

# **La pensée managériale en Afrique : revue historique d'un objet rampant sous influences multiples à repenser suivant une approche par les finalités**

**DAN RANI GUERO, Bilyaminou**

**GUEYE, Birahim**

**Université Gaston Berger de Saint-Louis**

**Saint-Louis Études et Recherche en Gestion (SERGe)**

[guero.bilyaminou@ugb.edu.sn](mailto:guero.bilyaminou@ugb.edu.sn) et [birahim.gueye@ugb.edu.sn](mailto:birahim.gueye@ugb.edu.sn)

## **Résumé :**

---

La recherche en management a connu un certain essor sur le continent africain depuis les indépendances et plus particulièrement durant les deux dernières décennies (Amankwah-Amoah, 2016). Malgré cette évolution, les entreprises en Afrique continuent à avoir la réputation d'être peu performantes. La mise en perspective de l'état de ces entreprises d'une part et de l'autre l'évolution fulgurante de la recherche en management, la nécessité de faire un bilan sur l'état de cette recherche se fait sentir. Cet article s'inscrit dans cette optique. Son objectif est d'organiser, d'évaluer, de synthétiser la littérature en management stratégique portant sur l'Afrique et/ou des pays africains afin de pouvoir dégager une (des) piste(s) et des orientations pour de futures recherches.

Pour y arriver, nous avons mis en œuvre un protocole rigoureux de revue de littérature systématique (Denyer et Tranfield, 2009) selon une perspective historique. Nous avons ainsi répertorié 379 articles à l'aide des bases de données en ligne. Nous avons par la suite sélectionné 209 articles grâce à un examen minutieux des titres, des résumés et des introductions. Nous avons enfin procédé à une analyse de l'intégralité des contenus de ces articles. Cette analyse nous a permis de mettre en exergue un manque de clarté dans la caractérisation des entreprises auxquelles s'intéressent les chercheurs, une insuffisance de la prise en compte des singularités liées aux contextes des recherches et les multiples influences qui ont orientées la recherche en management en Afrique.

**Mots-clés :** Afrique, Revue de littérature, Recherche en Management Stratégique, Afro-centrée, Finalités

---

---

# **La pensée managériale en Afrique : revue historique d'un objet rampant sous influences multiples à repenser suivant une approche par les finalités**

## **INTRODUCTION**

La recherche en management a connu un certain essor sur le continent africain depuis les indépendances et plus particulièrement durant les deux dernières décennies (Walumbwa *et al.*, 2011 ; Zoogah et Rigg, 2014 ; Amankwah-Amoah, 2016). Cet essor peut être apprécié à travers plusieurs critères : le nombre de publications parues dans des revues internationales, le nombre de manifestations scientifiques<sup>1</sup> organisées sur le continent et/ou des groupes thématiques<sup>2</sup> admis dans des manifestations internationales, la création des sociétés savantes<sup>3</sup>, la mise en place de revues<sup>4</sup> destinées à valoriser les recherches faites sur le continent ou portant sur des réalités du continent, l'ouverture de formations doctorales, etc.

Cet attrait de plus en plus grand pour le continent africain peut s'expliquer par les énormes potentialités dont il dispose ainsi que les défis auxquels il est exposé (Zoogah, 2008 ; Dadzie, 2013 ; Walsh, 2015 ; George *et al.*, 2016a ; 2016b ; Metwally et Nyathi, 2017 ; Croce, 2018). Parmi ces potentialités et défis on retrouve, entre autres : l'explosion démographique, l'apparition d'une classe moyenne de plus en plus instruite, les ressources naturelles dont le continent regorge, la croissance économique, la globalisation et les transformations sociétales qu'elle induit, etc. (Arthur, 1984 ; Shrestha *et al.*, 2008 ; Berman, 2013 ; Walsh, 2015 ; Kolk et Rivera-Santos, 2018 ; Papadopoulos et Blankson, 2018). En considérant ces raisons, on se serait attendu à ce que des entreprises se créent et se développent de façon considérable en Afrique. Paradoxalement, les entreprises créées en Afrique continuent à avoir la réputation d'être des entreprises peu performantes (Henry, 1991 ; Walumbwa *et al.*, 2011 ; Tioumagneng, 2018).

---

<sup>1</sup> Entre autres : SERGeDays organisés chaque année par l'Association Sénégalaise des Sciences de Gestion depuis 2012, la Conférence Africaine du Management organisée par la Société Africaine de Management depuis 2013, la conférence de l'Africa Academy of Management organisée tous les deux ans depuis 2013.

<sup>2</sup> Entre autres : le GT « La Recherche en Management Afrique » de l'AIMS créé en 2016, Academy of Management Africa Conference de l'AOM en 2013.

<sup>3</sup> Entre autres : l'Association Sénégalaise des Sciences de Gestion (ASSG) créée en 2016, la Société Africaine de Management (SAM) créée en 2012, l'Africa Academy of Management (AFAM) créée en 2010 et devenue membre affilié de l'Academy of Management en 2016.

<sup>4</sup> Entre autres : Africa Journal of Management créée en 2015, Journal of African Business créée en 2000, Revue Africaine de Gestion créée en 2003, Revue Africaine de Management créée en 2016.

La mise en perspective de l'état dans lequel se trouvent les entreprises en Afrique d'une part et de l'autre du développement fulgurant de la recherche en management, montre la nécessité de faire un bilan de cette dernière. Cette nécessité est d'autant plus impérieuse au regard de ce qu'on présente comme étant la finalité ultime du management en tant que domaine de recherche. En effet, il est généralement considéré comme une science ayant pour vocation l'amélioration de la conduite et la performance des organisations auxquelles elle s'intéresse et par extension favoriser le développement des nations (Zoogah et Rigg, 2014 ; Beugré, 2015 ; Bagire et Namada, 2015 ; Zoogah et al., 2015b ; Papadopoulos et Blankson, 2018). Par ailleurs, on constate un manque de travaux qui ont eu pour vocation de dresser un état des lieux de la recherche en management en Afrique. Mieux, ceux que l'on trouve se sont focalisés soit sur un périmètre trop vaste en englobant l'ensemble des disciplines des sciences de gestion (Amankwah-Amoah, 2016 ; Kolk et Rivera-Santos, 2018) ; soit sur des périmètres trop restreints tels que la GRH (Kamoche, 2011), le leadership et l'éthique (Muchiri, 2011), l'économie informelle (Galdino et al., 2018) ; ou des publications provenant d'une seule revue (Zoogah, 2008), ou portant sur une période de temps assez réduite (Zoogah, 2008 ; Kolk et Rivera-Santos, 2018). Ces revues de littérature ne sauraient, pour ainsi dire, donner une vision à la fois globale et précise de la recherche en management en Afrique car étant soit trop étroites, soit trop éparpillées. En outre, elles n'ont pas réussi à proposer une direction claire à même d'orienter et d'affirmer la recherche en management stratégique en Afrique.

Pour remédier à de telles limites, nous avons opté pour un état des lieux portant sur des travaux orientés en management stratégique. S'il est vrai qu'il représente un champ disciplinaire au même titre que la GRH, son caractère transversal permet de garder une perspective plus englobante. Ainsi, l'objectif de cet article est d'organiser, d'évaluer, de synthétiser la littérature en management stratégique portant sur l'Afrique et/ou des pays africains afin de pouvoir dégager une (des) piste(s) et des orientations pour de futures recherches. Cet examen de la littérature nous permet de dégager les observations suivantes :

- Un manque de clarté dans la caractérisation des entreprises qui font objet de recherche ;
- Une insuffisance de la prise en compte des singularités africaines dans les recherches.

Le présent article est subdivisé en six (06) sections. La première est consacrée aux aspects méthodologiques. Les quatre sections suivantes sont consacrées chacune à une période spécifique de l'évolution économique et de la recherche en Afrique (1960-1979, 1980-1999, 2000-2009 et 2010 à aujourd'hui). La dernière section est dédiée à une discussion conclusive.

## 1. MÉTHODOLOGIE

Une revue de littérature a généralement pour objectif de camper le débat et de faire l'état de l'art autour d'un phénomène, d'un concept, d'une théorie, etc. Dans ce papier, notre objectif est d'essayer de rendre compte de l'évolution de la recherche en management stratégique en Afrique. Une finalité essentielle que nous rattachons à cet objectif est de dégager une piste à même d'impulser une véritable dynamique de recherche en management stratégique qui semble avoir été laissé en rade au niveau du continent (Mellahi et Mol, 2015 ; Mol et al., 2017 ; Gueye, 2018). Pour ce faire, nous avons opté pour une approche historique et systématique. L'approche historique permet la compréhension de l'évolution, dans le temps, d'un champ de recherche. La démarche systématique, suivant de nombreux exemples (Chikweche et Bressan, 2017 ; Boscarri et al., 2018 ; Hurley, 2018 ; Stutz, 2018) et comme préconisée par Denyer et Tranfield (2009) et Dumez (2011), peut être décomposée en trois étapes principales : « *la pêche aux références* » (Dumez, 2011), la sélection des articles pertinents, l'exploitation des articles sélectionnés et la rédaction.

### 1.1. « LA PÊCHE AUX RÉFÉRENCES »

Pour identifier des articles, nous avons suivi les préconisations faites par Short (2009) et Webster et Watson (2002) dont l'usage semble être devenu une norme acceptée (Short et al., 2010 ; Menz, 2012 ; Amankwah-Amoah, 2016 ; Erthal et Marque, 2018). Au regard de notre objectif, nous avons procédé à une recherche de l'ensemble des publications disponibles en ligne et portant sur l'Afrique dans des revues managériales et celles cataloguées dans des disciplines connexes. Notre « *pêche aux références* » a débuté dans des bases de données et/ou plateformes électroniques dédiées à la recherche. Il s'agit essentiellement de : Cairn.info, TadOnline, Emeraldinsight, JSTOR, SAGE journals, ScienceDirect et Wiley Online. Pour répertorier des articles sur des plateformes en langue anglaise nous avons principalement utilisé les combinaisons de mots suivantes : « Africa business », « Africa management », « management research Africa », « African management research ». Pour Cairn.info, unique plateforme francophone, nous avons utilisé trois combinaisons : « gestion Afrique », « entreprise Afrique » et « management Afrique ».

À chaque fois nous avons utilisé des filtres pour mieux spécifier nos requêtes. Le premier filtre que nous utilisons est celui lié au domaine de recherche des sciences de management que nous réalisons généralement avant même d'introduire les différentes expressions. Parmi les milliers de réponses qui nous sont renvoyées, nous avons utilisé deux critères pour décider

de télécharger ou non un article : son titre et la revue dans laquelle il est publié. Le jugement sur le titre est porté de façon intuitive. Concernant les revues, nous avons pris en considération deux possibilités : soit sa présence dans l'une des listes « Management Stratégique » ou « Management Général » de la liste de la Section 37 CNRS ; soit le fait qu'elle soit une revue dédiée au management en Afrique. De façon exceptionnelle, nous avons cependant opté pour l'inclusion de certains articles qui n'ont pas satisfait au critère de la revue d'appartenance quand leur titre nous a paru éminemment significatif. À la fin de cette étape, nous avons collecté 379 articles.

### **1.2. LA SÉLECTION DES ARTICLES**

La deuxième phase de notre travail a consisté à sélectionner les articles à examiner en profondeur. De prime abord nous avons décidé, de façon intuitive et du fait de notre champ disciplinaire, de conserver tous les articles publiés dans des revues cataloguées en management stratégique. Pour les autres articles, le premier critère discriminant que nous avons choisi est le type d'organisation sur lequel la recherche a porté. Nous avons notamment fait le choix de ne retenir que des articles adoptant une approche plus ou moins « *gestaltique* » de l'entreprise. Ce choix est dicté par l'une des caractéristiques essentielles du management stratégique qui est le fait qu'il s'intéresse à l'entreprise dans sa globalité.

