

**Management international**  
**International Management**  
**Gestión Internacional**

*La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique.* Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud (Eds). EMS Editions, 2020. 432 pages

Ababacar Mbengue

Volume 26, Number 3, 2022

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090304ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1090304ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)  
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Mbengue, A. (2022). Review of [*La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique.* Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud (Eds). EMS Editions, 2020. 432 pages]. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(3), 227–231. <https://doi.org/10.7202/1090304ar>

---

## Note de lecture

# La recherche enracinée en management : contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique.

Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud (Eds). EMS Editions, 2020. 432 pages.

### Ababacar Mbengue

Université de Reims, France & Sup de Co Dakar, Sénégal  
ababacar.mbengue@univ-reims.fr

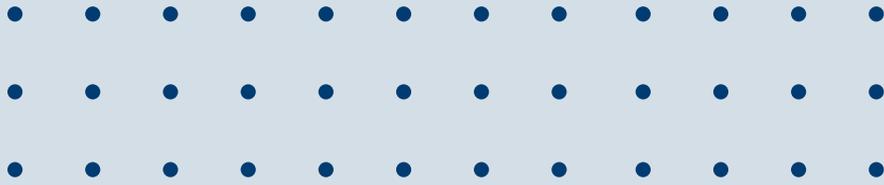
Cet ouvrage collectif présente les réflexions de vingt-neuf chercheurs universitaires et praticiens du management sur l'état des lieux et les perspectives de recherche en management en Afrique. En plus des remerciements, d'un avant-propos, d'une préface, d'une introduction et d'une conclusion, il contient vingt chapitres qui sont regroupés en trois parties.

La première partie, « Concepts et théories pour la recherche enracinée en management en Afrique » comprend neuf chapitres (chapitres 1 à 9). La deuxième partie, « Épistémologies et méthodologies pour la recherche enracinée en management en Afrique », contient six chapitres (chapitres 10 à 15). La troisième partie, « Retours d'expériences des managers-chercheurs sur la recherche enracinée en management en Afrique », regroupe cinq chapitres (chapitres 16 à 20).

Dans la première partie, le chapitre 1, « Quelles(s) théorie(s) des organisations pour la recherche en management en Afrique ? » aborde la notion de « contextualisation » en distinguant trois formes : la contextualisation quant à la circulation des idées : la contextualisation quant à l'épistémologie des sciences de gestion ; la contextualisation quant à l'environnement étudié. Le chapitre 2, « Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique ? », présente les concepts d'Ubuntu et de Tributariat pour proposer une théorie du mécanisme conciliateur. Le chapitre 3, « L'approche enracinée en GRH : quelles perspectives pour la recherche sur la carrière et la mobilité africaine à l'international ? » propose une analyse fine et une application de la méthodologie enracinée à trois exemples d'études de la carrière des Africains expatriés et des Africains migrants à l'international. Au passage, ce chapitre aurait plus naturellement été à sa place dans la deuxième partie de l'ouvrage qui est plus spécifiquement dédiée aux considérations méthodologiques. Le chapitre 4, « Concept et théorie pour la

recherche enracinée en management interculturel et management de la diversité : l'actualité de l'ethnicité », contient un intéressant effort de théorisation, en particulier de l'ethnicité. Le chapitre 5, « Singularisation et universalisation des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique », contient une belle analyse conceptuelle et un modèle interculturel de RSE au sein duquel les concepts de singularisation et d'universalisation rendent compte d'un rapprochement des pratiques africaines et internationales de responsabilité qui favorisent leur enracinement dans un territoire et leur internationalisation. Le chapitre 6, « Concepts et théories pour la recherche enracinée en marketing », insiste sur la nécessité d'une théorisation marketing ancrée dans les pratiques socio-culturelles en Afrique. Le chapitre 7, « Théories et concepts contextualisés en comptabilité et contrôle de gestion », présente une synthèse des objectifs, théories et concepts-clés qui marquent les référentiels, normes et pratiques de comptabilité et du contrôle de gestion. Le chapitre 8, « Concept et théorie pour la recherche en entrepreneuriat : une perspective institutionnelle », propose un regard critique de la conceptualisation et de la théorisation de l'entrepreneuriat, classiquement structuré autour de l'entrepreneur, être rationnel, individualiste, animé par la maximisation du profit. Le chapitre 9, « Théorie de l'Acteur Réseau (TAR) : principes et méthode pour la recherche sur les systèmes d'information enracinée dans le terrain africain », procède à une analyse de la littérature en vue de débusquer des modèles, théories et concepts existants susceptibles de prendre en considération les spécificités de l'environnement en Afrique.

