

De l'actionnabilité à la performativité des connaissances de SG en contexte africain : quelques pistes de réflexions

Résumé :

L'objet de la présente réflexion est de contribuer au rapprochement entre les sphères académiques et managériales. Nous montrons que, du fait de la pluralité des réalités organisationnelles, du niveau de pauvreté et de l'oralité de la culture qui caractérisent l'Afrique, le chercheur en SG africain doit impérativement privilégier une démarche de recherche qui débouche sur des connaissances performatives. Pour cela, nous proposons qu'à la base de toute thèse de doctorat soit clairement identifié un problème de gestion, et qu'une pédagogie soit mise en place pour transmettre systématiquement les connaissances produites aux managers et entrepreneurs africains.

Mots clés : Actionnabilité ; performativité ; Afrique ; Sciences de Gestion.

Il est établi depuis la conception *postpopperrienne* de l'épistémologie que l'histoire n'est pas neutre dans l'évolution des Sciences. Elle donne une structure aux théories et renseigne par conséquent sur leur évolution dans le temps. Dans le même sens, toute théorie se développe dans un contexte qui favorise son émergence. Deux exemples précis permettraient d'illustrer l'importance du contexte dans le développement de la connaissance scientifique. Le premier est celui de la théorie du libre-échange. Elle connut son apogée dans les années 1850-1860, dans un contexte où, pour sauver ses industries de la baisse des taux de profit, la Grande-Bretagne eut besoin d'exploiter les avantages que lui offre le commerce international. La théorie positive de l'agence peut être citée comme deuxième exemple, en ce sens qu'elle trouve ses fondements dans une société américaine d'entre-deux guerres, caractérisée par l'émergence d'une nouvelle catégorie d'acteurs appelés dirigeants d'entreprises, et surtout par le changement institutionnel majeur que représente la séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise (Berle et Means, 1932).

De manière générale, l'idée d'une connaissance scientifique appréciée à l'aune des réalités d'un contexte n'est pas nouvelle. Les orientations les plus fécondes de l'épistémologie contemporaine semblent précisément s'opposer à un projet d'élaborer une théorie générale de la connaissance scientifique, dans la mesure où elles s'attachent d'abord au développement d'épistémologies spécialisées (Cohen, 1997, p. 1160). On retrouve également ce rejet d'une connaissance universelle chez Bachelard, pour qui, le travail scientifique et sa qualification ne peuvent jamais être considérés comme définitifs et universels, mais présentent un caractère spécifique. Dans le même sens, Piaget (1967) nous apprend que « *les principales nouveautés épistémologiques sont nées de la réflexion des esprits scientifiques sur les conditions de la connaissance en leur propres disciplines* ». Ainsi, mener une réflexion épistémologique propre aux sciences de gestion (désormais SG) s'inscrit simplement dans cette logique. « *Si la gestion est une Science, alors ce ne peut être qu'une Science historique¹, c'est-à-dire ne pouvant établir des lois universelles et permanentes* » (Nikitin, 2006, p. 95).

C'est donc dans cette logique que les SG sont considérées comme des sciences de l'action. Une de leurs spécificités c'est de produire des connaissances actionnables. Selon Argyris (1993, p. 257²), une connaissance actionnable est une connaissance à la fois valable et pouvant être mis en action dans la vie quotidienne. Dans la mesure où cette vie se caractérise

¹ Delas J.P., (1991), *Économie contemporaine. Faits, concepts, théories*. Ellipses.

² Argyris C., (1993), *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, Jossey-Bass; Traduction Française : *Savoir pour agir*, Paris, InterÉditions, 1995.

par des particularismes à des niveaux institutionnel, individuel, organisationnel, on pourrait simplement considérer que la connaissance actionnable est celle qui permet de *concevoir une solution singulière à un problème contextuel* (David et Hatchuel, 2007). Cependant, se limiter à la possibilité, à la proposition ou à la conception d'une solution, fût-elle adaptée à un contexte, ne suffirait pas à changer la réalité organisationnelle. Encore faudrait-il que la solution conçue ait un impact sur la vie des organisations dans lesquelles se posent les problèmes. On dira dans ce cas que cette connaissance est performative. La performativité dans son acception sociologique renvoie donc à la propension d'un énoncé ou d'une théorie, à construire l'objet empirique ou le phénomène qu'il décrit (Cabantous et Gond, 2011 ; Callon, 1998 ; MacKenzie et Millo, 2003, Gond, 2010). En d'autres termes, une connaissance performative peut être assimilée à un médicament qui change l'état du patient à qui on l'administre. Ainsi, face à un problème organisationnel, si la connaissance actionnable est une solution possible, la performativité en est la matérialisation

S'agissant justement de solutions, l'Afrique en a tant besoin, au moins pour deux raisons. Premièrement parce que les réalités organisationnelles y sont différentes et d'une complexité particulière. C'est le continent où le secteur informel est le plus dense et en permanente croissance, avec un tissu économique largement constitué par des PME et des TPE, et une diversité culturelle inégalable³. Conséquemment, en faisant référence à la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967), les modèles et les théories de l'entreprise développés dans d'autres contextes, ne sont pas forcément applicables telles quelles dans l'environnement africain. Il existe donc une infinité de problèmes organisationnels, caractérisés par une forte complexité et une sensibilité bien tropicale. Dans le même ordre d'idées, la nécessité d'adapter les pratiques de management au contexte local, a été relevée par certains auteurs (Hofstede, 1987), précisément dans les pays en développement (Masoud et Wilson, 2011).

Deuxièmement, comme l'affirme Lewin (1997, p. 144), « *la recherche qui ne produit que des livres ne suffit pas* ». L'Afrique a un besoin impérieux de solutions aux problèmes auxquels elle fait face au quotidien. En réalité, plus que partout ailleurs, les organisations en Afrique sont confrontées à la corruption, à la mauvaise gouvernance, aux difficultés d'accès au financement, à la pauvreté, aux épidémies, à l'instabilité politique... Pourtant, plus de cinquante ans après les indépendances, on peut difficilement contester l'existence d'une communauté

³Un pays comme le Cameroun compte à lui seul plus de deux-cent ethnies, et donc autant de cultures traditionnelles (Serra, 2009, p. 310 ; Onana, 2005, p. 337).

scientifique de gestionnaires africains⁴, dans la mesure où il existe des universités, des écoles, des chercheurs, des thèses de doctorat, des ouvrages, des articles scientifiques, des colloques, des associations savantes... De ce fait, les sciences de gestion en Afrique peuvent être considérées comme un *paradigme* au sens de Kuhn⁵.

Cependant, bien que les membres de cette communauté soient encastrés dans le tissu social africain, force est de constater que les connaissances qu'ils produisent n'ont pas d'impact sur le quotidien des organisations présentes sur ce continent. La quasi-totalité des travaux de recherche en management finissent dans les bibliothèques universitaires. Ceux des travaux qui sont publiés, le sont plus dans une perspective de carrière qu'à l'attention des managers d'entreprises. Au Cameroun par exemple, 80% de chercheurs reconnaissent que les résultats de leurs travaux ne sont pas pris en compte par les décideurs (Mbock et al., 2004). De même, paradoxalement, la courbe des problèmes auxquels font face les organisations croît autant que celle du volume des recherches produites en SG. Par conséquent, la performativité de cette production scientifique s'en trouve manifestement remise en question. D'où l'interrogation suivante : ***Comment passer d'une connaissance actionnable à une connaissance performative dans les SG en contexte africain ?***

Cette question n'est pas propre au contexte africain. En réalité, elle se pose globalement en sciences de gestion et s'insère habilement dans la problématique du rapprochement entre les sphères académique et managériale. Celle-ci renvoie entre autres à la question de savoir comment rendre les théories plus actionnables et combler le fossé entre théorie et pratique (Academy of Management Conférence, 2004 ; Avenier et Schmitt, 2007 ; British Management Journal, 2001 ; Gond, 2010 ; Hatchuel, 2005). En effet, si pour certains auteurs les deux mondes ne peuvent pas collaborer (Kieser et Leiner, 2009), pour la grande majorité par contre, l'existence d'une barrière les séparant serait plutôt la preuve de la présence d'un chemin les rapprochant (Hodgkinson et Rousseau, 2009). Pour ces derniers, il est nécessaire que les faits et les théories soient engagés dans des chaînes de traduction afin d'accéder à une certaine performativité, en soutenant par ailleurs que cette performativité doit être une quête perpétuelle (Denis, 2006 ; Denis et Pontille, 2010 ; Varlet et Allard-Poesi, 2015). La présente réflexion a

⁴ Nous avons considéré que les chercheurs en SG en Afrique ont prioritairement pour champ d'étude empirique, les organisations en contexte africain. Pour des raisons que nous explicitons dans la suite, nous nous sommes limités à l'Afrique noir francophone. Néanmoins, à cette communauté scientifique spécifique, nous avons également intégré les chercheurs non-africains qui s'intéressent aux problèmes propres à l'Afrique dans leurs travaux de recherche.

