

La behavioral strategy pour (ré)humaniser le management stratégique en Afrique : esquisse de pistes de recherches futures

Birahim GUEYE

birahim.gueye@ugb.edu.sn

Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion – SERGe

Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal

Résumé

Dans cette communication, notre ambition est de souligner les difficultés d'appliquer en Afrique les principes du management stratégique qui, depuis sa reconnaissance en tant que discipline, fait de la rationalité le principal levier de choix (Mangaliso, Ndanga & Major, 2022). Il s'agit aussi d'esquisser des pistes de réflexion pour tenter d'expliquer la rupture affective que les individus socialisés selon les valeurs et l'histoire de l'Afrique entretiendraient avec l'organisation capitaliste fonctionnant selon les modèles du management classique ; celui-là qui semble ignorer le fort degré de connexion de l'africain avec la nature et la société qui l'encastre dans un système total (Kane, 2015). Celui dont l'économie ne peut être qu'une composante dont la non congruence avec les autres éléments ne saurait être rompue. La behavioral strategy offre des pistes de recherche capables de repenser le management stratégique en Afrique en (ré)intégrant la dimension humaine dans le pilotage des organisations.

Mots clés : Behavioral strategy, Emotions, Biais cognitifs, Culture, Management Africain

La behavioral strategy pour (ré)humaniser le management stratégique en Afrique : esquisse de pistes de recherches futures

Résumé

Dans cette communication, notre ambition est de souligner les difficultés d'appliquer en Afrique les principes du management stratégique qui, depuis sa reconnaissance en tant que discipline, fait de la rationalité le principal levier de choix (Mangaliso, Ndanga & Major, 2022). Il s'agit aussi d'esquisser des pistes de réflexion pour tenter d'expliquer la rupture affective que les individus socialisés selon les valeurs et l'histoire de l'Afrique entretiendraient avec l'organisation capitaliste fonctionnant selon les modèles du management classique ; celui-là qui semble ignorer le fort degré de connexion de l'africain avec la nature et la société qui l'encastre dans un système total (Kane, 2015). Celui dont l'économie ne peut être qu'une composante dont la non congruence avec les autres éléments ne saurait être rompue. La behavioral strategy offre des pistes de recherche capables de repenser le management stratégique en Afrique en (ré)intégrant la dimension humaine dans le pilotage des organisations.

Mots clés : Behavioral strategy, Emotions, Biais cognitifs, Culture, Management Africain

Introduction

« L'émotion est nègre comme la raison est hellène ». Cette « pensée » du Président Poète Léopold Sédar Senghor, l'un des plus grands artisans du courant « littéraire » dénommé « Négritude » semble traduire une croyance profonde quant à la prépondérance d'expressions motivées par les émotions plutôt que par la raison chez les sujets noirs africains en particulier. Cette pensée est à l'image de celles formulées par des philosophes comme Hegel déniaient à l'homme noir toute capacité d'abstraction, de conduire un raisonnement logique ou encore de formuler une pensée rationnelle. En

