

Le mouvement transnational des modèles stratégiques classiques : du transfert à l'adoption en Afrique francophone.

LEGLISE Laure

Doctorante

Laboratoire du CERGAM

IMPGT, Université Aix-Marseille III

21 rue Gaston Saporta

13100 Aix-en-Provence

Tél : 06. 26. 24. 59. 33

Email : laure.leglise@gmail.com

Résumé

L'objet de cet article est de comprendre les processus par lesquels les modèles stratégiques dominants sont diffusés et justifiés dans les sociétés dites « sous-développées » et plus particulièrement en Afrique. Certains travaux s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle et les travaux portant sur les modes managériaux (Abrahamson, 1996, 1991; Abrahamson & Fairchild, 1997) ont montré que l'adoption de nouvelles idées managériaux ne se fait pas nécessairement pour des questions d'efficacité ou de pertinence. A la suite de Wilkins (1974), nous distinguerons le transfert de l'absorption, c'est-à-dire le transfert géographique et la véritable diffusion. Cet examen de la diffusion des modèles stratégiques classiques en Afrique prend pour cadre théorique le néo-institutionnalisme et la théorie de l'encastrement structurel. Pour ce faire, nous avons utilisé l'approche historique comme méthodologie. Nous avons donc examiné l'origine et le cheminement des modèles stratégiques canoniques, en déterminant le rôle des événements critiques, des acteurs clés et des canaux de la diffusion des modèles du management stratégique classique et de ses pratiques à l'Afrique francophone. Cet article est donc centré sur la problématique suivante : par quels processus les modèles stratégiques classiques ont-ils été diffusés et justifiés dans les sociétés africaines anciennement colonisées par la France. Nous montrons ainsi dans une première partie que les modèles stratégiques dominants ont émergé dans un contexte national spécifique dans les années 1960 et ont été construits comme des modèles universels. Ils ont ensuite été diffusés dans d'autres pays, d'abord en Europe puis dans les pays en développement. Dans un deuxième temps nous examinons la mise en place des conditions préalables au transfert et à la diffusion dans les pays africains colonisés par la France. Dans un troisième temps nous verrons par quels mécanismes les modèles stratégiques dominants ont été diffusés. Enfin nous analyserons dans quelle mesure il est plus juste de désigner ce mouvement transnational des modèles stratégiques vers les pays africains anciennement colonisés par la France de simple transfert ou de diffusion.

Mots clés : modèles stratégiques – pays en développement – approche historique – théorie néo-institutionnelle; approche critique

Introduction

La diffusion de pratiques ou de concepts organisationnels a fait l'objet de nombreux travaux, que ce soit à l'intérieur d'un pays (Burns & Wholey, 1993) ou d'un pays à un autre (Guler, Guillén, & Macpherson, 2002; Wilkins, 1974). On peut relever des travaux sur la diffusion de nouveaux produits (Rogers, 1995), d'outils de gestion (E. Godelier, 1996), de pratiques managériales (Johnson & Kaplan, 1987), d'idées managériales (Fiss & Zajac, 2004) ou encore de disciplines de gestion (M.W. Kirby & Capey, 1998; MW Kirby, 2000). Pourtant, rares sont les travaux qui se sont intéressés au management stratégique d'une part (O'Neill, Poudet, & Buchholtz, 1998) et à la diffusion de théories ou pratiques managériales au continent africain d'autre part¹. De plus, les travaux sur la diffusion internationale offrent une analyse insuffisamment approfondie des mécanismes institutionnels qui facilitent ou empêchent l'acceptation d'une pratique organisationnelle au niveau international (Guler et al. 2002).

L'objet de cet article est de comprendre les processus par lesquels les modèles stratégiques dominants sont diffusés et justifiés dans les sociétés dites « sous-développées »² et plus particulièrement en Afrique. Certains travaux s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle (Guler et al., 2002; Jones, 2008) et les travaux portant sur les modes managériales (Abrahamson, 1996, 1991; Abrahamson & Fairchild, 1997) ont montré que l'adoption de nouvelles idées managériales ne se fait pas nécessairement pour des questions d'efficacité ou de pertinence. Or, la question de la pertinence et de la durabilité des modèles sur lesquels reposent les économies et les sociétés se pose aujourd'hui avec une acuité qu'on ne peut plus ignorer. La crise économique dont nous sommes les témoins remet en cause le modèle du capitalisme libéral. De même, les modèles occidentaux de consommation et de production semblent également avoir trouvé leurs limites dans l'épuisement des ressources et les conséquences écologiques de l'hyperconsommation. La question du mode de développement des pays dits en développement et des modèles sur lesquels il s'appuie prend alors une importance indéniable. Et même si l'utilité sociale du produit ou du service proposé aux publics défavorisés des pays en développement est avérée, la démarche de l'entreprise peut ne pas être ancrée dans la réalité du marché auquel elle s'adresse et négliger les spécificités de ce

¹ A notre connaissance, les travaux sur le management stratégique en Afrique sont rares. Une revue de littérature sur les entreprises en Afrique a été réalisée par Tignor : Tignor, R. L. (2007). The business firm in Africa. *Business History Review*, 81, 87-110. Il recense ainsi les travaux réalisés par des historiens des entreprises sur les entreprises en Afrique.

² Cela ne reflète pas l'opinion de l'auteur qui utilise seulement les termes qui sont fréquemment utilisés.

contexte. Une telle démarche de simple transposition peut être porteuse d'effets pervers pour le milieu dans lequel elle opère et donc pour la pérennité à long terme de l'entreprise sur ces marchés. L'enjeu de cette problématique est d'encourager et de faire émerger une création de valeur réellement durable et mutuelle.

En quoi le rôle des entreprises sur ces questions, et plus particulièrement le rôle des modèles stratégiques qu'elles emploient, est-il important ? Nous adoptons la définition du modèle stratégique proposé par (Desreumaux, Lecocq, & Warnier, 2009)(p.71) : « Un modèle stratégique est [...] une théorie qui précise les relations entre les choix stratégiques et la performance obtenue. Il s'appuie sur une explication des sources de performance (modèle), qualifie implicitement ou explicitement l'univers pertinent à analyser (scope) ainsi que l'unité d'analyse adéquate (focus) et donne lieu éventuellement à des méthodes de représentation et d'interprétation des informations (outils). » Cette définition a deux implications. Premièrement, elle implique que les modèles stratégiques sont une véritable « technologie invisible » (Berry, 1983) qui oriente les représentations de l'environnement de l'organisation. Ils véhiculent donc des valeurs et des représentations de la société (Martinet, 2008) qui ne sont pas neutres pour le développement socio-économiques des pays africains. Ainsi, pour Bibard, la gestion est la mise en œuvre de l'économie (2005). Il est donc essentiel, étant donné la situation de l'Afrique aujourd'hui, d'analyser les raisons expliquant la situation de ses populations malgré le transfert de nos modèles. Concernant la diffusion des modèles stratégiques, la définition choisie implique que ce transfert n'est pas nécessairement formel, mais qu'il est plutôt diffus et difficile à capturer. Il peut se faire sous forme d'outils comme l'utilisation de matrices. Il peut également se faire à travers la diffusion d'une certaine conception de la performance et des liens entre causes et conséquences, ce qui est important et ce qu'on peut attendre des actions entreprises.