Dans la deuxième partie, le chapitre 10, « Quelle épistémologie pour la recherche en management en Afrique ? », milite en faveur d'une épistémologie pragmatiste qui vise à produire une connaissance transformatrice, active, explicitement orientée et pluraliste. Le chapitre 11, « Réfléchir sur son expérience au travail : un guide pratique », offre un ensemble de conseils pratiques aux



managers doctorants de DBA qui, pour nombre d'entre eux sont amenés à prendre pour terrain d'étude leur expérience professionnelle. Le chapitre 12, « Contextes et mémos pour la recherche en Afrique », propose la construction de mémos, en particulier des mémos de contexte (historique, géographique, démographique, ethnique, économique, politique, sociologique...), pour combattre l'emprise du paradigme épistémologique positiviste et de la méthodologie quantitative ainsi que la faible prise en compte de la diversité des contextes africains dans de nombreuses recherches menées en Afrique. Le chapitre 13, « Du bon usage des méthodes quantitatives pour une recherche en management ancrée en Afrique », montre et illustre les conditions d'un bon usage des méthodes quantitatives pour une recherche en management ancrée en Afrique. Le chapitre 14, « Les apports des méthodes mixtes pour la recherche enracinée en Afrique » souligne le double intérêt des méthodes mixtes : enrichir l'information recueillie d'une part et l'étendre d'autre part. Le chapitre 15, « Les apports des méthodes d'analyse des réseaux pour la recherche en management en Afrique », propose un intéressant effort de théorisation et montre que les méthodes d'analyse des réseaux sont complémentaires des approches quantitatives ou qualitatives classiques et peuvent être mobilisées en contexte africain.

Dans la troisième partie, le chapitre 16, « Concevoir et conduire une recherche doctorale (Ph.D.) en management stratégique en contexte camerounais », présente le cas d'un dirigeant qui s'est engagé dans un projet scientifique de recherche conduisant à la rédaction d'une thèse doctorale. Le chapitre 17, « Témoignage d'entrepreneur-chercheur sur la conduite d'une thèse doctorale (DBA) en management par projet au Cameroun », présente le cas d'un dirigeant qui s'interroge sur le fort taux d'échec des projets réalisés en contexte camerounais. Le chapitre 18, « Retour d'expérience et perspective de recherche enracinée en management juridique au Cameroun : utilité et pertinence du DBA », fait le décodage des fondements et des conséquences juridiques du changement de statut de la filiale locale d'une firme multinationale européenne. Le chapitre 19, « Conduire une recherche en management interculturel en contexte africain : retour d'expérience sur le projet de redressement de l'entreprise publique Dakar Marine (Sénégal) », porte un regard rétrospectif et prospectif sur la trajectoire professionnelle de l'auteur qui a exercé des fonctions de dirigeant d'entreprise publique, de membre du gouvernement, d'enseignant consultant dans une

institution universitaire et de chercheur en management. Enfin, le chapitre 20, « Réformer l'administration publique camerounaise : un défi de la recherche enracinée en management », explique la complexité de la réforme des administrations publiques africaines à partir de l'expérience camerounaise.

Cet ouvrage est une œuvre importante dans la production scientifique africaine francophone en management. La grande variété des contributions proposées intéressera un large public. Les chercheurs trouveront plusieurs réflexions de grande qualité, quelques limites et de multiples pistes de recherche future permettant d'enrichir les connaissances sur le management en Afrique. Quant aux praticiens, ils disposent d'un ouvrage dont la lecture pourra susciter chez eux l'envie de s'engager dans un travail réflexif opportun sur les pratiques managériales en Afrique. La lecture de l'ouvrage est très stimulante. Elle nous enseigne beaucoup en même temps qu'elle nous pousse à réfléchir de manière approfondie sur la recherche en management en Afrique. Pour autant, elle invite aussi à émettre quelques remarques critiques et suggestions.