Le deuxième critère discriminant que nous avons utilisé est celui du degré de focalisation de l'article sur le contexte spécifique africain (Kolk et Rivera-Santos, 2018). Nous entendons par focalisation sur l'Afrique le fait de mettre en avant des éléments contextuels spécifiques à l'Afrique dans la problématisation, ou la mention du mot « Afrique » ou d'un pays africain dans les mots clés et/ou au niveau du titre. À ce niveau, nous avons eu tendance à privilégier des articles portant sur des entreprises créées par des Africains et/ou exerçant en Afrique. Nous avons donc éliminé les articles qui ne font qu'effleurer le contexte africain comme une variable d'ajustement. Une fois que ces critères ont été définis, nous avons procédé à un examen minutieux des résumés, des mots clés et des introductions des 379 identifiés lors de la première phase. C'est ainsi que nous avons sélectionné 209 articles sur lesquels nous avons approfondi notre analyse.

### **1.3. L'EXPLOITATION DES ARTICLES SÉLECTIONNÉS**

Short (2009) suggère que l'une des meilleures méthodes qu'on peut utiliser pour réaliser une revue de littérature permettant de comprendre l'évolution d'un champ disciplinaire est de décomposer cette évolution en périodes. Il préconise une décomposition par décennie. Pour

notre part, nous avons choisi de regrouper les deux premières décennies post indépendance (1960 à 1979) en une seule période et les deux décennies suivantes (1980 à 1999) en une seule autre. Les deux dernières décennies (2000 et 2010) ont été considérées comme une période à part entière chacune. Les postulats et raisons implicites qui nous ont amené à faire ces choix sont les suivants :

- les années 1960 et 1970 correspondent à la ferveur des indépendances et à l'effort de l'africanisation sur le continent ;
- les années 1980 et 1990 coïncident à la période des ajustements structurels ;
- les années 2000 sont celles marquées par la globalisation et l'insertion effective du continent dans l'économie mondialisée ;
- les années 2010 coïncident avec une crise économique de grande ampleur au niveau mondial qui a favorisé une remise en cause du système capitaliste de toute part.

Pour chacune des périodes dégagées, nous avons alors procédé à une analyse thématique en mettant l'emphase sur : les supports de publication ; le type des organisations qui ont fait l'objet de recherche ; et surtout la vision de l'entreprise et/ou du management que laissent transparaître les thématiques abordées, les concepts utilisés, les théories mobilisées et d'autres éléments clés de la recherche. Le **Tableau 1** donne un aperçu schématique du résultat de notre analyse période par période.

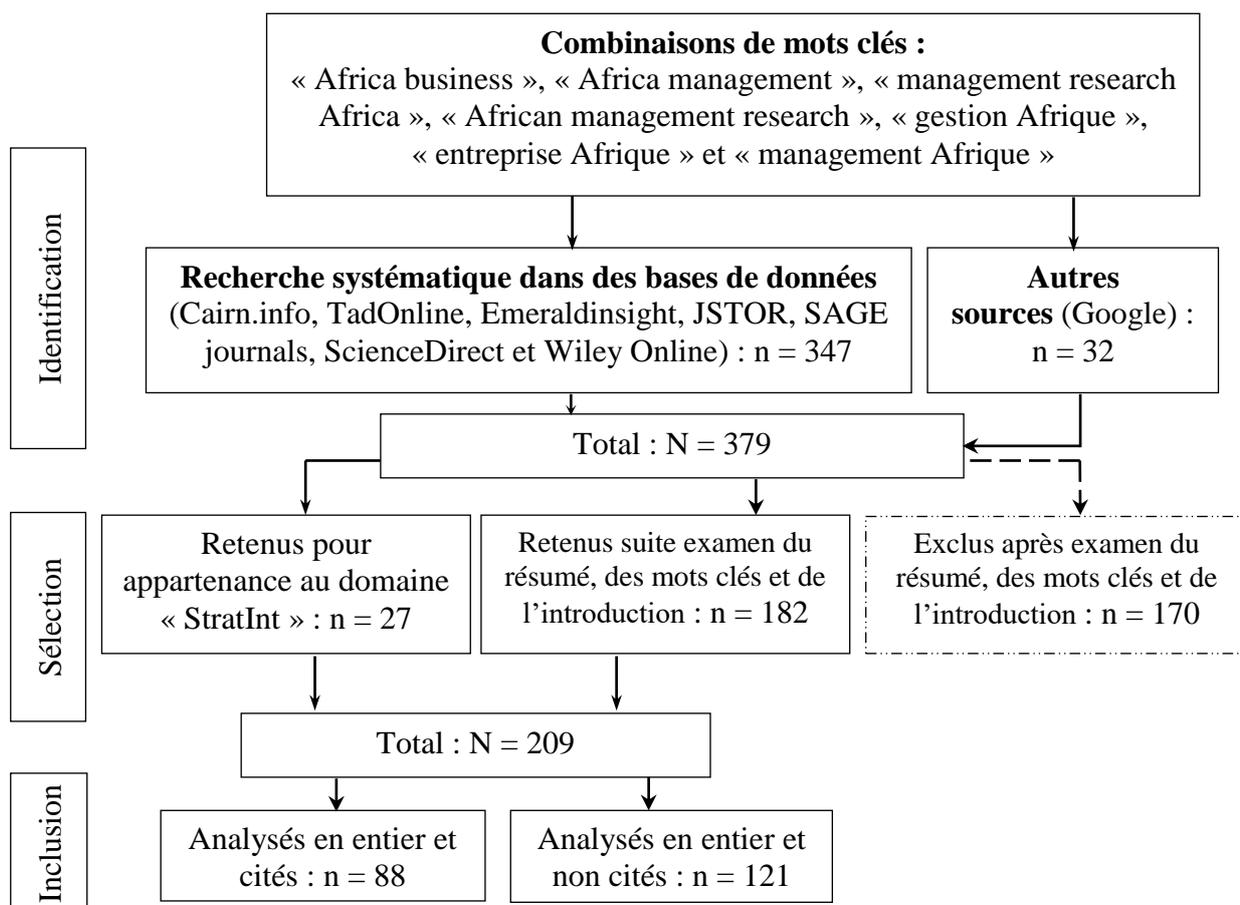
Nous tenons cependant à préciser que dans notre démarche générale, nous avons préféré exclure la phase du « screening » (Chikweche et Bressan, 2017) ou « Éligibilité » (Erthal et Marques, 2018). Cette décision a été principalement motivée par le fait que le critère du « Low impact factor » appliqué par Erthal et Marques (2018) conduirait à l'élimination de toutes les revues dédiées à l'Afrique, émergentes ou de rang 3 et 4 qui publient beaucoup d'articles portant sur le continent. Notre protocole est finalement rigoureusement identique à celui de Stutz (2018) comme illustré par la **Figure 1**.

## **2. ENTREPRISES, ENJEUX DES INDÉPENDANCES ET DE SOUVERAINETÉ**

Une grande majorité des pays africains ont accédé à l'indépendance en 1960. Aussitôt l'indépendance acquise, certains pays ont essayé de marquer leur autonomie en se lançant dans une sorte « d'africanisation » de divers domaines qui fondent un État souverain parmi lesquels le secteur économique (Vuerings et Hanika, 1964). Ainsi, les années 60 et 70 ont vu un certain nombre d'auteurs s'intéresser à la façon dont les « affaires » ont été conduites et les intérêts défendus sur le continent au lendemain des indépendances.

**Tableau 1 : Vue panoramique des principaux enseignements tirés par période**

<b>Période</b>	<b>Caractéristiques période</b>	<b>Organisations étudiées et/ou niveau d'analyse</b>	<b>Lectures privilégiées</b>	<b>Quelques éléments phares de résultats et de controverses</b>
1960-1979	Post indépendance, africanisation des entreprises	(Haute) Administration ; Secteurs d'activités, Établissement/politique de formation, etc.	Lecture sienne avec faible recours à des théories, Lecture comparative, etc.	Inadéquation entre formation et valeurs culturelles ; Avertissement quant à une transposition aveugle des théories, Nécessité de prendre beaucoup de précautions par rapport aux théories utilisées dans la recherche ; Avertissement sur le danger de l'essentialisation extrême, etc.
1980-1999	Programmes d'ajustement structurels	Entreprises Étatiques, Filiales de FMN, Entreprises créées par des autochtones, etc.	Lecture instrumentale : l'entreprise comme outil de lutte contre la pauvreté et au profit du développement économique.	Le meilleur modèle de management est celui qui permet à l'entreprise de remplir son rôle d'outil de développement économique ; Il est dès lors essentiel de s'inspirer des modèles développés ailleurs sur la base des théories qui en sont construites ; Il faut songer à dépasser les limites culturelles en saucissonnant ce qui est bon d'où que ça vient.
2000-2009	Insertion des économies africaines dans la globalisation	Concepts, TPE, PME, Filiales de FMN, ONG, Multinationales, etc.	Lecture transculturelle Vs Lecture culturaliste	La non performance des entreprises en Afrique est due au fait que la culture africaine ne sied pas l'entreprise (Anticulturalisme) : le management doit se fonder sur des réalités et des finalités universelles de l'entreprise moderne ; La non performance des entreprises en Afrique est due au fait que l'entreprise moderne ne sied pas aux valeurs culturelles africaines (Culturalisme) : le mangement doit puiser ses racines dans des valeurs culturelles ; Il y a du bon et du mauvais partout, il faut savoir purger le mauvais et conjuguer toutes les autres perspectives (Transculturalisme)
2010-2019	Post crise économique	Concepts, TPE, PME, Filiales de FMN, ONG, Multinationales, etc.	Lecture techniciste Vs Lecture indigène	L'essentiel pour une entreprise réside dans les mécanismes managériaux mis en œuvre ; Les concepts et les théories doivent servir à mettre en place les mécanismes les plus sophistiqués et les plus sûrs possibles dans un souci d'optimisation ; Les mécanismes ne peuvent être optimaux que s'ils sont conformes à des réalités traduites par des concepts indigènes (Indigénistes)



**Figure 1** : Protocole de revue de littérature systématique (Adapté de : Denyer et Tranfield, 2009 ; Chikweche et Bressan, 2017 ; Erthal et Marques, 2018)

## 2.1. PAYS NEUFS POUR DES REVUES NAISSANTES

De prime abord, il est essentiel de préciser que la période des indépendances en Afrique coïncidait peu ou prou à l'époque voyant le management gagner, d'un point de vue institutionnel, ses premières lettres de noblesse en tant que science (Hoskisson et al., 1999). C'est en effet durant cette période que sont créées beaucoup de revues scientifiques pionnières qui lui sont spécifiquement dédiées. De fait, hormis International Review of Administrative Sciences, la création de toutes les revues qui ont publié des travaux auxquels nous avons eu accès coïncide avec cette période. Au total, nous avons répertorié seize (16) articles publiés dans cinq (5) revues différentes durant les deux premières décennies post indépendance. La répartition de ces articles par revue est présentée dans le **Tableau 2** ci-dessous :

**Tableau 2. Répartition des publications par revue entre 1960 et 1979**

Revue	Création	Domaine	Classement	Nbre
Administrative Science Quarterly	1956	ThO	1g	4
International Review of Administrative Sciences	1928	MgPub	3	3

Journal of Management Studies	1963	Gen	1	5
Management International Review	1960	StratInt	3	3
The Journal of Modern African Studies	1963	EtudAfr	Non classée	1

On remarque que sur les 16 articles répertoriés, 15 proviennent des revues classées dans la catégorisation 37 du CNRS. Parmi ces 15 articles, 9 ont été publiés dans des revues de rang 1 ou plus. Par ailleurs, les revues appartiennent chacune à un domaine distinct allant de la Théorie des Organisations aux Études Africaines en passant par le Management Public, le Management Général et la Stratégie et le Management International. Nonobstant les distances qui peuvent séparer ces différents domaines, il y a pourtant un point commun important à souligner : la place prépondérante accordée à des problématiques singulières.

