

Conversations sociologiques N°2

Département de Sociologie de l'Université de Yaoundé¹, avec l'appui du
Laboratoire Camerounais d'Etudes et de Recherches sur les Sociétés
Contemporaines (CERESC)

Mardi 22 mai dès 14h dans la salle AB250.

Note de lecture de l'ouvrage : Le pluralisme managérial en Afrique

Le pluralisme managérial en Afrique. Hommage au professeur Emmanuel Kamdem¹, est un ouvrage collectif dirigé par Henri Tedongmo Teko et Gabriel Etogo et publié aux Editions EMS, Management et Société Collection Business Science Institute en 2022. Il contient 300 pages fruit de la contribution de 22 auteurs (dont 3 disciples et 19 collègues et amis du professeur Kamdem pour un total de 20 chapitres) de Belgique, Cameroun, Canada, France et Sénégal. La diversité de genre est perceptible (bien que déséquilibrée) : 5 femmes et 17 hommes.

L'ouvrage est rédigé dans un style simple au point où même les non spécialistes pourraient se l'approprier sans difficultés.

Le présent ouvrage n'est pas un ouvrage classique. C'est un ouvrage « hommage » à un scientifique. C'est la raison pour laquelle, une partie importante est consacrée à la connaissance de l'homme qu'est le Prof Emmanuel Kamdem avant de parler de son œuvre et des débats qu'elle soulève. Je me réserve modestement la possibilité d'apporter mon regard critique sur des sujets minorés à la fin de mon propos. Quatre (04) parties meublent donc mon propos.

I. Le Professeur Kamdem : L'homme à la recherche d'une patrie !

Le Professeur Emmanuel Kamdem est un homme, il n'est pas une femme. Il a des qualités humaines incontestables et est à la recherche d'un territoire scientifique.

(1) Ayangma Protas décrit le Professeur Kamdem comme un passionné des questions humaines et sociales ancrées dans les réalités africaines. Rémi Kouabenan nous dit qu'il a des valeurs d'humanisme, de rigueur et de persévérance. Il est également présenté comme une personnalité généreuse (cf page 19 de l'ouvrage qui relaie les propos d'

¹ A ne pas confondre avec l'autre professeur Kamdem Emmanuel spécialiste de l'économie sociale et solidaire. Il est par ailleurs spécialiste du BIT (OIT) sur les questions de coopératives et Secrétaire Général de l'IPD (Institut Panafricain pour le Développement).

Annie Cornet témoignant de ce qu'Emmanuel Kamdem a été une source d'inspiration pour ses interventions, cours et recherches en Afrique).

Je peux témoigner moi aussi de sa générosité. En effet, le prof Emmanuel Kamdem, à la suite d'un colloque organisé par l'IIAS (Institut International de l'Audit Social) au CRADAT ici à Yaoundé, après une brève intervention, d'ailleurs improvisée par les organisateurs qui m'ont demandé de parler de la marque employeur dans la fonction publique, m'a approché en me demandant de faire une proposition de chapitre dans l'ouvrage collectif qu'il bouclait déjà. J'avais alors une semaine pour lui faire une proposition. C'était un véritable privilège d'être sollicitée par celui que je considérais déjà comme une référence en matière de management des organisations africaines. C'est ainsi que le chapitre intitulé "Réformer l'administration publique camerounaise : un défi de la recherche enracinée en management " a été publié dans son ouvrage collectif (Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud) « la recherche enracinée en management » en 2020, ouvrage labellisé par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE). Donc sans être son disciple au sens où nous l'entendons à l'université, je peux me vanter d'avoir partagé quelques affinités scientifiques avec le Prof Emmanuel Kamdem et j'en suis très fière.

- (2) La préface de l'ouvrage vous accueille avec une présentation du Pr Kamdem comme l'un des fondateurs de la base conceptualisée des disciplines de gestion en Afrique et même au-delà. Pour l'Afrique, il est l'un des fondateurs de l'enseignement de gestion tout court à travers ses publications et sa contribution à l'ESSEC de Douala. Sa contribution offre donc une alternative à l'usage mimétique des modèles issus du monde anglo américain souvent déconnectés des réalités africaines ou des époques. C'est donc la contextualisation qui fonde les travaux du Pr Kamdem et qui justifie tout un combat scientifique qui ne manque pas d'adeptes.

