forcément les plus souhaitables.

En management, des histoires très différentes sont bricolées à partir d'éléments partagés, qu'on peut appeler des « thèmes mythiques ». On peut les raconter même en sachant qu'ils sont faux, et on peut les rendre vrais à partir du

moment où ceux qui les écoutent finissent par y croire et s'en servir dans l'activité quotidienne.

Pour ceux qui enseignent le management, leurs « bonnes histoires » sont celles qui reflètent la réalité le plus complètement possible, tout en s'adaptant aux croyances et aux pratiques actuelles.

Si l'on en croit March, il y a quatre grands mythes managériaux : la rationalité, la hiérarchie, le leadership et l'efficacité. Les étudiants ont tendance à les appliquer de façon mécanique, alors qu'ils devraient en faire la critique et en comprendre les mécanismes.

D'après « la rationalité », une action est nécessairement un choix qui entraîne des conséquences. On doit donc la justifier, prouver son raisonnement, se défendre de toute futilité. Or ce mythe réduit les rôles (pourtant admis) de l'identité, de la recherche de sens, des contradictions du réel et du poids du passé.

Selon « la hiérarchie », les problèmes peuvent être décomposés en sous-ensembles. Il est donc possible d'organiser une délégation des actions, dans des systèmes de subordination où les niveaux les plus élevés contrôlent et intègrent les pratiques des niveaux inférieurs. Mais ce mythe néglige la complexité, l'ambivalence des possibles, les créativité locales et l'impossibilité de tout contrôler. Il a plutôt tendance à figer un état de domination.

Si l'on en croit « l'importance des leaders », les développements organisationnels majeurs sont toujours le fait de personnalités aux intentions et aux intuitions exceptionnelles. Il est pourtant facile de le contredire par les faits.

Enfin, « l'efficacité historique » prétend aux équilibres économiques, période après période, grâce à des optimums successifs rendant nécessaire une compétition capitaliste où les meilleurs survivent. Ce mythe ne tient pas compte des adaptations progressives ou locales, ni du fait que ce ne sont pas forcément les plus utiles (en produits ou en services) qui gagnent.

Pourquoi de tels mythes, malgré leurs limites, sont-ils facilement acceptés ? MARCH met d'abord en cause l'illusion d'une « sélection naturelle des bons mythes » : ceux qui restent seraient les plus vraisemblables. Il dénonce aussi les jeux de répétition (qui aident à les mémoriser) et de légitimation (par ceux qui ont intérêt à les faire accepter). Mais il accuse aussi les enseignants de gestion qui cautionnent les mythes, au lieu d'aider les étudiants à les remettre en cause, à les questionner, à les ouvrir vers des solutions plus larges. Trop d'enseignants, hélas, dépendent du système qui soutient de tels mythes et dont ils sont les serviteurs zélés.

49. Un mythe est une histoire (vraie ou fictive), dont les personnages-types incarnent des idéaux culturels ou expriment des émotions profondes et partagées.



**Y.-F. LIVIAN, « La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest, importation ou adaptation ? », communication au colloque de l'Université Aube Nouvelle, à Ouagadougou (Burkina Faso), sur le thème des Nouvelles dimensions de la performance des entreprises africaines, janvier 2013.**

Y.-F. LIVIAN a été professeur des universités, en sciences de gestion, à l'Université de Lyon (IAE). Il a commencé par une carrière en sociologie, ce qui lui donne compétence à parler des contextes culturels, institutionnels ou sociopolitiques en matière de management.

\*\*\*

Sa communication résumée ici traite des équilibres à trouver entre une recherche qui obéisse à des principes généraux et puisse, en même temps, s'adapter à des contextes nationaux.

Historiquement, la recherche en gestion s'est développée dans le cadre d'une économie libérale, à la sortie de la seconde guerre mondiale. Elle s'est attachée à un objet principal, la grande entreprise formalisée sur un marché concurrentiel. On en a tiré des sous-disciplines de gestion qui existent encore aujourd'hui, du marketing à la finance en passant par le contrôle de gestion, la GRH et la stratégie.

Cette recherche vise à l'utilité, en donnant des outils d'action aux managers et, plus spécialement, aux apprentis managers à travers les écoles ou les universités. Elle s'est donnée de la crédibilité, face à la science économique, en utilisant des modèles « éprouvés » (méthodologies rigoureuses, effort de théorisation). Mais elle reste marquée par son objet initial et son contexte, ce qui la rend impropre à certaines réalités africaines, et la font même passer, parfois, pour de la mainmise postcoloniale.

Néanmoins, elle apporte une certaine rigueur et clarté, à condition de tenir compte des réalités locales. Si ces réalités imposent un regard ouvert, différencié ou capable de contextualiser, une démarche qui expliquerait tout par les « cultures » serait exagérée, tout comme l'appel systématique aux bonnes vieilles traditions dans une logique de « POST COLONIAL STUDIES ». Comme l'avait résumé E. KAMDEN dans une communication déjà ancienne, il ne faut « ni Taylor ni folklore ».

Pour construire une recherche africaine digne de ce nom, il faut publier beaucoup et de plus en plus, en encourageant la recherche et les chercheurs. Certains thèmes sont propices à des travaux utiles : par exemple la TPE, le business familial, l'entrepreneuriat, l'utilisation concrète des TIC quand les infrastructures sont encore déficitaires, la modernisation du secteur public, l'adaptation (ou non) des outils de gestion occidentaux (et le bricolage qui en résulte avec de vraies démarches créatives).

De son côté, la méthodologie peut être aménagée, en trouvant des équilibres ingénieux entre quantitatif et qualitatif. Des études de cas astucieuses peuvent apporter beaucoup.

Cela dit, toute recherche, même contextualisée, doit respecter des principes. En voici cinq :

- accumuler des résultats ; progresser sur des lignes de fond ou des courants reconnus (ce qui n'empêche en rien l'innovation, voire la rupture).
- justifier ses données, ainsi que la manière dont on les a recueillies, commentées ou expliquées.
- produire des connaissances « actionnables », susceptibles d'être utilisées par les praticiens.
- rester neutre en matière politique, morale ou religieuse.
- échanger avec les autres, car il n'y a de recherche qu'en acceptant les débats, les discussions et les contradictions. Les controverses et les complémentarités de points de vue entre chercheurs sont indispensables à la création de connaissances. Il faut donc s'en donner les moyens : ateliers, séminaires, colloques, congrès, etc.



**E. MUTABAZI, « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique », Management et Avenir 2006/4, n°10.**

Dans cet article tiré de sa thèse et de recherches ultérieures, ce sociologue africain montre qu'il existe un conflit profond entre les modèles de management importés d'Europe ou Amérique du Nord et le modèle circulatoire, propre à l'Afrique, dont il expose les mécanismes. E. MUTABAZI est professeur, en France, dans une Ecole de management.

\*\*\*

Suite à la globalisation des économies et à la mondialisation de la concurrence, on tend à homogénéiser les pratiques de gestion (par la technologie, les emprises sociales, les idéologies économiques et même les normes politiques). Mais cela se heurte à la résistance identitaire des pays, des cultures et des territoires.