⁵ « Un paradigme désigne une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc... partagées par une communauté donnée » (Kuhn, 1962, p. 175).

donc dans un premier temps, un intérêt pragmatique relatif à cette problématique générale, en ce sens qu'elle permettrait à la production scientifique d'avoir un impact économique et social et d'être utile à la société. Toute chose qui rentrerait en droite ligne avec l'éthique dans la recherche (Verstraete, 2007) et l'apport du travail de recherche à l'action collective (Le Moigne, 1995).

En outre, le questionnement a beau être général, la mention explicite de l'objet empirique au niveau de la question posée trouve tout son sens dans les réalités organisationnelles en contexte africain. En plus de celles déjà évoquées préalablement, on peut rajouter la tiédeur du rapprochement entre l'université et l'entreprise. Effectivement, le niveau de collaboration entre ces deux mondes diffère selon qu'il s'agisse d'une université américaine, européenne ou africaine. Si le système LMD est désormais un standard adopté à l'échelle mondiale, il n'en demeure pas moins vrai que les universités nord-américaines et européennes établissent avec le monde de l'entreprise, de véritables partenariats dynamiques pour la recherche et l'innovation. Etrangement, en Afrique, de telles plateformes sont plutôt rares. L'autre intérêt d'une telle réflexion serait donc de proposer des pistes de solutions à même de développer l'Afrique par le Management. Ainsi, la troisième partie des développements ci-dessous reviendra clairement sur ces propositions. Préalablement, nous montrerons dans la première partie, l'intérêt de passer d'une connaissance actionnable à sa performativité. Par la suite, dans une deuxième partie, nous présenterons un état des lieux du corpus de connaissances en SG en Afrique noire francophone, en vue d'établir un pont entre cet existant et nos propositions.

1. DE L'ACTIONNABILITÉ À LA PERFORMATIVITÉ : UNE DÉCROISSANCE DU NIVEAU D'ABSTRACTION SCIENTIFIQUE

Prosaïquement, la scientificité peut être définie comme le caractère de ce qui est scientifique. Elle renvoie aux critères qui permettent d'établir une démarcation entre science et non-science, entre la vraie et la fausse science. Bien que la tendance actuelle dans les sciences soit à une émergence des « *nouveaux modes de production de connaissances* »⁶ (Ouellet, 2004, p. 98), le cadre dans lequel ont été élaborées la plupart des sciences, notamment les sciences naturelles, est resté pendant longtemps classique et rigide. Parallèlement, les critères de scientificités se sont relativisés. Si on peut déceler une certaine friction entre la scientificité à

⁶ Voir par exemple *La Science en Mode 2* de Gibbons et al. (1994) ; *Mode 2 Revisited Science* de Nowotny et al., (2003) ; *La Science post-académique* de Ziman (2000) ; et les travaux de Rip (2000 ; 2001 ; 2002)...

l'ancienne (les critères traditionnels) et l'actionnabilité (David, 2004), il apparaît en revanche aujourd'hui une articulation entre ces critères (Avenier, 2004). Ainsi existe-il une histoire entre scientificité et actionnabilité qu'il est important de revisiter, avant de préciser les caractéristiques d'une scientificité qui serait adaptée aux connaissances actionnables des sciences de gestion.

1.1. DE LA SCIENTIFICITÉ DES CONNAISSANCES ACTIONNABLES

En se référant à l'histoire de la philosophie des sciences, on remarque qu'un désaccord est apparu progressivement sur les critères formels de démarcation, au point où aujourd'hui, de nombreux auteurs ont dans une large mesure abandonnés ces idées reçues. En effet, Bacon (1605) fut l'un des premiers à formuler ce qu'est la méthode de la science moderne. *Il affirme que la science vise à l'amélioration du sort de l'homme sur la terre, but qui ne pouvait être atteint qu'en réunissant des faits par une observation méthodique d'où découlent des théories* (Chalmers, 1987, p. 17). Cette vision empiriste de la science fut poussée à l'extrême au début du XX^e siècle avec la montée du positivisme logique, qui ajoutait à la méthode de vérification par l'observation, le fondement factuel des théories. Les positivistes logiques proposèrent donc à ce titre le critère de vérifiabilité, et, plus tard, celui de confirmabilité. Si pour le premier, « *une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement* » (Blaug, 1982, p. 11), pour le second, le degré de probabilité avec lequel les énoncés sont confirmés est retenu comme critère, dans la mesure où on n'établira jamais qu'une proposition est vraie universellement, mais seulement probable (Hempel, 1972).

A cette vision de la science, Popper (1963) opposa une autre basée sur le critère de réfutabilité/falsifiabilité selon lequel, pour savoir si une théorie est scientifique, il ne faut pas se demander à quelles conditions elle pourrait être vérifiée, mais plutôt à quelles conditions elle pourrait être réfutée.

Ces trois critères traditionnels de scientificité ont un dénominateur commun. Bien qu'aucun ne soit parvenu à arracher l'assentiment général, ils s'inscrivent tous dans une posture épistémologique positiviste qui considère la réalité comme une essence, une évidence qui est exogène à l'observateur. Plus précisément, dans la posture positiviste, l'objet de l'étude est isolé de son contexte, et les résultats sont ici généralisables dans le sens où ce qui est vrai à un moment donné et dans un lieu donné est aussi vrai à un autre moment et dans un autre lieu sous certaines conditions.

Cette acception de la scientificité est divergente de l'actionnabilité et la considère comme une finalité non-scientifique. En effet, l'actionnabilité implique précisément que le chercheur intervienne explicitement ou implicitement sur la réalité étudiée (Allard- Poesi et Perret, 2003, p. 86). Elle suppose une prise en compte des relations que l'objet entretient avec son contexte, et elle rend indispensables les interactions entre le chercheur et le sujet de la recherche. L'actionnabilité sous-entend l'encastrement du rôle social du chercheur (Ouellet, 2004). Autant de caractéristiques qui s'opposent à l'objectivité scientifique des positivistes.

Cependant, la conception positiviste de la science a été doublement remise en cause. Dans un premier temps, elle est contestée par les postures épistémologiques post-positivistes qui se sont développées en entraînant naturellement l'émergence de nouveaux critères de scientificité. Par exemple, les constructivistes supposent que la réalité est une construction active du sujet (Glaserfeld, 1987). Ils considèrent que la connaissance se construit localement et qu'elle n'a pas besoin de généralisation des résultats (Piaget, 1986 ; Le Moigne, 1990). Par conséquent, elle ne pourrait être considérée comme fondement d'une démarche scientifique basée sur des critères de vérifiabilité, dans la mesure où cette réalité est plurielle. Dans le même sens, « *il serait inadapté de concevoir une démarche scientifique sur le critère de réfutabilité lorsqu'on défend le caractère construit et transformateur des projets de recherche* » (Perret et Seville, 2007, p. 30). Dans cette posture épistémologique qui s'apparente plus à une « *nébuleuse* » (Corcuff, 1995) qu'à un ensemble unifié, il existe plusieurs critères de scientificités⁷ qui s'accommodent parfaitement de l'actionnabilité, précisément avec son caractère contextuel.

Dans un second temps, la conception positiviste de la science est remise en cause par les nouveaux modes de production des connaissances, pour lesquels la scientificité s'assimile entre autres à une contextualisation de l'activité de recherche, une validation par les pairs et par les utilisateurs des connaissances (Ouellet, 2004, p. 101). C'est ce qu'il est convenu d'appeler *la science en Mode 2*⁸ (Gibbons et al., 1994) ou *science post-académique*. Son objectif premier est de produire des connaissances actionnables. L'actionnabilité et la scientificité forment ainsi une complémentarité dans ces nouveaux modes de production des connaissances.

⁷ On peut citer entre autres, les critères d'adéquation (Glaserfeld, 1987) ; d'enseignabilité (Le Moigne, 1990) ; de transférabilité (Savoie- Zajc, 2000) ; de validité interne (Demers, 2003)...

⁸ Par opposition à la *science en Mode 1*, ou science dite « *normale* », et qui a pour démarche classique : l'étude de l'objet ; l'élaboration des théories, la formulation des hypothèses à partir de cette théorie et le test de ces hypothèses.

Il peut donc être admis qu'au-delà des clivages dues aux postures épistémologiques, la tendance aujourd'hui est à l'articulation de ces deux finalités (Avenier, 2004 ; David, 2004), dans la mesure où la création de nouvelles connaissances va de pair avec le développement des savoirs opératoires pour les praticiens (Martinet, 2012). Les sciences de gestion devraient ainsi trouver des critères de scientificité adaptés à leur originalité.