Le Pr Kamdem est présenté comme un enseignant au confluent de plusieurs disciplines. Rien n'est dit sur son parcours académique pour nous fixer sur ses origines. Il a soutenu sa thèse dans quel domaine ? Ses idées sont transdisciplinaires, il est sociologue, parfois anthropologue. Il est également un militant de la création des avoires par les managers. Son œuvre contribue à la question de l'altérité et s'inscrit toujours entre deux « intérieur - extérieur », « proximité-distance », « ressemblance-dissemblance » ; « localisation- délocalisation ». Son œuvre invite à dépasser les frontières.

Le management est une science segmentée. Bien que les travaux d'Emmanuel Kamdem soient jugés transdisciplinaires, il faut bien loger le Prof quelque part sauf à vouloir le qualifier « d'hermaphrodite ». Les co éditeurs nous disent qu'il est (P24) : psychologue du travail, sociologue des organisations (notre présence ici le justifie peut être), de temps à autre anthropologue et il s'est ouvert aux sciences de management.

Moi je soutiens qu'il est des sciences de gestion bien qu'ayant une forte empreinte sociologique et je convoque trois arguments pour l'étayer et éviter de le dépiécer autant :

Argument 1 : les sciences de gestion sont une science au confluent de plusieurs disciplines autonomes (économie, droit, psychologie, sociologie, anthropologie, mathématiques...) ; pas besoin de démonstration, les travaux du prof Kamdem épouse bien cette caractéristique des sciences de gestion.

Argument 2 : Son regard sur l'organisation est pluriel. Il est vrai que plusieurs disciplines s'intéressent à l'organisation, mais les frontières sont bien connues. Celles des sciences de gestion sont bien ce pluralisme que prône le prof Kamdem. Il ne peut donc pas être considéré comme un « apatride ».

Argument 3 : Ses travaux peuvent être logés dans l'un des courants de la théorie des organisations. Il rejette le « one best way » des classiques. Il épouse l'approche contingente avec un accent particulier sur la culture et la nécessité de la contextualisation des approches. On lui reconnaîtrait alors plusieurs alliés en sciences de gestion : Chesnay Barnard (organigramme formel et informel ; Crozier et Friedberg, tous les auteurs du mouvement des relations humaines qui reconnaissent que la ressource humaine, n'est pas passive et ses actions contribuent à co-construire les réalités organisationnelles, la théorie de la contingence, entre autres). Emmanuel Kamdem peut aussi être considéré comme un post moderne en ce sens qu'il contribue à déconstruire des réalités connues et proposer de nouvelles voies.

Pour moi donc le Prof Kamdem est un aîné dans la fratrie des sciences de gestion. D'ailleurs il a géré pendant des années une école célèbre : l'ESSEC. Comment l'aurait-il fait avec autant de succès s'il n'avait pas été l'un des nôtres ? Il a été Chef de département de gestion des ressources humaines entre autres.

Loin de ces débats de territoires et plus sérieusement, le prof Emmanuel Kamdem, appartient simplement à la science ! Il a d'ailleurs refusé d'être confiné à une discipline (P.24). Et l'hommage qui lui est rendu dans l'ouvrage n'est qu'une juste reconnaissance de son œuvre. Qu'ont-ils dit de son œuvre ? Intéressons-nous à la contribution des 22 auteurs qui ont rédigé les 20 chapitres de l'ouvrage.

L'ouvrage rend compte de la pensée Kademienne (pour reprendre l'expression des auteurs) et dévoile les débats qu'elle soulève.

II. La pensée du Prof Kamdem Emmanuel

Le nom d'Emmanuel Kamdem est inséparable du projet scientifique du management des organisations africaines. Il publie en 2002 le *management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat et le management dans ses rapports au temps, à la culture et à la religion. Il est qualifié par ses disciples comme « *le chantré de l'interdisciplinarité et l'apôtre de la diversité* ».

