

## La théorie de la recherche enracinée pour l'étude du management africain dans le contexte particulier du continent africain

À propos de l'ouvrage de  
Emmanuel KAMDEM,  
Françoise CHEVALIER &  
Marielle A. PAYAUD,  
*La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Paris, EMS Éditions, 2020, 432 p.

Par Nicolas BERLAND  
Professeur des Universités - Université Paris  
Dauphine



Il est des contextes de recherche sur lesquels on sait peu de choses, et d'autres pour lesquels la recherche ne produit plus rien de nouveau. Pour ces situations, Glaser et Strauss (1967), puis Strauss et Corbin (1988), ont imaginé des protocoles méthodologiques inductifs permettant de faire émerger des interprétations nouvelles à partir des données. La difficulté de la démarche est d'arriver à faire abstraction de ses connaissances ou de ses *a priori* antérieurs afin de

laisser parler les données. Dans un contexte culturel différent de celui de la recherche classique comme peut l'être le continent africain, la démarche est particulièrement adaptée. Elle évite de plaquer des cadres théoriques préexistants sur des contextes pour lesquels ils n'ont pas été élaborés. La théorie enracinée permet alors d'éviter un centrisme culturel occidental. Nous privilégierons par conséquent dans cette recension d'un livre collectif les chapitres les plus « enracinés » de par leurs auteurs ou leur terrain.

Au-delà de la théorie de la recherche enracinée elle-même, sur laquelle le livre n'apporte pas grand-chose de nouveau, ce sont les perspectives sur des recherches en contexte africain qui font tout l'intérêt de cet ouvrage. De ce point de vue, le livre est utile pour une première approche du management africain autant pour des Occidentaux que pour des chercheurs africains qui y trouveront des références et un style de recherche à même de valoriser leurs propres écrits. Cela devrait permettre à nombre de chercheurs travaillant sur l'Afrique d'éviter des répliques maladroites de recherches occidentales.

Ce livre collectif comprend une introduction, des sous-introductions mais surtout vingt chapitres, regroupés en quatre parties, qui sont autant de références pertinentes. Plutôt que de tenter une synthèse des différents chapitres, focalisons-nous sur quelques-uns.

Le chapitre 2 de Jean Biwolé Fouda nous ouvre les portes des recherches en contexte entrepreneurial africain. L'auteur y développe les notions d'« Ubuntu » et de « Tributariat » comme mécanismes conciliateurs dans des logiques de constructions et de consolidations entrepreneuriales. Avec ces deux concepts, il s'agit d'analyser l'action collective au travers du prisme d'un individu socialement encastré. L'Ubuntu se caractérise par des valeurs telles que le respect, la servabilité, le partage ou la générosité. Le Tributariat traduit l'influence de la tribu sur l'entrepreneur. Bien documentés théoriquement, les concepts sont utilisés pour décrire deux situations entrepreneuriales. L'ensemble fournit une théorie du mécanisme conciliateur (TMC).

Le chapitre 4 de Suzanne Marie Apitsa est plus classique, mais néanmoins intéressant, en ce qu'il traite du management de la diversité au travers du concept d'ethnicité. En marge des théories culturalistes d'inspiration psychosociale, l'auteur développe un modèle d'ethnicité. L'ethnie est une notion centrale en Afrique, sur un continent où la Nation n'a pas souvent de sens. L'auteur relie les éléments constitutifs de l'ethnicité (religions, croyances, ethnies, rapport au temps, rapport aux autres), l'environnement (cultures, institutions) et l'organisation (lieu des altérités, brassage culturel et social, mécanismes de coopération et de conflit). Le recours à ce concept semble pertinent à l'auteur pour aborder des problématiques liées à la globalisation, car l'ethnicité permet de questionner les débats autour de la convergence / divergence du modèle africain par rapport à l'Occident. Tout ne se ramenant pas à la culture et à l'altérité, l'Afrique est convergente et divergente.

Le chapitre 5 d'Alexandre Wong traite de la singularité des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique. Il propose un modèle interculturel de RSE des organisations africaines où se mélangent des approches africaines, européennes, anglo-saxonnes et asiatiques, et qui fournit un modèle hybride favorisant un enracinement sur un territoire local, mais aussi au niveau international. En contexte africain, le territoire se révèle alors, selon l'auteur, un lieu d'observation des pratiques plus pertinent que l'organisation qui s'y insère.