1.2. LA LÉGITIMATION COMME CRITÈRE DE SCIENTIFICITÉ EN SG

La genèse des SG⁹ dévoile une de leurs caractéristiques de nature à créer l'imbroglio et à susciter l'interrogation quant à leur statut de Science. En effet, contrairement aux autres sciences qui s'identifient par leurs objets de recherche et leurs méthodes, les SG apparaissent plus comme un carrefour de disciplines. Elles se situent à la croisée des chemins de plusieurs disciplines aux problématiques et méthodologies parfois éloignées¹⁰.

Cependant, plutôt que de considérer cette diversité comme une limite, le chercheur en SG devrait exploiter les avantages qu'elle lui offre. Comme le souligne Martinet, « *le chercheur en gestion se situe au centre d'un carrefour, où il jouerait tour à tour les rôles d'agent de la circulation, de médiateur, de traducteur, d'apporteur de ces connaissances, en jugeant de leur intérêt, de leur contribution à ses propres questions de recherche* » (2013, p. 22).

Au-delà de cette diversité, la question axiologique devrait regrouper l'ensemble des connaissances de SG sous la même bannière. Quelle que soit sa filiation disciplinaire ou son fondement, une connaissance de SG devrait se structurer en fonction des trois apports descriptif (sa pertinence), explicatif (sa rigueur) et prescriptif (son impact) (Marchenay, 2005). Dans la même logique, comme le mentionne Fréry (2005), les SG se caractérisent entre autres par l'existence de critères communs de validation scientifique des énoncés. L'acceptation des critères de validation des connaissances, renverrait ainsi à la notion de *légitimation* (Le Moigne, 1995), qui correspondrait mieux à la diversité des postures épistémologiques revendiquées par les chercheurs en gestion. En effet, en SG, les connaissances validées ou connaissances valables, regroupent bien plus que celles qui ont résisté aux assauts des multiples tests empiriques comme dans le positivisme. On y intègre également, celles qui ont résisté à la *critique épistémologique rigoureuse*, tout au long de leur processus d'élaboration (Piaget,

⁹ Pour un condensé fort intéressant, voir le chapitre 1 de l'ouvrage coécrit par Martinet A.-C. et Pesqueux Y., (2013), *Épistémologie des Sciences de gestion*, Vuibert.

¹⁰ Il s'agit par exemple des sciences sociales établies (économie, sociologie, psychologie, Sciences politiques...), des méthodes tels que les mathématiques, la statistique, l'économétrie, des technologies plus récentes comme l'informatique...

1967). Ce processus exige que le chercheur soit explicite dans toutes les étapes d'élaboration de la connaissance, afin de permettre une critique externe, et donc une acceptation par les pairs qui constituent la communauté scientifique au sens de Kuhn (1962). Le critère de traçabilité (Giordano, 2003, p. 12) correspond donc à une démarche permettant l'acceptation de la connaissance, et donc sa légitimation, au même titre que le test empirique.

Dans le même sens, la validation des connaissances en SG ne se fonde pas exclusivement sur *les rapports de causalité généralisables et universels* (Ouellet, 2004, p. 103). En d'autres termes, les connaissances de gestion sont *valides en contexte* (Nowotny et al., 2003). Elles devraient l'être aussi bien au sein de la communauté scientifique qu'à l'extérieur, précisément dans cet espace social que Nowotny (2001) surnomme l'*Agora*. C'est d'ailleurs en cela qu'elles sont une réponse à une demande sociale et qu'elles ont un apport prescriptif.

Ainsi, en lieu et place d'une conception étreiquée de la scientificité, particulièrement inadaptée à une *science englobante* (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 21), les SG retiennent la notion de *légitimation*, qui intègre les tests empiriques, la validation contextuelle, les validations interne et externe, chacun de ces critères pouvant être retenu individuellement ou associé à un autre dans une recherche.

Par ailleurs, cette diversité de critères, ainsi que l'importance accordée au pragmatisme dans la qualification des connaissances de SG, n'atténue pas pour autant la scientificité, même dans son acception originelle (Rip, 2000). En effet, les démarches méthodologiques qui sont empruntées par les chercheurs en SG relèvent plus de l'hybridation, de la continuité, que de l'exclusivité ou de la primauté accordée à une démarche inductive, particulièrement adaptée aux exigences d'une contextualisation. Popper par exemple n'accorderait aucune crédibilité scientifique à une science qui procéderait exclusivement par induction. Au demeurant, on se tromperait de croire que les SG s'inscrivent dans un tel fanatisme méthodologique. Certes, depuis les pères fondateurs, les grandes théories en SG et en organisation ont émergé de l'observation de contextes bien particuliers. Taylor était ingénieur en chef d'une usine et son *Organisation Scientifique du Travail* tire en grande partie ses fondements des constats nés de l'observation de son environnement de travail. Fayol fut un praticien confirmé. Au cours de son parcours professionnel, il a réfléchi sur ses réalisations et ses succès et en a tiré des conclusions qu'il a publiées en principes d'*Administration industrielle et générale* (Rojot, 2005, p. 42). C'est sur la base des expériences réalisées à l'usine de Hawthorne de la Compagnie Western Electric qu'Elton Mayo va développer la théorie des relations humaines. Toutefois, chacun de

ces auteurs pionniers s'est entouré de disciples et les théories qu'ils ont développées se sont affinées progressivement dans le temps, confirmant ainsi leur dimension structurelle et surtout l'existence de *programmes de recherche* au sens de Lakatos (1970).

En outre, même en empruntant une démarche inductive ou exploratoire, les résultats d'une recherche en SG ne sont que le début d'un processus qui permettrait à une étape ultérieure de les considérer comme des propositions à vérifier, conformément au canevas de la science normale. Ce sont donc des hypothèses plausibles. Hafsi (1997, p. 19) compare ces connaissances embryonnaires au *bâton d'un aveugle* qui lui fournit des repères, afin de mieux avancer dans des surfaces plus larges.

La légitimation comme critère de scientificité des connaissances actionnables, ne s'oppose donc pas au test empirique, ou à la validité telle qu'elle est conçue dans la science normale. Elle englobe à la fois, les processus d'élaboration et de validation des connaissances, qui dans les SG, pourraient être menés simultanément. C'est également une de leurs particularités.

Bien qu'Argyris mentionne dans sa définition, le caractère valable comme préalable d'une connaissance actionnable, c'est bien dans la capacité d'une telle connaissance à être mise en action dans la vie quotidienne que réside tout son intérêt. La validité renvoie à la scientificité et nous avons montré que dans les SG, il est plus approprié de l'assimiler à la *légitimation*. Pour autant, la *vie quotidienne* des organisations et des acteurs qui animent leur fonctionnement, diffère d'un contexte à un autre. La nature même des organisations n'est pas unique. Ainsi, pour rester fidèle à Argyris, les connaissances actionnables devraient également épouser les couleurs de la société, de ses caractéristiques, des problèmes auxquels elle est confrontée, et pour lesquels, le chercheur s'engage par ses travaux à trouver des solutions. De ce point de vue l'actionnabilité des connaissances dans le contexte africain serait certainement nécessaire, mais pas forcément suffisante.

1.3. DE LA NECESSITÉ DE PERFORMATIVITÉ DES CONNAISSANCES ACTIONNABLES DES SG EN CONTEXTE AFRICAIN

L'actionnabilité c'est bien, mais la performativité c'est mieux. En considérant la problématique générale du rapprochement de la théorie et de la pratique, deux directions peuvent être explorées : *primo*, partir des connaissances actionnables vers une théorie universelle et donc chercher une généralisation ; *secundo*, rapprocher encore plus la théorie du

terrain, en performant les connaissances actionnables. Le premier axe développé par des auteurs comme David et Hatchuel (2007), ne nous semble pas correspondre à l'urgence de solution à laquelle fait face l'Afrique. Voilà pourquoi nous développons un argumentaire qui permet de rapprocher le niveau d'abstraction scientifique des connaissances et les caractéristiques de la société dans laquelle évolue le chercheur, afin que ce dernier participe concrètement par sa recherche, à la résolution des problèmes qui se posent à son environnement.

