

## Préface

Le simple fait d'évoquer « l'Afrique » comme une référence dans tel ou tel modèle dénote souvent d'une mécompréhension notoire d'un continent dont la surface est supérieure à celle des États-Unis, de l'Océanie et de l'Europe réunis. Le nombre total de dialectes est probablement supérieur à 50 000 et les origines culturelles des Africains sont des plus complexes. On entend donc souvent « les Africains sont ceci ou cela » et bien souvent c'est une appréciation grossière d'une réalité infiniment plus subtile.

Ce qui reste cependant commun au continent africain consiste, à n'en pas douter, à un décalage du développement sur le reste du monde, généralement décrit comme une tare indélébile dont les stigmates se voient sans relâches en matière économique, sociale, environnementale, éducative et de développement humain.

La vraie difficulté, il me semble, consiste à s'éloigner d'un contexte donné pour essayer de tracer des perspectives sur le long terme, sans nécessairement s'appuyer sur les tendances constatées, mais en essayant de dégager quelques signaux faibles qui pourraient constituer des facteurs surpondérant à moyen terme. À cet égard, il ne fait aucun doute que le développement de l'Afrique est appelé à expérimenter des voies nouvelles, ne serait-ce que parce que les dynamiques actuelles dessinent celle d'un continent aux caractéristiques différentes. L'Afrique sera ainsi, avec l'Asie, un continent de mégapoles et de villes-états dont les populations seront supérieures à 10 millions d'habitants. Le PNUD prévoit qu'elle en hébergera pas moins de 18 (sur un total de 70 millions d'ici 2050).

En matière d'énergie, l'Afrique pourrait bien être l'un des premiers continents mettant en œuvre à grande échelle des *smartgrids* (Huawei mène actuellement plusieurs expérimentations à Addis-Abeba, au Caire et à Nairobi), ces technologies dans lesquelles sont placées beaucoup d'espoir pour faire apparaître un modèle d'énergie électrique nouveau. Enfin, en matière de flux de technologies et de compétences, l'axe traditionnel nord-sud pourrait être rapidement remis en question au profit d'un axe sud-est, tant la Chine (avec son immense initiative *One road One Belt*) mais aussi désormais l'Inde, semblent désireux de développer des partenariats sur le long terme avec de nombreux pays.

Ces trois tendances ne sont que rarement mis en avant par les médias lorsque l'on parle de l'Afrique. Pourtant, elles vont immanquablement faire émerger un modèle de développement qui sera d'ici quelques décennies jugé très différent de ce que l'on observe en Occident.

Songons ainsi à la Corée ou au Japon, deux pays que les mémoires du général MacArthur n'ont pas épargné ; leur lecture montre combien le général les pensait incapables de se développer, particulièrement en ce qui concerne la Corée. Or, non seulement leur expansion a été remarquable (la Corée du Sud était plus pauvre que le Mali d'alors en 1960) mais elle s'est faite en générant sa propre culture technologique et surtout managériale.

Faire le pari que l'Afrique puisse devenir un modèle en matière d'innovation et de management semble à priori très audacieux. Peu d'observateurs se sont risqués de telles prédictions. Comme le souligne justement Soufyane Frimousse dans cet ouvrage, le modèle de management africain – tel que nous le percevons – est trop souvent l'une des pires caricatures du modèle occidental de type *command and control*, hérité des forges et filatures du XIX<sup>e</sup> siècle, que l'on ne cesse d'essayer de faire disparaître sous nos latitudes.

Or, c'est faire silence d'immenses espaces sociaux, ceux de la famille, ceux des cercles de village, ceux de l'économie informelle, dont les capacités organisationnelles sont remarquables à plus d'un titre. Si celles-ci ne se sont pas exprimées dans l'outil productif, c'est que les techniques, justement importées de l'Occident, n'ont pas été dissociées des cultures managériales, qui sont venues avec. Bien souvent, le cadre africain a abdiqué son modèle d'interaction et de concertation face au potentiel d'intimidation de la technologie. On pourrait parler d'intimidation « magique » de la technologie : le

---

urnaturel de la technologie représentant un facteur de transcendance situé au-dessus des hommes et s'imposant à tous. Ce facteur n'est pas à négliger : c'est en prenant acte d'un dépassement technologique – la bombe atomique – situé au-delà de tout ce qui était alors connu, que l'Empire du Japon et son empereur se sont rendus, tout fanatisés qu'ils étaient par la nature messianique de leur combat.

Si cela fait maintenant plusieurs décennies que les anthropologues ont identifié les facteurs qui ont, dans de nombreuses régions de l'Afrique orientale comme occidentale, été à l'origine d'une sophistication et d'une harmonie sociale importante, rares sont ceux qui se sont risqués à transposer cela au monde de l'entreprise. Pourtant, plusieurs facteurs sont en train de faire réellement apparaître un modèle nouveau en Afrique.