Dans de nombreuses entreprises internationales, surtout lorsqu'elles opèrent dans des pays technologiquement et économiquement moins avancés, les managers souhaitent uniformiser les procédures de travail et les pratiques de management, voire les comportements des salariés.

Mais cette uniformisation ne fonctionne pas bien. Il y a des échecs cuisants et des manques à gagner considérables. Les aspects quantitatifs (techniques et financiers) du management international ne suffisent plus à rendre compétitif sur le marché mondial. Les entreprises sont obligées de travailler avec des partenaires multiculturels (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs et sous-traitants), donc de prendre en compte leur diversité. Sans cela, on ne négocie pas bien ses enjeux stratégiques. On a du mal à mobiliser les personnels et à innover, on n'obtient pas les avantages concurrentiels recherchés.

Historiquement, de nombreux expatriés Occidentaux ont imposé leurs systèmes de valeurs et leurs méthodes de travail à leurs homologues africains. Ils les ont considérés comme

inférieurs. Cette pratique a produit un multiculturalisme hiérarchisé, avec une absence d'ouverture et d'empathie, de la peur, du mépris et des clichés interprétatifs conduisant à des jugements de fausse supériorité.

Lorsque le management se fonde sur un tel mécanisme, les rapports manquent d'interactions spontanées et authentiques, et personne n'arrive à relativiser ses valeurs ou ses critères d'action. Les messages échangés ne sont pas clairs, les réflexions sont pauvres, il n'y a pas de vision partagée. Le repli identitaire qui en découle empêche d'apprendre, de s'enrichir des autres et de produire des règles compatibles avec des projets en contexte multiculturel. Dans ces conditions, l'entreprise demeure l'affaire des autres : du siège, des actionnaires en Europe, « des Blancs » dit-on dans plusieurs pays d'Afrique.

D'une manière assez générale, en Afrique subsaharienne, l'entreprise managée à l'occidentale paraît incapable de comprendre les valeurs ou d'intégrer les préoccupations des acteurs locaux. La mise en place des modèles de management s'est souvent réalisée comme si l'Afrique était une table rase, vide de tout bagage culturel ou de tout savoir-faire en matière de gestion et d'organisation du travail. Certes, l'Afrique n'a pas d'histoire industrielle. Mais faut-il oublier que ses communautés, pour survivre à des conditions plutôt difficiles, ont mis au point des savoir-faire collectifs performants ?

Parmi ces acquis de l'histoire, les africains disposent d'un mode de fonctionnement qui a porté ses fruits et dont ils se servent régulièrement pour gérer leurs communautés, réaliser leurs affaires ou faire fonctionner leurs entreprises du secteur informel. Il s'agit du modèle circulatoire de management.

On peut l'appeler ainsi car il se caractérise par l'idée centrale que les biens, les personnes, les services, les informations et l'énergie humaine doivent circuler le mieux possible entre les hommes, leurs familles ou leurs clans. Car c'est ce qui assurer la cohésion sociale nécessaire à la survie des communautés et à l'épanouissement de leurs membres.

Contrairement aux approches individualistes de la société, le modèle circulatoire implique une vision intégrative de l'homme. Il demande qu'on facilite toutes les circulations utiles. Voici, succinctement, les quatre principales :

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Circulation des biens et des personnes</b> | Il y a un échange de dons et de contre-dons, conformément aux règles d'inter-assistance, d'entraide et de solidarité entre les membres de la famille ou du clan. Ce mécanisme est mélange de droits et de devoirs sans lesquels personne ne peut s'intégrer dans le vaste réseau social tissé par les membres d'un clan.     |
| <b>Circulation de l'énergie</b>               | Il importe de consolider les liens sociaux et amicaux, et aussi de concrétiser la solidarité et la réciprocité des droits-devoirs qui incombent à chaque membre de la famille ou du clan. Le recours à l'énergie collective passe par des apports de force physique, de compétences, de savoir-faire et d'argent (tontines). |
| <b>Circulation du pouvoir</b>                 | On insiste sur la verticalité. L'âge (par l'expérience et la sagesse qu'il confère) est un critère de légitimité. Mais ce n'est pas automatique (il faut mériter ce pouvoir, ne pas en abuser, le faire circuler).                                                                                                           |
| <b>Circulation des informations</b>           | Cette fois, c'est l'horizontalité qui prévaut, par la dynamique des groupes de pairs. Constitués de personnes d'une même tranche d'âges, ces groupes se réunissent régulièrement pour échanger des expériences, des savoir-faire mais aussi des informations critiques sur le fonctionnement de leurs clans d'appartenance.  |

Vis à vis des modèles taylorien ou bureaucratique souvent importés en Afrique, le modèle circulatoire ne met pas en avant l'individu ou la compétition interpersonnelle. Il insiste sur le besoin de cohésion et d'harmonie dans les rapports sociaux, ainsi que dans les relations entre les hommes et la nature. Il serait bon de s'en inspirer pour donner plus d'authenticité au management dans un contexte africain.

## OUVRAGES À LIRE OU À RELIRE

Chaque numéro de MANAGEMENTS présente des ouvrages à thématique managériale, ou traitant de sciences sociales en rapport avec les pratiques de gestion.

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 compréhension du réel. L'objectif est d'améliorer l'interprétation des faits managériaux, à travers des modèles qui en élargissent le sens et les perspectives.

\*\*\*

Dans le cadre géopolitique actuel, chaque pays (ou territoire) constitue, en soi, un environnement managérial complexe. Même les situations favorables sont dépendantes de contextes ambigus ou fluctuants. Par exemple, on y dispose de marchés importants, parfois même de croissance économique à deux chiffres, mais il y a des conflits d'acteurs, des effets bureaucratiques ou des situations politiques compliquées. Dès lors, il y a toujours des risques de bouleversements difficiles à contrôler.

Prenons le cas de l'Éthiopie. À Addis-Abeba, un tramway ultramoderne a été construit, le PIB a doublé en dix ans. Mais l'économie cède vite la place au politique, avec des tensions qui resurgissent et des contestations antigouvernementales. Des états d'urgence sont parfois décrétés. À ces moments, le temps est suspendu, les commerces baissent le rideau, tout devient possible même l'anarchie et les guerres de clan. Dans ce pays attirant et incertain, un homme d'affaires constate : « on est stupide d'y être, mais il faudrait être bête pour ne pas s'y trouver ».

Ailleurs, on peut trouver du protectionnisme, du formalisme décourageant, des restrictions d'accès aux devises, des contraintes idéologiques ou religieuses, des politiques économiques dépassées. Pour agir dans ces environnements, pour comprendre le management aux prises avec des événements aléatoires ou risqués, mieux vaut avoir des bases interprétatives élargies, même si, en dernier ressort, on resserre les analyses du côté de la gestion.