C'est en considérant les réalités socioculturelles et économiques de l'Afrique que le chercheur en SG devrait privilégier une démarche qui conduit à la performativité des connaissances qu'il produit, sous l'hypothèse que celles-ci seraient déjà actionnables. Trois arguments justifient ce choix :

- ***L'Afrique est plurielle et ses réalités organisationnelles le sont tout autant***

De l'extérieur, on a souvent tendance à considérer l'Afrique comme un entité homogène. Si cela est très loin de la réalité, il reste qu'une telle perception rentrerait en droite ligne avec la recherche d'une théorie universelle, à partir des connaissances éparses des SG. Cependant, il n'existe pas une Afrique mais des Afriques. Sur le plan linguistique, religieux, idéologique, géographique, culturel..., la pluralité qui s'observe implique une pluralité de réalités organisationnelles, elles-mêmes caractérisées par une diversité de problèmes. Ainsi, serait-il illusoire de croire en une solution unique et miraculeuse aux problèmes auxquels font face les organisations africaines. La prise en compte des particularismes est d'une importance capitale dans la recherche des solutions aux problèmes auxquels elles sont confrontées. Celle-ci passe forcément par une heuristique qui privilégie les études de cas par rapport à aux échantillons quantitativement représentatifs, l'opérationnalisation ou le test sur un objet dans des conditions naturelles à la place des tests de significativité statistiques, et dans la mesure du possible, la recherche-action. Autant de caractéristiques communes à la démarche de performativité dans la mesure où la priorité est accordée à une démarche de recherche ayant des résultats concrets ;

- ***L'Afrique en est encore aux besoins basiques***

Le chercheur africain évolue dans un contexte où le niveau de développement est encore bien faible. De ce point de vue, l'Afrique peut être considérée comme homogène, en ce sens que les pays les moins développés se recensent majoritairement dans ce continent. Pourtant, plusieurs de ces pays regorgent d'abondantes ressources naturelles et se caractérisent par une population jeune et dynamique. Ce paradoxe, est bien révélateur de la complexité et de la

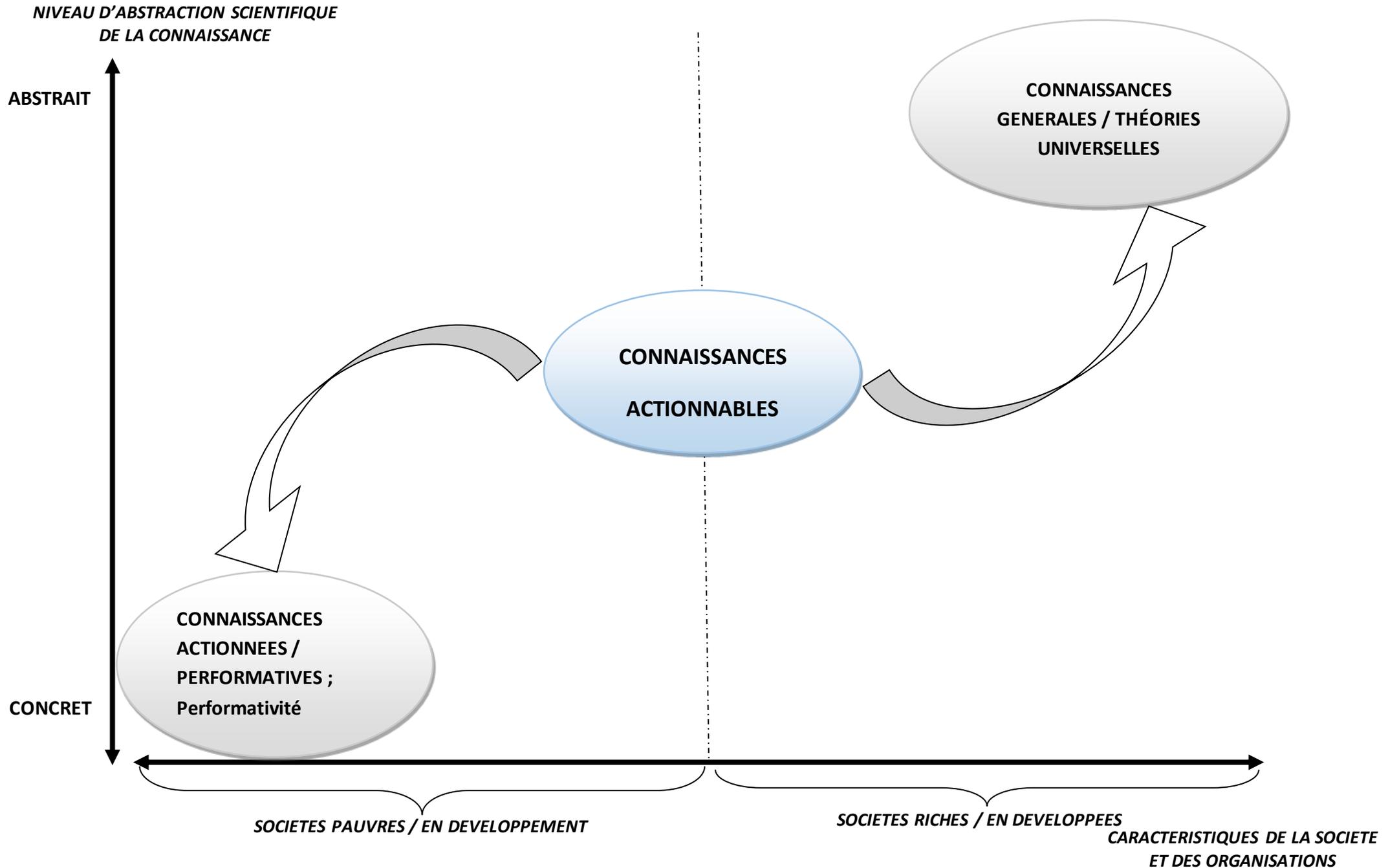
densité des problèmes de corruption et de gouvernance auxquels sont confrontés les organisations qui évoluent dans cet espace. Le chercheur africain des SG ne saurait par conséquent rester insensible à cette réalité. Il doit intégrer le fait que ces organisations et les acteurs qui animent leur fonctionnement sont plus préoccupés par les besoins basiques. Ils ont une préférence pour le courttermisme et les solutions concrètes ayant un effet immédiat et visible au quotidien. Plus concrètement, dans ce contexte, les différentes parties prenantes qui entourent le chercheur sont moins préoccupées par l'exploration de l'espace que par le prix du pain. L'accès à l'eau potable est de loin plus préoccupant pour elles que les dernières évolutions de l'industrie aéronautique, qui promet dans un futur proche de fabriquer des avions allant plus vite que le mur du son. Les solutions que propose le chercheur à l'issue de ses travaux devraient donc dépasser le cap de solution qui pourraient marcher, et atteindre celui des solutions qui fonctionnent. En d'autres termes, l'exigence éthique de la recherche pèse fortement sur lui, et il devrait se soucier de donner un caractère moins abstrait, et donc plus concret, à la connaissance qu'il produit ;

- *En Afrique, écrire c'est agir*

Le chercheur produit ses connaissances principalement sous la forme d'écrits. Pourtant, les mots et le style de rédaction adoptés sont révélateurs d'une représentation de la réalité. De la sorte, l'acte littéraire dans sa double manifestation orale et écrite se constitue en acte opératoire distinctif, c'est-à-dire les mots peuvent renvoyer à des objets et actions différents. Dans cette perspective, une analogie peut faire du concept un mot et de la théorie une langue (Evrard et *al.*, 2009). En ce sens, Belinga B'Eno (2009) met en avant le fait que le texte littéraire africain s'investit d'un style oral transcendant et cohérent à la marque des habitudes langagières de son sociolecte. Dès lors, une théorie empreinte d'oralité rencontrerait davantage l'adhésion de l'utilisateur. Une telle posture confère une performance au texte africain qui fait du discours littéraire un acte performatif, c'est-à-dire qui se réalise au moment où il s'énonce.

Ces quelques éléments nous permettent de représenter finalement les différents choix de scientificités qui s'offrent au chercheur en SG en fonction des caractéristiques de la société à laquelle il appartient.

Figure 1 : Niveau d'abstraction scientifique et caractéristiques de la société



Il en découle que les connaissances de SG doivent être actionnables. Cette actionnabilité leur confère déjà une certaine scientificité qui correspond à un degré médian d'abstraction scientifique. Cela signifie simplement qu'elles offrent la possibilité d'être mise en pratique avec une certaine probabilité de solutionner un problème, compte tenu des conditions de l'expérimentation. Autant ces conditions pourraient être contextuelles, spécifiques, propres à un environnement ou à une organisation, autant il pourrait y avoir des similitudes, des éléments homogènes et des caractères transversaux présents dans tous les états de la nature. Par conséquent, dans la perspective d'un rapprochement entre la pratique et la théorie, et en partant de la connaissance actionnable, le chercheur en SG a deux orientations. Premièrement, il peut s'investir dans la recherche d'une théorie universelle. Cette option lui permettra de déboucher sur une connaissance plus abstraite, ayant valeur de connaissance générale. Deuxièmement, il peut choisir de rendre la solution possible en solution effective. Il sera donc particulièrement vigilant envers les spécificités de son contexte, à la seule condition que celles-ci participent significativement à la solution au problème qu'il cherche à résoudre dans l'organisation. Cette seconde perspective confère donc à la connaissance son caractère performatif, qui correspond forcément à un degré plus concret de scientificité.