Pour le prof Kamdem, l'Afrique n'est pas malade de management comme le pensait Bourgoïn (1984) et Dia (1991). Elle est une Afrique avec ses propres modèles de management comme l'a démontré Mutabazi (2006). Elle est aussi au confluent des modèles hybrides de management

comme l'attestent bakengela Shamba et Livian (2014). Elle est surtout pour lui un laboratoire d'observation féconde sur diverses rationalités et pratiques de management.

Emmanuel Kamdem appelle à s'affranchir des cadres théoriques qui peuvent être considérés comme étant hors sol en rapport avec la réalité africaine loin du modèle du « Mittelstand » allemand, du Colbertisme français, du capitalisme familial des pays latins et bien à distance du leadership à l'américaine.

Que peut-on retenir de la pensée Kademienne ? Cette question n'est pas ma propre formulation je l'emprunte à Teko et Etogo (P.27). Bassirou Tidjani est le premier à apporter une réponse dans son chapitre : cultures africaines et management des entreprises : faut-il continuer à en discuter ? La réponse est oui, en s'inscrivant dans les logiques culturelles et contextuelles suggérées par le Prof Kamdem.

Tableau 1 : Contributions du professeur Kamdem

Contributions du prof Kamdem				
Accorder de l'importance à la spécificité des contextes africains pour rendre compte du fonctionnement des organisations africaines	Le temps du travail, de la culture, de l'interculturalité	Le fait religieux	Le monde sorcellaire ou l'univers du Ndimisi	L'ethnicité et l'individu
La recherche d'un enseignement africain enraciné (la force du contexte)	La compréhension des paradoxes	Les singularités et difficultés de la recherche en contexte africain	Les temporalités	Rejet du discours afropessimiste
L'organisation au croisement de la communauté domestique et de la communauté productrice nécessitant de négocier un rapprochement entre la raison sociale et la raison économique	Leadership en Afrique : leader paternaliste (explication de la bienveillance autocratique qui entretient la relation supérieurs-subordonnés)	L'entrepreneur est un acteur encastré (concepts d'Ubuntu et Tributariat)	Interculturel et interdisciplinarité	A la quête d'une pensée autonome africaine
Implications de cette contribution				
Les managers adoptent des comportements pragmatiques qu'il qualifie d'équilibrisme entre les pratiques de GRH objectivant sur le papier et la pratique des privilèges appliqués par nécessité ou par pragmatisme.	Les choix des managers ne sont pas exclusivement le fruit des contraintes de performance et encore moins ceux de leurs motivations individuelles. Ils sont structurés par des dimensions à la fois objectives et subjectives. Ce qui	Typologie de dirigeants : dirigeant ethno-borné, ethno-centré et ethno-technocrate	L'utilisation de l'approche interculturelle est opérante pour résoudre les problèmes récurrents en sciences du social et peut s'appliquer à plusieurs domaines (le cas	« Ni Taylor, ni Folklore) : ne peuvent ne pas rejeter les principes universels mais s'abstenir du mimétisme aveugle

	suggère de retenir la responsabilité du manager dans une perspective interculturelle.		de l'agriculture dans l'ouvrage en est une illustration)	
--	---	--	--	--

III. Débats épistémologiques et méthodologiques soulevés par sa pensée

« D'après Emmanuel Kamdem, l'un des principaux défis épistémologiques du rapport entre le management et l'environnement africain est d'ordre méthodologique ». P.146.

Positivismisme versus constructivisme

Les recherches sont le plus souvent dominées par les postures positivistes prenant appui sur de fondements théoriques « hors sol ».

Bassirou Tidjani rappelle les limites des études de cas : les auteurs n'insistent pas sur une étude par le bas (identification des savoirs réels) mais davantage sur les études par le haut en terme d'adaptation des entreprises africaines aux méthodes dites modernes.

Il fait remarquer que le tissu économique du Sénégal est constitué de 97% d'entreprises informelles. Dans ce contexte, les études sur l'adaptation ne concernent que 3% de cette économie.