De quoi parle-t-on lorsque l'on utilise les termes de « transfert » ou de « diffusion » dans un cadre international ? Il est nécessaire de distinguer le simple transfert de l'adoption de la technologie par le pays d'accueil (Wilkins, 1974). Ainsi, une innovation managériale peut rester confinée à l'entreprise étrangère ou peut être absorbée par les entreprises locales. Il y a donc transfert dans les deux cas, mais l'absorption est réelle seulement dans le second cas. C'est seulement dans ce cas qu'il s'agit d'une véritable diffusion internationale.

A la suite de Wilkins (1974), nous distinguerons le transfert de l'absorption, c'est-à-dire le transfert géographique et la véritable diffusion. Wilkins parle même d'« infusion » pour

désigner la phase dans laquelle la technologie est adoptée et adaptée par les organisations locales, et qu'elle est devenue la technologie dominante.

Cet examen de la diffusion des modèles stratégiques classiques en Afrique prend pour cadre théorique le néo-institutionnalisme et la théorie de l'encastrement structurel.

La théorie néo-institutionnelle est très largement utilisée dans les travaux portant sur la diffusion. En effet son intérêt réside dans la compréhension du processus d'institutionnalisation d'un modèle stratégique. Dans la perspective institutionnaliste, certains éléments organisationnels sont l'expression de puissantes règles institutionnelles qui fonctionnent comme des mythes hautement rationalisés (Meyer & Rowan, 1977). Ils sont fortement institutionnalisés et sont par conséquent au-delà de la discrétion des individus ou des organisations. Ils sont perçus comme allant de soi, quel que soit leur impact. Lorsque des mythes institutionnels rationalisants émergent dans des champs déjà existants, les organisations existantes se modifient pour devenir isomorphes à ces nouveaux mythes.

Trois mécanismes entrent en jeu (DiMaggio & Powell, 1983). L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations et par les attentes de la société. Les pressions mimétiques apparaissent lorsqu'une organisation se trouve dans une situation d'incertitude. Dans ce cas, l'organisation tend à imiter les organisations qui lui semblent les plus prospères et sur lesquelles elle prend modèle. Enfin, l'isomorphisme normatif a pour source la professionnalisation et la formation qui engendrent une base de connaissances partagées et des attentes communes.

La mobilisation de la théorie néo-institutionnelle permet de comprendre la diversité des causes de l'action par delà la simple rationalité instrumentale. Cela nous permet de mettre en lumière le rôle des pressions externes dans la diffusion d'un modèle stratégique, c'est-à-dire aussi bien des pressions du marché et de la rareté des ressources que de l'importance des effets de l'histoire et de la réglementation. Les modèles stratégiques apparaissent alors comme des réponses nécessaires aux demandes inévitables émanant de l'environnement, ce dernier étant compris dans ses dimensions technologique, économique et culturelle.

L'utilisation de la théorie de l'encastrement est moins répandue dans les travaux sur la diffusion mais tout aussi utile (Guler, 2002). D'après Granovetter (1985), les relations économiques sont insérées dans des réseaux, dans des relations entre individus. L'intérêt de la théorie des réseaux pour notre recherche est qu'elle permet une prise en compte de la contextualisation des décisions de l'acteur, car elle s'intéresse aux actions de l'individu en

tant qu'elles sont encadrées dans les relations sociales. Cette perspective relationnelle des réseaux distingue trois types de liens : fort, faible ou absent, les contacts indirects étant des liens faibles. La force d'un lien est une combinaison de la durée de la relation, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité et des services réciproques caractérisant le lien (Granovetter, 1973). D'après cette théorie, les liens faibles sont les canaux par lesquels les idées, les influences et les informations circulent.

Cette recherche constitue également une contribution au débat sur l'applicabilité des théories managériales. Cette problématique est incontournable pour la plupart des chercheurs qui s'intéressent aux pays en développement. Les réponses à ces questions peuvent être classées selon quatre perspectives (Hafsi & Farashahi, 2005) : la divergence, l'universalité, la convergence et la perspective situationnelle.

D'après la théorie universaliste, les théories managériales peuvent être appliquées telles quelles, quelle que soit la zone socio-économique considérée. Les différences dans les héritages économiques, culturels et sociaux n'ont pas d'importance. La question des origines de ces règles globales n'a aucune importance. C'est une logique fonctionnaliste et ahistorique qui prédomine.

Selon la théorie de la convergence, les théories managériales sont applicables partout, sous réserve qu'un certain niveau d'industrialisation ait été atteint (Lauter, 1969). La théorie de la divergence quant à elle soutient que la culture limite et même empêche l'applicabilité des théories managériales (Hofstede, 1980). La culture nationale est définie comme un système de référence construit historiquement, incarné dans des pratiques. Cette théorie nie la possibilité de tout changement. L'isomorphisme culturel est à peine concevable. Enfin, la théorie contingente avance que l'applicabilité des théories managériales dépend du contexte et de la situation. L'attention est portée dans ce cadre aux acteurs et aux situations.

En étudiant les processus et les forces de diffusion des modèles stratégiques classiques nous pourrions répondre aux questions suivantes : des conditions étaient-elles nécessaires pour rendre un transfert possible ? (théorie de l'universalité, de la contingence, de la convergence) ? Quels acteurs ont participé à cette diffusion (théorie de la contingence). L'examen des limites nous permettra de savoir dans quelle mesure la théorie de la divergence s'applique aux modèles stratégiques.