Le premier est le dépassement de l'ère néocoloniale : dans de nombreux pays, en particulier francophones, l'ancien maître est resté une référence économique, technique, sociale, politique, etc., du fait même du maintien des liens qui avaient été créés au cours des siècles précédents. Or, si ces liens restent importants, ils sont de moins en moins déterminants ou dominants.

Le second facteur reporte l'émergence d'une culture numérique globale : le référentiel managérial est battu en brèche, en Occident comme en Afrique, par l'émergence d'une culture basée sur l'*open-source*, la collaboration, le fait de procéder par itération ou *build to fail*, les processus dits « agiles », etc. Or, cette culture est particulièrement puissante et agit comme une vague contre une digue vieillissante : elle l'emporte et permet de faire réapparaître des caractéristiques culturelles locales que l'on avait enfouies, mais qui n'avaient pas pour autant disparu.

Le troisième facteur est la nature même de l'innovation africaine. Engendrée par des nécessités massives, davantage que par des sophistications industrielles, puis fabriquée majoritairement en dehors des laboratoires scientifiques traditionnels, l'innovation africaine est profondément *jugaad*, pour reprendre le concept forgé par Navi Radjou. Dans un monde numérique dominé par les GAFAM et dans une région où les institutions politiques, juridiques ou économiques sont souvent instables, elle se développe à grande échelle et rapidement, laissant poindre un modèle propre et diversifié.

Ces trois facteurs, non exclusifs à d'autres évoqués dans l'ouvrage de Soufyane Frimousse, ne sont pas à négliger. Quiconque a l'opportunité de rencontrer des entrepreneurs africains, particulièrement dans le domaine numérique, peut constater que l'heure n'est plus à la condescendance. Des modèles d'organisation, ainsi que des modèles d'affaires et techniques, émergent et se développent avec efficacité : les monnaies mobiles (M-Pesa) et leurs services associés (M-Kopa pour le paiement de l'électricité solaire), les énergies renouvelables (la municipalité de Kampala vient de passer un appel d'offres pour passer sa consommation énergétique à 0 % d'émission de gaz de carbone) et les services ouverts et collaboratifs pour le ramassage des déchets (ArClean), des outils médicaux d'accès au diagnostic et aux soins (CardioPad), des applications de contrôle des prix agricoles (M-Farm), des réseaux sociaux vernaculaires (Mxit), etc. Les solutions imaginées et conçues par des individus, entrepreneurs, étudiants, chercheurs, scientifiques ou artistes, peuvent inspirer durablement le reste du globe.

Ces énergies entrepreneuriales portées par le boost des économies africaines doivent être soutenues, valorisées, accompagnées pour participer à l'invention – voire au réenchantement – du monde de demain. S'il faut globaliser l'innovation africaine, il s'agit aussi d'africaniser l'innovation globale pour insuffler une vision du numérique davantage inclusive, durable, créative et utile.

Car, si les sociétés occidentales sont désormais remarquablement efficaces, elles demeurent confrontées à des enjeux complexes : comment conserver un leadership technologique et innovant avec une population en vieillissement accéléré ? Comment penser la durabilité dans un modèle qui ne supporte que difficilement les politiques réformistes et moins encore les ruptures de modèles ? Ces questions ne sont pas anodines, l'étude de l'histoire fait apparaître deux constantes impressionnantes : la première est que les nations ont toujours négligé les facteurs qui ont mené à leur marginalisation. Ainsi l'Empire chinois a été excessivement libéral vis-à-vis des britanniques et des hollandais qui venaient y ouvrir comptoirs et ports francs, sans voir que le pouvoir économique des marchands était puissamment défendu par un pouvoir militaire qui n'hésitera pas à imposer ses conditions à la dynastie Qing après la guerre de l'opium. Quant à l'Empire français, il n'a pas compris que le modèle financier britannique et sa stabilité du droit offrait un potentiel de développement plus important et donc une capacité d'expansion territoriale supérieure.

La seconde constante reste que les modèles d'innovations sont systématiquement décriés lorsqu'ils apparaissent. Qu'il s'agisse du métier à tisser de Jacquard, de l'organisation fordiste, du Toyotisme ou de la révolution internet, tout cela a fait l'objet de critiques venant presque toujours des représentants les plus orthodoxes d'un modèle généralement dominant. Là aussi, les tendances nouvelles ne sont généralement pas détectées. Or, si l'on observe ce qui se passe en Afrique, on ne peut que constater que la génération qui vient commence à faire valoir sa vision : un mélange d'une expression assumée aux principes de concertation propres aux cultures ancestrales, une maîtrise des principes technologiques et des modèles culturels qu'elle porte, une capacité à prendre des risques forts... Une volonté de s'émanciper des cadres connus. Voici quelques-uns des facteurs qui sous-tendent la culture managériale et d'innovation africaine et, probablement, du monde qui vient.