Nous avons considéré que le chercheur africain en SG devrait plutôt privilégier la deuxième démarche, dans la mesure où sa recherche est menée dans un contexte où l'oralité est une culture, la pluralité une évidence, l'immédiateté et le courttermisme des contraintes basiques.

2. ACTIONNABILITÉ ET PERFORMATIVITÉ : ÉTAT DES LIEUX DE LA RECHERCHE EN SG EN AFN

Afin de vérifier les caractères actionnable et performatif des connaissances des SG en Afrique, nous avons réalisé un état des lieux de la recherche dans cette discipline en nous limitant à l'Afrique francophone noire (AFN). Nous sommes conscients que ce choix souffre d'une certaine subjectivité. Toutefois, il se justifie dans un premier temps par une tendance observée dans les travaux ayant pour objet la synthèse des écrits en SG dans le contexte africain. Très souvent, le clivage Afrique francophone/Afrique anglophone est observé (Botha et al., 2011 ; Mutabazi, 2008...). Deuxièmement, les distinctions que l'on observe entre les systèmes universitaires des deux grands ensembles ne sont la conséquence que des différences entre les cultures coloniales anglaise et française. De ce point de vue, on ne saurait analyser la recherche en SG en Afrique en considérant ce continent comme une entité homogène. Troisièmement, le CAMES amplifie ce clivage dans la mesure où cette institution, exclusivement francophile,

organise la carrière des enseignants-chercheurs en AFN. Quatrièmement, la proximité associative que nous avons avec les chercheurs de cet espace, à travers des regroupements comme la Société Africaine de Management (SAM) a facilité notre investigation.

2.1. LES DONNÉES DE L'ÉTUDE

Les données de cette étude proviennent d'une synthèse d'informations obtenues à partir des articles publiés par les enseignants-chercheurs en sciences de gestion des universités africaines membres du CAMES (Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur). Le thème du management africain n'étant pas exclusivement réservé aux chercheurs africains, nous avons intégré dans cet échantillon, les publications des enseignants-chercheurs d'autres universités occidentales portant sur ce thème.

En considérant les maîtres comme membres de la communauté scientifique et architectes de la pensée, des paradigmes et des choix méthodologiques dans une discipline scientifique¹¹, nous n'avons retenu que les publications des enseignants-chercheurs ayant le grade de Maître de Conférences ou de Professeur titulaire au 31 décembre 2015. Bien évidemment, ce critère a l'inconvénient de laisser de côté les travaux de bonnes qualité scientifique publiés par des auteurs qui ne sont pas des maîtres. Cependant, la réalité africaine nous conforte dans ce choix dans la mesure où, très souvent, une publication de qualité est extraite d'une thèse de doctorat dans laquelle l'empreinte théorique et méthodologique de l'encadreur est difficilement négligeable. De même, très fréquemment dans ce contexte, les articles publiés à l'issue d'une thèse de doctorat sont coécrits par l'auteur de la thèse et son encadreur.

Ainsi, la sélection des articles retenus pour l'échantillon d'analyse a suivi une procédure en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons retenu comme échantillon, l'ensemble des enseignants-chercheurs répertoriés par la SAM (Société Africaine de Management¹²). La taille de l'échantillon théorique tiré est de 60 enseignants-chercheurs, soit un taux de plus de 95 % si on considère la taille de la base de notre échantillonnage en 2015.

¹¹ Dans la mesure où, ils influencent les choix théorique, méthodologique et épistémologique des jeunes chercheurs (doctorants) sous leur encadrement (Pigeyre et Sabatier, 2012 ; Maurand-Valet, 2011).

¹² La SAM est une organisation savante ayant pour but de Servir l'Afrique par le Management (SAM). Elle organise annuellement la CAM (Conférence Africaine de Management) dont le comité scientifique regroupe quasiment tous les Professeurs en Sciences de Gestion exerçant dans les universités africaines francophones membres du CAMES, et quelques Professeurs de management des universités occidentales qui ont la particularité de s'intéresser à l'Afrique dans leurs travaux de recherche. En 2017, le comité scientifique est composé de 70 enseignants-chercheurs.

Dans un second temps, l'échantillonnage a consisté en la sélection des articles publiés par les enseignants-chercheurs préalablement retenus. Pour satisfaire à l'exigence d'actionnabilité et de scientificité, seuls les articles publiés dans des revues à comité de lecture ont été retenus pour l'analyse. Deux canaux ont permis la traçabilité des articles. Le premier canal a consisté à accéder aux curriculum vitae et aux articles publiés par chaque enseignant-chercheur à travers une demande exprimée à son endroit. Lorsque les demandes enregistraient des non réponses ou des réponses défavorables, un canal alternatif de traçabilité des articles a été considéré. Ce second canal a reposé sur l'acquisition des articles sollicités soit en support papier (hard copy), soit en support électronique (soft copy). Les articles en hard copy ont été obtenus à partir de l'acquisition par achat ou par consultation auprès des bibliothèques. Ceux en soft copy ont été obtenus en accédant aux librairies électroniques telles que EBSCO, CAIRN, JSTOR, Science Direct, Springer, SAGE publications, EconPapers, Google Scholar, etc.

Nous avons conçu un support de collecte des données sous la forme d'un questionnaire à remplir après lecture de chaque article retenu dans l'échantillon. Les logiciels CSPRO et STATA ont été employés respectivement pour la capture (saisie) des données de l'étude et leur traitement. Le logiciel NVivo a été également utilisé pour l'analyse du nuage des concepts.

Après collecte des données, l'échantillon empirique final est constitué de 93 articles publiés par 45 enseignants-chercheurs dont 11 professeurs titulaires et 34 Maîtres de conférences. La description de quelques caractéristiques des enseignants-chercheurs de l'échantillon est précisée dans le tableau 1 ci-dessous. Les pays de l'université de rattachement actuel de ces enseignants-chercheurs sont principalement le Cameroun, la France et le Sénégal.

Tableau 1 : Quelques caractéristiques des enseignants-chercheurs de l'échantillon

Caractéristiques	N	%
Grade universitaire du chercheur		
Professeur titulaire	11	24,44
Maître de conférences	34	75,56
Pays de l'université de rattachement actuel du chercheur		
Bénin	3	6,67
Burkina Faso	1	2,22
Cameroun	19	42,22
Canada	3	6,67
Côte d'Ivoire	1	2,22
France	9	20,00
Gabon	1	2,22
Sénégal	6	13,33
Togo	1	2,22
Tunisie	1	2,22

2.2. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

2.2.1. Le chercheur africain en SG ne publie pas en Afrique

Il apparaît au regard des résultats que la scientificité de la recherche en SG en AFN est assurée par la qualité des supports de publication choisis par les auteurs. En effet, si l'on considère que l'évaluation à l'aveugle par les pairs est un critère de scientificité largement accepté, il peut être admis que le corpus de connaissances de SG produites dans le contexte africain est conforme à l'exigence d'actionnabilité. Cependant, on peut déplorer le fait que de tels supports soient rares en Afrique, malgré l'existence d'une communauté scientifique de gestionnaires africains. En réalité, mis à part la Revue congolaise des SG, aucune autre revue africaine n'apparaît dans les classements internationaux. La conséquence est que le chercheur africain en SG ne publie pas en Afrique. Naturellement, une telle option assure une reconnaissance internationale et une meilleure visibilité à la recherche. Toutefois elle nous autorise à questionner la performativité de cette production scientifique, dans la mesure où les réalités africaines sont considérablement particulières qu'il est souhaitable qu'elles soient appréciées par un connaisseur de l'Afrique. Précisément, l'Afrique étant plurielle, il est souhaitable que les manuscrits qui abordent la question du management en Afrique soient évalués par des experts africains. Il est fort à parier qu'un bon nombre de tels manuscrits ait été rejeté par les revues classées simplement parce que l'évaluateur avait une connaissance approximative ou erronée du terrain africain.

Tableau 2 : Revues les plus visées

Revue de publication de cet article	Effectif	Fréq.	Fréq. Cumulées
Revue des sciences de gestion	15	16.13	16.13
Gestion 2000	9	9.67	25.80
Management et avenir	9	9.67	35.48
Revue française de gestion	6	6.45	41.93
Management international	6	6.45	48.38
Recherche en sciences de gestion	4	4.30	52.68
Revue congolaise de gestion	4	4.30	56.98
Mondes en développement	3	3.22	60.21
Reste	37	39.78	100
Total	93	100	

2.2.2. La culture : Thème d'étude dominant

Une majorité des publications privilégient la culture comme facteur ou variable principale d'appréciation des comportements organisationnels et de la performance des

organisations en Afrique Noire Francophone. Autrement dit, quand bien même les concepts d'efficience, d'efficacité ou de performance sont utilisés, très souvent, c'est sous des connotations relativement en lien avec la culture. Cela peut se deviner sur la figure 1 suivante qui présente le nuage de concepts¹³ utilisés par les enseignants-chercheurs dans leurs travaux. On peut remarquer la position centrale du concept *culture*, qui, avec ceux *d'entreprise* et *organisation*, constituent le centre de gravité des autres concepts. Cela suppose que les autres concepts se positionnent de près ou de loin, dans le même sens (horizontal) ou dans le sens contraire (vertical) que le concept de culture.