Bien plus, les travaux réalisés par les chercheurs sur ce sujet restent partiels voire imparfaits car ils se limitent pour la plupart aux entretiens ou études de cas auprès des acteurs ciblés sans véritablement mener une étude du milieu.

Il privilégie alors le retour d'expérience des praticiens comme source précieuse des recherches en management des entreprises africaines, avec un intérêt pour les études longitudinales qui « offrent la possibilité d'identifier les facteurs socio-culturels qui ont influencé les processus de décisions et les actions qui en ont découlées ».

Comme il faut revoir le sens du débat, l'auteur interpelle les chercheurs africains sur la nécessité d'élargir l'enseignement et la recherche sur la microentreprise. A sa connaissance, il n'existe en Afrique aucune université qui y consacre des enseignements. Bien plus, les matériaux de recherche sont pour la plupart, des théories d'obédience américaine consacrées à la grande entreprise. De même, très peu de politiques économiques des Etats Africains font mention des microentreprises. Il pense alors que la contribution substantielle des chercheurs africains serait la « génération des concepts et théories construits à partir du terrain ».

Postures idéologiques suggérées par le professeur Kamdem

Le tableau ci-après présente les postures idéologiques du professeur Kamdem relayées par les contributeurs de l'ouvrage.

Tableau : Contribution du professeur Kamdem² en fonction de la typologie de Nizet et Pichault (2007)

Approches	Auteurs
Approche universaliste (écart entre pratiques managériales africaines et bonnes pratiques enseignées) 1 chapitre	Alexandre Wong (chapitre 12)
Approche culturelle locale (spécificités locales) 8 chapitres	Bassirou Tidjani (Chap1), Jean-Fraçois Chanlat (Chap 6), Suzanne Apitsa (Chap 3), Alexandre Wong (Chap 12), Généviève Causse (Chap 13), Fatou Diop-Dall (Chap 14), Taïb Hafsi (Chap 15), Jean-Pierre Gueyié (Chap 20)
Approche structuraliste (resituer les pratiques managériales dans un contexte) 8 chapitres	Françoise Chevalier (Chap 2), Jean Biwolé Fouda (Chap5), Henri Tedongmo Teko (Chap 8), Roméo Saa Ngouana (Chap 10), Henri Tedongmo Teko et Gabriel Etogo (Chap 11), NKakleu Raphael (Chap 16), Tijane Sylla (Chap 18), Rémi Kouabenan (Chap 19)
L'interprétativisme culturel (position des compromis des managers) 3 chapitres	Annie Cornet (Chap 4), Jacop Abé Atangana (Chap 7), Gabriel Etogo (Chap 9), Ayangma Protais (Chap 17)

Il apparaît une prédominance des approches culturelles locales et structuralistes. La posture universaliste ne fait pas partie de ses préférences. Prof Kamdem rejette l'idée de modèles universels pour valoriser celle du manager enraciné !

Plus globalement les travaux du Professeur Kamdem posent la question de la prise en charge scientifique du problème de management dans son rapport aux sociétés africaines (P.132). Il apparaît alors que les recherches en management en contexte africain devraient retenir une formulation méthodologique qui tienne compte des singularités et spécificités empiriques africaines. Il invite donc à un renouvellement méthodologique et à la primauté du constructivisme sur le positivisme. Il s'agit donc de suspendre temporairement le recours à des cadres théoriques hérités des environnements différents de l'Afrique pour accorder une préséance au terrain. La prise en compte du contexte est donc l'une de ses principales prescriptions.

Toutefois, la nature polysémique de ce concept « contexte » rappelé aux Pages 203 et 204 de l'ouvrage induit des repères méthodologiques différents selon qu'il est en position de « sujet verbal » (explique et détermine) ou qu'il agit comme conditionnement ou s'il est pris dans une simple relation de contiguïté. Face à cette réalité, la question est donc de savoir s'il faut ignorer le contexte comme le suggère le positivisme ou s'il faut en faire une priorité comme le conseillerait le constructivisme. Dépendamment de la conviction du chercheur, l'une des deux

² Relayée par les auteurs de l'ouvrage.

options peut être retenue. Pour Emmanuel Kamdem, la question ne se pose même pas. Il conseille le constructivisme convaincu de ce que le contexte africain est un espace fécond à la création des connaissances en sciences de gestion.