Gilles BABINET  
Vice-président du Conseil national du numérique

## Introduction

La réalité managériale contemporaine s'appuie largement sur une logique universaliste. Cette vision repose sur la convergence des organisations vers un modèle de management unique et universel relevant du *one best way*. Il s'agit du fameux « planifier, organiser, diriger et contrôler » de Fayol et de ses multiples dérivés qui reposent sur le modèle taylorien et fordien, que l'on peut résumer par la formule « commander, contrôler et exécuter ».

Ce modèle prototype de l'entreprise traditionnelle est remis en cause dans le contexte actuel et futur. En effet, le pourcentage des salariés en situation de désengagement par rapport à l'entreprise ne cesse d'augmenter. Selon une étude de Capgemini (2014), le chiffre s'élève à 40 % ; quant à l'étude menée par l'institut Gallup (2014), le score est de 80 %. Ces chiffres amènent à interroger les fondements et les pratiques du management des organisations.

En fait, parmi les principes de Fayol, ce sont le commandement et le contrôle qui sont fortement contestés dans leurs applications. Les grands principes demeurant stables dans leurs grandes lignes sur un siècle, les nouveaux modèles de management doivent innover dans chacune des dimensions en tenant compte notamment des évolutions sociétales, elles-mêmes accélérées par la révolution numérique. Ces bouleversements incitent de nombreuses organisations à remettre en question leur mode de management, passant d'une organisation traditionnelle et pyramidale à une structure agile. Il est désormais nécessaire d'avoir des collaborateurs réactifs, autonomes et disposant de capacités adaptatives.

Dans cette optique, de nouveaux modes d'organisation émergent, copiant les start-up en donnant plus de liberté d'action à chacun et engageant les collaborateurs de façon plus personnalisée. Au sein des fameux modèles GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon), leurs équivalents chinois les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) et les NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber), le management est désormais horizontal, organisé en petits groupes à forte autonomie.

Ces entreprises devenues des géants, se sont affranchies de la plupart des pratiques classiques du management des organisations pour en adopter d'autres, issues de la révolution numérique. L'agilité et l'innovation de rupture y sont devenues les dimensions clés. Toutes se retrouvent au cœur de nombreuses cultures et entreprises africaines et méditerranéennes, expliquant désormais pourquoi de multiples innovations venues d'Afrique commencent à s'exporter à l'international, participant au début de la globalisation de l'Afrique.

L'Afrique est « une » au niveau de l'union africaine. Elle est un continent géant. En revanche, les Afriques sont plurielles au niveau de la géographie, des histoires, des économies, des cultures et des situations politiques.

Au niveau managérial, les entreprises africaines et méditerranéennes (rive sud) sont souvent citées comme des exemples à ne pas suivre. Dans une grande partie de la littérature managériale, les méthodes et les pratiques issues du continent africain et de la rive sud de la Méditerranée sont ignorées ou considérées comme archaïques ou folkloriques. De ces transcriptions apparaît une Afrique condamnée à la marginalisation. Notre travail s'oppose à cette vision réductrice. Nous pensons que les innovations africaines qui ont émergé ces dix dernières années sont en lien direct avec un modèle managérial qui répond parfaitement à l'ère du numérique.

S'inscrivant dans la lignée des travaux de George *et al.* (2016) sur les spécificités du management en Afrique, notre travail se donne donc pour ambition de saisir et décrire les dispositifs et les processus qui permettent de réussir les transformations et favoriser les comportements innovants et agiles susceptibles de créer de la valeur au sein des entreprises et leurs parties prenantes, tout en améliorant leur compétitivité. Nous suivons les préconisations de Zoogah *et al.* (2015) qui encouragent les chercheurs à développer la compréhension des dynamiques organisationnelles africaines, lesquelles réclament des approches théoriques et empiriques aménagées afin

d'améliorer les connaissances. Ces avancées sont également potentiellement utiles et riches d'enseignement pour les organisations et les recherches non-africaines.

L'innovation, ce n'est pas la créativité. Être créatif, c'est avoir des idées. Être innovant, c'est mettre ces idées en œuvre. La créativité relève de la réflexion, alors que l'innovation relève, elle, de l'action. La créativité étant affaire de psychologie, elle peut être encouragée par diverses techniques, comme le brainstorming. L'innovation, à l'inverse, est affaire de management. Il s'agit de passer à l'acte, de faire en sorte que les idées nouvelles ne soient pas tuées par l'organisation, ses routines, ses contraintes budgétaires et ses enjeux de pouvoir et qu'elles trouvent le chemin du marché. Si la créativité a généralement un coût, seule l'innovation est susceptible d'apporter un gain.