## **2.2. ADMINISTRATIONS ET ENTREPRISES COLONIALES COMME OBJET DE PRÉDILECTION**

Au lendemain des indépendances, les institutions et les pratiques héritées de la colonisation constituaient une source majeure de débat (Amankwah-Amoah, 2016). C'est donc à juste titre que la recherche en management s'est intéressée à la façon dont il faut envisager l'entreprise et sa conduite dans ce nouveau contexte. Parmi les premiers objets auxquels cette recherche s'est intéressée, on retrouve notamment une première catégorie composée de l'administration et de la bureaucratie administrative (Fleming, 1966 ; Magid, 1967 ; Harris, 1968 ; Muwanga-Barlow, 1978 ; Stahl, 1979). À travers ces objets sont posées des questions relatives au contenu et à l'exercice du pouvoir et de l'autorité au sein des organisations ; ainsi qu'à la façon d'appréhender, de favoriser et de mesurer l'efficacité.

Une deuxième catégorie d'objets d'étude mis en avant est celle composée des industries et de l'entreprise privée dont les capitaux sont généralement détenus par des ressortissants des pays coloniaux (Vuerings et Hanika, 1964 ; Prasad, 1967 ; Blunt, 1973 ; Orpen, 1976). À ce niveau, une première question soulevée par les chercheurs porte sur les sources de motivation des employés africains et les moyens à utiliser pour ce faire (Blunt, 1973 ; Orpen, 1976 ; Orpen et Nkohande, 1977). Une seconde question relative aux réactions des entreprises dont les capitaux et les équipes de direction sont généralement occidentaux vis-à-vis de la volonté de l'africanisation fut également examinée (Vuerings et Hanika, 1964 ; Prasad, 1967).

La formation en management constitue la dernière catégorie d'objets d'étude que nous avons identifiés (Revans, 1967 ; Sarpong et Rawls, 1976 ; Iboko, 1976). Les chercheurs se sont notamment intéressés à la manière dont la formation reçue en occident façonne la perception qu'ont les diplômés ressortissants d'Afrique de leurs pays d'origine et de l'environnement

du travail retrouvé sur place (Sarpong et Rawls, 1976). Certains auteurs se sont aussi proposés d'examiner les contenus des formations en management, généralement empruntés à des réalités étrangères aux contextes dans lesquels on les implémente, à la lumière des réalités locales (Revans, 1967 ; Iboko, 1976).

### **2.3. LECTURES SITIENNES ET MITIGÉES DES TRANSPOSITIONS**

La lecture de ces premiers travaux sur le management en Afrique permet de tirer plusieurs conclusions et remarques. Une première remarque renvoie à des problèmes liés à la volonté d'africanisation de l'administration et de l'économie. Les nouvelles autorités sont notamment confrontées au traitement de faveur dont jouissaient les entreprises privées en provenance des anciennes puissances coloniales et à des chantages de la part de ces entreprises. Cela a conduit à une multiplicité des approches et à des tâtonnements s'agissant du rôle joué par l'État quant à l'émergence des entreprises autochtones (Vuerings et Hanika, 1964 ; Prasad, 1967).

Prenant en charge les incertitudes liées à la transition d'une économie coloniale vers une économie supposée souveraine, d'autres auteurs remettent en cause le bien-fondé d'une stricte application des modèles provenant d'ailleurs (Revans, 1967 ; Sarpong et Rawls, 1976 ; Iboko, 1976 ; Stahl, 1979). Grâce à une lecture sitienne, certains ont notamment émis l'idée de prendre en compte les pesanteurs culturelles dans la façon de conduire les organisations en Afrique (Blunt, 1973 ; Orpen, 1976 ; Stahl, 1979). Ils ont par ailleurs regretté le fait que la primauté soit accordée à des considérations technicistes alors que fondamentalement c'est le développement des capacités managériales indigènes qui devrait être privilégié (Prasad, 1967 ; Iboko, 1976). Au fond, il apparaît comme une tension permanente entre les programmes et les ambitions de l'entreprise telle qu'elle doit être selon les normes et les réalités et les attentes des populations autochtones.

Plus généralement, on remarque que ces premiers auteurs ne se sont pas toujours laissés enfermer dans des carcans théoriques prédéfinis. Plusieurs travaux ont été réalisés suivant une logique inductive et n'avaient d'autres buts que de proposer des perspectives pour éviter le piège de l'enfermement dans des pratiques et théories ayant déjà fait leur preuve ailleurs.

### **3. ENTREPRISES, VECTEURS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?**

Les décennies 80 et 90 ont été marquées en Afrique par la mise en place des programmes d'ajustement structurels. L'africanisation des administrations et des économies a alors progressivement laissé place au désengagement de l'État de certaines sphères économiques comme thème majeur de préoccupation. L'initiative privée étant de plus en plus encouragée à

défaut d'être complètement libérée, il y a donc matière à espérer voir se développer une recherche en management qui se donne pour ambition d'éclairer et d'accompagner cette mutation. À ce titre, nous avons opéré le choix de sortir de notre base de travail tous les travaux qui se focalisent essentiellement sur l'administration.

### 3.1. LES REVUES DE PUBLICATION

À partir de 1980, la recherche en management en Afrique connaît un certain essor. Ainsi, on assiste à la croissance en nombre des articles publiés autant que des revues qui publient des travaux portant sur l'Afrique. De seize articles (16) qui ont retenu notre attention durant les deux premières décennies, on passe à quarante-trois (43) pour les deux suivantes. Le nombre de revues passe quant à lui de cinq (5) à vingt-quatre (24). Le **tableau 3** ci-dessous offre une vue panoramique des publications et des revues qui nous ont intéressés.

**Tableau 3. Répartition des publications par revue entre 1980 et 1999**

Revue	Domaine	Classement	Nbre d'art.
Academy of Management Review	Gen	1g	4
Administrative Science Quarterly	ThO	1g	1
Business History	HPEA	2	1
International Journal of Public Administration	MgPub	3	1
International Studies of Management & Organization	Gen	4	11
Journal of Management Development	GRH/Gen	4	2
Journal of Applied Behavioral Science	ThO	3	1
Journal of Management Studies	Gen	1	3
Management International Review	StratInt	3	1
Management Science	Gen	1eg	1
Organization Studies	ThO	1	1
Public Administration & Development	MgPub	3	1
Revue Internationale PME	Innov	4	1
Strategic Management Journal	StratInt	1	3
Non classées Afrique	Divers	Non classées	6
Non classées Monde	Divers	Non classées	5

Le premier constat à relever est la diversité des domaines dans lesquels des travaux sont publiés. On remarque en outre une importante concentration des publications dans des revues généralistes qui représentent la moitié du total et une augmentation conséquente des publications dans des revues non classées qui en représentent le quart. Le pourcentage des publications dans des revues de rang 1 chute et passe de 60% pour les deux décennies précédentes à un peu plus de 30%.

### **3.2. FILIALES DE MULTINATIONALES, ENTREPRISES ÉTATIQUES, ENTREPRISES AUTOCHTONES ET MODÈLE DE MANAGEMENT COMME OBJET DE PRÉDILECTION**

L'une des différences fondamentales que l'on relève entre la première période (décennies 60 et 70) et la période suivante (décennies 80 et 90) est celle relative aux types d'organisations auxquelles les recherches se sont intéressées malgré certaines problématiques qui ont traversé les deux périodes notamment la formation (Jones, 1989b). Hormis les catégories identifiées durant la première phase, une première catégorie qui a émergé est celle relative aux modèles de management (Safavi, 1981 ; Ahiauzu, 1986a ; Choudhury, 1986 ; Okamba, 1994). Ces travaux s'inscrivent dans le prolongement des appels lancés dans les premières publications mettant en garde contre les dangers de l'enfermement dans des carcans théoriques « hors sols » qui ne permettent pas de rendre compte des singularités locales. Pour l'essentiel, il s'agit notamment d'essayer de comprendre les attitudes au travail des africains afin de trouver un meilleur modèle de son organisation et du fonctionnement des organisations (Blunt, 1982 ; Abudu, 1986 ; Ahiauzu, 1986a ; 1986b ; 1989 ; Jones et Blunt, 1993).

Trois autres objets d'étude ont été abordés durant cette même période. Il s'agit des filiales de firmes multinationales (Arthur, 1984), des Sociétés d'État (Zif, 1981 ; Hafsi et al., 1987 ; Hafsi et Thomas, 1988) et des entreprises privées appartenant à des nationaux (Choudhury, 1986 ; Dia, 1991). Dans l'air du temps, surtout en considérant les récriminations provenant des institutions internationales (Henry, 1991 ; Kiggundu, 1991), la mauvaise performance des entreprises est la préoccupation au centre des recherches.

### **3.3. LECTURES INSTRUMENTALES DE L'ENTREPRISE**

Nous avons évoqué, au point précédent, la centralité de la question des mauvaises performances des entreprises dans les recherches en management dans les années 80 et 90. Si cette question a monopolisé toutes les attentions, c'est notamment parce que l'entreprise privée performante est alors présentée comme la solution miracle face au sous-développement qui sévit en Afrique (Safavi, 1981). Dès lors plusieurs thèses se sont affrontées avec l'ambition de façonner l'entreprise pour l'amener à remplir au mieux ce rôle de vecteur de développement. Ainsi, les différentes lectures faites sur l'entreprise et son management consistent à les considérer comme de simples instruments au service d'une cause beaucoup plus importante, le développement des nations (Blunt, 1980 ; Nurmi et Udo-Aka, 1980 ; Jones, 1986 ; 1989a). Cette lecture instrumentale aura d'ailleurs une première conséquence paradoxale : celle de la disparition de l'entreprise de certains articles si ce n'est sous la forme d'une idée abstraite similairement à la conception economiciste de la boîte noire.

Un autre paradoxe qui semble émerger durant cette période est le recours de plus en plus important aux théories venant d'ailleurs pour prendre en charge cette préoccupation de non performance (Abudu, 1986 ; Ahiauzu, 1986b ; 1989 ; Blunt, 1980 ; Blunt et Jones, 1986 ; Labazée, 1990). Il s'agissait, pour l'essentiel, de tester l'applicabilité des corpus théoriques en Afrique à travers des répliques d'études déjà faites ailleurs. Cependant, en dehors des théories motivationnelles qui sont évoquées de façon distincte (Abudu, 1980 ; Ahiauzu, 1986b ; 1989 ; Blunt, 1980 ; Blunt et Jones, 1986), il est rare de trouver un exposé clair et une justification des cadres théoriques mobilisés dans les différents articles. À défaut, les auteurs se sont plutôt contentés, le plus souvent, de procéder à une sorte de discussion et d'évaluation de l'efficacité de certains concepts et pratiques managériales tirés de ces cadres théoriques. Cette orientation peut se comprendre quand on sait que cette époque a été marquée par l'imposition, par des bailleurs de fonds et des partenaires extérieurs, de processus et de pratiques ayant fait leurs preuves dans d'autres contrées du monde.