Une approche systémique à « trous » (c'est-à-dire à risques interprétatifs, compte tenu de la complexité, du manque d'informations ou de leurs biais possibles) est probablement préférable, malgré tout, à une démarche centrée sur quelques leviers décisionnels, mais qui ne tiendrait pas compte de toutes les interférences avec la situation locale (aux niveaux du pays, du territoire, du secteur d'activités concerné).

\*\*\*

Les chercheurs en sciences de gestion ne peuvent isoler leur problématique. Il serait dangereux de la dissocier de considérations élargies à l'environnement des pratiques de management. Au moins partiellement, ils doivent puiser à

d'autres sciences sociales pour interpréter au mieux leur contexte d'analyse<sup>50</sup>.

Pour étayer le management et le mettre en contexte, ils peuvent s'intéresser à au moins cinq types de travaux (et textes de référence).

1

### Des travaux sociopolitiques

Les jeux de pouvoir sont subtils et très contraignants. Il y a toujours une géopolitique des circonstances (comment vivre en paix jusqu'au moment où on pourrait se faire la guerre – dans les couples, les villages, les organisations, les communautés, les pays, etc.).

Il faut prendre en compte les rapports de force explicites ou implicites, les influences directes-indirectes, les jeux de pouvoir individuels-collectifs, etc.

C'est une manière intéressante de renouveler les réflexions sociopolitiques, en y incluant des logiques de territoires, qu'ils soient spatiaux, géographiques, ou relevant d'affinités culturelles, linguistiques, ethniques, religieuses et communautaires.

Les proximités symboliques peuvent d'ailleurs se traduire en regroupements géographiques ou en revendications nationalistes – avec des effets identitaires sur l'économie, les choix de produits, les caractérisations des services monnayables ou pas, etc.

Ce type de compétence mêle des attitudes GEOPOLITIQUES (en diagnostic) et PROSPECTIVES (en élaborant des scénarios appropriés).

Voici un exemple d'ouvrages utiles dans ce registre (parmi beaucoup d'autres). Ils traitent d'action publique, et font le lien entre cette action et l'usage d'instruments de gestion :

**LASCOUMES P., LE GALES P., Sociologie de l'action publique, Paris, Armand Colin, 2007. LASCOUMES P., LE GALES P., Gouverner par les instruments, Paris, Armand Colin, 2005.**

Selon LASCOUMES et LE GALES, « l'action publique » désigne « l'action menée par une autorité publique (seule ou en partenariat) pour traiter une situation perçue comme posant problème », p. 5 (2007). Cette action s'appuie sur des instruments et des technologies de gouvernement. Elle introduit, par exemple, des méthodes de gestion propres aux entreprises.

50. Comme l'indiquent M. FARASHAHI et R. MOLZ, « Dimensions locales », p. 361-372 (in Encyclopédie de la stratégie, F. TANNERY et alli coordinateurs, Paris, Vuibert, 2014), les stratégies d'entreprises s'expliquent par une combinaison de normes et valeurs sociales (à sources locales) et de normes et valeurs globales (relevant des théories économiques générales).

Elle tient compte des interférences territoriales (aux niveaux local, régional, national, européen et international). Elle s'appuie sur des méthodes rationnelles (optimisation, théories de la décision, négociation), mais elle reste régie par trois facteurs puissants : (1) les intérêts des acteurs en présence, (2) les contraintes institutionnelles, (3) les idées mobilisatrices (par créativité directe, imitation des autres ou maturation collective).

LASCOUMES et LE GALES analysent la manière dont émergent les politiques publiques et dont elles sont mises en œuvre. Par exemple, on peut voir à quel point les acteurs locaux disposent ou non de marges de jeu, à quel point ils sont capables ou non d'interférer avec la puissance publique (par des initiatives, des débordements, des décalages ou des dérives). Les auteurs montrent aussi comment s'articulent des compétences complémentaires (celles des décideurs, des financeurs, des évaluateurs) pour obtenir des résultats significatifs.

Enfin, ils constatent que l'activisme des bénéficiaires de l'action publique peut devenir structurant (en ayant un impact retour sur la façon dont cette action se régule, s'infléchit ou se modifie, un peu comme quand des clients d'un produit ou d'un service en modifient le contenu, le prix ou la distribution par rapport à l'intérêt qu'ils y trouvent et à l'usage qu'ils en font).

D'autres points sont abordés, comme celui de l'agenda politique : à quel moment (et pourquoi) certains sujets deviennent-ils de enjeux pour l'action publique ? Comment faire pour qu'il en soit ainsi ? Pour revenir aux instruments eux-mêmes, on peut les répartir en cinq modèles : (1) ceux d'ordre législatif et réglementaire (par les lois ou les règles), (2) ceux de type économique et fiscal (par l'argent – les impôts, les avantages redistribués) ceux de nature conventionnelle (par des accords contractuels à caractère incitatif), (3) ceux qui s'appuient sur l'information et la communication (en attirant l'attention, en expliquant, etc.), (4) ceux qui imposent des normes ou des standards (en imposant des obligations techniques par exemple).

Pour LASCOUMES et LE GALES, l'action publique est d'abord une pratique du pouvoir. Elle tient compte d'acteurs hétérogènes qu'il faut contenir ou mobiliser pour parvenir à des résultats significatifs.

Les individus et les groupes en présence sont tenus de s'adapter mutuellement, en inventant des moyens d'action qui permettent d'articuler leurs intérêts particuliers avec l'intérêt collectif. On voit s'y mélanger toutes sortes d'acteurs issus à la fois de la sphère politique et de la société civile.

## 2

## Des travaux sur les institutions ou les communautés d'acteurs

Les analyses dont il est question maintenant portent sur les règles du jeu juridique et sur le poids des institutions (justice, éducation, santé, sécurité, gestion et contrôle des infrastructures, etc.).

Quand les institutions existent, elles ont des utilités pour les entreprises, mais elles présentent aussi des contraintes (réglementaires, financières et fiscales, procédurales, etc.). Quand elles font défaut, elles entraînent des manques préjudiciables à l'action collective. Par exemple, une insuffisance de police favorise les vols, les exactions ou les risques pour les personnes. Un manque de justice ne permet pas de régler correctement les litiges, ou en soumet la résolution à la loi du plus fort. Une carence d'éducation empêche les entreprises de disposer d'une main d'œuvre correctement formée. Par voie de conséquence, les cadres et dirigeants souffrent d'un défaut relatif de compétences, ce qui les freine pour innover, développer des stratégies efficaces ou prendre en main les nouvelles technologies.

L'état des institutions entraîne des effets sociétaux qui servent de cadre à l'action des entreprises. Selon les acteurs, ces effets sont perçus :

- comme des opportunités, s'ils facilitent leurs fonctionnements ou leurs projets ;
- comme des problèmes (voire des menaces), quand ils alourdissent ou pénalisent leur activité (par exemple si cela entraîne de la bureaucratie, des complications administratives ou des charges qui déséquilibrent le jeu concurrentiel).

Sur les effets sociétaux, on peut consulter les travaux de M. MAURICE, F. SELLIER, J.J. SILVESTRE et, plus récemment, l'ouvrage de M. LALLEMENT, *Stratégies de la comparaison internationale*, CNRS Editions, 2016.