Pour ce faire, nous avons utilisé l'approche historique comme méthodologie. L'approche historique consiste à décrire, à analyser et à expliquer des événements dans une perspective longitudinale (Bousquet, 2005). La mise en œuvre de l'approche historique implique la mise

en lumière des événements critiques, des relations, des causes et des conséquences. Jeremy a décrit les différentes méthodes historiques permettant d'examiner la stratégie (Jeremy, 2002). L'une d'entre elle, l'analyse, permet de décomposer les événements passés, les problématiques, les processus afin de trouver certaines régularités, et ici plus particulièrement un modèle de diffusion. Nous avons donc examiné l'origine et le cheminement des modèles stratégiques canoniques, en déterminant le rôle des événements critiques, des acteurs clés et des canaux de la diffusion des modèles du management stratégique classique et de ses pratiques à l'Afrique. Pour des questions d'accessibilité des données, nous nous sommes concentrés sur le cas des pays africains ayant été colonisés par la France lors de la seconde vague de colonisation³, c'est-à-dire à partir du milieu du XIX^{ème} siècle. Ce choix a été fait pour deux types de raison. La première concerne l'accessibilité des données : il est relativement aisé d'accéder à de nombreuses archives et études la période coloniale et post-coloniale de la France et des pays qu'elle a colonisé. Le deuxième type de motifs tient au fait qu'en ce concentrant sur un pays diffusant les modèles stratégiques classiques, notre recherche se place dans le cadre d'une unicité relative des modes d'action de l'Etat et des entreprises, même si cette unicité reste bien sûr relative. Nous avons utilisé diverses données secondaires issues d'études historiques (et plus particulièrement les publications de la Société Française d'Histoire d'Outre-Mer, les études d'historiens de la période coloniale et post-coloniale comme Catherine Coquery-Vidrovitch, Jacques Marseille ou encore Catherine Hodeir.). Nous nous sommes également appuyés sur des entretiens menés dans le cadre d'une étude de cas portant sur les modèles stratégiques utilisés dans le secteur bancaire marocain. La méthodologie historique permet également d'éclairer le présent avec les lumières du passé (Lawrence, 1984), donc ici d'expliquer pourquoi le secteur privé africain n'a pas pu décoller alors qu'il dispose des modèles utilisés par les pays développés. Elle permet de valider ou d'invalidier des théories et des modèles qui font débat (Seiffert & É. Godelier, 2008), ce qui nous permet de contribuer au débat sur l'applicabilité des théories managériales aux pays en développement.

³ Il s'agit à cette époque des pays suivants : Maroc, Algérie, Tunisie, Fezzan, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, Gabon, Guinée, Côte d'Ivoire, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, une partie du Togo, Madagascar. Aujourd'hui Fezzan constitue une région de la Lybie et la Guinée est parfois appelée Guinée-Conacry.

Cet article est donc centré sur la problématique suivante : par quels processus les modèles stratégiques classiques ont-ils été diffusés et justifiés dans les sociétés africaines anciennement colonisées par la France ?

Nous montrons ainsi dans une première partie que les modèles stratégiques dominants ont émergé dans un contexte national spécifique dans les années 1960 et ont été construits comme des modèles universels. Ils ont ensuite été diffusés dans d'autres pays, d'abord en Europe puis dans les pays en développement. Dans un deuxième temps nous examinons la mise en place des conditions préalables au transfert et à la diffusion dans les pays africains colonisés par la France. Dans un troisième temps nous verrons par quels mécanismes les modèles stratégiques dominants ont été diffusés. Enfin nous analysons dans quelle mesure il est plus juste de désigner ce mouvement transnational des modèles stratégiques vers les pays africains anciennement colonisés par la France de simple transfert ou de diffusion.

1. LES STRUCTURES INSTITUTIONNELLES INITIALES

Dans cette partie, nous nous intéresserons à deux structures institutionnelles avant le mouvement transnational de l'une vers l'autre, c'est-à-dire des modèles stratégiques classiques vers les institutions africaines. Cela nous permettra de mieux comprendre le processus de diffusion étudié à partir de la situation initiale.

1.1. L'ECONOMIE DE L'AFRIQUE AVANT LES GRANDS « EMPIRES » COLONIAUX : SOCIÉTÉS TRADITIONNELLES ET SOCIÉTÉS DE COMMERCE DU XVÈME SIÈCLE À LA FIN DU XIXÈME

Lors de la période mercantiliste, la colonisation directe de l'Afrique reste limitée. Deux économies coexistent : les économies traditionnelles et la pénétration commerciale via l'installation de comptoirs et d'escales et de relais intérieurs, les premières multinationales (Hugon, 2006).

Ainsi, certains empires sont basés sur le commerce. C'est ainsi qu'on parle de l'« empire » du Mali, le terme d'empire renvoyant à une aire d'expansion de groupes ethniques plutôt qu'à l'organisation d'un espace politique. Les histoires économiques sont très contrastées entre les différents pays de l'Afrique. Hugon (2006) différencie plusieurs types de sociétés, dans lesquelles est encadré l'économique et qui comporte en soi une certaine vision de la performance, des actions à entreprendre et des objectifs à atteindre. Ainsi, il existe à cette période des sociétés de cueillettes basée sur une autosuffisance en fonction de l'espace et du niveau de population, des sociétés lignagères et segmentaires sans Etats dans lesquelles l'appropriation privée n'existe pas et qui est remplacée par une prestation et une redistribution suivant l'âge, et des sociétés étatiques qui reposaient sur des Etats centralisés.

Les caractéristiques des économies coloniales sont les suivantes : des conditions naturelles hostiles, des niveaux techniques correspondant au paléolithique et au néolithique, l'absence de réseaux.

1.2. L'EMERGENCE DES MODELES STRATEGIQUES CANONIQUES

La pensée stratégique quant à elle ne s'est formalisée que très récemment. Avant les années 1950-1960, la stratégie est décidée par les entrepreneurs qui gèrent eux-mêmes leur entreprise. La stratégie appliquée aux affaires était pourtant apparue très tôt. Une première application est rapportée par Bracker (1980) au temps de la Grèce Antique. Puis elle tombe dans l'oubli jusqu'aux années 1950. Dans cet intervalle, la théorisation de la stratégie se fait surtout dans le domaine militaire et des sciences politiques (Whittington, 2001).

La pensée stratégique théorisée naît dans les années 50 aux Etats-Unis. La taille croissante des entreprises rend nécessaire le recrutement de managers pour la gérer : les entrepreneurs ne sont plus capables de le faire seuls. On assiste à l'émergence d'une nouvelle classe de professionnels : les managers professionnels (Chandler, 1962 ; Berle et Means, 1932). Parallèlement, on observe l'apparition des premières théorisations de la stratégie (Chandler, 1962 ; Ansoff, 1965), ainsi que des différents modèles stratégiques qui deviendront canoniques (modèles du LCAG, d'Ansoff, de Porter). Ils sont mis au point dans un contexte économique et social caractérisé par une croissance économique solide et une paix à la fois sociale et extérieure. C'est le temps de la *pax americana* qui permet de profiter d'une stabilité interne et externe.