Une autre raison qui peut expliquer l'omniprésence de ces références théoriques est l'institutionnalisation de plus en plus poussée des supports de publication durant cette époque. En effet, un certain formalisme poussé à l'extrême ne laissait guère de place à des réflexions qui, sans être complètement originales, pourraient s'avérer localement intéressantes.

Malgré cette tendance au profit des pratiques et théories « exogènes », certains chercheurs ont répondu à l'appel lancé dans les travaux pionniers (Revans, 1967 ; Iboko, 1976 ; Sarpong et Rawls, 1976) en privilégiant une lecture compréhensive au détriment de celle instrumentale. C'est notamment le cas des recherches relatives à la formation en management (Safavi, 1981 ; Jones, 1986 ; 1989a ; 1989b) ; et celles conduites suivant des approches transculturelles et culturalistes (Jones, 1988 ; Dia, 1991 ; Okamba, 1994 ; Kamdem, 1996 ; McFarlin et al., 1999) qui ont émergé et connu un développement fulgurant durant cette période, et qui se sont poursuivis durant les années 2000.

#### **4. MONDIALISATION, ENJEU POUR LES ENTREPRISES EN AFRIQUE**

Au niveau mondial, les années 2000 ont été caractérisées par l'accélération de la globalisation. L'intégration à une économie mondialisée des pays africains sortant de deux décennies d'ajustement structurel, planifiée et encouragée notamment par les grandes instances et bailleurs internationaux, devient effective. Dès lors, de nouvelles problématiques interpellent la recherche en management du fait que de nouveaux défis liés à l'ouverture des frontières et à la circulation des capitaux s'imposent aux entreprises exerçant en Afrique.

#### 4.1. ÉCLOSION DE REVUES AFRICAINES À CÔTÉ DE CELLES INTERNATIONALES

Le lancement de deux premières revues dédiées à l'Afrique au début des années 2000<sup>5</sup> peut sembler paradoxal alors même que l'on parle de l'accélération de la globalisation. Cependant, cela pourrait aussi être perçu comme une ambition de créer un espace au profit des réflexions localement intéressantes sans être totalement originales et qui ont du mal à trouver leur place dans des revues internationales de plus en plus sélectives. La création de ces premières revues a, mécaniquement, permis une hausse conséquente des publications portant sur l'Afrique. Ainsi nous avons répertorié 36 articles dans 21 revues pour la seule décennie 2000 alors qu'on en dénombrait 43 dans 24 revues lors des deux décennies cumulées précédentes. Le tableau 4 ci-dessous montre la répartition des articles par revues.

**Tableau 4. Répartition des publications par revue entre 2000 et 2009**

Revue	Domaine	Classement	Nbre d'art.
International Studies of Management & Organization	Gen	4	2
Journal of African Business	Gen	Non classée	7
Journal of Business Ethics	GRH/Gen	2	2
Journal of International Business Studies	StratInt	1	1
Journal of Management Studies	Gen	1	1
Journal of Managerial Psychology	GRH/Gen	4	1
Journal of World Business	StratInt	2	1
Management International Review	StratInt	3	1
Management & Avenir	GRH/Gen	4	2
Revue Française de Gestion	Gen	3	2
Strategic Management Journal	StratInt	1g	2
Autres Revues Afrique	Divers	Non classées	2
Non classées Monde	Divers	Non classées	12

On remarque ainsi l'apparition des premiers articles portant sur l'Afrique dans deux revues francophones dédiées au management. Par ailleurs le pourcentage des publications faites dans des revues de rang 1 baisse drastiquement pour s'établir à environ 11%.

#### 4.2. ENTREPRISES : LES GRANDES ABSENTES

Une des surprises qu'on peut avoir à la lecture des articles publiés à partir de 2000 est la persistance de l'absence de travaux empiriques. Sur trente-six (36) articles répertoriés durant cette période, seuls onze (11) ont étudié empiriquement des entreprises plus ou moins clairement identifiables. Parmi ces onze articles, trois traitent d'entreprises créées par de petits entrepreneurs « indigènes » (Galiègue et Madjimbaye, 2007 ; Neshamba, 2006 ; Jackson et

<sup>5</sup> Nous faisons référence à Journal of African Business lancée en 2000 et à la Revue Africaine de Gestion lancée en 2003.

al., 2008), cinq de moyennes et grandes entreprises locales et/ou filiales de multinationales (Acquaah, 2006 ; 2007 ; Ouedraogo, 2007a ; 2007b ; Acquaah et al., 2008), deux de firmes multinationales (Pudelko, 2006 ; Newenham-Kahindi, 2009) et une sur des organisations alternatives (Noumen, 2008).

Les deux tiers d'articles restant donc majoritairement conceptuels. Ils ont pour objet d'étude la question ethnique et la diversité culturelle (Thomas et Bendixen, 2000 ; Kamdem et Fouda Ongodo, 2007 ; Brasseur, 2008 ; Gray et al., 2008 ; Van den Heuvel, 2008) ; des concepts indigènes et notamment « Ubuntu » (Mangaliso, 2001 ; Karsten et Illa, 2005 ; Inyang, 2008 ; Lutz, 2009) ; la globalisation (Pudelko et al., 2006 ; Shrestha et al., 2008) ; l'avantage concurrentiel (Mpoyi et al., 2006) ; le multiculturalisme (Mutabazi, 2006) ; la culture organisationnelle (Winston et Dadzie, 2007) ; la formation en management (Hernandez et Kamdem, 2007) ; etc. Enfin, sont publiés durant cette même période deux articles de revues littéraires. Le premier (Hafsi et Farashahi, 2005) porte sur l'applicabilité des théories et pratiques managériales dans les pays en développement et le second (Zoogah, 2008) sur les articles publiés par la première revue spécifiquement dédiée à l'Afrique.

#### **4.3. À LA RECHERCHE DU MANAGEMENT AFRICAIN**

Il n'est désormais plus pertinent de se demander si les théories et pratiques managériales forgées en contexte occidental sont applicables dans des pays en développement (Hafsi et Farashahi, 2005). La force d'une telle sentence est à la mesure de l'intensité du débat qui a opposé des chercheurs sur la question des modèles de management. En Afrique comme ailleurs, cette préoccupation a été prise en charge à travers l'essor d'approches culturalistes et transculturelles du management qui ont émergé dans les années 80 et 90.

Pour les tenants des approches culturalistes le socle de tout débat autour de l'entreprise et du management doit être la culture (Mangaliso, 2001 ; Inyang, 2009 ; Lutz, 2009). La pierre angulaire de toute recherche sérieuse serait donc de décliner avec précisions, en premier lieu, les spécificités nettes du contexte. Les notions de valeur, de croyance, de perception, etc. deviennent alors des concepts essentiels autour desquels s'articulent les recherches (Thomas et Bendixen, 2000 ; Winston et Dadzie, 2007). Ces recherches expliquent la non performance des entreprises en Afrique par la non congruence des modes de management importés et les valeurs culturelles et philosophies de vie des populations africaines (Jackson et al., 2008 ; Van den Heuvel, 2008 ; Inyang, 2009). Certains chercheurs poussant cette logique à son extrême, sans pour autant s'en revendiquer, ont mis en avant des systèmes de valeur propres à certaines communautés africaines à l'image du « Ubuntu » (Mangaliso, 2001 ; Karsten et Illa, 2005 ;

Newenhan-Kahindi, 2009 ; Lutz, 2009). Ce concept met en avant une approche collective de l'entreprise au détriment d'une vision individualiste de l'initiative privée qui est sous-jacente à l'entreprise privée moderne telle qu'elle a été théorisée dans les pays occidentaux (Mangaliso, 2001 ; Lutz, 2009 ; Seny Kan et al., 2015)

Pour les tenants des approches transculturelles, beaucoup plus nombreux, l'entreprise et le management en Afrique, au regard même de son histoire de continent traversé par une multitude de cultures, n'ont d'autres choix que de transcender les homogénéités culturelles désormais peu pertinentes (Mutabazi, 2006 ; Pudelko, 2006 ; Pudelko et al., 2006 ; Gray et al., 2008 ; Jackson et Louw, 2008). Ainsi, face à la diversité des cultures, la seule possibilité qui s'offre à des entreprises en Afrique est d'opter pour un syncrétisme managérial. Il s'agit donc d'agréger, suivant le paradigme de convergence (Dia, 1994 ; Brasseur, 2008 ; Hafsi et Farashahi, 2005), des valeurs provenant de plusieurs cultures différentes pour fonder un nouveau système de valeur à même de mieux positionner l'entreprise sur l'échiquier d'un monde globalisé où les identités seraient devenues non pas similaires mais plutôt multiples.

En mettant en perspective les approches culturalistes et transculturelles de la recherche en management en Afrique, nous en venons à tirer une conclusion surprenante : les deux approches font une lecture instrumentale de la culture. En effet, autant les tenants de l'une que de l'autre considèrent la culture comme un élément à manipuler pour accroître et optimiser la rentabilité de l'entreprise. Les tenants de l'approche culturaliste expliquent qu'en prenant en considération leurs cultures, les employés s'investissent davantage dans la réalisation des objectifs de l'entreprise d'une part alors que les consommateurs acceptent pour leur part plus facilement la légitimité de l'entreprise et de son offre (Acquaah, 2006 ; Inyang, 2009). Quant aux tenants des approches transculturelles, ils montrent que la meilleure façon pour une entreprise d'atteindre ses objectifs est de garder les aspects positifs de la culture autochtone dans laquelle elle baigne en la purgeant de ses tares et en lui associant des éléments exogènes auxquels elle ne peut de toute façon pas se soustraire (Mpoyi et al., 2006 ; Kamdem et Fouda Ongodo, 2007 ; Jackson et Louw, 2008).

## **5. TEMPS DE QUESTIONNEMENTS AUTOUR DES MODÈLES ÉTABLIS**

La démarcation entre les années 2000 et les années 2010 peut sembler fortuite et arbitraire. Cependant, en matière de recherche en management, nous prenons pour prétexte la création de revues à parutions régulières et la crise économique pour faire la distinction entre les deux

décennies. La création des revues semble augurer d'une volonté et une ambition de développer une recherche en management faite en Afrique, par l'Afrique et pour l'Afrique.

### 5.1. MONTÉE EN PUISSANCE DE REVUES DÉDIÉES À L'AFRIQUE

L'un des faits marquants de la recherche en management en Afrique durant la décennie 2010 est l'explosion du nombre d'articles publiés dans des revues dédiées à l'Afrique. De neuf articles répertoriés dans des revues dédiées à l'Afrique au cours des années 2000, on se retrouve avec 54 articles pour les années 2010. Ces revues ont donc publié près de la moitié de l'ensemble des 114 articles de cette période. Par ailleurs, on constate aussi une hausse conséquente du nombre d'articles publiés dans des revues émergentes au niveau international et qui sont aussi non classées.

**Tableau 5. Répartition des publications par revue à partir de 2010**

Revue	Domaine	Classement	Nbre d'art.
Academy of Management Journal	Gen	1	1
Academy of Management Learning & Education	Gen	2	1
Business & Society	StratInt	2	3
Business History	HPEA	2	2
Critical Perspectives on International Business	StratInt	4	2
European Business Review	Gen	3	1
Journal of Business Ethics	GRH/Gen	2	2
Journal of Management Studies	Gen	1	1
Journal of Occupational & Organizational Psychology	GRH/Gen	2	1
Journal of Organizational Change Management	ThO	3	1
Management International Review	StratInt	3	3
Organization	ThO	1	1
Recherche en Sciences de Gestion	Gen	4	1
Revue Française de Gestion	Gen	3	2
Strategic Management Journal	StratInt	1	5
Thunderbird International Business Review	StratInt	4	2
Non classées Monde	Divers	Non classées	31
Revue Africaines <sup>6</sup>	Divers	Non classées	54

### 5.2. DIVERSITÉ D'ENTREPRISES ET CONCEPTS INDIGÈNES

Comme une suite logique de la multiplication des revues dans lesquelles sont publiés des travaux portant sur l'Afrique, si ce n'est l'inverse, on constate à partir de 2010 une grande diversité quant aux thématiques abordées. Il est cependant possible de classer en deux grandes catégories ces travaux selon qu'ils soient empiriques ou conceptuels et/ou « réflexifs ».