réalité, le philosophe allemand est allé plus loin dans sa pensée en assurant que l'homme noir ne saurait se départir de son instinct sauvage, barbare qui le claquemure dans sa propension à l'immédiateté. Dans un éditorial publié dans le blog de l'Institut Jean Lecanuet, Agnès Bikolo et Paul Ombiono¹ reviennent sur ces propos en estimant que Senghor aurait repris la pensée d'Hegel pour faire de l'homme africain un être « naturel qui vit dans l'immédiateté, en symbiose, en communion avec la nature ». Pour ces deux penseurs camerounais, *« ce que vise alors Senghor, c'est la reconnaissance en tant qu'homme, mais un homme doué, non pas de la Raison, mais d'une autre faculté qui est l'émotion. Dans cette lutte, il s'évertuera à démontrer que l'émotion est au-dessus de la Raison. Pour lui, la Raison blanche est utilitariste et ne peut pas véritablement permettre d'accéder à la connaissance de l'objet. Si elle cherche à connaître l'objet, c'est en vue de son utilisation, de son exploitation. Et pour cela, elle se prive de sa connaissance véritable. C'est à l'émotion qu'il confère cette capacité. Elle permet de se transporter dans l'objet, de sympathiser avec lui et donc de co-naître, c'est-à-dire de naître avec lui. Senghor, en fin de compte, fait de l'émotion une faculté d'accès supérieur à la connaissance. »* Une telle perspective n'est, cependant, pas celle considérée par des observateurs de l'économie, très audibles auprès de grands cercles d'influence ; ces derniers tendraient à considérer que *« les civilisations africaines ont un grand souci d'intégrer toute la vie de l'individu en un ensemble cohérent : la religion n'est pas séparée de la technique, la vie familiale va de pair avec la vie professionnelle... Tout cela est à l'opposé de ce qui se voit dans le monde moderne où les fonctions sont spécialisées, où les milieux divers se côtoient sans se pénétrer, où la vie de travail est séparée de la vie personnelle. Soucieux d'unité, l'Africain s'accommode mal de cette multitude de registres et de cet éclatement culturel. »* (Binet,

¹ Léopold Sédar Senghor ou l'émancipation de la pensée | Institut Jean Lecanuet

1970, pp. 307). De telles représentations sur les africains ont sans doute conduit à l'application de mesures strictes et détachées de toutes formes d'humanité dans la manière de manager les africains pendant la colonisation et après les indépendances, par des managers « africains ». Ces derniers étant entièrement conquis par les méthodes de management « modernes » inspirées des théories classiques au sens de Taylor, de Fayol mais surtout de la bureaucratie Wéberienne. Comme stipulé par Joseph Ki-Zerbo (2003), l'héritage colonial de l'administration bureaucratique, ayant écrasé le système d'organisation traditionnelle, a suscité chez de nombreux africains des sentiments de méfiance et source de nuisance pour l'individu (Gueye & Ogandaga, 2008). Ces sentiments sont accentués par les mauvais traitements infligés aux indigènes pendant la période coloniale avec des formes de travail forcés, de corvées imposées, de refus de formation entre autres, qui se sont prolongées parfois sous d'autres formes, après les indépendances engendrant ainsi dans bon nombre d'entreprises des émotions négatives en plus des contingences de la vie socioéconomique (relations humaines difficiles, cherté de la vie, etc.). Pour faire bonne figure et éviter des répercussions dommageables, il est donc demandé aux travailleurs africains de laisser leurs émotions (principalement négatives) à la porte de l'entreprise et se privant ainsi de ce « *signal de survie* » qui permet de réagir instinctivement. Une émotion étant une réponse quasi automatique en réaction à un événement généré par son environnement externe (bruit, odeur, menace, etc.) ou en provenance de son environnement interne (pensée, souvenir, et.). L'expression des émotions qui ne seraient pas ainsi bienvenue en entreprise favoriserait le développement d'une dissonance émotionnelle. Cette dernière peut être définie comme étant « cette dissonance (qui) apparaît lorsque les émotions ressenties par l'employé au travail discordent avec les normes de comportements organisationnelles qu'il sait devoir suivre... (créant chez lui) ...une tension psychologique et physique

insupportable » (van Hoorebeke, 2005). La dissonance émotionnelle découle du fait que les émotions exprimées sont alignées aux normes organisationnelles mais divergent avec les sensations réellement éprouvées sur le lieu de travail (Rafaeli & Sutton, 1987). C'est une forme de conflit de rôle chez l'individu dans lequel la personne va tenter malgré lui de faire bonne figure et d'être en phase avec les normes établies au détriment de ses propres sensations (Abraham, 1999). Les chercheurs ont démontré que la dissonance émotionnelle pouvait entraîner l'insatisfaction au travail (Morris & Feldman, 1996), l'aliénation au travail (Adelmann, 1995), l'intention de quitter ou encore un faible engagement organisationnel (Abraham, 1999). La behavioral strategy, que nous traduisons par l'approche comportementale de la stratégie (Powell, Lovallo & Fox, 2011), applique à la théorie et aux pratiques en management stratégique les enseignements de la psychologie cognitive et sociale pour une meilleure application des enseignements de la théorie stratégique en prenant en compte des assomptions relatives à la cognition humaine, aux émotions ou aux interactions sociales. Ce courant fort dynamique de la *behavioral strategy* (Hesselbarth, Alnoor & Tiberius, 2023 ; Anwar, Bibi & Ahmad, 2022) nous offre un cadre pour mieux apprécier le management stratégique dans les organisations en Afrique dans un contexte souvent marqué par une dissonance émotionnelle chez les individus chargés d'exécuter les orientations stratégiques.