Aux institutions officielles s'ajoutent des communautés d'acteurs. Pour en comprendre l'intérêt et la portée, on peut lire l'ouvrage de B. SARAZIN, P. COHENDET, L. SIMON (coordinateurs), *Les communautés d'innovation*, Paris, EMS (collection : regards sur la pratique), 2017.

Comme rappelé dans l'introduction, les « communautés regroupent des individus qui partagent une passion commune pour un domaine de connaissance donné ». Grâce à leurs « interactions régulières » et à leur « partage de pratiques », on y observe beaucoup de créativité, qui devient source d'idées nouvelles et d'innovations.

On trouve des communautés d'innovation au sein des entreprises (par exemple chez UBISOFT ou DECATHLON), dans des écosystèmes industriels (des districts, des réseaux sectoriels, des pôles de compétitivité) ou à l'initiative d'organisations publiques (notamment des collectivités territoriales, à savoir les communes, les communautés urbaines, les départements ou les régions).

Les communautés d'innovation sont des groupes informels de gens qui partagent une même passion pour le sujet qui les rassemble et les amène à s'y impliquer. Elles sont relativement autonomes par rapport aux organisations formelles au sein desquelles (ou entre lesquelles) elles fonctionnent. Il peut s'agir de communautés :

- de pratiques (pour partager des savoirs concrets sur l'exercice d'un métier ou d'une activité),
- d'utilisateurs (pour optimiser l'usage d'un produit technique à développement complexe),
- d'intérêt (pour défendre une cause, des valeurs, certains projets),
- de nature épistémique<sup>51</sup> (pour contribuer délibérément à la production de connaissances nouvelles, dans les domaines scientifiques ou artistiques).

## 3

### Des travaux anthropologiques ou ethnographiques<sup>52</sup>

Toute culture locale introduit des biais d'interprétation et des priorités d'évaluation par rapport aux faits sur lesquels les hommes s'appuient pour « faire société ». Plus particulièrement, dans un cadre managérial, elle influence les « raisons d'agir » (au sens du sociologue Raymond BOUDON<sup>53</sup>). Elle conditionne en partie les activités de commercialisation, de production, de création d'entreprise et de choix managériaux (investissements, méthodes de travail, leviers d'action, etc.).

Il existe de nombreux travaux et ouvrages qui traitent des spécificités culturelles africaines, avec des différences entre les grandes zones géographiques, par exemple le Maghreb et le nord de l'Afrique, d'une part, l'Afrique subsaharienne. Mais il y a des distinctions plus complexes encore en fonction des langues, des religions, des régimes politiques ou des manières dont les pays sont sortis de l'époque coloniale.

On peut s'appuyer sur des ouvrages collectifs étudiant les spécificités managériales africaines, par exemple :

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

J. NIZET, F. PICHAULT (direction), Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain (préface P. LOUART), Paris, LHARMATTAN, 2007.

On peut viser plus large, et s'inspirer de réflexions anthropologiques ouvertes, comme celles d'un ouvrage à la fois profond et facétieux coordonné par A. LE PICHON et M. SOW. Dans leur livre, ils ont incité des anthropologues africains à

explorer les faits sociaux européens (et vice-versa), pour faire voir que rien n'est vraiment « naturel » quand on sort de « chez soi »<sup>54</sup>. Chaque culture transforme ses subjectivités en fausses évidences ! Les produits que l'on fabrique, les services que l'on rend, la manière de les réaliser ou de les distribuer, tout cela relève d'habitudes culturalisées.

A. LE PICHON, M. SOW, Le renversement du ciel, parcours d'anthropologie réciproque, Paris, Editions du CNRS, 2011

« Les clefs que sont les mots de l'autre, dans le contexte de sa langue et de sa culture singulière, ne peuvent tourner, ne peuvent ouvrir l'accès à la connaissance réciproque, s'il n'y a pas un processus d'ébranlement entre deux niveaux de subjectivités qui autorise leur mise en perspective. C'est à la fois une « chorégraphie », dans la recherche de la meilleure disposition entre les interlocuteurs, et une « danse de l'esprit », selon l'expression de NOVALIS, la mise en place (...) d'une « stratégie pour une connaissance réciproque », p. 184 (A. LE PICHON).

En confrontant les cultures, on redécouvre l'homme universel caché dans ses repères locaux, ses décors de vie et ses illusions mentales. La psychologie est semblable partout, mais les apprentissages et les convictions sociales peuvent différer de manière très importante<sup>55</sup>. N'importe quel humain cultivé peut lire tous les romans de toutes les cultures et en comprendre le sens, même s'il est surpris de la façon dont les lois s'agencent et les habitudes s'installent.

S'intéresser à l'histoire culturelle, c'est décrypter, dans les cultures, des arrangements habiles, qui permettent de construire des liens sociaux, des échanges commerciaux, des règlements des conflits, par exemple.

C'est aussi constater qu'il y a des « justifications culturelles » par rapport à des situations qu'on devrait pourtant remettre en cause. Ainsi, dans certains pays d'Afrique, on félicite toujours la femme de son importance opérationnelle, du travail qu'elle abat (« sans elle, on ne pourrait rien faire »). On prétend même l'admirer pour son ardeur, ses efforts, son courage. Mais c'est aussi un moyen de la cantonner à la maison (ou dans des micro-activités sous contrôle) et ainsi de la priver de ses droits politiques ou d'une capacité d'expression « à l'égal du masculin ».

Travailler sur les cultures, c'est mettre en relation :

- les exigences de la mondialisation (ses techniques et langages à tendance universelle)
- et les besoins de préserver les identités singulières (de soi, de son pays, de son groupe d'appartenance). C'est ce que souligne l'ouvrage d'Yvon ROLLAND, Jean-Pierre TARDIEU, Issa KANTE, Eglantine SAMOUTH et Mélanie MEZZAPESA (sous la direction de), Identités en contextes pluriels, Paris, LHARMATTAN, 2017.

La mondialisation actuelle favorise les interconnexions, tout en affectant le sentiment identitaire. L'individu perd ses marques ou les multiplie (de manière souvent désordonnée). On observe à la fois des crispations, des replis identitaires et,

51. Epistémique : relatif à la connaissance scientifique.

52. L'anthropologie traite des hommes et des groupes humains de façon générale. L'ethnographie étudie les caractéristiques spécifiques de certains peuples ou communautés.

53. Raymond BOUDON, Raison, bonnes raisons, Paris, PUF, 2003.

54. C'est ce qu'avait déjà montré MONTESQUIEU (1689-1755) dans les Lettres persanes.

55. « Vérité en-deçà des Pyrénées, erreur au-delà », Pascal.

inversement, des mouvements d'adhésion à l'uniformisation culturelle en cours.

Ce n'est pas sans conséquences sur les logiques managériales. On le voit, par exemple, dans l'article d'A. OUEDRAOGO, J. ATANGANA-ABE, « Culture stratégique africaine », pp. 213-224, in Encyclopédie de la Stratégie, coordonnée par F. TANNERY et alii, Paris, Vuibert, 2012.