<sup>6</sup> Les principales d'entre elles sont : Africa Journal of Management (28 articles), African Journal of Economic and Management Studies (5), Journal of African Business (9), Revue Africaine de Management (5).

Les travaux empiriques ont porté sur diverses organisations en les caractérisant de façon plus ou moins précise : PME, TPE, FMN, entreprises familiales, etc. Les préoccupations qu'ils ont essayé de prendre en charge sont très hétéroclites. On y retrouve entre autres : la performance au sein des PME (Sogbossi, 2010 ; Tsamba et Fomba Kamga, 2016), le développement des PME (Gagoitseoepa et Pansiri, 2012 ; Ndjambou et Sassine, 2014), la formalisation des entreprises informelles (Ishengoma, 2018), l'entrepreneuriat social et les modèles de management hybrides (Ndour et Guèye, 2015 ; Manning et al., 2017 ; Littlewood et Holt, 2018), l'importance des relations et structures sociales dans les affaires notamment familiales (Acquaah, 2012 ; George et al., 2016b ; Kiggundu et Pal, 2018), etc.

Au cœur des travaux conceptuels des années 2010 se retrouve la préoccupation des tenants de l'approche culturaliste des décennies antérieures. Il y a à ce niveau une tentative d'approfondir la compréhension des philosophies de vie de certains peuples suivant des perspectives indigènes afin de faire émerger des modèles de management (Mapunda, 2013 ; Lutz et Hailemariam Desta, 2013 ; Rinsum et Boessenkool, 2013 ; Jackson, 2013 ; Sarpong et al., 2016 ; Amaeshi et Idemudia, 2015 ; Woermann et Engelbrecht, 2017 ; Mhando, 2018). Mais le plus impressionnant est de voir la façon dont des auteurs vont questionner, de façon massive, la manière de former et de mener la recherche en management en Afrique. Certains l'ont fait à travers des revues de littérature (Botha et al., 2011 ; Acquaah et al., 2013, Tvedten et al., 2014 ; Seny Kan et al., 2015 ; Amankwah-Amoah, 2016 ; 2017 ; Kuada, 2016 ; Kolk et Rivera-Santos, 2018), d'autres ont abordé la question sur le plan méthodologique (Jackson, 2011 ; Kane, 2018) et une très grande majorité sous un angle critique et réflexif (George, 2015 ; Jackson, 2015 ; Klingebiel et Stadler, 2015 ; Nkomo et al., 2015 ; Walsh, 2015 ; Zoogah et al., 2015b ; George et al., 2016a ; Barnard et al., 2017 ; Mol et al., 2017 ; Nkomo, 2017 ; Baba, 2018 ; Lee et al., 2018).

### **5.3. LECTURES TECHNICISTES DU MANAGEMENT ET DES ENTREPRISES**

L'une des conclusions qu'impose la lecture des travaux de la décennie 2010, qu'ils soient de nature empirique ou conceptuelle, est l'utilisation (sur)abondante des concepts et théories sophistiqués les plus actuels. En s'intéressant aux préoccupations mises en avant dans les processus de problématisation et aux conclusions tirées des résultats, on se rend compte que le but ultime qu'ils se donnent serait de caractériser avec le plus de précision possible la façon dont sont liées les injonctions, ou des assertions perçues comme telles, des corpus théoriques du management et les pratiques quotidiennes en œuvre dans les organisations. Les injonctions

dont il est question sont considérées comme universelles et sont formulées en termes de marché et de profit. De fait, les concepts et les théories mobilisés constituent généralement une réponse aux préoccupations de performance et, éventuellement, de contrôle pour prévenir et corriger tout dysfonctionnement organisationnel susceptible de nuire à l'optimisation de celle-ci (Chalus-Sauvannet et Noguera, 2010 ; Acquaaah et Appiah-Nkrumah, 2011 ; Mayer et Louw, 2011 ; Acquaaah, 2012 ; Dadzie et al., 2012).

Dans la même veine, l'hybridité est vue comme une mécanique qui permettrait de donner des gages dans l'optique de légitimer les nouvelles manières de faire et de gérer qui doivent s'imposer à tous (Manning et al., 2017 ; Croce, 2018). Il ne s'agit pas d'une réelle prise en considération des spécificités locales dans la mise au point de la façon de faire, mais d'une technique à utiliser pour amener ceux qui peuvent ne pas se reconnaître dans la façon dont les choses doivent se faire à se laisser convaincre plus facilement. De nombreux auteurs évoquent certes des relations et structures qui sont réputées être d'une spécificité sans équivoque. Cela ne les empêche pas pour autant de les considérer comme des phénomènes qui peuvent et doivent être conceptualisés, modélisés et intégrés dans des théories préexistantes pour leur permettre de mieux concourir à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Acquaaah, 2012 ; George et al., 2016b ; Kiggundu et Pal, 2018). Il en est par ailleurs de même pour des travaux qui mettent l'accent sur des concepts typiquement africains. À leur examen, on remarque que la finalité poursuivie est d'extraire des mécanismes pouvant servir à mieux huiler la machine qu'est l'entreprise capitaliste afin de la faire tourner de la meilleure façon possible (Luiz et al., 2017 ; Magang et Magang, 2017 ; Lee et al., 2018).

En définitive, on peut dire que dans cette perspective l'entreprise reste définie comme un ensemble humain et technique structuré autour de stratégies et méthodes lui permettant d'assurer à la fois sa pérennité, sa compétitivité sur le marché et la capacité à atteindre des objectifs précis. Les injonctions restent donc les mêmes pour n'importe quelle autre entreprise. Face à la complexité, l'incertitude grandissante et des intérêts multiples, seule la technicité permettant de structurer l'action collective est réputée être à même d'assurer le même niveau ou un niveau supérieur de performance. Dans la concurrence mondialisée, les entreprises en Afrique n'ayant pas le droit de faire moins bien que celles provenant d'ailleurs, il s'agit avant tout de mettre au point les bons principes et de bonnes règles dont la bonne application conduit nécessairement à une meilleure performance et de veiller à leur bonne application (Andreasson, 2011 ; Oghojafor, 2012 ; Gagoitseopea et Pansiri, 2012 ; Toko et Souleymanou, 2013 ; Rinsum et Boessenkool, 2013). Ainsi, ce sont donc ces principes et

règles qui autorisent et permettent la bonne conduite des organisations. Fondamentalement, une telle lecture laisse augurer que la recherche en management consiste à créer un terreau favorable à une meilleure application des règles et principes.

## **6. POUR UNE LECTURE SÉMANTIQUE DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE**

Dire que la recherche en management s'est considérablement développée en Afrique depuis 1960 est une affirmation qui ne peut être sujette à contestation. En effet, il suffirait d'avancer le nombre d'articles publiés dans les années 2010 et le comparer à celui des publications faites durant les décennies 1960 et 1970 pour s'en convaincre. D'une façon générale, on remarque que l'agenda de cette recherche a plutôt été conditionné par les multiples événements sociopolitiques et économiques qui ont traversé les pays africains depuis 1960 et dont certains : les indépendances, l'ajustement structurel, la libéralisation économique et la mondialisation, la crise économique, etc. Certains de ces événements ont d'ailleurs été subis plus que voulus. C'est peut-être cela qui, en partie, provoque le débat animé portant sur la portée et la pertinence réelles de cette recherche. Deux corollaires à ce constat peuvent expliquer l'actualité et l'acuité de ce débat. Le premier tient au fait que la performance des entreprises en Afrique continue à être jugée comme étant mauvaise. Le second, le plus préoccupant peut être, est qu'il n'y a que très peu de contributions théoriques significatives provenant de l'Afrique dans le domaine du management stratégique en particulier. Dans cette section, nous revenons sur deux explications plausibles avant de dégager une piste qui pourrait permettre d'aller de l'avant.

### **6.1. UNE SURDITÉ CALCULÉE ?**

À en croire certains auteurs, les fondations des économies africaines ont été posées sur la base d'une idéologie exogène et des besoins des marchés étrangers et non sur la base des besoins réels des populations autochtones (Prasad, 1967 ; Wright, 1984). Cette idéologie exogène semble avoir émaillé une grande majorité des travaux de recherche qui ont porté sur le continent dans le domaine de management. Ainsi, les recherches se sont faites dans une logique et suivant un postulat souvent implicites d'un nécessaire rattrapage à réaliser par les entreprises en Afrique pour se hisser au niveau des entreprises internationales en termes de performance (Manning et al., 2017). Aussi la question principale à laquelle la recherche en Afrique s'est attelée à répondre est celle du « comment » qui est la question qui a dominé la recherche sur les organisations à l'échelle mondiale (Adler et Borys, 1993).

Cette logique pourrait avoir conduit les chercheurs à considérer que l'Afrique est à l'image de tout autre continent. Les entreprises créées en Afrique auraient alors les mêmes finalités que partout ailleurs : elles doivent impérativement viser la maximisation du profit et être des instruments au service du développement des États africains. Ces postulats de base amènent très souvent les chercheurs à considérer le contexte et la culture comme de simples variables de contrôle dans leur protocole de recherche alors même qu'ils ont un rôle central à jouer quand il s'agit de construire ou d'affiner des théories (Mol et al., 2017).

Une autre source de curiosité qu'on peut relever est l'omission quasi généralisée de la caractérisation des entreprises auxquelles s'intéressent les auteurs. En effet, rares sont les papiers portant sur les profils des entrepreneurs et/ou des dirigeants ou encore sur les logiques d'actions et/ou les finalités des entreprises évoluant en Afrique. Cette tendance est d'ailleurs plus accentuée dans la littérature francophone comparativement aux publications en langue anglaise. En effet, il n'est pas rare de rencontrer la notion de « African companies » dans le titre ou en bonne place dans le contenu des articles publiés par des chercheurs ressortissants des pays anciennement colonies britanniques (Blunt, 1973 ; Jones, 1988, Barnard et al., 2017 ; Woermann et Engelbrecht, 2017 ; Kolk et Rivera-Santos, 2018 ; Littlewood et Holt, 2018). Mieux, on remarque une abondance de travaux autour des concepts indigènes africains dans la littérature managériale de tradition anglo-saxonne : Indaba, Ubuntu, Ujamaa, etc. (Lutz, 2009 ; Newenham-Kahindi, 2009 ; Lutz et Hailemariam Desta, 2013 ; Mhando, 2018).

Par contre les chercheurs francophones semblent plus timorés à l'idée d'introduire de nouveaux concepts localement situés même si la « palabre » est considérée comme un concept potentiellement intéressant pour la compréhension et/ou la (re)découverte des modèles managériaux porteurs de sens en Afrique (Okamba, 1994 ; Ouedraogo, 2007a). Amankwah-Amoah (2016) à la suite de Clignet (1970) trouvent que le système assimilationniste de la colonisation française et le fort rejet de l'essentialisation de la culture et des spécificités africaines dans la tradition francophone freineraient les chercheurs africains francophones à développer de nouveaux concepts.