Il s'en suit que les disciplines internes des sciences de gestion ne constituent pas encore des centres d'intérêt majeurs. Ce ne sont donc ni les organisations en tant qu'objet à part entière, ni le mode d'organisation des entités, qui sont au centre des travaux, mais bien les individus et leurs comportements face à l'action collective finalisée. Considérée de la sorte, la parenté des travaux avec la sociologie ou avec l'anthropologie est relativement plus marquée, le rapport avec les sciences de gestion, c'est-à-dire, la question de l'efficience, demeurant alors très implicite ou parfois absent. Or, l'importance accordée à la question de l'efficience garantit avant tout, l'inscription d'une contribution dans le champ des sciences de gestion.

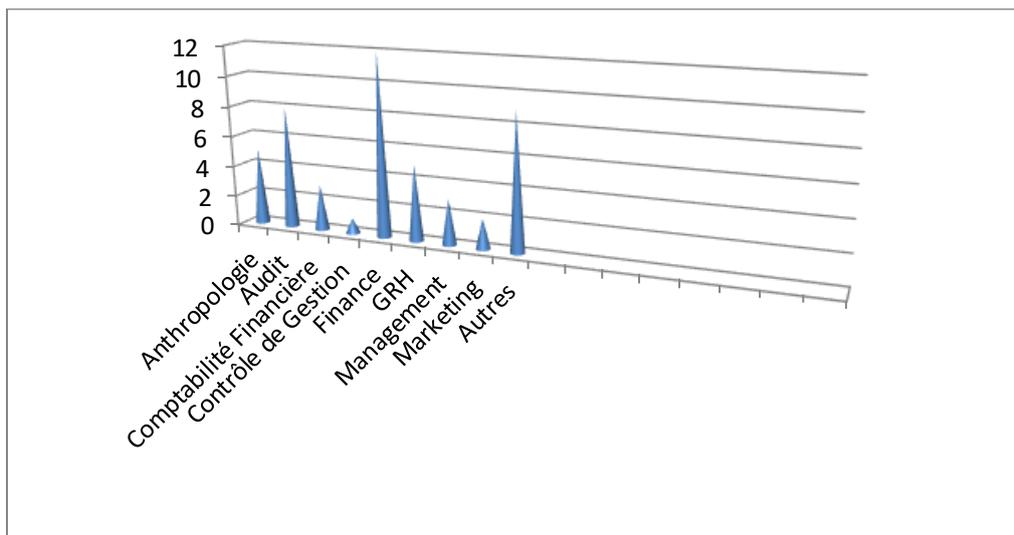
¹³ Le nuage des concepts a été réalisé grâce à l'introduction des mots-clés dans le logiciel NVivo 10.

2.2.3 – Les disciplines des sciences de gestion sous-traitées

Un trait marquant des sciences de gestion est la fragmentation en sous-disciplines concurrentes. Face à la question fédératrice de l'efficacité, le consensus manque quant à la hiérarchie à accorder aux ressources. Par exemple, la Gestion des Ressources Humaines fonde implicite sa légitimité sur un pari, celui de l'Homme comme source principale d'efficacité dans le contexte de l'action collective. Pour la Finance d'entreprise, la ressource financière serait plus déterminante tandis que l'information est pour la Comptabilité, la clé décisive de la performance.

Suivant cette perspective, une étape de notre recherche a consisté en un inventaire des publications par spécialité interne des sciences de gestion. Dans l'ensemble, l'intérêt des chercheurs pour les questions financières paraît plus marqué. Sans doute, la proximité entre cette spécialité et les sciences économiques, justifierait le constat. En revanche, les publications sur le Contrôle de gestion ou sur le système d'information comptable des organisations sont relativement rares.

Figure 2 : Ventilation des Travaux par sous-champ disciplinaire



On peut imputer cette tendance générale à l'émergence un peu récente des écoles de gestion au sens strict en contexte africain, la faveur ayant été accordée aux sciences sociales établies à l'instar de la sociologie et du droit.

2.2.5. Une très peu de connaissances performées

Comme nous l'avons précisé dans le modèle présenté préalablement, la performativité renvoie aux connaissances actionnées. Nous avons voulu savoir la proportion des travaux dont

les résultats ont été effectivement implémentés pour solutionner un problème rencontré dans les organisations. Il apparaît que moins de 5 % de la recherche en SG dans l'espace AFN, est performative. Ce faible pourcentage correspond aux travaux qui ont fait le choix méthodologique de la recherche-action. Il pourrait également s'expliquer par la très forte proportion de travaux qui s'inscrivent dans la tradition hypothético-déductive, quand bien même, les réalités qui sont étudiées appellent à une contextualisation des cadres théoriques.

Tableau 3 : La performativité des travaux

Résultats des travaux effectivement implémentés	N	%
Oui	4	4,3
Non	89	96,7

2.2.6. Une tendance forte à l'importation de cadres théoriques non contextualisés

Face à la tendance à une généralisation naïve des hypothèses élaborées à partir des expériences de l'entreprise dite « chandlérienne » (Livian, 2013), les travaux sur la gestion des Organisations africaines restent largement influencés par les cadres théoriques importés (Tableau 6 ci-dessous). De nombreux auteurs reconduisent par exemple l'hypothèse américaine de la séparation des pouvoirs entre dirigeants et propriétaires, dans un contexte pourtant dominé par de petites, voire de très petites entreprises, formes d'organisation que l'on sait caractérisées par une confusion de rôles et une proximité au sommet, telle que l'asymétrie d'information ne peut pertinemment être envisagée à cette échelle. Certes, dans ces formes d'organisation totalement aux antipodes de la grande entreprise fondatrice des premières théories en management, des problèmes liés à la délégation existent, mais ils ne se posent pas de la même façon, autant qu'ils n'impliquent et n'opposent pas forcément les mêmes groupes d'acteurs. Intuitivement, les segments de relation Dirigeants-Opérationnels ou Propriétaires-Opérationnels, paraissent très intéressants pour l'étude des organisations en contexte africain.

Tableau 4 : La contextualisation des théories énoncées et employées

Critiques, discussion et surtout contextualisation des théories énoncées et employées dans l'article	N	%
Oui	15	16,13
Non	78	83,87

Au total, l'analyse des publications « majeures » sur le management des Organisations en Afrique, trahit des biais à la fois d'ordre paradigmatique, théorique et méthodologique, qui de

toute évidence, invitent à jeter les bases d'une reconsidération des démarches adoptées, en vue d'une meilleure performativité.

3. HEURISTIQUE ET PÉDAGOGIE : DEUX LEVIERS DE PERFORMATIVITÉ DES CONNAISSANCES EN SG EN CONTEXTE AFRICAIN

Dans les sciences en général, l'actionnabilité peut prendre principalement deux formes (Schimtt, 2004 p. 11). Premièrement, l'actionnabilité peut s'assimiler à un transfert de technologie souvent sources d'innovation. Elle relève le plus souvent des connaissances issues des sciences physiques, des sciences de la nature ou de l'ingénierie. Deuxièmement, l'actionnabilité peut prendre la forme d'un transfert des connaissances et de compétences de nature managériale. Dans ce deuxième cas, ce transfert porte essentiellement sur les aspects immatériels (Bounfour, 1998). L'actionnabilité des connaissances en SG s'inscrit dans cette deuxième forme de transfert qui de ce fait devrait tendre vers la performativité. Justement cette performativité devrait se matérialiser par l'intervention du chercheur pour résoudre un problème concret, ou par un rapprochement entre le chercheur et le praticien, ou de manière institutionnelle, entre l'université et l'entreprise. Dans une certaine mesure, la performativité dans les SG renvoie donc à une association entre la recherche et la formation (Maggi, 2011). Le chercheur en SG doit donc être également un bon pédagogue, un bon enseignant, afin de transmettre habilement les résultats de sa recherche, et d'en favoriser l'implémentation. Cette double exigence conduit à envisager la mise en œuvre des connaissances de SG d'un point de vue heuristique et pédagogique.

3.1. LE PROBLÈME DE GESTION : UNE HEURISTIQUE POUR LA PERFORMATIVITÉ DES CONNAISSANCES DE SG EN CONTEXTE AFRICAIN

Une des exigences heuristiques de performativité de la connaissance en SG dans le contexte africain, c'est l'existence d'un problème de terrain. Un problème concret¹⁴ doit être à l'origine de toute recherche en SG. Il convient donc de préciser ici, notre entendement de cette notion de problème de concret.