Pour ces auteurs, qui recommandent une approche contingente de la stratégie, l'adaptation managériale demande de bien comprendre « les six logiques sous-tendant la culture africaine : la fatalité, l'arbre à palabres, le pouvoir, la parenté symbolique, la solidarité et la polychronie », p. 213. « Dans un contexte aussi complexe que celui de l'Afrique, il faut faire preuve de grandes qualités d'écoute, de compréhension et de créativité pour espérer atteindre et maintenir une performance durable », p. 213.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Logique de pouvoir                  | Le chef était le patriarche ancien, le plus informé.<br>Mais aujourd'hui, il y a désacralisation relative, perte de légitimité et dévoiement.                                                                                |
| Logique de solidarité               | A côté de la rationalité économique, il existe des systèmes de droits et d'obligations d'ordre communautaire.                                                                                                                |
| Logique de parenté symbolique       | Les gens sont très attentifs aux liens relationnels de quasi-parenté (sortes d'adoptions mutuelles) qui permettent de développer des partenariats durables et d'apaiser les tensions.                                        |
| Logique d'arbre à palabres          | Les organisations se servent beaucoup de la conversation.<br>Se réunir et se parler servent à régler les contentieux sans que personne ne soit lésé                                                                          |
| Logique de « polyvalence du temps » | Le temps est une ressource abondante qui n'a pas besoin d'être mesurée ou gérée.<br>On peut faire plusieurs choses à la fois.                                                                                                |
| Logique fataliste                   | On n'est pas maître de son destin (il est entre les mains de Dieu ou de la fatalité).<br>Mais cela fait courir le risque de ne plus se sentir responsable. Or la responsabilité individuelle renforce la confiance mutuelle. |

Les auteurs tirent de leur analyse un modèle de « nouvelle complicité entre l'Etat, l'entreprise et la communauté », par création de dispositifs de confiance, de communication et d'engagement mutuel, p. 218-219.

#### 4

### Des travaux sur les nouvelles formes de l'économie

Ces formes économiques nouvelles peuvent servir de base à de nouveaux projets ou enjeux managériaux en Afrique.

Il serait d'ailleurs opportun que les africains s'emparent de méthodes plus écologiques afin de donner un élan soutenable à leurs économies. Par exemple en s'appuyant sur les réflexions et pratiques en cours autour de :

**l'économie circulaire** (comment prendre en compte la finitude des ressources), V. AUREZ, L. GEORGEAULT, DE-BOECK, Bruxelles, 2016.

Dans cette perspective, on essaie d'être parcimonieux (frugal) par rapport aux moyens utilisés. On gaspille moins par respect des besoins écologiques. On associe dans une même réflexion les phases de production, d'usage et de récupération des matières.

Pour C. ARNSPERGER et D. BOURG (2016) : « l'objectif est la préservation de la biosphère afin d'en maintenir la viabilité pour l'espèce humaine », p. 113. Par définition, l'économie circulaire est « un principe d'organisation économique qui vise à réduire systématiquement la quantité de matières premières et d'énergie sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou d'un service, et à tous les niveaux d'organisation d'une société, en vue d'assurer la production de la biodiversité et un développement propice au bien-être des individus ».

**l'économie de la fonctionnalité**. On essaie d'y faire durer le plus longtemps possible les usages des produits dont on se sert, pour en réduire les nuisances, les risques et les déchets. Selon W. STAHEL et O. GIARINI (1986), par exemple, le but est de « créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible », p. 136.

Dans les économies en concurrence frontale, où les acteurs ont des intérêts trop contradictoires, les conséquences environnementales et sociales sont désastreuses à moyen terme, car les « effets techniques » se heurtent aux capacités de régénération du tissu sociétal. Et on y intègre très mal les opportunités liées aux cycles biologiques naturels.

Au contraire, une économie de la fonctionnalité associe les talents des consommateurs, des entreprises et des pouvoirs publics pour trouver des solutions optimales.

Par exemple, les produits et services sont conçus et recyclés en partenariat direct avec les consommateurs, qui acquièrent des comportements plus respectueux des environnements. En parallèle, cela permet de créer de nouvelles formes d'organisation collective.

Les entreprises apprennent à modifier leurs modèles d'affaires en calculant leurs impacts sur l'environnement. Elles créent des liens avec leurs fournisseurs et leurs clients qui limitent les coûts et nuisances environnementales. Elles s'efforcent de recycler la quasi-totalité de leurs productions.

Pour les pouvoirs publics, il s'agit d'influencer les préférences des consommateurs. Par exemple, on peut limiter certains choix nuisibles par la réglementation (gestion des déchets, etc.). Ou modifier les signaux de marché (en modulant les impôts et les taxes). Ou encore définir des chantiers prioritaires d'actions utiles ou de projets pionniers.

Pour s'incarner localement, les objectifs doivent être territorialisés. Il faut supprimer les cloisonnements inutiles entre les professionnels, les experts, les producteurs de déchets et les utilisateurs de ressources. Il faut réorganiser de manière plus interactive les compétences des collectivités territoriales, afin que leurs choix respectent la complexité des écosystèmes où elles agissent.

**5****Des travaux sur la prise en compte de la spiritualité**

Prenons, par exemple, l'ouvrage récent de DUYCK J.-Y., MOAL-ULVOAS G., VOYNNET-FOURBOUL C., *Management et spiritualité*, Management Prospective éditions (MPE), 2017

On peut observer, partout dans le monde et particulièrement en Afrique, un regain pour la spiritualité. S'y greffent des phénomènes religieux multiples, dont il faut bien sûr analyser les conséquences à trois niveaux :

- ils produisent des effets commerciaux directs (comme le font, par ailleurs, le sport ou la culture), en contribuant à la construction d'édifices, à la mise en place de pèlerinages, de manifestations, et à la fabrication d'objets de culte.
- ils interviennent dans les modes de production ou les types de produits acceptables en fonction d'interdits ou de prescriptions (en créant des marchés spécifiques, par exemple ceux liés aux prescriptions HALLAL, KASHER, etc.),
- ils incitent à intégrer de l'éthique dans la gestion des affaires (on les retrouve sous des formes variées, de la finance « islamique » à la « responsabilité sociétale », en passant par des ONG à fondement spirituel qui contrôlent certaines activités, ou qui dénoncent des pratiques jugées scandaleuses parce qu'elles déniaient les droits humains fondamentaux - ceux-là même qui ont été édictés par l'ONU).

Parmi d'autres, l'ouvrage de DUYCK et ALII (cité plus haut) apporte une importante contribution (« A une époque où les rythmes s'accroissent, où on demande aux managers de décider à une vitesse accrue, nous devons prendre le temps de réfléchir (...) en nous posant la question de ce qui nous anime plus profondément », p. 9. Ou encore : « Quand un jeune a perdu l'héritage spirituel de la culture dans laquelle il a grandi, et qu'il ne l'a pas remplacé par une autre, il ne peut s'identifier à rien et à personne. Il devient non-être », K. LORENZ, p. 12).