Les pratiques qualifiées d'innovantes proviennent des entreprises, des dirigeants, des entrepreneurs et des citoyens. Elles sont le résultat d'échanges entre personnes et d'expérimentations. Innover en matière de management englobe l'innovation dans l'encadrement des hommes, dans la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales et l'organisation du travail. L'innovation managériale est une démarche qui peut permettre aux entreprises de développer et pérenniser leurs activités. L'innovation managériale repose sur :

- la capacité à se différencier des concurrents ;
- la capacité à favoriser les comportements agiles de manière à s'adapter aux changements ;
- la capacité à attirer et retenir les collaborateurs engagés et passionnés.

L'innovation managériale consiste à répondre à de nombreux défis :

- le développement de l'agilité ;
- le renforcement du plaisir et du bien-être au travail ;
- la valorisation de la collaboration, de la cohésion et de l'intelligence collective ;
- l'instauration de relations basées sur la confiance ;
- la stimulation des comportements innovants ;
- l'amélioration de l'engagement et la fidélisation, etc.

L'Afrique est un réservoir d'innovations technologiques, managériales et sociétales. En Afrique, la technologie n'est pas un gadget, elle répond à des nécessités vitales. On y rencontre le *jugaad*, cet art de la débrouille propre aux pays émergents dont l'indien Navi Radjou s'est fait le gourou. L'Afrique a le *jugaad* dans son ADN, avec un fonctionnement très collectif et l'art de faire plus avec moins. Les innovations sont enracinées dans des territoires.

Dans l'ouvrage *Au-delà du capitalisme*, Peter Drucker (1993) décrit l'influence des grandes évolutions de l'économie et de la société depuis le Moyen Âge sur les modèles d'organisations. S'inscrivant dans cette perspective, cet ouvrage présente les évolutions managériales qui émergent dans les organisations suite à la révolution anthropologique et l'accélération de la numérisation qui sont étroitement liées : ces révolutions y sont discutées et analysées. Les dimensions clés des nouvelles formes d'organisation (structures, méthodes de travail, etc.) et d'innovation sous-jacentes à la révolution numérique au sein des organisations les plus innovantes au monde y sont également introduites.

Les développements s'intéressent aux impacts du numérique dans quelques organisations en Afrique qui amènent à repenser les modèles organisationnels et d'innovation. En effet, certaines entreprises africaines proposent des produits et des services qui dépassent le mimétisme ou le clonage de leurs homologues internationaux. Ces organisations reposent sur de véritables caractéristiques managériales, dont notamment la frugalité. Aussi, ces *success stories, made in Africa*, ne sont-elles pas en train de dessiner les contours du nouveau modèle de management et d'innovation des entreprises à l'ère numérique ?

Notre réflexion s'appuie sur les dimensions culturelles, économiques et managériales des Afriques et du monde méditerranéen en l'insérant dans un cadre historique, géostratégique et sociopolitique. Avec les mouvements de contestations et de révoltes dans les pays arabes, les pays du Nord découvrent souvent avec étonnement que la quête de liberté et des droits de l'homme trouve également un prolongement sur la rive sud de la Méditerranée et qu'elle n'est pas exclusive à la rive nord. L'éternelle dissymétrie imaginaire Orient/Occident et les pseudo-obstacles insurmontables entre « eux » et « nous » se fissurent. Cette nouvelle donne offre l'occasion d'approfondir cette piste d'une Méditerranée source cachée. Cet ouvrage incite donc à découvrir ou à redécouvrir la Méditerranée telle qu'elle est. Il présente le décalage entre les réalités méditerranéennes et les discours/récits bienveillants. Il s'agit d'aller

au-delà de la scène illuminée du dialogue interculturel et de décortiquer l'obscurité des faits. Nous interrogeons les fractures historiques et culturelles afin d'esquisser les formes de leur possible dépassement car la Méditerranée peut constituer une source cachée.

Nous insistons sur la demande de Méditerranée qui semble s'affirmer dans les pays aux cultures fortement influencées par les différentes *doxa* du modèle dominant : culturelle, économique, sociétale et managériale. Cette réclamation s'exprime à travers :

- une forme de résistance à la société de l'accélération et de la consommation ;
- un besoin d'authenticité et de relations exprimé dans les notions de tribu et d'encastrement ;
- un besoin de singularité ;
- une quête de bien-être ;
- un management des personnes et non plus des ressources humaines.