Le problème de gestion est une situation de terrain auquel font face, les acteurs du corps social ou de l'organisation, individuellement ou collectivement. Le problème relève du commun des mortels. Il est vécu ou peut être observé par toute personne qui possède ses sens.

¹⁴ Girin (1990) parle de « *situation de gestion* ».

Il se distingue de la problématique ou de l'objet de la recherche. En effet, la problématique est une intellectualisation du problème (Verstratete, 2007, p. 94). Elle est une transformation du problème en question articulant des concepts, des objets méthodologiques ou empiriques (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p. 37). Ainsi, intellectualiser le problème, c'est le sortir de l'entendement commun, pour l'introduire dans le domaine de la science. Cette transformation passe par l'utilisation de concepts, étant entendu que les concepts sont les éléments de base qui permettent de construire une théorie. Les concepts relèvent du monde de la pensée. Ils sont donc abstraits et se rattachent généralement à une discipline scientifique.

Ce passage du problème à la problématique n'est pas sans risque. Nous pouvons en identifier au moins deux dans le contexte africain. Le premier risque est un risque de mimétisme. La problématisation est tout un art. C'est à ce niveau que le chercheur en SG, précisément dans le contexte africain, doit faire valoir tout son talent, en rattachant habilement ses connaissances théoriques au problème concret, afin de lui trouver une solution adaptée. En effet, plus les problèmes sont complexes, plus cette intellectualisation devrait être extraordinaire et originale. Les organisations africaines sont confrontées à des problèmes d'une complexité particulière et il serait superficiel de leur appliquer des solutions importées.

Le deuxième risque, qui d'ailleurs est lié au premier, est un risque méthodologique. L'intellectualisation ou la transformation d'un problème, pourrait conduire à des dérives méthodologiques pour paraître scientifique (Verstraete, 2007, p. 95). Tous les moyens sont bons, pour se démarquer du commun des mortels et se donner une stature de scientifique. Il ne faut pas perdre de vue que l'époque moderne tient la science en haute estime. D'ailleurs le biais méthodologique n'est pas propre aux SG. Certes il pourrait être amplifié dans ces sciences, du fait de leur caractère englobant. Le chercheur devrait se garder de perdre de vue que la méthode n'est qu'un instrument autorisant une interprétation. De ce fait, elle doit épouser les caractéristiques du problème. En d'autres termes, dans un contexte africain dominé par les PME, qui le plus souvent ont un vécu différent les unes des autres, du fait de l'appartenance ethnique du promoteur, des sources de financement... dans un contexte africain où l'oralité des cultures, la prédominance de l'informel et la tendance à vouloir se dérober du fisc sont des réalités, il serait difficile de mettre en place de systèmes d'informations fiables. Pourtant, l'information, sous toutes ses formes, est à la base de toutes les méthodes utilisées pour solutionner les problématiques. Le chercheur doit être conscient de cela et faire appel à son ingéniosité pour limiter ce biais méthodologique. Il doit essayer de rester le plus proche possible

du problème qu'il veut solutionner, en choisissant les méthodes qui lui permettent d'analyser le problème dans son environnement naturel.

Au demeurant, comme le souligne Avenier (2004, p. 23), en définissant son objet de recherche sur la base des problèmes concrets, le chercheur accroît ses chances d'élaborer des connaissances performatives. Par ailleurs, il donne aux praticiens du management, l'opportunité de mettre aisément en pratique ces connaissances. D'où la nécessité d'analyser également les modalités de transfert des connaissances des chercheurs vers les praticiens.

3.2. L'APPROPRIATION PAR LES PRATICIENS : UNE PÉDAGOGIE POUR LA PERFORMATIVITÉ DES CONNAISSANCES EN SG DANS LE CONTEXTE AFRICAIN

« *Les connaissances ne sont recevables que si nous pouvons les comprendre, les relier à nos expériences du monde de la vie* », nous dit Le Moigne (2000, p. 8). Cela suppose que les praticiens du management, les dirigeants et les cadres d'entreprises, qui pour la majorité acquièrent leur savoir-faire dans les amphithéâtres, puissent s'approprier ces connaissances qui leur sont transmises par les chercheurs en SG. Naturellement, elles doivent être adaptées aux problèmes auxquels ils sont confrontés au quotidien dans la gestion des organisations. La nécessité de fonder toute recherche sur un problème apparaît encore à ce niveau, dans la mesure où, le chercheur en SG devrait transmettre les résultats de ces recherches, et donc les solutions adaptées aux problèmes qui se posent dans son environnement. Deux analyses émergent de cette contrainte pédagogique.

Dans un premier temps, il est nécessaire de rapprocher les universités de l'entreprise. En effet la recherche coûte chère et pour que ses résultats soient actionnables, le principe selon lequel les entreprises doivent financer la recherche pourrait être retenu. Les entreprises devraient donc exprimer leur demande de solutions face à des problèmes auxquels elles font face. Dans cette logique, ce sont elles qui devraient faire le premier pas vers la sphère académique.

Cependant, cette configuration paraît moins évidente dans le contexte africain pour au moins deux raisons. Premièrement, le tissu économique africain est constitué majoritairement des PME, qui sont des structures qui se caractérisent par une assez faible propension à financer la recherche, ceci compte tenu de leur vécu, de leurs difficultés d'accès aux financements et même de leur choix stratégiques. Deuxièmement, la sphère académique communique très

faiblement sur ses capacités, précisément dans le contexte africain. Elle souffre d'un manque de visibilité, d'une absence de laboratoire de recherche ayant une réputation établie, et d'une inexistence de politiques offensives orientées vers le monde de l'entreprise. Pourtant, les capacités intellectuelles existent. Souvent ces capacités sont sous-traités par les cabinets d'expertises ou les bureaux d'affaires qui existent. Aussi, plusieurs initiatives individuelles sont entreprises de manière dispersée et c'est tout logiquement qu'elles ne sauraient aboutir aux mêmes résultats que produirait une démarche académique et institutionnelle.

Dans un second temps, la contrainte pédagogique devrait se manifester par une adaptation ou une flexibilité des programmes d'enseignement. Beaucoup d'enseignements et de filières de formations ne correspondent pas aux besoins spécifiques des micro-contextes africains. Tout le monde en Afrique aujourd'hui parle de la responsabilité sociétale des entreprises sans qu'aucun indicateur de mesure adapté aux réalités du contexte africain ne soit véritablement implémenté. On continue d'appliquer les schémas importés de l'occident alors que les contraintes écologiques qui pèsent sur les entreprises en Afrique sont loin d'être les mêmes. Les rares propositions allant dans ce sens (Biwolé, 2011) souffrent d'un manque de communication ou d'une ignorance de la part des praticiens de la RSE en Afrique.

Combien de fois dans une salle de classe, en plein cours, ne vous êtes-vous pas posé la question de savoir à quoi va servir ce que vous dispensez comme enseignement aux jeunes étudiants, une fois qu'ils seront sortis des amphis, bardés de diplômes ? A quel moment dans votre enseignement, en tant qu'enseignant chercheur, avez-vous la possibilité d'introduire les résultats de vos recherches dans le contenu du cours, puisque très souvent, celui-ci est établi à l'avance ?

La mise en œuvre du système LMD aurait pu favoriser un ajustement permanent de ces enseignements. Malheureusement, à l'observation, sa matérialisation dans un pays comme le Cameroun se caractérise plus par une duplication des maladresses, notamment avec la prolifération des instituts privés d'enseignements, qui obéit plus à une logique commerciale qu'aux respects des exigences pédagogiques.

Conclusion

Au bout du compte, la performativité des connaissances de SG en Afrique ne sera véritablement une réalité que si les membres de la communauté scientifique des SG en Afrique, s'imposent comme règle d'or, l'existence d'un problème de terrain à la genèse de tout travail

scientifique, principalement dans les travaux de thèses de doctorat. Aussi, l'enseignant chercheur en SG, devrait éviter de limiter son enseignement au seul contenu théorique standard. Il devrait pouvoir intégrer de manière délibérée dans les enseignements qu'il dispense, les résultats de ses recherches dans le domaine, à la seule condition que ceux-ci cadrent avec les objectifs de l'enseignement.