La pression au travail et l'envahissement du contrôle envahissant conduisent au stress et à tous ses excès (jusqu'au suicide). C'est pourquoi « un travail porteur de sens est indispensable », au mieux une œuvre (qui associe la créativité personnelle, la possibilité de mettre dans le travail des valeurs qui nous rendent utile (socialement) et relié (à une communauté). Il faut « un tiers chemin qui développe », et pas quelque chose qui bouscule en déracinant (avec des comportements qui ne sont plus rattachés à rien).

Pour les auteurs de l'ouvrage, la spiritualité n'est pas synonyme d'appartenance religieuse (même si cette dernière en fait partie). Elle ne chasse pas les croyances, mais se développe à l'intérieur des sujets. Par rapport aux croyances elles-mêmes, il faut réfléchir à l'équilibre qu'elles permettent entre une socialisation nécessaire (il faut pouvoir partager avec d'autres) et une maturation personnelle (partager n'empêche en rien de construire son propre jugement, à partir des expériences qu'on a traversées).

La religion est une des principales réponses aux besoins spirituels des individus, parce qu'elle apporte une identité (une tradition à laquelle on adhère collectivement) et des règles de vie (chacun s'y engage plus ou moins profondément). Mais la spiritualité englobe le religieux et le dépasse. Elle exprime « une quête permettant à chacun de trouver du sens à sa vie, en se sentant relié à toute l'humanité, à tout le vivant », p. 15

La spiritualité construit un rapport à soi, à l'environnement et au sacré. Elle nous relie aux autres, à la nature et au transcendant (ce qui nous conduit à sortir d'une conception immédiate de la vie, ou nous rattache à quelqu'un ou quelque chose qui nous dépasse – une Réalité ultime, un Lien supérieur, que nous l'appelions Dieu ou que nous y voyions des forces plus larges et plus profondes que nos compréhensions limitées).

Le management s'y relie, car manager, c'est mettre en pratique une activité, c'est lui donner des résultats satisfaisants par rapport à des objectifs. Ces derniers sont souvent financiers (la rentabilité, ou les équilibres budgétaires), mais aussi liés à des parties prenantes, attachés à des enjeux écologiques, sociaux et sociétaux. On peut d'ailleurs construire des entreprises dans des buts qui ne sont pas (ou pas seulement) marchands, et qui contribuent à produire du sens, de la vitalité, de la profondeur.

Le management n'est qu'une manière de créer de la performance, de faire de la valeur. Alors, arrêtons de limiter la « valeur » à ce qu'elle veut dire pour les banques ou les financiers. On peut s'ouvrir à toutes les « valeurs » qui mettent en énergie l'action humaine, à commencer par l'éthique et le besoin de spiritualité.

## RECENSION

**RIADH ZGHAL, Transition politique et développement inclusif. Transformer le processus de démocratisation en levier de développement, Éditions universitaires européennes, 2018**

Le rapport entre démocratie et développement a déjà fait couler beaucoup d'encre. Des politologues et des économistes se sont penchés sur cette question sans apporter de réponses définitives. Cette problématique a pris une actualité nouvelle avec le printemps arabe et la crise de la démocratie représentative. Au moment où les droits de l'Homme passent pour une vérité universelle, les inégalités mondiales deviennent intenable. Une globalisation écocide et inquiétante à laquelle les populations locales ont du mal à s'adapter.

Sociologue et professeur émérite en sciences de gestion, la professeure Riadh Zghal apporte avec cet ouvrage, une réflexion et un témoignage forts utiles sur la complexité des interactions entre transition politique, développement économique et inclusion sociale.

Avec beaucoup de pédagogie, elle analyse les transformations du monde pour mieux comprendre les contraintes, les défis et les opportunités qui s'offrent aux populations des pays en développement. Forte d'une grande expérience d'intervention et de recherche-action, elle se démarque du raisonnement des économistes en termes d'agrégats pour mieux plonger dans les logiques d'acteurs. Elle arrive ainsi à porter un regard pluridisciplinaire, compréhensif et pragmatique sur la question des inégalités du développement ainsi que sur la complexité de la transition démocratique.

Le premier chapitre de ce livre porte sur « Les droits de l'homme, la démocratie, l'aide étrangère et le développement ». Il démarre par une analyse fouillée des effets de la globalisation. Celle-ci produit des dynamiques contradictoires avec d'une part un souci d'équité et de lutte contre la pauvreté et d'autre part un creusement des inégalités, et des risques systémiques aux effets multiplicateurs. Face aux échecs, aux dérives et aux risques de cette globalisation, les organismes internationaux se limitent à élaborer des conventions et des concepts qui restent des vœux pieux. Les solutions sont sérieuses, déconnectées de la réalité et étatisées.

Le creusement des inégalités dans le monde appelle une gouvernance mondiale et un renouveau de la démocratie. L'auteure constate que la démocratie libérale et représentative fondée sur l'individualisme cède le pas à une démocratie délibérative qui, en reposant sur l'individuation plutôt que sur l'identité, permet de gérer la diversité sociale.

S'agissant du cas particulier de la Tunisie, la professeure Zghal constate que la demande d'équité économique et politique a été activée par la révolution. Elle pose la double hypothèse que la variable explicative des tensions sociales est l'inégalité politique et que dans chaque localité ou région il y

a un capital humain de savoir et d'intelligence qui demande à être libéré. Elle affirme alors que la solution aux problèmes ne viendra « ni d'en haut ni d'en bas mais des interactions verticales et horizontales entre les institutions » (p. 37)

La professeure Zghal analyse également le cercle vicieux créé par l'aide internationale. Celle-ci a souvent été politisée et orientée par les intérêts nationaux et internationaux des pays donateurs plutôt que par les besoins des bénéficiaires. Cette aide a notamment été prodiguée sans une évaluation rigoureuse des résultats des projets; façonnée par une démarche positiviste insensible au caractère idiosyncrasique du contexte; focalisée sur la dimension économique et orientée vers des programmes non transformationnels qui se trouvent être plus faciles à mesurer.

Alors que les citoyens des sociétés riches ont « une obligation morale d'éradiquer la pauvreté dans le monde » (p. 39), l'aide internationale ne peut faire face aux méfaits de la globalisation qui devrait s'attacher à « plus de capacité et à moins d'aide » (p. 55).

La professeure Zghal conclut ce chapitre par la présentation de sept principes devant permettre à l'aide internationale de servir à l'autonomisation des populations locales (pp. 65-74).

Le deuxième chapitre est intitulé « Troubles de la transition, gouvernance démocratique et décentralisation ». Après avoir passé en revue l'historique de la notion de gouvernance, l'auteure se pose une série de questions fondamentales: comment gouverner efficacement dans un contexte post-moderne? Comment répondre à la crise de gouvernabilité et développer de nouveaux modèles qui ne soient pas focalisés sur un organe central doté du monopole de la décision et de sa mise en œuvre?