Il est nécessaire de se replacer dans le contexte géopolitique afin d'étudier la diffusion des modèles stratégiques américains. Une des conséquences de la 2nde guerre mondiale a été la confirmation de la domination de la scène internationale par les Etats-Unis et l'URSS. Les Etats-Unis sont devenus le fournisseur et le bouclier militaire de l'Europe. Une relation de dépendance asymétrique entre les pays européens et les Etats-Unis a émergé (Djelic, 1998). Le modèle américain est devenu un modèle pour la reconstruction des pays européens. Pour beaucoup, ce qui faisant la force des Etats-Unis et de son modèle c'était son industrie. Le lancement du plan Marshall en 1947 et 1948 n'a fait que pousser plus loin l'institutionnalisation de cette relation asymétrique de dépendance entre les Etats-Unis et les pays bénéficiaires (Carew, 1987).

2. LES CONDITIONS, LES CANAUX ET LES ACTEURS LA DIFFUSION

Certaines conditions sont nécessaires au transfert effectif des pratiques et technologie managériale. Elles sont essentiellement institutionnelles, au sens large du terme.

2.1. LES PRE-CONDITIONS POUR UNE DIFFUSION

2.1.1. La colonisation : la mise en place des conditions institutionnelles pour la diffusion

La domination de l'Europe sur le reste du monde a commencé avec les grandes découvertes. Progressivement, cette pénétration militaire puis économique s'accompagne d'un transfert géographique du modèle européen et de la destruction d'une partie des anciens réseaux économiques et commerciaux internationaux préexistants en Afrique (pistes transsahariennes) ou en Asie (route de la soie) (Carroué, 2007). A la fin du 19^{ème} siècle, la concurrence entre les Etats européens pour la quête des matières premières et la recherche de nouveaux marchés s'intensifie et poussent les pays européens à se lancer dans une nouvelle vague de colonisation en Afrique, une des rares régions à ne pas avoir déjà été colonisées (Coquery-Vidrovitch, 2009). Les entreprises mettent alors en place deux stratégies (Carroué, 2002):

-une stratégie d'approvisionnement en matières premières (ainsi Michelin cultive de l'hévéa à Madagascar) ;

-une stratégie de production.

Mais pour cela, les entreprises ont besoin d'un environnement favorable. L'Afrique subsaharienne a été l'objet de ce que Hodeir nomme « la planification impériale » (2003). Dès 1946, un plan de développement de l'Afrique est mis en œuvre, s'appuyant en particulier sur la construction d'infrastructures. Ainsi, les autorités françaises ont transformé les marchés des pays colonisés en imposant un véritable environnement des affaires via la création des marchés, des infrastructures et la formation de la main d'œuvre. C'est cela qui a permis aux entreprises d'adopter la même approche stratégique classique. Une fois le financement assuré, les sociétés commerciales, qui avaient le monopole de fait du commerce extérieur, ont capté les marchés grâce au mode de monétisation : le numéraire distribué par l'achat des produits agricoles était récupéré lors de la vente des biens de consommation par les sociétés à commerce captif. L'Etat devient également l'agent principal du développement : on reporte sur lui la demande d'assistance que les communautés de base ne peuvent assumer. Une politique d'assimilation est mise en place : unification de l'enseignement, versement de traitement public sans lien avec la productivité moyenne, mise en place d'un code du travail. En ce qui concerne la France, ce modèle est véhiculé par la France d'outre-mer, la Caisse centrale de coopération économique ou l'ENA.

L'action de l'Etat français a donc permis d'installer les conditions nécessaires au transfert des modèles stratégiques classiques.

2.1.2. Le rôle des missionnaires

Cependant, l'Etat n'est pas le seul à intervenir en Afrique en essayant d'imposer un certain modèle. Prudhomme explique comment les missions chrétiennes ont contribué de manière non négligeable aux flux de capitaux, à l'appropriation du sol et à la production de bien ou services mais également à la diffusion d'un éthos capitaliste (Prudhomme, 2008). Les missionnaires ont contribué à favoriser l'implantation des modèles stratégiques classiques en préparant les populations à accepter les nouvelles logiques économiques et financières, et cela via deux vecteurs.

Le premier est la formation des hommes et des femmes. La fréquentation de la mission se révèle de fait un moyen efficace d'acquérir des savoirs et des techniques permettant une insertion dans la nouvelle économie et ouvrant la possibilité d'un début d'ascension sociale. La compétence acquise dans ce contexte est une assurance de recrutement dans les entreprises du monde colonial. L'école missionnaire est pour beaucoup la seule offre scolaire accessible. Ainsi, les rares établissements scolaires d'enseignement supérieurs ouverts par les missions dans les colonies françaises ont largement contribué à la formation des cadres pour la nouvelle économie. Les archives missionnaires faisant état de la correspondance échangée entre les élites locales et les missionnaires montrent l'influence déterminante des missionnaires sur les individus formés.

La formation d'un ethos capitaliste est le second. Les missionnaires étaient venus en Afrique dans une perspective de mission civilisatrice : ils enseignaient les valeurs caractéristiques du progrès et de la modernité et transféraient ainsi les principes, les techniques et les méthodes qui ont assuré le décollage économique de l'Europe (Prudhomme, 2008).

L'action missionnaire fonctionne sur le terrain comme une interface qui assure le passage d'un modèle social, culturel, et économique à un autre en préparant les populations à accepter les nouvelles logiques économiques et financières sur lesquelles reposent les modèles stratégiques classiques.

2.1.3. La décolonisation : l'émergence des acteurs et des canaux de la diffusion

Au printemps 1958, le Général de Gaulle donne de fait l'indépendance aux Etats africains. Les dirigeants d'entreprise ne se sont pas significativement opposés au mouvement de décolonisation, étant pour la plupart anticolonialistes (Hodeir, 2003). Emergent alors de nouveaux acteurs (les organisations internationales, les entreprises françaises, les réseaux des élites locales) et de nouveaux canaux (l'aide au développement et les politiques de coopération) qui vont permettre le transfert des modèles stratégiques classiques.

L'aide au développement et la coopération

Le patronat français doit faire face au processus de décolonisation de l'Afrique française subsaharienne. Contrairement, aux entrepreneurs français en Indochine, la situation politique et sociale dans les pays africains colonisés étant relativement stable, les entreprises françaises n'ont pas à partir lors de l'indépendance de ces pays. Leur préoccupation va alors être de maintenir leurs intérêts économiques, ce qui passe notamment par de bonnes relations avec les nouveaux dirigeants africains. Le patronat français a donc vivement encouragé la mise en œuvre d'une politique de coopération.

C'est le président américain Henry Truman qui emploie en janvier 1949 lors d'un discours le concept de sous-développement et le popularise. Il pose ainsi le modèle économique et social occidental comme référence universelle et justifie par la même occasion l'intervention des pays développés dans les pays en développement afin de les aider à sortir du « sous-développement ».