Références

- Academy of Management conference (2004), *Creating actionable knowledge*, New Orleans
- Allard-Poesi F., et Maréchal G., (2001), "Constructing the Research Problem", In R.-A. Thiétart et al. (Dir), *Doing Management Research: A comprehensive guide*, Sage Publications, pp.31-50.
- Allard-Poesi F., et Perret P., (2004), « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 4, pp.5-36.
- Avenier M-J., (2004), « La recherche en stratégie éclaire-t-elle les questions essentielles ? », *Sciences de Gestion*, n° 44, p. 107-137.
- Avenier M-J., et Schmitt C., (2007), « Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 174, p. 25-42.
- Belinga B'Eno C., (2009), « Prénance et marqueurs de l'oralité dans le roman camerounais : parcours schématiques croisés entre classiques et modernes », *Annales de la Falsh/UyI*, vol 1, n°9, pp 35-41.
- Berle A., et Means G., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- Biwolé Fouda J., (2011), « La pertinence de la performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable. Le cas des entreprises de production au Cameroun », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 1, n° 247-248, p. 149-158.
- Blaug M., (1982), « La pensée économique, origine et développement », *Population*, vol. 37, n° 6, p. 12-23.
- Botha A., Bussin M., et De Swardt L., (2011), "An employer brand predictive model for talent attraction and retention", *Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n° 1, 12
- p.Argyris C., (1993), *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to*

- Organizational Change, San Francisco, Jossey-Bass; Traduction Française : *Savoir pour agir*, Paris, InterÉditions, 1995.
- Bounfour A., (1998), *Le management des ressources immatérielles – maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Paris, Dunod.
- Cabantous, L. et Gond J.-P., (2012), « Du mode d'existence des théories dans les organisations », *Revue Française de Gestion* 38 (225) : 61-81.
- Callon, M., (1998), *The Laws of the Markets*, Oxford: The Sociological Review/ Blackwell.
- Chalmers A., (1987), *Qu'est-ce que la science ? : Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, Le Livre de Poche, coll. « Biblio essais », Paris.
- Cohen E., (1997), « Épistémologie de la gestion », sous la direction de Simon Y. et P. Joffre, in, *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, p. 1158- 1178.
- Corcuff P., (1995), *Les nouvelles sociologies*, Nathan.
- David A., (2013), « La place des chercheurs dans l'innovation managériale », *Revue Française de Gestion*, n°235, pp 91-112.
- David A., et Hatchuel A., (2007), « Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Delas J.P., (1991), *Économie contemporaine. Faits, concepts, théories*. Ellipses.
- Denis J., et Pontille, D., (2010), *Petite sociologie de la signalétique. Les coulisses des panneaux du métro*, Paris, Presses des Mines.
- Donald J., et Hempel (1972), “A Cross-Cultural Analysis of Husband-Wife Roles in House Purchase Decisions”, In *SV - Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, (eds). M. Venkatesan, Chicago, IL: Association for Consumer Research, P. 816-829.
- Evrard Y., Pras B., et Roux E., (2009), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Dunod, Paris.
- Fréry F., (2005), “Proposition pour une axiomatique de la stratégie”, in Joffre P., Lauriol J. et Mbengue A., *Perspective en Management stratégique*, Édition EMS, Paris.
- Gerard P., Hodgkinson Denise, M., et Rousseau, (2009), “Bridging the Rigour–Relevance Gap in Management Research: It’s Already Happening!”, *Journal of Management Studies* vol. 46, n° 3, p. 0022-2380.
- Gibbons M., Limoges, C., et Nowortny (1994), *The new production of Knowledge*, London, Sage Publications Ltd.
- Giordano Y., (2003), *Conduire un projet de recherche. : Une perspective qualitative*, Broché.

- Girin J., (1990), «Analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode», In Martinet, A.C. (Dir.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.
- Gond J-P., (2010), « La responsabilité sociale des entreprises, encore une mode managériale ! » In A. Pezet et S. Sponem (éd.), *Petit bréviaire des idées recues en management*, La découverte, 2e éd. 2010, p. 229-237.
- Hafsi T., (2005), « Innovation et entrepreneurship dans la réforme du secteur public au Canada », *Politiques et management public*, Vol. 23, n° 1, p. 1-23.
- Hatchuel A., (2005), « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion », Dans P. Lorino & R. Teulier (Dir), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 72-92). Paris: La Découverte.
- Hempel C., (1972), *Éléments d'épistémologie*, trad, Saint-Sermin B., Armand Colin Paris.
- Hofstede G., et Bollinger D., (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'organisation.
- Kieser A. et Leiner L. (2009). "Why the Rigour-Relevance Gap in Management Research Is Unbridgeable". *Journal of Management Studies*, vol 46, N°3, pp 516-533.
- Kuhn T., (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, Ill. USA : The University of Chicago Press.
- Lakatos I., (1970), "Falsification ant the Methodology of Scientific Research Programmes", trad. In Lakatos, *Histoire et méthodologie des sciences*, Paris, PUF, 1994.
- Lawrence R., Lorsch W., *Organization and Environment: Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Press, 1967.
- Le Moigne J.-L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Le Moigne J.-L., (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Presses universitaires de France, Paris.
- Livian Y., (2013), *La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest: importation ou adaptation? Les nouvelles dimensions de la performance des entreprises africaines*, Ouagadougou, Burkina Faso.
- Le Moigne J.L., (2000), « Préface », dans M.-J. Avenier (dir.), *Ingénierie des pratiques Collectives*, La cordée et le quatuor, Paris, L'Harmattan, p. 7-15.
- Lewin K., (1997), *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*, Washinton: American Psychological Association, p. 143- 152.
- Maggi B., (2011), "Théorie de l'agir organisationnel", in Maggi B., (Ed), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, collection « le travail humain », Paris.

- Marchesnay M., (2005), "Qu'est-ce que la gestion ?", leçon du 13 avril 2005, 1^{ère} année de licence (Initiation à la gestion), Université de Montpellier 2.
- Martinet A.-C., (2012), « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », dans A. David, A. Hatchuel, R. Lauffer, *Les Nouvelles Fondations des Sciences de gestion*, Paris : Presses des MINES, collection Economie et Gestion, p. 143-158.
- Martinet A.C. et Pesqueux Y., (2013), *Épistémologie des sciences de gestion*, FNEGE, Vuibert, Paris.
- Masoud M.S., Wilson T. L., (2011), "Stakeholder salience in public and private firms: results from Tanzania", *Journal of African Business*, vol.12, n°2, p. 252-267.
- Mbock C G., Ngo-Mpeck, M-L., Kom, D. et Zambo Belinga J.-M., (2004). « Utilisation des résultats de la recherche dans l'action publique au Cameroun », *Revue internationale des sciences sociales* n° 179, p. 43-51. DOI 10.3917/riss.179.0043.
- Mutabazi E., et Pierre, P., (2008), *Pour un management culturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan.
- Nikitin M., (2006), « Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, vol. 3, - Tome 12, p. 87 à 100.
- Nowotny H., (2001), « Re-thinking science : from reliable knowledge to socially robust knowledge », *Jahrbuch 2000 des Collegium Helveticum*, Zürich, vdf. 221-244.
- Nowotny H., Scott, P., et Gibbons M., (2003), "Introduction: 'Mode 2' Revisited: The New Production Of Knowledge. *Revue Minerva*, vol. 41, n° 3, p.179-194.
- Onana J.-B., (2005), "Bamiléké vs Cameroun ?", *Outre-Terre*, vol. 2, n°11, p. 337-344.
- Ouellet P., (2004), « Les nouveaux modes de production de connaissances, la recherche en PME et le développement économique : l'inévitable tension entre « pertinence sociale » et « scientificité »." *Revue internationale P.M.E.* vol. 173, n°4 (2004) : 95 -120.
- Perret V., et Séville M., (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », Dans *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, p. 13-33.
- Piaget J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris.
- Popper K., (1985), *Conjectures et réfutations. La croissance du savoir scientifique*, Paris, Payot.
- Rip A., (2000), « Fashions, locks-in and the heterogeneity of the knowledge production », dans M. Jacob et T. Hellstrom (dir.), *The Future of Knowledge Production in the Academy*, Buckingham, Open University Press, p. 45-53.
- Rip A., (2001), « Interesting cases of new modes of knowledge production », *Communication*

présentée à la conférence internationale « Globalization and Higher Education – Views from the South ».

Rojot J., (2005), *Théorie des organisations*, 2ème édition, Eska, Paris.

Savoie-Zajc L., (2000), « L'entrevue semi-dirigée », in *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Presse de l'Université du Québec.

Schmitt C., « Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens », *Revue Internationale PME*, vol 17, n° 3-4, 2004, p. 43-68.

Sen A., *Development as Freedom*, Oxford University Press, 1999.

Serra P., (2009), «Le Cameroun, un raccourci d'Afrique», *Études*, vol.10 Tome 411, p. 307-318.

Varlet M., et Allard-Poesi, F., (2015), « Les Conditions de Performativité du Discours Stratégique Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon ». *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Jun 2015, Paris, France.

Verstraete T., (2007), « À la recherche des sciences de gestion », *Revue française de gestion*, n° 178-179.

Von Glasersfeld E., (1989), «Cognition, Construction of Knowledge, and Teaching», *Synthese*, vol. 80, n° 1, p. 121–140.

Ziman J., (2000), *Real Science: What It is and What It Means*, Cambridge University Press.

Zuñiga R., (1994), *L'évaluation dans l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.