Alors que ces modèles devraient permettre une mise en commun d'expertise et un partage de responsabilité, plusieurs obstacles empêchent la transformation de l'Etat qui, désormais, « doit protéger et non diriger les individus ». Ces obstacles se situent au niveau de l'histoire des nouveaux pays indépendants qui ont hérité du modèle bureaucratique de leurs colonisateurs. Ils se situent également au niveau de la culture politique et du socle culturel général.

La professeure Zghal analyse les turbulences de la transition tunisienne. Elle affirme qu'après 2011 la société tunisienne « s'est réveillée orpheline d'un ennemi commun: le dictateur et sa famille » comme si elle ne se reconnaissait que dans un liant négatif, la solidarité sociale ne s'est pas appuyée sur une vision commune mais sur l'existence d'un ennemi commun ». Longtemps infantilisée, la « nouvelle » société tunisienne ne s'est pas encore émancipée de son désir de père ni de son désir d'un ennemi commun à combattre. Alors la société s'est retournée contre elle-même et a appliqué le même paradigme que celui d'un dictateur : ceux qui ne sont pas avec moi sont mes ennemis, ceux qui ne sont pas

comme moi le sont aussi. Elle s'est ainsi installée dans un manichéisme simplificateur niant par là-même la diversité de ses éléments constitutifs" (p. 94-95)

Selon l'auteure, la fin de la traditionnelle hiérarchie du pouvoir étatique a eu pour conséquence l'émergence de la polyarchie qui impose le partage du pouvoir et exige des compétences dont ne disposent ni les anciens gouvernants habitués à l'ordre du pouvoir centralisé, ni les nouveaux gouvernants sans expérience de gestion des affaires publiques et plutôt animés par le ressentiment, un désir inassouvi de vengeance et une volonté d'imposer qui un modèle de société et qui un modèle économique (pp. 100-101).

La professeure Zghal insiste sur la nécessité d'actionner le socle culturel. Elle procède ainsi à l'analyse de la configuration culturelle tunisienne basée sur « l'attachement aux valeurs d'égalité-dignité; le paternalisme comme régulateur des situations où l'inégalité est inévitable; la déréglementation, le flou et l'évitement de la sanction; l'attrait des relations fondées sur l'appartenance sociale en l'absence de confiance et d'un socle de normes relativement stable et partagé par tous ». Cette configuration culturelle ... a joué un rôle de moteur dans la genèse d'un cercle vicieux. (p. 113).

En conclusion de ce chapitre, l'auteure analyse les rôles de la décentralisation et de l'innovation dans la « transformation de ce cercle vicieux en cercle vertueux » et dans la réalisation d'un changement de fond « qui transforme l'administration publique en vecteur de développement au lieu d'être un simple instrument de pouvoir et d'ordre social » (p. 132).

Le troisième chapitre porte sur « Le développement local, l'entrepreneuriat et les métiers traditionnels ». L'auteure constate que certaines régions tunisiennes souffrent d'un triple désert : un désert d'opportunités, un désert de culture à part le folklore et quelques chaînes audiovisuelles, et un désert de pouvoir d'achat. Les dynamiques entrepreneuriales dans ces régions sont bridées.

La professeure Zghal analyse à travers sa propre expérience du terrain et les recherches qu'elle a menées dans certaines régions de Tunisie les freins à l'entrepreneuriat. Parmi ses principaux freins, elle mentionne le manque de confiance qui limite le recours à la délégation et à la sous-traitance ; l'attraction de l'emploi administratif et la perception de l'entrepreneuriat non comme un choix premier mais comme une éventualité. Au niveau des gouvernements ces études relèvent l'absence de stratégie de développement de l'entrepreneuriat et une confusion entre entrepreneuriat et PME. Enfin, les programmes souffrent d'une grande fragmentation et les différents acteurs qui initient des projets le font sans concertation entre eux.

Insistant sur la nécessité de transformer les demandeurs d'emploi en entrepreneurs potentiels, la professeure Zghal, critique la formation en entrepreneuriat qui souffre notamment d'un cloisonnement des institutions universitaires et prive les étudiants d'une mobilité qui leur aurait permis de suivre des programmes spécialisés (p. 157). Elle reprend l'idée d'Allan Gibb qui considère que l'entrepreneuriat est moins l'affaire de compétences transférables que d'attitudes et de comportements.

Deux stratégies de développement local sont présentées et illustrées par des travaux de recherche-action menées par l'auteure.

En premier lieu, il s'agit du rajeunissement et de la modernisation des métiers traditionnels qui permettraient une accumulation primitive du capital nécessaire au développement de l'artisanat.

En deuxième lieu, l'auteure analyse la question de la mobilisation de ressources humaines locales pour l'éradication de la pauvreté. Cette mobilisation passe par la libération des initiatives et de l'entrepreneuriat ainsi que par la participation des populations à l'élaboration des plans de développement. Ceci permettrait de prendre en compte leurs aspirations réelles et préparerait l'engagement du plus grand nombre ainsi que la mobilisation des ressources humaines et matérielles locales.

La professeure Zghal présente alors un certain nombre de leviers permettant de rompre le cercle vicieux et de déclencher une dynamique de développement local soutenue et durable (p. 162.). Il s'agit de :

- La mobilisation des ressources humaines locales via une gouvernance décentralisée ;
- L'engagement d'un partenariat public-privé ;
- La création de synergie via la collaboration organisée et entre les différentes structures administratives ;
- Le rajeunissement des métiers traditionnels de l'artisanat d'art et autres petits métiers
- Le renforcement du potentiel entrepreneurial féminin ;
- L'indemnisation des populations rurales et des petits exploitants agricoles ;
- La révision du système fiscal ;
- L'exploitation optimale des TIC pour l'innovation.

Ce chapitre se conclut par deux études de cas d'intervention en faveur de métiers artisanaux. Ces études (des recherche-action) articulent transformation des perceptions des acteurs et processus d'intervention participatif du chercheur. Elles permettent l'évolution des besoins, des attentes et des réalisations au fur à mesure de la progression de l'action. Les conclusions de ces recherche-action sont d'autant plus intéressantes qu'elles se situent sur un plan méthodologique et qu'elles peuvent donc orienter l'action et la réflexion d'autres experts et chercheurs en matière de développement local.

Le dernier chapitre de cet ouvrage présente trois vecteurs du Développement régional: l'économie sociale et solidaire, la responsabilité sociétale des entreprises et l'autonomisation des populations locales.

Partant d'une analyse des fondements de l'économie sociale et solidaire, l'auteure dénonce un certain romantisme inhérent aux adeptes de celle-ci et présente les menaces qui pèsent sur cette économie ainsi que les piliers qui permettraient son développement (les aptitudes, les complémentarités institutionnelles et la participation) (p. 190).

Faisant une brève incursion dans l'entrepreneuriat social au travers d'un certain nombre d'exemples de réussite, l'auteure présente la responsabilité sociétale des entreprises comme étant « à la frontière de l'économie sociale et solidaire ». Elle analyse la naissance du concept de responsabilité sociétale des entreprises et les enquêtes les plus récentes en la matière.