C'est alors qu'Alexandre Wong sollicite plutôt la dynamique de la « singularisation » et de l'« universalisation ». Cette perspective interculturelle s'oppose à l'idée selon laquelle la modernité est distincte de la tradition. S'abritant derrière la définition que donne Gaucher de la modernité à savoir « le développement vers le futur », ce qui est moderne ne viendrait pas de l'occident. Tous les pays seraient mus par la modernité. C'est donc un faux débat que d'opposer modernité (occident) et tradition (Afrique). Il s'oppose ainsi aux notions universalistes d'une part et culturalistes d'autre part. Le débat ici est de se départir des clichés clivant occident/rationnel et Afrique /irrationnelle.

L'hommage rendu au Professeur Kamdem a une conséquence importante dans les choix épistémologiques et méthodologiques des recherches en sciences de gestion. Il sonne comme un plaidoyer visant à éviter de reproduire par mimétisme, les modèles occidentaux et à donner la possibilité aux terrains africains de dévoiler toute leur richesse. Dans ce contexte les enseignants et doctorants sont interpellés aussi bien dans le choix des sujets à traiter que des méthodologies à mobiliser. Il apparaît que si le positivisme peut dans ce contexte aider à faire évoluer le corpus de connaissances scientifiques, c'est de façon très marginale. Le constructivisme serait alors plus approprié. De même les sujets traités devraient avoir un ancrage culturel, sociologie et anthropologie significatif pour aider l'expression des « vérités empiriques » nécessaires pour construire les connaissances dans la gestion des organisations.

IV. Sujets minorés ou oubliés

Il me semble important de relever quelques sujets ignorés ou minorés dans son œuvre. J'en ai identifié deux.

Pour le premier : le professeur Kamdem et les auteurs qui s'inscrivent à sa suite n'abordent pas le sujet du point de vue des organisations publiques africaines. C'est davantage l'entreprise privée qui fait l'objet d'exploration. Ce n'est qu'à la page 112 de l'ouvrage qu'au détour de la première phrase de l'introduction du chapitre 7 qu'Atagana évoque le secteur public. Il dit : « le dirigeant africain, qu'il soit du secteur public, du privé ou du secteur à but non lucratif, est au cœur du débat sur le développement de l'Afrique ». Il n'en fait donc pas une exploration particulière. Il me semble que cet espace est une niche d'importation d'outils managériaux dont l'étude serait une opportunité scientifique et managériale.

Pour le deuxième, il s'agit de l'idée explorée mais pas approfondie d'Alexandre Wong sur la mondialisation africaine : au-delà du rationnel et de l'irrationnel. J'aimerais bien voir approfondir l'idée selon laquelle : « chaque communauté humaine s'adapte d'une manière créative à la mondialisation ce qu'il appelle « s'internaliser » et cette mondialisation s'adapte

de manière créative à la singularité des territoires qu'elle investit. Elle se « singularise » alors comme le font les multinationales. Cette interfécondation réciproque rend bien compte de l'interculturalité chère au professeur Kamdem.

Conclusion

Je conclurai par mon propos en reconnaissant que le prof Kamdem a fait le tour de la question du management des organisations africaines. Il continue ses recherches dans ce domaine et plusieurs chercheurs suivent ses pas. Il montre la voie et conduit son « troupeau ».

Le principal mot clé des travaux de Kamdem qui constitue la trame de sa contribution relayée par les 22 auteurs est : enraciné ! La recherche enracinée en management est d'ailleurs le titre de l'ouvrage qu'il a co-publié avec Chevalier et Payaud en 2020.

J'emprunterai les propos de François Pichault, rédacteur de la postface de l'ouvrage pour dire :
Voici un ouvrage nécessaire !