L'aide publique au développement (APD) moderne est née au même moment, en 1948, sous la forme de programmes d'assistance technique. L'accès à l'indépendance des pays africains marque l'essor de l'APD en multipliant donateurs et bénéficiaires. En 1961, le Comité d'aide au développement, structure de l'OCDE, est créé afin de produire des statistiques et échanger les bonnes pratiques. Depuis, la liste des pays en voie de développement est établie en fonction du revenu national brut. Ce critère justifie encore aujourd'hui en partie l'APD

L'aide peut prendre 5 formes (Charnoz et Severino, 2007): l'aide humanitaire d'urgence ; l'aide alimentaire ; l'assistance technique qui met à disposition des experts et des formations ; l'aide projet qui financent des opérations précises et met en place un contrôle à chaque étape du projet ; l'aide « programme » liée à des conditionnalités macroéconomiques ou sectorielles.

Concernant plus particulièrement la France, l'intervention de la coopération est organisée autour d'une administration directe par l'introduction de structures centralisées, unifonctionnelles et spécialisées (Noumen, 2008).

L'aide publique au développement et les politiques de coopération bilatérales nées à la suite des indépendances des différents pays colonisés constitueront comme nous le verrons par la suite un vecteur essentiel du transfert des modèles stratégiques classiques.

Les organisations internationales

Créées à la suite de la 2nde guerre mondiale, ces organisations ont reçu de plus en plus de pouvoir avec les vagues de décolonisation des « empires coloniaux ». Ainsi ont été créées la Banque Mondiale (1945), la Banque internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD, créée en 1945), la Société Financière Internationale (créée en 1956) qui finance les entreprises privées, ou encore le Fonds Monétaire International (créé en 1945). Le rôle des organisations internationales dans la diffusion de normes a été démontré par plusieurs travaux (Djelic, 1998; Hobsbawm, 1994). Ainsi Djelic souligne que (1998, p. 68) « *By defining and formalizing common norms and by imposing them across national borders, these multinational institutions have prepared the ground for and stimulated cross-national processes of transfer and homogenization.* »

Elles sont devenues des acteurs majeurs dans l'environnement institutionnel et dans les processus de transfert transnationaux plus récents.

Les entreprises françaises

Etant donné la situation politique des pays d'Afrique colonisés, la question du départ ne se posait pas pour les dirigeants d'entreprise françaises en Afrique, contrairement à leurs homologues indochinois. Les entreprises françaises sont alors désormais principalement préoccupées par le maintien de leurs intérêts économiques et essaient d'entretenir les meilleures relations possibles avec les nouveaux dirigeants africains.

Le rôle des entreprises dans la diffusion des modèles stratégiques en Afrique sera d'autant plus important par la suite qu'un nouveau paradigme du développement mettant le secteur privé au cœur du développement, va apparaître, comme nous le verrons par la suite.

Les réseaux des élites locales

L'éducation dispensée par l'Etat français et les missionnaires a eu pour conséquence l'émergence de nouvelles élites locales, possédant les connaissances et les bases nécessaires pour accueillir les modèles venus du monde occidental. Ils tentèrent dès la Libération de développer leur pays. Or le seul modèle à leur disposition était le modèle occidental véhiculé par la France. Pour ces élites, il n'existait pas d'autre possibilité de développement que « l'occidentalisation » ou « la modernisation » (Hobsbawm, 1994). Ils formèrent avec les

représentants des intérêts français des réseaux offrant un nouveau canal à la diffusion des modèles stratégiques classiques. En effet, selon Djelic (1998), un modèle sera d'autant plus diffusé, ou adopté, que l'Etat et les institutions politiques du pays dépendant sont impliqués dans ces réseaux et dans cette diffusion.

L'indépendance a permis l'émergence d'une élite locale qui recherchait la « modernisation » de leur pays. Or, éduquée et formée par la France, ces acteurs ont pris modèle sur la modernisation occidentale, européenne, française. L'indépendance a également engendré la création de nouveaux canaux tels que les réseaux liant élites locales et représentants d'intérêts économiques français, la coopération et l'aide au développement, qui ont permis aux entreprises françaises, aux organisations internationales et aux Etats de diffuser les modèles stratégiques classiques.

3. LES MECANISMES DE LA DIFFUSION

DiMaggio et Powell (1983) dénombrent trois mécanismes menant au changement isomorphe institutionnel. Nous allons voir que cette distinction est essentiellement analytique, car dans la réalité, ces mécanismes peuvent se superposer et se renforcer mutuellement.

3.1. L'EXPORTATION D'UN ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES PAR LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET LES MULTINATIONALES COMME SOURCE D'ISOMORPHISME COERCITIF

Les conditions assorties à l'aide apportée par les organisations internationales et les organismes de coopération bilatérale ou régionale peuvent être analysées comme des pressions formelles sur les organisations auxquelles l'aide était destinée. Dans les années 1980, la situation financière de l'Afrique se détériore de manière importante à cause d'endettements difficilement soutenables. Cette situation est commune à d'autres régions du monde. Le FMI adopte alors de nouveaux objectifs qui sont la stabilité et l'équilibre

macroéconomique. C'est le début des politiques d'ajustement structurel qui traduit le recours au marché et la réduction du rôle des Etats comme conditions nécessaires au développement. Afin de bénéficier de l'aide des organisations internationales, les pays sont sommés de mener des réformes structurelles afin de libéraliser l'économie et de l'ouvrir au commerce. Ces politiques ont pour origine intellectuelle l'Ecole de Chicago et sont connues sous le nom de « consensus de Washington ». L'aide a alors contribué à la globalisation des marchés en exigeant son ouverture et sa libéralisation, ce qui a modifié les attentes externes à l'encontre des entreprises locales et renforcé l'influence des entreprises étrangères sur ces marchés, renforçant ainsi le mécanisme d'isomorphisme coercitif dans la diffusion des modèles stratégiques dominants. Ces politiques ont donc conduit à une « uniformité des perceptions et de la compréhension des sujets économiques et financiers » (Hafsi & Farashahi, 2005) ce qui facilite l'adoption d'une vision de la stratégie d'entreprise incarnée par les modèles classiques. L'adoption de certaines pratiques est donc aussi une façon de faire passer un message à l'environnement.