Une première remarque a trait au titre de l'ouvrage et concerne la présence du qualificatif « enracinée ». Cette présence est-elle nécessaire ? Nous n'avons pas de définition, par les auteurs, de l'enracinement : qu'est-ce qu'une recherche enracinée ? Il est souvent question, dans l'ouvrage, de recherche « enracinée dans le contexte africain », ce qui, dans plusieurs des chapitres, équivaut simplement à recherche « dans le contexte africain ». Or, s'il ne s'agit que de cela, « enracinée » est de trop. « Recherche en management en Afrique » suffirait car « enracinée » connote fortement et, dans ce cas, inutilement l'approche « méthodologie de la théorie enracinée » (MTE) ou « Grounded Theory » (Glaser et Strauss, 1967). Il convient de noter que la finalité principale de la MTE est la théorisation et non la description des phénomènes étudiés. En Grounded Theory, le chercheur élabore la théorie à partir des données et non l'inverse. Au gré des différents chapitres, l'ouvrage semble osciller entre la MTE et des approches méthodologiques situées aux antipodes. La présence du qualificatif « enracinée » dans le titre est, *a minima*, source d'ambiguïté. Et dans le cas où elle traduirait l'endossement de la MTE, cela signifierait que plusieurs chapitres n'auraient pas leur place dans l'ouvrage. Une hypothèse moins radicale serait que c'est le qualificatif « enracinée » qui est de trop. Car si « enraciné » signifie simplement « dans le contexte », autant éviter le risque de confusion.

Une deuxième remarque a également trait au titre de l'ouvrage et concerne, cette fois, la présence du substantif « contextes ». Il est beaucoup question de « contexte(s) » et de « contextualisation » dans l'ouvrage. Fort opportunément, dans ce deuxième cas, l'ouvrage propose bien une discussion de la notion de « contextualisation » en distinguant trois formes différentes : (1) une contextualisation par les concepts et les théories ; (2) un exercice épistémologique consistant à éviter une épistémologie « acontextuelle » qui prône une indépendance entre l'objet et le sujet pour privilégier une épistémologie qui permet une co-construction du projet avec les acteurs en situation ; (3) un exercice méthodologique consistant à appliquer une méthodologie qualitative (études de cas...) sur le terrain afin d'éviter le « hors sol » (contextualisation quant à l'environnement étudié). Pourtant, en croisant ces trois formes de contextualisation avec, juste pour l'exemple, une alternative simple « induction/déduction », on constate immédiatement que contextualisation pourrait signifier « tenir compte du contexte dans le cadre d'une approche inductive (ou abductive) », en partant du terrain, possiblement dans une optique de théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) tout autant que « tenir compte du contexte dans le cadre d'une approche déductive », en partant de connaissances et théories existantes que l'on « adapte » ou « revisite ». Par moments, l'ouvrage donne à penser qu'il considère plutôt la première acception. Mais dans plusieurs chapitres de l'ouvrage, le lecteur aura l'impression de se situer dans le cadre de la seconde acception. Cette ambiguïté est gênante.

Une troisième remarque porte sur un des objectifs affichés de l'ouvrage : lutter contre la faible contribution de la production africaine à la création de la connaissance managériale dans la littérature internationale. La faiblesse de la contribution africaine à la création de la connaissance managériale dans la littérature internationale, possiblement avérée, mérite d'être analysée, mesurée, quantifiée, qualifiée, etc. Par exemple, concernant l'analyse, adoptons un moment une perspective épistémologique et interrogeons-nous sur les possibles finalités de la recherche africaine en management. S'agit-il de produire de la connaissance scientifique dans le but de la diffuser ou publier (dans la littérature internationale) ou, plutôt, de créer de la connaissance (scientifique) actionnable dans le but qu'elle soit utilisée par les organisations ? Dans le second cas, l'enjeu de la présence dans la « littérature internationale » peut être simplement mineur. C'est dire, qu'au-delà des nécessaires quantification et qualification, au préalable,

de cette probable faiblesse de la contribution africaine à la création de la connaissance managériale dans la littérature internationale, il est important de clarifier le cadre analytique. L'ouvrage aurait gagné à le faire.