Une série de chapitres viennent ensuite apporter des illustrations de traitements méthodologiques pertinents en contexte africain, qui aideront sans doute de jeunes chercheurs que le conformisme pousse parfois à singer des méthodes plus traditionnelles mais inopérantes dans un contexte si spécifique. Nous en retenons quatre dont les empiries nous ont semblé particulièrement intéressantes (même si on aimerait en savoir plus, le format très court des chapitres ne donnant que l'envie). Ces recherches abordent des méthodologies qualitatives, quantitatives et d'analyse de réseaux.

Le chapitre 12 de Françoise Chevalier et d'Emmanuel Kamdem souligne les limites des travaux portant sur l'Afrique : faible prise en compte des contextes africains, lente et difficile émergence d'une analyse conceptuelle, emprise du paradigme positiviste et quantitatif, faible ancrage des recherches chez les managers, et quasi-absence de collaboration entre chercheurs et praticiens. Les auteurs soulignent l'importance de la théorie enracinée pour saisir les différentes dimensions pertinentes du management africain. Le chapitre est illustré de cinq exemples de recherche qualitative pertinente, qui sauront sans doute inspirer de futurs chercheurs.

À l'inverse du précédent chapitre, le treizième chapitre écrit par Jean Moscarola, Bernard Goumou, Dramane Sidibé et Fadoua Tahari, montre comment des méthodologies quantitatives bien utilisées peuvent contribuer à une recherche enracinée dès lors qu'elles sont combinées à des méthodologies qualitatives. À partir de trois exemples (enquête en Guinée, étude de cas de banques au Mali et interviews de *leaders* au Maroc), les auteurs proposent quatre approches quantitatives qui permettent de dépasser les approches traditionnelles et se révèlent plus performantes en contexte africain. Le chapitre 14 d'Yves Frédéric Livian et

Patrick Bakengela Shamba reprend la même problématique et fournit également des exemples d'applications riches en enseignements.

Le chapitre 15 écrit par Chantal Fuhrer montre comment l'analyse des réseaux peut se révéler particulièrement fructueuse en contexte africain. Pour faire le lien avec les chapitres précédents, l'auteur montre la pertinence de ces analyses en réseau pour étudier des questions relatives à l'Ubuntu, au modèle circulatoire africain et aux questions de l'ethnicité. Si deux de ces concepts ont déjà été vus précédemment, le modèle circulatoire africain met en avant la circulation des services, informations et énergies entre les hommes, leurs familles et leurs clans afin d'assurer la cohésion de chacun.

La quatrième partie de l'ouvrage présente des chapitres de témoignages sur la manière de conduire une recherche doctorale ou un EBDA (*Executive Doctorate in Business Administration*) au Cameroun (chapitres 16 à 18). Le jeune chercheur trouvera dans ces chapitres des échos à son parcours. La recherche du chapitre 19 sur le redressement d'entreprise à Dakar Marine montre comment le dirigeant d'entreprise peut développer sa réflexivité sur ses propres pratiques managériales. Enfin, le chapitre 20 analyse le "New Public Management" (NPM) au Cameroun, et montre comment s'articulent des enjeux idéologiques propres au contexte administratif du pays. Ce dernier chapitre n'est toutefois pas sans rappeler des luttes de pouvoir que nous connaissons bien en contexte occidental.

Au final, l'ouvrage alimentera les chercheurs ayant besoin de concepts appropriés pour l'étude du management africain. Il aidera aussi ceux qui voudraient adapter leur méthodologie à ce contexte si particulier qu'est le continent africain. Enfin, toutes les personnes ayant besoin de se positionner dans la négociation avec les entreprises ou administrations, dans leur posture de recherche ou pour l'obtention de leurs données, y trouveront des partages d'expériences.

## Bibliographie

- GLASER B. G. & STRAUSS A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter.
- CORBIN J. & STRAUSS A. (2008), *Basics of qualitative research (third ed.)*, Thousand Oaks, CA, Sage.