Cependant, ce mécanisme d'isomorphisme coercitif peut être également plus formel et explicite. Alors qu'auparavant la diffusion des modèles stratégiques par les pressions des organisations internationales pouvait être qualifiée d'indirecte ou de subtile, elle est aujourd'hui beaucoup plus explicite. En effet, un nouveau paradigme domine aujourd'hui les politiques de développement. Celui-ci s'appuie sur le secteur privé en tant qu'objet mais surtout en tant qu'agent des politiques publiques. Ce nouveau paradigme de l'aide voit l'entreprise comme un vecteur de croissance et de développement en assurant des fonctions d'intérêt général comme la formation aux bénéficiaires des populations locales. Aujourd'hui, nous observons une tendance à l'augmentation des projets d'aide au développement consacré à l'appui au secteur privé, notamment centrés sur la structuration des filières et l'appui aux PME. Ainsi, on apprend aux dirigeants de PME africaines à proposer de véritables « business plans », c'est-à-dire une vision stratégique de l'avenir de l'entreprise reposant sur les critères de la stratégie classique car ce sont les seuls que les banques sont aujourd'hui capables de prendre en compte. Nous pouvons comparer ces politiques à une tentative de façonnement de l'entreprise selon les critères occidentaux notamment afin qu'elles puissent trouver un financement.

Les organisations internationales dans lesquelles les pays occidentaux ont une position dominante ont donc contribué à élargir les limites des pratiques légitimes (Lubatkin, Ndiaye, & Vengroff, 1997), notamment via le mécanisme de l'isomorphisme coercitif. Les pressions

émanant de l'Etat ou des organisations internationales sont le mécanisme le plus direct d'isomorphisme coercitif (DiMaggio & Powell, 1983).

Les entreprises multinationales ont été identifiées comme un second acteur qui peut causer un isomorphisme coercitif (Guler et al., 2002). Plusieurs travaux les ont identifiées comme des agents clés de la diffusion des pratiques managériales aux filiales et aux autres organisations dans le pays dans lequel elle opère. D'après Meyer et Rowan (1977), cet isomorphisme serait engendré via les interdépendances techniques et d'échange dans le but de mieux gérer ces interdépendances. Les entreprises peuvent d'une part s'efforcer de former leur propre environnement, soit par l'influence sur leur propre réseau relationnel immédiat, soit en essayant activement et délibérément d'inscrire directement dans le réseau social leurs propres buts et procédures comme règles institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977). En effet, les multinationales et les entreprises qui ont une stratégie à l'international via des alliances et des joint-ventures véhiculent également des modèles. Ces firmes combinent un encastrement dans les identités locales et nationales, une ouverture vers les influences et cultures externes, et une promotion de leur propre modèle (Fridenson, 2008). Le choix d'un modèle risque de transformer la société ou les marchés sur lesquels il est appliqué et d'y encastrent les modèles qu'elles véhiculent.

Certaines entreprises françaises ont également passé différents types d'accords d'assistance technique avec des entreprises africaines ou des gouvernements locaux, ce qui a permis de transférer leurs croyances en termes d'hypothèses et de relations causales sur lesquelles s'appuient les modèles stratégiques classiques.

Les organisations internationales et les entreprises multinationales contribuent à la diffusion des modèles stratégiques classiques via un mécanisme d'isomorphisme coercitif, bénéficiant du fait que les entreprises africaines n'ont pas le contrôle total de leurs ressources et qu'elles dépendent d'elles pour les obtenir.

3.2. L'ISOMORPHISME NORMATIF : ENCASTRER LES MODELES STRATEGIQUES CLASSIQUES EN AFRIQUE

Les pressions normatives constituent un second mécanisme d'isomorphisme incitant les entreprises à adopter une nouvelle pratique. Interviennent ici principalement la professionnalisation et la formation des employés (DiMaggio et Powell, 1983). La professionnalisation peut être comme la détermination des conditions et des méthodes de travail, le contrôle de ses membres et l'établissement base de connaissances et d'une légitimation du métier en tant que profession autonome. Deux sources de la professionnalisation peuvent être distinguées : l'éducation et les réseaux professionnels.

La professionnalisation et la formation conduisent à une compréhension commune et à des connaissances partagées. Cela a précédemment été souligné à un niveau national (Burns et Wholey, mais également international (Meyer et al., 1997).

3.2.1. La formation

La formation a été et reste un vecteur privilégié de la diffusion des modèles stratégiques dominants.

Cette formation est dispensée par différents acteurs.

Ainsi les entreprises françaises, lors de l'indépendance des pays africains prennent conscience que dans un objectif de pérennité de leur mode de fonctionnement, il est nécessaire de former les travailleurs africains (Hodeir, 2003). Cependant, ce ne sont pas les entreprises qui ont le plus contribué à former leurs salariés aux modèles stratégiques. Une première raison évidente tient au fait qu'au départ au moins, les postes à responsabilité, et donc les postes de décideur stratégique selon les modèles stratégiques classiques, étaient réservés aux expatriés français. Une seconde raison est liée à la pénurie de main d'œuvre qualifiée à laquelle doivent faire face les entreprises françaises restées en Afrique. L'éducation dispensée par l'Etat français a permis de former une élite, mais qui n'est pas opérationnelle pour l'entreprise. Les dirigeants d'entreprises françaises mettent alors en place, au sein de leur propre entreprise, une formation professionnelle adaptée au besoin de l'entreprise mais dont l'étendue sera limitée. Cette politique suit une logique anti-assimilationniste qui ne contribue en rien à la diffusion des modèles stratégiques.

Toutefois, d'autres types de formation ont eu un impact significatif sur la diffusion de ces modèles.

Le premier est celui dispensé dans le cadre de la coopération bilatérale. Ainsi, l'exemple de la formation bancaire française en Afrique constitue un exemple de mécanisme d'isomorphisme normatif. En formant le personnel et en le professionnalisant, le CFPB transmet un certain modèle bancaire, le modèle bancaire français, et pousse ainsi à l'isomorphisme des institutions bancaires concernées en transmettant.

Des formations sont également dispensées dans les universités africaines, avec des professeurs qui ont souvent été formés dans les universités françaises. Ils deviennent alors des acteurs potentiels de la diffusion des modèles stratégiques classiques. De la même manière, aujourd'hui de nombreux étudiants des pays africains francophones viennent poursuivre leurs études supérieures en France, notamment grâce à l'aide du gouvernement français. Cependant, l'importance de ce vecteur doit être nuancée. En effet, une grande partie des Africains formés en France ne rentre pas en Afrique et ne contribue donc pas à la diffusion.

Ghoshal (2005) a analysé le rôle de la formation dans la diffusion de théories managériales. Les différentes formations managériales dispensées contribuent directement à diffuser certaines idées et à les légitimer, en façonnant les cadres normatifs dans lesquels les décisions doivent être prises. A la suite de Ghoshal (2005), nous pouvons avancer que même si l'influence de la formation ne joue pas dans l'adoption directe des modèles stratégiques, elle est au moins un vecteur de l'incorporation des idées et des hypothèses sous-jacentes de ces modèles dans l'esprit des participants à ces formations.