S'arrêtant sur la RSE en Tunisie, la professeure Zghal affirme que les stratégies dans ce domaine devraient avoir quatre priorités: le rééquilibrage régional de l'investissement et de l'entrepreneuriat, l'encouragement et le soutien à l'entrepreneuriat, la protection de la nature et de l'environnement et enfin la GRH (pp. 205-206).

La combinaison de l'économie sociale et solidaire, de la responsabilité sociétale des entreprises et de la décentralisation serait source d'une synergie porteuse d'un développement régional endogène.

Si "l'entrepreneuriat crée l'entrepreneuriat par la diffusion d'une culture" (p. 211), la présence de services variés sur le territoire et la coopération interinstitutionnelle et notamment le partenariat public-privé peuvent combler les défaillances de la chaîne de valeur (p. 211).

Afin de développer cette synergie, la professeure Zghal propose que chaque structure privée ou publique devrait disposer d'une autonomie suffisante pour prendre les décisions et

surtout pour être à l'écoute du contexte et être réactive. Elle préconise également que les entreprises privilégient l'approvisionnement par des circuits courts et offrent des marchés pour les entreprises de proximité. Plutôt que de répliquer un modèle unique de développement dit "national" elle propose la mise en valeur des facteurs de différenciation des régions et l'élaboration d'un plan régional de développement de l'entrepreneuriat qui tienne compte des spécificités régionales et des forces motrices qui commandent l'économie moderne (p. 213).

Constatant que les territoires marqués par la pauvreté ne sont pas un désert d'activité économique, l'auteure critique l'opposition entre secteur formel et secteur informel elle montre notamment que ce qui est appelé secteur informel a toute sa place dans des économies développées telles que celles de l'OCDE. Par contre, la concurrence entre opérateurs de l'informel est souvent rude voire violente par effet de saturation du fait que les mêmes activités sont engagées sur un territoire réduit (p. 221).

Ce chapitre se conclut par la présentation de deux études élaborées par l'auteure qui illustrent la difficulté voire l'impossibilité de l'autonomisation des populations dans une situation de déficit démocratique.

L'hypothèse qui a fondé cet ouvrage est que le développement économique et social est une affaire de gouvernance et de comportement humain. Il est aussi et surtout une affaire politique. La démocratie est un moteur indispensable si l'on veut que l'aide au développement nationale où étrangère soit réellement utile et qu'il y ait une appropriation par la population concernée des projets de développement. L'autonomisation ou "empowerment" soulève la question de la bonne gouvernance aussi bien au niveau local qu'au niveau global et mondial. Le livre s'achève ainsi sur la nécessité d'instituer la bonne gouvernance aussi bien à l'échelle mondiale, nationale, régionale que locale (p. 236).

Le livre est agréable à lire, bien documenté et n'hésite pas à proposer des recommandations qui seront fort utiles pour les acteurs et les experts du développement.

Rompant avec les analyses classiques de l'économie du développement et les grilles théoriques de la « transitoologie », il constitue un apport indéniable de la gestion pour la compréhension des transitions politiques et du développement inclusif.

**Pr. Karim Ben Kahla**

## THEMES DES PROCHAINS NUMEROS

### Revue 3, décembre 2018

#### RESPONSABILITE SOCIALE ET ENTREPRENEURIAT

Dans les numéros 2 et 3, une partie des articles pourra venir 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 pourrons mieux comprendre ce qui per-

met 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 :

– **Axe 1 :** 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.

– **Axe 2 :** 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.

– **Axe 3 :** 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](mailto: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, juin 2019

### FINANCEMENT ET PROFITABILITÉ 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, décembre 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 :

- 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).
- 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.
- 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 tradition-

nels 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).

## Revues 6 et 7, 2020

Elles seront consacrées au marketing (numéro 6) et aux PME innovantes (numéro 7), avec à chaque fois un rédacteur en chef invité.

## Footnotes

1 La discipline informelle est très présente dans l'établissement. Par exemple : l'enseignant n'a pas le droit de s'asseoir pendant les cours mais doit toujours circuler (les salles de classes ne contiennent pas de chaise pour les enseignants mais seulement une table. On avait enlevé les chaises à un moment donné).

2 On attend la présence obligatoire des enseignants aux événements organisés par l'établissement sous menace de licenciement (portes ouvertes, conseils de classes, etc.). Un des membres du staff raconte qu'il reçoit toujours des menaces de licenciement de la part du Chef d'établissement sans pour autant se faire réellement licencier.

3 Les enseignants qui innove dans leurs manières d'enseigner reçoivent des primes et des augmentations de salaire. Pour se faire remarquer du Chef d'établissement, les enseignants doivent organiser des événements ou réaliser des activités exceptionnelles. L'ancienneté dans l'établissement est prise en compte et récompensée par une augmentation de salaire.

4 Ces personnes transmettent les discussions au Chef d'établissement et ce dernier punit sévèrement les gens concernés. Ou il prend des mesures concernant l'organisation.

5 À chaque cours, le Conseiller Pédagogique a pour rôle de surveiller non pas les élèves mais les enseignants et voir si les élèves sont sages en présence de l'enseignant.

6 « On pouvait s'absenter quand on était malade. Les cours n'étaient pas surveillés (à la fin de l'année scolaire, ce sont les élèves qui notent la manière d'enseigner de l'enseignant) ».

7 « Une fois, j'avais surpris mon collègue en train de discuter avec le DRH en disant : « Non, c'est vraiment injuste que vous me fassiez cela, M. X, j'ai fait des heures supplémentaires et vous ne voulez pas me payer ! ». J'en ai alors discuté avec lui et il m'avait dit que malgré la promotion qu'il avait obtenue, il n'avait reçu qu'une augmentation de salaire de 4%. Il se plaint alors que le salaire dans l'entreprise est vraiment injuste alors que la Direction essaie de faire passer l'image d'une entreprise qui se veut honnête et que certains salariés reçoivent toujours le salaire minimum d'embauche alors qu'ils se sacrifient vraiment pour la société. Mon collègue a alors décidé de démissionner quelques mois après notre discussion ».

8 « Je n'ai eu d'ordinateur fonctionnel qu'au bout de trois mois après mon arrivée dans l'entreprise ».

9 François GONDRAND dans *L'information dans l'entreprise et l'organisation* (1981) énonce les limites des journées de réflexion et d'étude en disant que ces dernières n'atteindront pas les buts escomptés sans une formation préalable à la communication et sans une ouverture d'esprit de la direction.

10 Au lieu d'être un groupe de référence (selon l'expérience de S. ASCH, 1951), ce groupe utilise le pouvoir qu'il obtient grâce à son appartenance au cercle fermé de la Direction générale et devient plutôt une menace pour les autres. Bien qu'envié, il n'est pas aimé par le reste du personnel.

11 Les informateurs peuvent ne pas être sincères car certains utilisent leurs pouvoirs de persuasion pour atteindre leurs objectifs égoïstes.

12 Ceux qui jouent à le faire ont des comportements scholastiques, au sens d'églises ou de sectes qui voudraient imposer unilatéralement leurs croyances.





**Management Development  
International Institute**