Une quatrième remarque, pratiquement de même nature, porte sur un autre des objectifs affichés de l'ouvrage : lutter contre l'emprise des concepts et des théories de la littérature internationale sur la production africaine émergente internationale. Là également, il serait opportun de commencer par qualifier et quantifier cette emprise des concepts et des théories de la littérature internationale sur la production africaine de connaissance en management en contexte africain pour mesurer son ampleur, puis de l'analyser. Cette emprise résulte-t-elle de choix délibérés des acteurs africains (chercheurs, praticiens) ou plutôt de contraintes exercées par des acteurs et structures externes à l'Afrique (éditeurs de revues internationales non africaines, bailleurs internationaux...) ? S'intéresse-t-on à l'emprise sur les pratiques de management ou sur la recherche en management en Afrique ? À l'emprise par rapport à ce qui est visible dans certaines revues ou à ce qui existe réellement, sans être visible dans certaines revues (formes non classiques, non documentées de production de connaissance scientifique). À ce propos, qu'est-ce que la « littérature internationale » ? Qu'est-ce que le *mainstream* de cette littérature ? Est-il plus important que le non *mainstream* de cette littérature internationale ? La focalisation sur ce *mainstream* accroît le risque d'ignorer des éléments précieux de la « littérature internationale », dont une forte littérature africaine... anglophone. Là encore, l'ouvrage aurait gagné à clarifier le cadre analytique. Plus spécifiquement, concernant « l'emprise du paradigme épistémologique positiviste et de la méthodologie quantitative », il convient de débusquer les « fausses croyances » (Mbengue, 2001, p. 49-50).

Une cinquième remarque concerne un autre des objectifs de l'ouvrage : explorer en profondeur les terrains africains afin d'identifier des cadres conceptuels et théoriques, des postures épistémologiques et méthodologiques susceptibles de mieux rendre compte des pratiques managériales en contextes africains. Bien que cet objectif soit très important, il ne doit pas être hégémonique : le but de la recherche en management (en Afrique comme partout ailleurs) ne saurait être uniquement de « rendre compte » des pratiques managériales.

On peut imaginer d'autres finalités, d'autres épistémologies, d'autres méthodologies, ... comme partout ailleurs.

Une sixième remarque porte sur la structuration de l'ouvrage en trois parties qui sont consacrées respectivement (1) aux concepts et théories pour la recherche enracinée en management en Afrique, (2) aux épistémologies et méthodologies pour la recherche enracinée en management en Afrique et (3) aux retours d'expériences des managers chercheurs africains sur la recherche enracinée en management en Afrique. Cette organisation offre une ossature claire à l'ouvrage, mais donne l'impression d'une déconnexion des trois dimensions alors même que ces dernières sont fortement articulées et connectées dans toute bonne activité de recherche. L'impression que la théorie, la méthodologie et la pratique sont traitées comme des silos indépendants est gênante et dangereuse pour le lecteur.

Une septième remarque porte sur l'idée, exprimée dans l'ouvrage, selon laquelle la recherche en management en Afrique a longtemps connu une très forte influence des cadres conceptuels et théoriques, des paradigmes épistémologiques et méthodologiques, des discours académiques et universitaires élaborés en dehors des contextes africains et que cette situation a principalement pour conséquence de limiter considérablement l'impact managérial des publications africaines. Nous souscrivons globalement à cette idée mais souhaitons en même temps attirer l'attention sur le fait que rien, en toute rigueur, ne condamne, intrinsèquement et automatiquement, une élaboration en dehors de l'Afrique à être invalide en contexte africain. Pour au moins deux raisons ; une élaboration peut avoir une portée suffisamment générale pour être transposable ou, plus simplement, avoir été faite à partir de contextes comparables au « contexte africain ».

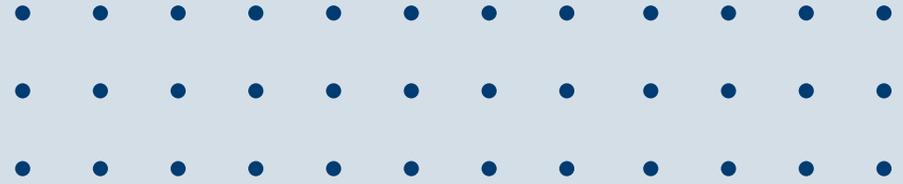
Une huitième remarque porte sur la deuxième partie de l'ouvrage consacrée à l'exposé de méthodes de recherche en contexte africain. Cette partie souffre généralement de la trivialité de la conceptualisation de la « contextualisation méthodologique », puisque cette contextualisation méthodologique est assimilée au déploiement de « méthodes de recherches pertinentes pour les objets de recherche, les questions traitées et les productions attendues » (p. 177). Du coup, toute méthodologie convenablement appliquée en contexte africain serait, par définition, contextualisée en Afrique. Et si on tient compte de la « neutralité » des outils méthodologiques