3.2.2. Les réseaux professionnels

D'après Granovetter (1973), une pratique managériale se diffusera plus largement via les liens faibles que via les liens forts. Des réseaux professionnels, entre les différents représentants des intérêts économiques français et les élites des pays africains, se sont formés. La croissance et l'élaboration de ces réseaux sont à la croisée des organisations et constituent un canal par lesquels les nouveaux modèles se diffusent rapidement.

Les entreprises françaises nouent également des relations avec les firmes locales qui peuvent prendre différentes formes dont l'alliance et ainsi exposer ainsi les entrepreneurs locaux aux nouvelles technologies et aux pratiques de travail (Spencer, 2008).

3.3. L'ISOMORPHISME MIMÉTIQUE : UNE LOGIQUE DE COHESION

Les entreprises africaines ont également tendance, comme toute organisation, à imiter les organisations qu'elle juge plus prospères et sur lesquelles elles prennent modèle. L'imitation volontaire constitue un mécanisme de diffusion (DiMaggio & Powell, 1983).

Guler et al. (2002) ont caractérisé ce mécanisme d'isomorphisme mimétique comme participant à une logique de cohésion. Les relations commerciales intenses entre deux pays engendrent de la cohésion et tendent à engendrer des tentatives afin de faire face à l'incertitude à travers l'information et le partage d'expérience, ce qui a pour résultat l'imitation.

Ce mécanisme a d'autant plus joué que les économies africaines se sont ouvertes au commerce international. Les règles du jeu du commerce international étant très différentes de ce qu'elles peuvent être sur les marchés africains, les entreprises africaines qui souhaitent y participer sont d'autant plus susceptibles d'imiter leurs partenaires occidentaux.

Mais dans quelle mesure les modèles stratégiques ont-ils été diffusés selon les processus décrits ci-dessus ?

4. LES LIMITES DE LA DIFFUSION

La diffusion des modèles de la stratégie classique ne semble pas être totale. Deux observations viennent appuyer cette affirmation.

La première concerne l'importance de la part secteur informel dans les économies africaines, secteur exclu du marché selon les canons de l'économie classique. Le modèle stratégique des entreprises du secteur informel participe d'une rationalité différente des modèles stratégiques classiques (Hugon, 1980). Le pluralisme qui existe au sein des différentes économies africaines peut alors être interprété comme la preuve d'une diffusion inaboutie des modèles stratégiques classiques. Ces modèles ne sont pas devenus dominants dans ces pays et les secteurs formels et informels ne fonctionnent pas selon les mêmes postulats.

D'autre part, on observe aujourd'hui des initiatives stratégiques – les crédits à 0% accordés par Veolia au Maroc pour effectuer les branchements d'eau, ou encore la formation proposée

par Lafarge afin de construire sa maison soi-même – qui posent la question des réels facteurs critiques auxquels sont soumis ces « nouveaux » marchés. Les innovations stratégiques mises en place par les entreprises françaises seraient-elles le signe d'une diffusion limitée des modèles stratégiques dominants causés par leur manque de pertinence ?

Ce mouvement transnational des modèles stratégiques est un transfert et non une diffusion.

Dans ce cadre, plusieurs explications aux limites de la diffusion des modèles stratégiques en Afrique peuvent être avancées.

Les modèles de la stratégie classique ont émergé dans les conditions particulières de l'Amérique du Nord de l'après-guerre : les notions classiques de stratégie seraient le produit d'une coïncidence historiquement particulière entre la culture américaine du *can-do*, la croissance stable et la *pax americana* des années 50 et du début des années 60 (Whittington, 2001). Les logiques sous-tendant la stratégie seraient donc particulières à des contextes sociologiques donnés et ne seraient pas compatibles avec les cultures africaines. C'est ce que tendent à montrer le courant de recherche en organisation s'appuyant sur les *postcolonial studies*⁴.

Deuxièmement, les sociétés ont d'autres critères pour soutenir les entreprises que la simple performance financière. On retrouve ainsi l'approche systémique de la stratégie, selon laquelle la stratégie reflète les systèmes sociaux particuliers auxquels les stratèges participent, définissant pour eux les intérêts dans lesquels ils agissent et les règles par lesquelles ils survivent. Les stratégies reflètent ainsi le système social dans lequel elles sont édictées.

Troisièmement, dans le cas des pays en développement, caractérisés par un accès insuffisant à l'information et une capacité insuffisante à l'analyse dans un environnement peu prévisible, on peut se demander s'il est utile d'investir du temps et de l'énergie dans les exigences de la formulation de la stratégie classique afin d'obtenir certaines ressources. Cela nous renvoie au concept de *priority barriers* (Wilkins, 1974), selon lequel les entrepreneurs africains auraient d'autres priorités que d'adopter des modèles stratégiques inefficients dans leurs sociétés.

⁴ Voir l'appel à contribution de la revue *Organization* sur l'apport des postcolonial studies pour la théorie des organisations (janvier 2009).

Enfin, nous pouvons faire appel aux travaux des anthropologues sur l'acculturation. L'acculturation est définie en 1936 par Roger Bastide comme l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un des deux groupes. Selon ces travaux, les éléments non symboliques comme les techniques et le matériel d'une culture sont plus aisément transférables que les éléments symboliques, c'est-à-dire religieux, idéologiques etc. Appliqués à la diffusion des modèles stratégiques, cela confirme la conception selon laquelle les modèles stratégiques ne seraient pas simplement des outils d'aide à la décision, mais auraient un caractère idéologique (Shrivastava, 1986).

Discussion et conclusion

L'objet de cet article était d'analyser et de comprendre les processus par lesquels les modèles stratégiques classiques ont été transférés aux pays africains anciennement colonisés par la France.

Les résultats principaux de cette étude sont les suivants :

-Nous avons pu déterminer deux événements critiques. Le premier est l'indépendance accordée à ces pays. Pourquoi est-ce un événement critique dans le processus de transfert ? Parce qu'il a entraîné l'émergence d'acteurs clés dans ce processus : les organisations internationales, les élites locales, les entreprises françaises en tant qu'acteurs réellement actifs.

Le second est le discours du Président Truman qui a popularisé le terme de développement et qui a ainsi justifié l'intervention des acteurs clés et a donné naissance aux canaux par lesquels les modèles ont été transférés.

-Les organisations internationales et les multinationales ont été identifiées comme les acteurs clés de la diffusion des modèles stratégiques classiques en Afrique francophone.

-Les mécanismes ont été analysés suivant le cadre de la théorie néo-institutionnelle et ont mis en avant plus particulièrement les pressions politiques et l'isomorphisme normatif.

-Enfin, ce transfert a été rendu possible grâce à la mise en place de conditions institutionnelles favorables par l'administration coloniale.