Ces constats nous amènent à postuler, à l'instar de Hafsi et Farashahi (2005) que dans leurs choix de problématiques et d'orientation générale de leurs articles, les chercheurs ont très souvent tendance à présager, pour s'y conformer à n'importe quel prix, des conditions d'acceptabilité de leurs soumissions par les revues. Ils font aussi écho aux résultats trouvés par Kiggundu et al. (1983) qui stipulent que les auteurs ont beaucoup plus de chance de publier des articles qui satisfont aux critères de scientificité et font un usage approprié des

théories lorsqu'ils se focalisent sur des considérations technicistes et instrumentales des organisations. Par conséquent, ils privilégient très souvent le respect des critères d'acceptabilité de leurs travaux au détriment d'un examen en profondeur de faits singuliers qui peut s'avérer délicat. Cette dernière voie semble parsemer d'embûches avec des risques de rejet très élevés ou, dans le meilleur des cas, les confronter à un processus d'évaluation assez long. On comprend dès lors pourquoi les appels insistants des chercheurs de la première heure au profit d'une recherche en management afro-centrée (Revans, 1967 ; Iboko, 1976 ; Sarpong et Rawls, 1976) n'ont été que très peu suivis.

## **6.2. POUR UNE APPROCHE PAR LES FINALITÉS DE L'ENTREPRISE EN AFRIQUE**

L'option prise par les chercheurs, s'intéressant à l'Afrique, de privilégier une ouverture sur le monde au détriment d'une approche afro-centrée les a conduit à mobiliser les théories conventionnelles. Deux logiques ont présidé généralement à la mobilisation des cadres théoriques : soit parce qu'ils sont dans l'air du temps ; soit parce qu'ils ont fait leur preuve ailleurs et alors on essaie, par effet de rattrapage, de prouver leur applicabilité dans le contexte africain (Zoogah, 2008 ; Papadopoulos et Blankson, 2018). Kiggundu et al. (1983) avaient trouvé que la convocation de ces théories se faisait trop souvent en déphasage avec les réalités singulières du contexte des pays en développement. Plus de vingt ans après, Hafsi et Farashahi (2005) trouvent, par réplique, que les corpus théoriques conventionnels prennent bien en charge les réalités des pays en développement. Ils postulent d'ailleurs que ce débat est désormais dépassé à cause de (ou grâce à) la mondialisation et aux mécanismes d'isomorphisme qu'ils attribuent aux supports de publications.

Ces mécanismes d'isomorphisme amènent généralement la recherche à occulter certaines singularités significatives parce qu'elles ne s'insèrent pas dans des canevas prédéterminés selon Hambrick (2007). Ce dernier explique à quel point la théorie est devenue un carcan induisant un « fétichisme théorique » dont une attitude dévotionnelle et une ferveur quasi-religieuse seraient obligatoires. Il préconise dès lors aux grandes revues d'opérer une certaine ouverture au profit des préoccupations singulières même quand leur prise en charge dans le cadre de recherche ne permet pas de remplir tous les critères conventionnels. Cet appel est autant valable pour les revues qu'il l'est pour les chercheurs en Afrique. Ceux-ci ont tout intérêt à prendre des risques pour s'attaquer à des préoccupations singulières.

Une des pistes singulières à considérer serait de questionner les finalités primaires des entreprises en Afrique. Par finalité primaire, nous attendons le dessein qui pousse un (des) individu(s) à créer, développer ou transformer une entreprise. Il s'agira alors de poser la

question du « pourquoi » et non celle du « comment ». Cette dernière question relève d'une ontologie matérialiste qui a largement dominé la recherche en management à l'échelle mondiale (Adler et Borys, 1993). Selon ces auteurs, cette ontologie qui considère que la seule réalité est celle de la matière ne saurait favoriser une compréhension effective de la marche des organisations. Par conséquent la question du « pourquoi » qui avait été largement ignorée est aujourd'hui (re)devenue légitime. En management stratégique elle l'est d'autant plus pour deux raisons particulières au moins. Il y a tout d'abord la thèse selon laquelle le rôle premier du « stratège manager », et par extension du management stratégique, dans un monde emboîté est de donner du sens à l'action (Smircich et Stubbart, 1985). Dans cette optique, la recherche en management se doit donc d'être, avant tout, une quête de sens. Il serait dès lors impératif que les finalités des organisations soient au centre des débats.

La seconde source de légitimité d'une telle approche tient au fait que c'est une question qui se pose de plus en plus à la suite des crises écologiques, économiques, politiques et sociales récurrentes qui ébranlent le monde. Ces crises qui, globalement, renvoient en une crise de sens que traversent nos sociétés humaines, auraient favorisé l'apparition des entreprises d'un nouveau genre à l'instar des « B-Corporations » et/ou « Flexible Purpose Corporation » aux États Unis et au Canada (Hollensbe et al., 2014 ; Chen et Kelly, 2015 ; Cho, 2017 ; Cao et al., 2018), et les entreprises à mission en France (Levillain et al., 2014 ; Hatchuel et Segrestin, 2016). Certaines parmi ces entreprises revendiquent un refus catégorique de faire de la maximisation du profit leur finalité ultime. Elles mettent plutôt en avant l'utilité sociale et collective au cœur de leurs finalités. D'ailleurs d'aucuns considèrent que l'approche par les finalités est la seule à même de garantir aussi bien l'éthique que l'équité, favorisant ainsi un équilibre à retrouver et/ou à réinventer entre l'économique d'une part et le social et l'écologique d'autre part (Hiller, 2013).

En Afrique cette approche par les finalités est encore beaucoup plus cohérente pour deux raisons au moins. Tout d'abord l'ontologie matérialiste qui a dominé la recherche en management serait d'essence plutôt occidentale et plus en phase avec des sociétés individualistes (Belk, 1985 ; Pettys et Balagopal, 1998 ; Bevan-Dye, 2012 ; Vohra, 2016) alors même que les sociétés africaines seraient, aujourd'hui encore, plutôt collectivistes (Lutz, 2009 ; Papadopoulos et Blankson, 2018). Par ailleurs cette approche permettrait de mieux prendre en compte des considérations et croyances religieuses encore abondamment présentes dans l'imaginaire et dans les pratiques de ces sociétés et de toutes les sphères de leur vie (Berkley Center, 2016 ; Kaag et Saint-Lary, 2011).

## Références

- Abudu, F. (1986), Work Attitudes of Africans, with Special Reference to Nigeria, *International Studies of Management & Organization*, 16 : 2, 17-36.
- Acquaah, M. (2006), The Impact of Managerial Networking Relationships on Organizational Performance in Sub-Saharan Africa: Evidence from Ghana, *Organization Management Journal*, 3 : 2, 115-138.
- Acquaah, M. (2007), Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy, *Strategic Management Journal*, 28 : 12, pp. 1235-1255.
- Acquaah, M. (2012), Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: a comparative analysis of family owned and nonfamily firms, *Strategic Management Journal*, 33 : 10, pp. 1215-1228.
- Acquaah, M. et J. Appiah-Nkrumah (2011), Firm-Specific Managerial Experience and the Social Capital-Performance Relationship in a Sub-Saharan African Transition Economy, *Journal of African Business*, 12 : 1, 8-30.
- Acquaah, M. et M. N. Kiggundu (2017), Prospects and Challenges in Managing Africa's Future: An Introduction, *Africa Journal of Management*, 3 : 1, 1-6.
- Acquaah, M. et al. (2013), Advancing Africa through management knowledge and practice: the way forward, *African Journal of Economic and Management Studies*, 4 : 2, 164-176.
- Acquaah, M. et al., (2008), Competitive Strategy, Environmental Characteristics and Performance in African Emerging Economies: Lessons from Firms in Ghana, *Journal of African Business*, 9 : 1, 93-120.
- Adler, P. S. et B. Borys (1993), Materialism and Idealism in Organization, *Organization Studies*, 14 : 5, 657-679.
- Ahiazu, A. I. (1986a), Preface to management and organization in Africa, *International Studies of Management and Organization*, 16 : 2, 1-2.
- Ahiazu, A. I. (1986b), The African thought-system and the work behavior of the African industrial man, *International Studies of Management & Organization*, 16 : 2, 37-58.
- Ahiazu, A. I. (1989), The "Theory A" System of Work Organization for the Modern African Workplace, *International Studies of Management & Organization*, 19 : 1, 6-27.
- Amaeshi, K. et U. Idemudia (2015), Africapitalism: A Management Idea for Business in Africa?, *Africa Journal of Management*, 1 : 2, 210-223.
- Amankwah-Amoah, J. (2016), "Coming of age, seeking legitimacy", *Critical Perspectives on International Business*, 12 : 1, 22-39.
- Amankwah-Amoah, J. (2017), Cultivating greater self-confidence in African management research, *Thunderbird International Business Review*, 1-12.
- Andreasson, S. (2011), Understanding Corporate Governance Reform in South Africa: Anglo American Divergence, the King Reports, and Hybridization, *Business & Society*, 50 : 4, 647-673.
- Arthur, H. B. (1984), Making Business Ethics Useful, *Strategic Management Journal*, 5, 319-333.
- Baba, V. V. (2018), On Globalizing Business Training in Africa: Toward a Theory of Business Education and Managerial Competence, *Africa Journal of Management*, 4 : 2, 137-157.
- Bagire, V. et J. Namada, (2015), Management Theory, Research and Practice for Sustainable Development in Africa: A Commentary from a Practitioner's Perspective, *Africa Journal of Management*, 1 : 1, 99-108.

- Barnard, H. et al. (2017), Africa Business Research as a Laboratory for Theory-Building: Extreme Conditions, New Phenomena, and Alternative Paradigms of Social Relationships, *Management and Organization Review* 13 : 3, 467-495.
- Belk, R.W. (1985), Materialism: Trait aspects of living in the material world, *Journal of Consumer Research*, 12, 265-280.
- Berman, J. (2013), Seven reasons why Africa's time is now, *Harvard Business Review*, 91 : 10, 34-35.
- Beugré, C. D. (2015), The Challenge of Management Scholarship in Africa, *Africa Journal of Management*, 1 : 1, 94-98.
- Blunt, P. (1973), Cultural and Situational Determinants of Job Satisfaction Amongst Management in South Africa: A Research Note, *Journal of Management Studies*, 10 : 2, 133-14.
- Blunt, P. (1980), Bureaucracy and Ethnicity in Kenya: Some Conjectures of Eighties, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16 : 3, 336-353.
- Blunt, P. (1982), Work alienation and adaptation in sub-Saharan Africa: Some evidence from Kenya, *Journal of Contemporary African Studies*, 2 : 1, 59-79.
- Blunt, P. et M. Jones (1986), Managerial Motivation in Kenya and Malawi: a Cross-Cultural Comparison, *The Journal of Modern African Studies*, 24, 165-175
- Boscari, S. et al. (2018), National Culture and Operations Management: A Structured Literature Review, *International Journal of Production Research*, 56 : 18, 6314-6331.
- Botha, E. et al. (2011), South African management literature over the past fifteen years: Content analysis of the three top South African management journals, *South African Journal Business Management*, 42 : 4, 89-98.
- Brasseur, M. (2008), Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2 : 230, 61-67.
- Cao, K. et al. (2018), "Standing Out and Fitting In: Charting the Emergence of Certified B Corporations By Industry and Region" In A. C. Corbett & J. Katz (dir.) Hybrid Ventures, Bingley: Emerald Publishing, 1-38. [Published online: 06 Nov 2017], DOI: [10.1108/S1074-754020170000019001](https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019001)
- Chalus-Sauvannet, M.-C. et F. Noguera (2010), Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne : Mythe ou réalité d'une gestion informelle?, *Revue française de gestion*, 204, 15-31.
- Chen, X. et T. F. Kelly (2015), B-Corps—A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 : 1, 102-114.
- Chikweche, T. et A. Bressan (2017), A Systematic Review of Future Research Challenges and Prospects of Organizational Learning Research in Small Medium Size Enterprises, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, DOI: [10.1080/08276331.2017.1362523](https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1362523).
- Cho, M. (2017), Benefit Corporations in the United States and Community Interest Companies in the United Kingdom: Does Social Enterprise Actually Work?, *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37 : 1, 149-172.
- Choudhury, A. M. (1986), The Community Concept of Business: A Critique, *International Studies of Management & Organization*, 16 : 2, 79-95.
- Clignet, R. (1970), Inadequacies of the notion of assimilation in African education, *Journal of Modern African Studies*, 8 : 3, 425-444.
- Croce, F. (2018), La recherche du management africain au XXI<sup>e</sup> siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain « métis », *Revue Africaine de Management*, 3 : 1, 1-12.