(Mbengue, 2001, p. 50), l'étiquette « enracinée » devient complètement superflue dans le titre de la deuxième partie de l'ouvrage « Épistémologies et méthodologies pour la recherche enracinée en management en Afrique ».

Une neuvième remarque concerne la troisième partie de l'ouvrage et l'importance de la recherche (empirique) fondée sur l'expérience de première main de praticiens africains. Bien que cette approche soit très importante, il convient de garder à l'esprit que la narration de l'expérience, en soi, n'est pas *ipso facto* recherche (enracinée) en management. Entre les deux réside la mise à l'épreuve scientifique, par exemple à travers l'évaluation par les chercheurs.

Une dixième et dernière remarque concerne la mobilisation, par l'ouvrage, de la littérature anglophone sur le management en Afrique. Bien que les principaux auteurs anglophones soient présents dans la bibliographie générale de l'ouvrage, ils sont cités dans une proportion très limitée des vingt chapitres de l'ouvrage et souvent de manière relativement superficielle. La connaissance scientifique en management en Afrique transcendant les frontières linguistiques issues de la colonisation, l'ouvrage aurait gagné à faire plus ample usage de l'abondante littérature africaine anglophone sur le management en Afrique.

Au total, on ne peut que recommander la lecture de l'ouvrage qui présente de multiples vertus (traiter la problématique de la recherche en management en Afrique ; croiser des perspectives académiques et professionnelles, d'Africains et de non-Africains...). Toutefois, il manque quelque peu de cohérence d'ensemble, trop souvent de rigueur (de nombreux raccourcis, affirmations non démontrées ou pétitions de principe ; des développements trop insistants et parfois mal-à-propos sur le DBA...) et, finalement, d'ambition scientifique. Au regard de l'exceptionnelle quantité et qualité des contributeurs mobilisés, le résultat collectif aurait pu être beaucoup plus clair, incisif et potentiellement transformateur de l'univers de la recherche en management en Afrique. Peut-être la difficulté de la tâche et la faiblesse de l'ouvrage proviennent-elles, en grande partie, d'une insuffisante définition et discussion des notions centrales de contextualisation et d'enracinement, ainsi que de leurs éventuels liens. Ce travail de réflexion en amont ainsi qu'une exigence éditoriale absolue, pour toutes les contributions, de s'inscrire explicitement dans ce cadre analytique prédéfini, auraient probablement fortement bonifié l'ouvrage produit, quitte à réduire drastiquement le nombre de contributions ou à en fusionner quelques-unes.



Soyons clair : encore une fois, l'ouvrage présente un intérêt considérable. Des lecteurs de profils différents y trouveront qui des réflexions théoriques, qui des recommandations méthodologiques, qui des récits instructifs de pratiques d'entreprises en Afrique. Rien que pour cela, il méritait d'être produit. Mais l'ambition doit être beaucoup plus forte qu'une collection de contributions, même regroupées en trois chapeaux clairs (conceptuel, épistémologique et méthodologique, empirique), pour être véritablement à la hauteur des nombreux et extraordinaires enjeux de la recherche en management en Afrique.

À tout le moins, l'ouvrage ouvre la voie. Il reste que le propre de la connaissance scientifique est de résister à l'épreuve critique et c'est tout le sens de l'évaluation scientifique par les pairs. De ce point de vue, toute production provoquant une évaluation critique, notamment en provenance des pairs, est en soi, déjà, une première contribution à la création de connaissance scientifique. Le présent ouvrage n'y échappe pas.

## Bibliographie

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, CA: Aldine.

MBENGUE, A. (2001). Posture paradigmatique et recherche en management stratégique.  
MARTINET AC & THIETART RA (2001) *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*. Fnege-Vuibert, Paris, 43-53.