-Cependant, il ne s'agit pas d'une « infusion » au sens de Wilkins (1974) mais bien d'un simple transfert. La globalisation est donc un processus qui affecte les pays et les

organisations de manière contingente. Elle opère à travers des contraintes et des canaux contingents à chaque pays.

Cela nous permet d'apporter une contribution au débat sur l'applicabilité des théories managériales aux pays en développement. En effet, parce que les modèles stratégiques classiques ont été plutôt transférés que diffusés, il semble que les théories de la stratégie d'entreprise ne sont ni universelles, ni applicables à d'autres zones socio-culturelles que celle pour laquelle elles ont été conçues. Une voie de recherche se trouve donc dans le développement d'une théorisation spécifique à ces pays (Wright, Filatotchev, Hoskisson, & Peng, 2005).

Ce travail comporte toutefois plusieurs limites, qui engendrent de nouvelles voies de recherche.

Tout d'abord, il s'intéresse à un objet qui est difficilement saisissable, ce qui constitue une difficulté importante dans une recherche sur la diffusion. En effet, comme définis précédemment, les modèles stratégiques correspondent à un ensemble d'hypothèses et de relations causales qui ne s'incarnent pas toujours dans des outils de gestion. Il est alors nécessaire pour approfondir cette recherche de réaliser des études de cas approfondies sur des entreprises données afin de confronter le général au particulier et de valider ou d'invalidier les résultats avancés dans cette recherche. Ces études de cas permettraient également de rendre les résultats obtenus plus concrets.

Ceci nous conduit à une seconde limite relative au niveau géographique d'analyse. Nous avons proposé une lecture de la diffusion des modèles stratégiques classiques à un ensemble de pays africains. Or les situations socio-économiques des pays africains sont très diverses. Comme les économistes s'accordent à le dire, on ne peut pas parler d'économie africaine, mais des économies africaines. Des études de cas d'entreprise permettraient donc également de considérer les histoires particulières de chaque pays autant que l'histoire de la diffusion à l'ensemble de l'Afrique francophone.

BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 254-285.

Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1997). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. Dans *Academy of Management Best Papers*

- Proceedings* (p. 254-257). Présenté au Academy of Management Best Papers Proceedings, Academy of Management. doi:Proceeding
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.
- Bousquet, D. (2005). L'approche historique en marketing. *Recherches qualitatives*, 25(2), 58-68.
- Burns, L. R., & Wholey, D. R. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks. *Academy of Management Journal*, 36(1), 106-138.
- Carroué, L. (2007). *Géographie de la mondialisation* (3 éd.). Paris: A. Colin.
- Coquery-Vidrovitch, C. (2009). *Enjeux politiques de l'histoire coloniale*. Passé et présent. Marseille: Agone.
- Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2009). *Stratégie*. Paris: Pearson Education France.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1983). The Iron Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Djelic, M. (1998). *Exporting the American model: the post-war transformation of European business*. Oxford: Oxford University Press.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2004). The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 501-534.
- Geertz, C. (1998). La description dense. *Enquête, La Description*.
- Godelier, E. (1996). Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor USINOR (1948-1981). *Entreprises et Histoire*, (13), 97-114.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47, 207-232.
- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207-232. doi:Article
- Hafsi, T., & Farashahi, M. (2005). Applicability of Management Theories to Developing

- Countries: A Synthesis. *Management International Review (MIR)*, 45(4), 483-511.
doi:Article
- Hobsbawm, E. (1994). *L'âge des extrêmes. Histoire du court XXème siècle*. Editions Complexes.
- Hodeir, C. (2003). *Stratégies d'empire. Le grand patronat colonial face à la décolonisation*. Histoire et Société. Belin.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hugon, P. (1980). Dualisme sectoriel ou soumission des formes de production au capital. Peut-on dépasser le débat? *Tiers-Monde*, 21(82), 235-259.
- Hugon, P. (2006). *L'économie de l'Afrique*. Repères. La Découverte.
- Jeremy, D. (2002). Business history and strategy. Dans *Handbook of strategy and management* (p. 436-460).
- Johnson, & Kaplan. (1987). *The Rise and Fall of Strategic Planning*.
- Jones, M. J. (2008). The role of change agents and imitation in the diffusion of an idea: charge and discharge accounting. *Accounting & Business Research*, 38(5), 355-371.
doi:Article
- Kirby, M., & Capey, R. (1998). The origins and diffusion of operational research in the UK. *Journal of the Operational Research Society*, 49(4), 307. doi:Article
- Kirby, M. (2000). Spreading the gospel of management science: operational research in Iron and Steel, 1950-1970. *Journal of the Operational Research Society*, 51(9), 1020.
doi:Article
- Lauter, G. P. (1969). Sociological-Cultural and Legal Factors Impeding Decentralization of Authority in Developing Countries. *Academy of Management Journal*, 12(3), 367-378.
- Lawrence, B. S. (1984). Historical perspective: using the past to study the present. *Academy of Management Review*, 9, 307-312.
- Lubatkin, M. H., Ndiaye, M., & Vengroff, R. (1997). The Nature of Managerial Work in Developing Countries: a Limited Test of the Universalist Hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 28, 711-733.
- Martinet, A. (2008). Gouvernance et management stratégique. (French). *Revue Française de Gestion*, (183), 95-110.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 333-363.
- Noumen, R. (2008). Les coopératives: des utopies occidentales du XIXe aux pratiques africaines du XXe. *Revue Française de Gestion*, (188-189), 271-282.

- O'Neill, H. M., Poudier, R. W., & Buchholtz, A. K. (1998). Patterns in the Diffusion of Strategies across Organizations: Insights from the Innovation Diffusion Literature. *Academy of Management Review*, 23(1), 98-114. doi:Article
- Prudhomme, C. (2008). Le missionnaire et l'entrepreneur dans les colonies françaises. Dans *L'esprit économique impérial: groupes de pression et réseaux du patronat colonial en France et dans l'Empire*. Publications de la SFHOM.
- Redding, G. (2005). The thick description and comparison of societal systems of capitalism. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 123-155. doi:Article
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Seiffert, M., & Godelier, É. (2008). Histoire et gestion : vingt ans après. (French). *Revue Française de Gestion*, (188/189), 17-30.
- Shrivastava, P. (1986). Is Strategic Management Ideological? *Journal of Management*, 12(3), 363.
- Spencer, J. W. (2008). The Impact of Multinational enterprise Strategy on Indigenous Enterprises: Horizontal Spillovers and Crowding Out in Developing Countries. *Academy of Management Review*, 33, 341-361.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy - and Does it Matter?* Thomson.
- Wilkins, M. (1974). The Role of Private Business in the International Diffusion of Technology. *Journal of Economic History*, 34(1), 166.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, 42, 1-33.