- Dadzie, K. Q. (2013), Reappraising Competing Dominant Logics for African Business Research, *Journal of African Business*, 14 : 1, 1-6.
- Dadzie, K. Q. et al. (2012), Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance in Ghana, *Journal of African Business*, 13 : 3, 172-182.
- Denyer, D. et D. Tranfield (2009), Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (dir.), *The Sage handbook of organizational research methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, 671-689.
- Dia, A. L. (1991), Le management africain Mythe ou réalité, *Revue internationale P.M.E.*, 4 : 1, 29-48.
- Dumez, H. (2011), Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ?, *Le Libellio d'ÆGIS*, 7 : (2 - Été), 15-27.
- Erthal, A. et L. Marque (2018), National Culture and Organisational Culture in Lean Organisations: A Systematic Review, *Production Planning & Control*, DOI: [10.1080/09537287.2018.1455233](https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1455233).
- Fleming, W. G. (1966), Authority, efficiency, and role stress: problems in the development of East African bureaucracies, *Administrative Science Quarterly*, 11 : 3, pp. 386-404.
- Gagoitsopea, K. et J. Pansiri (2012), Evaluation of Critical Success Factors for Developing Small and Medium-Sized Enterprises in Botswana, *Journal of African Business*, 13 : 1, 51-61.
- Galdino, K. M. et al. (2018), The Informal Economy in pan-Africa: Review of the Literature, Themes, Questions, and Directions for Management Research, *Africa Journal of Management*, 4 : 3, 225-258.
- Galiègue, X. et N. Madjimbaye (2007), Le management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles : résultats d'une enquête à N'Djaména, Tchad, *Gestion 2000*, 24 : 1, 143-163.
- George, G. et al. (2015), Expanding Context to Redefine Theories: Africa in Management Research, *Management and Organization Review*, 11 : 1, 5-10.
- George, G. et al. (2016a), Bringing Africa In: Promising Directions for Management Research, *Academy of Management Journal*, 59 : 2, 377-393.
- George, G. et al. (2016b), Social Structure, Reasonable Gain, and Entrepreneurship in Africa, *Strategic Management Journal*, 37, 1118-1131.
- Gray, K. R. et al. (2008), A Cross-Cultural Perspective on Management in Kenya, *Journal of African Business*, 9 : 1, 27-58.
- Gueye, B. (2018), « L'Afrique, malade de stratégie. Plaidoyer pour le développement de la recherche en stratégie en Afrique Subsaharienne », Colloque International SERGe Days 2018
- Hafsi, T. et al. (1987), Strategic Apex Configurations in State-Owned Enterprises, *Academy of Management Review*, 12 : 4, 714-730.
- Hafsi, T. et H. Thomas (1988), Understanding the International Competitive Behavior of State-Owned Enterprises, *International Studies of Management & Organization*, 18 : 2, 60-82.
- Hafsi, T. et M. Farashahi (2005), Applicability of Management Theories to Developing Countries: A Synthesis, *MIR: Management International Review*, 45 : 4, 483-511.
- Hambrick, D. C. (2007), The Field of Managements Devotion to Theory: Too Much Of A Good Thing?, *Academy of Management Journal*, 50 : 6, 1346-1352.
- Harris, R. L. (1968), The effects of political change on the role set of the senior bureaucrats in Ghana and Nigeria, *Administrative Science Quarterly*, 13 : 3, pp. 386-401.
- Hatchuel, A. et B. Segrestin (2016), Trois propositions pour fonder une entreprise convivialiste, *Revue du MAUSS*, <halshs-01394413>

- Henry, A. (1991), Vers un modèle du management africain, *Cahiers d'Études Africaines*, 31 : 24, 447-473.
- Hernandez, E. M. et E. Kamdem (2007), Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion : Le cas de l'Afrique, *Revue française de gestion*, 178-179, 25-41.
- Hiller, J. S. (2013), The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 118, 287-301.
- Hollensbe, E. et al. (2014), Organizations with Purpose, *Academy of Management Journal*, 57: 5, 1227-1234.
- Hoskisson, R. E. et al. (1999), Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, *Journal of Management*, 25 : 3, 417-456.
- Hurley, C. O. (2018), MSME Competitiveness in Small Island Economies: A Comparative Systematic Review of the Literature from the Past 24 Years, *Entrepreneurship & Regional Development*, DOI: [10.1080/08985626.2018.1515822](https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1515822).
- Iboko, J. (1976), Management Development and Its Developing Patterns in Nigeria, *Management International Review*, 16 : 3, 97-104.
- Inyang, B. J. (2008), The Challenges of Evolving and Developing Management Indigenous Theories and Practices in Africa, *International Journal of Business and Management*, 3 : 2, 122-132.
- Ishengoma, E. K. (2018), Entrepreneur Attributes and Formalization of Micro, Small and Medium Enterprises in Tanzania, *Journal of African Business*, DOI: [10.1080/15228916.2018.1472480](https://doi.org/10.1080/15228916.2018.1472480).
- Jackson, J. (2015), Management Studies from Africa: A Cross-cultural Critique, *Africa Journal of Management*, 1 : 1, 78-88.
- Jackson, T. (2013), Reconstructing the Indigenous in African Management Research Implications for International Management Studies in a Globalized World, *Management International Review*, 53, 13-38.
- Jackson, T. (2011), From cultural values to cross-cultural interfaces: Hofstede goes to Africa, *Journal of Organizational Change Management*, 24 : 4, 532-558.
- Jackson, T. et al. (2008), Untangling African indigenous management: multiple influences on the success of SMEs in Kenya, *Journal of World Business*, 43 : 4, pp. 400-416.
- Jones, M. L. (1986), Management Development: An African Focus, *Management Education and Development*, 17 : 3, 202-216.
- Jones, M. L. (1988), Managerial thinking: an African perspective, *Journal of Management Studies*, 25 : 5, pp. 481-505.
- Jones, M. L. (1989a), Management Development: An African Focus, *International Studies of Management & Organization*, 19 : 1, 74-90.
- Jones, M. L. (1989b), Issues in Management Education and Training in Developing Countries: Some Evidence from Africa, *Management Education and Development*, 20 : 1, 67-76.
- Jones, M. L. et Blunt, (1993), Organizational development and change in Africa, *International Journal of Public Administration*, 16 : 11, 1735-1765.
- Julian, S. D. et J. C. Ofori-Dankwa (2013), Financial resource availability and corporate social responsibility expenditures in a Sub-Saharan economy: the institutional difference hypothesis, *Strategic Management Journal*, 34 : 11, pp. 1314-1330.
- Kamdem, E. (1996), Ni Taylor, Ni Folklore : Pour un management africain interculturel et créatif, *Organizações & Sociedade*, 97-126.
- Kamdem, E. et M. Fouda Ongodo (2007), Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique, *Gestion 2000*, 24 : 1, 33-58.

- Kamoche, K (2011), Contemporary developments in the management of human resources in Africa, *Journal of World Business*, 46, 1-4.
- Kane, D. (2018), Pertinence de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory) dans la compréhension des logiques managériales du secteur informel en Afrique : une approche théorique, *Approches inductives*, 5 : 2, 160-189.
- Karsten, L. et H. Illa (2005), Ubuntu as a key African management concept: contextual background and practical insights for knowledge application, *Journal of Managerial Psychology*, 20 : 7, 607-620.
- Kiggundu, M. N. (2013), Personal reflections on African management: looking in, looking out and looking ahead, *African Journal of Economic and Management Studies*, 4 : 2, 177-200.
- Kiggundu, M. N. (1991), The Challenges of Management Development in Sub-Saharan Africa, *Journal of Management Development*, 10 : 6, 32 – 47.
- Kiggundu, M. N. (1996), Integrating strategic management tasks into implementing agencies: from firefighting to prevention, *World Development*, 24 : 9, pp. 1417-1430.
- Kiggundu, M. N. et al. (1983), Administrative theory and practice in developing countries: a synthesis, *Administrative Science Quarterly*, 28 : 1, pp. 66-84.
- Kiggundu, M. N. et B. Lamont (2015), Introduction to the Africa Journal of Management: The Journey Begins, *Africa Journal of Management*, 1 : 1, 1-3.
- Kiggundu, M. N. et S. P. Pal (2018), Structure and Management of Formal and Informal Business Activities in Entrepreneurial Family and Small Firms in Africa, *Africa Journal of Management*, DOI: 10.1080/23322373.2018.1517541.
- Klingebiel, R. et C. Stadler (2015), Opportunities and challenges for empirical strategy research in Africa, *Africa Journal of Management*, 1 : 2, 194-200.
- Kolk, A. et M. Rivera-Santos (2018), The State of Research on Africa in Business and Management: Insights From a Systematic Review of Key International Journals, *Business & Society*, 57 : 3, 415–436.
- Köhler, H. (2015), On the Impossibility of Speaking of Africa: Essay Based on a Speech at the Africa Days of the German Federal Ministry of Education and Research on March 18, *Africa Journal of Management*, 1:3, 257-263.
- Kuada, J. (2016), "Editorial", *African Journal of Economic and Management Studies*, 7 : 3, 290-294.
- Labazée, P. (1990), La gestion de l'entreprise africaine : sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste, *Revue Tiers Monde*, XXXI : 12, 833-852.
- Lee, M. P. et al. (2018), Blind Spots in African Management Education: An Examination of Issues Deserving Greater Attention, *Africa Journal of Management*, 4 : 2, 158-176.
- Levillain, K. et al. (2014), Repenser les finalités de l'entreprise. La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien, *Revue Française de Gestion*, 40 : 245, 179-200.
- Littlewood, D. et D. Holt (2018), Social Entrepreneurship in South Africa: Exploring the Influence of Environment, *Business & Society*, 57 : 3, 525-561.
- Luiz, J. et al. (2017), Institutional Complementarity And Substitution As An Internationalization Strategy: The Emergence Of An African Multinational Giant, *Global Strategy Journal*, 7, 83-103.
- Lutz, D. W. (2009), African Ubuntu Philosophy and Global Management, *Journal of Business Ethics*, 84, 313–328.
- Lutz, D. W. et I. Hailemariam Desta, (2013), African Philosophy of Management, *Philosophy of Management*, 12, 2, 1-7.

- Magang, T. I. et V. G. Magang, (2017), *Ubuntu or Botho African Culture and Corporate Governance: A Case for Diversity in Corporate Boards*, *Business and Management Research*, 6 : 4, 64-75.
- Magid, A. (1967), Dimensions of administrative role and conflict resolution among local officials in Northern Nigeria, *Administrative Science Quarterly*, 12 : 2, pp. 321-338.
- Mangaliso, M. P. (2001), Building competitive advantage from Ubuntu: management lessons from South Africa, *Academy of Management Executive*, 15 : 3, pp. 23-32.
- Manning, S. et al. (2017), The Strategic Potential of Community-Based Hybrid Models-The Case of Global Business Services in Africa, *Global Strategy Journal*, 7 : 1, 125-149.
- Mapunda, G. (2013), African Philosophy of Management in the Context of African Traditional Cultures and Organisational Culture: The Case of Kenya and Tanzania, *Philosophy of Management*, 12, 2, 9-22.
- Mayer, C.-L. et L. Louw, (2011), Managerial challenges in South Africa, *European Business Review*, 23 : 6, 572-591.
- McFarlin, D. B. et al. (1999), South African management development in the twenty-first century Moving toward an Africanized model, *Journal of Management Development*, 18 : 1, 63-78.
- Mellahi, K. et M. J. Mol (2015), Africa is just like every other place, in that it is unlike any other place, *Africa Journal of Management*, 1 : 2, 201-209.
- Menz, M. (2012), Functional top management team members: a review, synthesis, and research agenda, *Journal of Management*, 38 : 1, pp. 45-80.
- Metwally, E. K. et N. Nyathi (2017), Organizing the Africa Academy of Management 2016 Conference: Chairs' Reflections, *Africa Journal of Management*, 3 : 1, 17-25.
- Mhando, P. C. (2018), Managing in the Informal Economy: The Informal Financial Sector in Tanzania, *Africa Journal of Management*, DOI: 10.1080/23322373.2018.1516444.
- Mol, M. J. et al. (2017), Africa: The New Frontier For Global Strategy Scholars, *Global Strategy Journal*, 7, 3-9.
- Mpoyi, R. T. et al. (2006), Creating a Global Competitive Advantage for Sub-Saharan African Companies, *Journal of African Business*, 7 : 1-2, 119-137.
- Muchiri, M. K. (2011), Leadership in context: a review and research agenda for Sub-Saharan Africa, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 : 3, pp. 440-452.
- Mutabazi, E. (2006), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique », *Management & Avenir*, 4 : 10, 179-197.
- Muwanga-Barlow, C. H. (1978), The development of administrative sciences in English speaking Africa, *International Review of Administrative Sciences*, 44, pp. 93-105.
- Ndjambou, R. et M. Sassine (2014), Étude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision, *La Revue Gestion et Organisation*, 6, 7-19.
- Ndour, M. et B. Guèye (2015), L'entrepreneuriat social au Sénégal: Une étude exploratoire du champ, *Revue Africaine de Gestion*, 1-36.
- Negandhi, A. R. et B. D. Estafen (1965), A research model to determine the applicability of American management know-how in differing cultures and/or environments", *Journal of the Academy of Management*, 8 : 4, pp. 309-318.
- Neshamba, F. (2006), Why Do Some Small Businesses Grow Faster and Become "Successful" While Others Do Not Get Beyond the 'Foothills'?, *Journal of African Business*, 7:1-2, 9-30.
- Newenham-Kahindi, A. (2009), The transfer of Ubuntu and Indaba business models abroad: a case of South African multinational banks and telecommunication services in Tanzania, *International Journal of Cross Cultural Management*, 9 : 1, pp. 87-108.

- Nkomo, S. M. (2017), Time to Look in the Mirror: Producing Management Theory and Knowledge for Africa, *Africa Journal of Management*, 3 :1, 7-16.
- Nkomo, S. M. et al. (2015), Why Africa Journal Of Management And Why Now?, *Africa Journal of Management*, 1 : 1, 4–26.
- Noumen, R. (2008), Les coopératives : des utopies occidentales du XIXe aux pratiques africaines du XX<sup>e</sup> », *Revue française de gestion*, 8 : 188-189, 271-282.
- Nurmi, R. et U. Udo-Aka (1980), Management research for management development in a developing country: a model and a case, *Management International Review*, 20 : 2, pp. 90-95.
- Nzelibe, C. O. (1986), The evolution of African management thought, *International Studies of Management & Organization*, 16 : 2, pp. 6-16.
- Ofori-Dankwa, J. et S. D. Julian (2001), Complexifying organization theory: illustrations using time research, *Academy of Management Review*, 26 : 3, pp. 415-430.
- Ofori-Dankwa, J. et S. D. Julian (2013), Dynamism, capital structure, and performance in a Sub-Saharan economy: extending the institutional difference hypothesis, *Organization Science*, 24 : 5, pp. 1422-1443.
- Oghojafor, B. E. A. (2012), Application of Management Theories and Philosophies in Nigeria and Their Associated Problems, *International Journal of Business and Social Science*, 3 : 21, 72-81.
- Okamba, E. (1994), Le processus d'acculturation en Afrique : les vertus de la palabre locale au service de l'entreprise, *Cahiers des Sciences Humaines*, 30 : 4, 731-748.
- Ouedraogo, A. (2007a), Strategic Management in African firms: a Local Perspective, *Problems and Perspectives in Management*, 5 : 1, 82-94.
- Ouedraogo, A. (2007b), Crisis Management and Corporate Strategy in African Firms: Towards a Contingency Approach, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15 : 4, 220-231.
- Orpen, C. (1976), The Relationship Between Managerial Success and Personal Values in South Africa: A Research Note, *Journal of Management Studies*, 196-199.
- Orpen, C. et J. Nkohande (1977), Self-Esteem, Internal-Control and Expectancy Beliefs of White and Black Managers in South Africa, *Journal of Management Studies*, 192-199.
- Papadopoulos, N. et C. Blankson, (2018), Managing Culture and Money: Some Critical Issues Facing African Management and Managers, *Africa Journal of Management*, 4 : 1, 33-56.
- Prasad, S. B. (1967), Managerialism and economic development in Africa, *Management International Review*, 7 : 6, pp. 91-98.
- Pettys, G.L. et P. R. Balagopal, (1998), Multigenerational conflict and new immigrant: An Indo-American experience, families in society, *The Journal of Contemporary Human Services*, 79 : 4, 410-423.
- Pudelko, M. (2006), Universalities, Particularities, and Singularities in Cross-National Management Research, *International Studies of Management & Organization*, 36:4, 9-37.
- Pudelko, M. et al. (2006), Preface: Globalization and Its Effects on International Strategy and Cross-Cultural Management, *International Studies of Management & Organization*, 36 : 4, 3-8.
- Revans, R. W. (1967), Development of A Department of Business Administration in the University of Khartoum, *Journal of Management Studies*, 169-175.
- Safavi, F. (1981), A model of management education in Africa, *Academy of Management Review*, 6 : 2, pp. 319-331.
- Sarpong, D. et al. (2016), On the nurturing of strategic foresight: The Ubuntu perspective, *Futures*, 76, 14-23.

- Sarpong, K. et J. R. Rawls (1976), A study of the transfer of training from developed to less developed countries: the case of Ghana, *Journal of Management Studies*, 13: 1, 16-31.
- Seny Kan, K. A. et al. (2015), “African management”: concept, content and usability, *Society and Business Review*, 10 : 3, 258-279.
- Short, J. C. (2009), The art of writing a review article, *Journal of Management*, 35 : 6, pp. 1312-1317.
- Short, J. C. et al. (2010), The concept of ‘opportunity’ in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges”, *Journal of Management*, 36 : 1, pp. 40-65.
- Shrestha, N. R. et al. (2008), Introduction to the Special Issue: Management in Africa in the Global Context, *Journal of African Business*, 9 : 1, 1-25.
- Smircich, L. et C. Stubbart (1985), Strategic Management in an Enacted World, *Academy of Management Review*, 10 : 4, 724-736.
- Sogbossi, B. (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, *La Revue des Sciences de Gestion*, 1 : 241, 117-124.
- Stahl, O. G. (1979), Managerial Effectiveness in Developing Countries, *International Review of Administrative Sciences*, 45 : 1, 1-5.
- Stutz, C. (2018), History in corporate social responsibility: Reviewing and setting an agenda, *Business History*, DOI: [10.1080/00076791.2018.1543661](https://doi.org/10.1080/00076791.2018.1543661).
- Thomas, A. et M. Bendixen (2000), The Management Implications of Ethnicity in South Africa, *Journal of International Business Studies*, 31 : 3, 507-519.
- Tioumagneng, A. (2018), Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l’épreuve de la culture locale : l’action des directeurs adjoints autochtones, *Revue Congolaise de Gestion*, 2 : 26, 145-186.
- Toko, J. et K. Souleymanou, (2013), L’entreprise citoyenne : Du bon usage du mimétisme conceptuel pour l’Afrique noire, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2 : 95, 173-187.
- Tsamba, A. D. et B. A. Fomba Kanga (2016), Analyse micro structurelle des caractéristiques managériales et performance des entreprises au Cameroun, *Revue africaine de management*, 1 : 1, 112-132.
- Tvedten, K. et al. (2014), Understanding the rise of African business, *African Journal of Economic and Management Studies*, 5 : 3, 249-268.
- Van den Heuvel, H. (2008), ‘Hidden Messages’ Emerging from Afrocentric Management Perspectives, *Acta Commercii*, 41-54.
- Van Rinsum, H. I. et I. Boessenkool, (2013), Decolonising African Management: Okot p’Bitek and the Paradoxes of African Management, *Philosophy of Management*, 12 : 2, 41-55.
- Vohra, A. V. (2016), Materialism, Impulse Buying and Conspicuous Consumption: A Qualitative Research, *Global Business Review*, 17-1, 51-67.
- Vuerings, R. et F. D. P. Hanika (1964), Problems of industrial management in developing countries: the re-adjustment of private firms in independent Black Africa, *Management International*, 4 : 4, pp. 105-115.
- Walsh, J. P. (2015), Organization and Management Scholarship in and for Africa ... and the World, *Academy of Management Perspectives*, 29 : 1, 1-6.
- Walumbwa, F. O. et al. (2011), Leadership and management research in Africa: a synthesis and suggestions for future research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 : 3, pp. 425-439.
- Webster, J. et R. T. Watson (2002), Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review, *MIS Quarterly*, 26 : 2, pp. 13-23.
- Winston, E. et K. Q. Dadzie (2007), Organizational Culture in Cote d’Ivoire: Analysis of Cultural Types and Firm Performance, *Journal of African Business*, 8 : 1, 99-112.

- Woermann, M. et S. Engelbrecht (2017), The Ubuntu Challenge to Business: From Stakeholders to Relationholders, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-017-3680-6.
- Wright, P. (1984), MNC-Third World Business Unit Performance: Application of Strategic Elements, *Strategic Management Journal*, 5, 231-240.
- Zif, J. (1981), Managerial Strategic Behavior in State-Owned Enterprises-Business and Political Orientations, *Management Science*, 27 : 11, 1326-1339.
- Zoogah, D. B. (2008), African Business Research: A Review of Studies Published in the Journal of African Business and a Framework for Enhancing Future Studies, *Journal of African Business*, 9 : 1, 219-255.
- Zoogah, D. B. et J. S. Rigg (2014), "Bibliographic Analysis and Strategic Management Research in Africa" *In* Advancing Research Methodology in the African Context: Techniques, Methods, and Designs, 189-213. [Consulté en ligne le 16 janvier 2019], DOI : <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-838720140000010009>.
- Zoogah, D. B. et al. (2015a), Institutions, Resources, and Organizational Effectiveness in Africa, *Academy of Management Perspectives*, 29 : 1, 7–31.
- Zoogah, D. B. et al. (2015b), Riding the Tide: Management in Africa and the Role of High-Impact Research, *Africa Journal of Management*, 1 : 1, 27–53.