Dans cette communication, notre ambition est de souligner les difficultés d'appliquer en Afrique les principes du management stratégique qui, depuis sa reconnaissance en tant que discipline, fait de la rationalité le principal levier de choix (Mangaliso, Ndanga & Major, 2022). Il s'agit aussi d'esquisser des pistes de réflexion pour tenter d'expliquer la rupture affective que les individus socialisés selon les valeurs et l'histoire de l'Afrique entretiendraient avec l'organisation capitaliste fonctionnant selon les

modèles du management classique ; celui-là qui semble ignorer le fort degré de connexion de l'africain avec la nature et la société qui l'encastre dans un système total (Kane, 2015). Celui dont l'économie ne peut être qu'une composante dont la non congruence avec les autres éléments ne saurait être rompue. La behavioral strategy offre des pistes de recherche capables de repenser le management stratégique en Afrique en (ré)intégrant la dimension humaine dans le pilotage des organisations, en particulier les entreprises.

1. Les africains, ces « grands enfants » qu'il faut bien cadrer

« Dans un milieu d'hommes naturellement disciplinés et doués de sens civique, il n'est pas nécessaire de faire des lois draconiennes sur la protection des biens communs. Chez des gaspilleurs insoucians, il serait indispensable d'avoir des textes très sévères. » Telle est la sentence de Jacques Binet (1970) dans son ouvrage « Psychologie économique africaine ». Cette pensée est fortement relayée par les milieux intellectuels et les cercles d'affaires en occident, parfois par des africains ou des afro-descendants comme Kamara Laï² dans son compte rendu de l'ouvrage en question dans la Revue Tiers Monde (1972, N° 51, p 669). Ce dernier affirme « la civilisation africaine est en effet une civilisation de l'être et non de l'avoir. C'est ce qui explique la réaction psychologique de l'Africain face au développement économique, dont il ne perçoit ni l'importance immédiate ni l'intérêt futur. Les cultures qui font la force des civilisations

² Kamara Laï, né en 1946 est diplômé d'études supérieures de Droit public, maitre ès Lettres et magistrat et homme d'affaires proche de la Russie, fut un contributeur prolifique de la revue Tiers Monde durant les années 70 (99 contributions recensées entre 1970 et 1976). Cette revue qui s'est proposée de faire de la notion de développement et ses évolutions l'objet central de ses publications a constitué un relais important de la pensée sur l'Afrique pendant de nombreuses années après les indépendances. M. Kamara a notamment co-publié avec Boutros Boutros Ghali (ancien secrétaire général de l'ONU) un article sur l'Organisation de l'Unité Africaine dans la revue Tiers Monde (1970, n° 41, p. 236)

techniciennes occidentales et socialistes, culte de l'effort, dépassement, émulation, sont inconnus en Afrique où l'on pourrait dire que l'esprit de « structure » y domine au détriment de « l'esprit d'entreprise ». Kamara Lai marque son accord avec Binet en jugeant que ce dernier « conclut (l'ouvrage) sur la progression inévitable de l'économie d'échanges en Afrique (dont le) succès dépend en grande partie de l'élaboration d'une philosophie du progrès capable de dominer les courants divers qui se heurtent encore dans l'âme africaine. » Une telle perspective est symptomatique de ce que Mudimbe appelle le « discours du missionnaire et la conversion de l'Afrique »³. Le philosophe congolais de préciser que « nous avons deux formidables acteurs : le missionnaire et son successeur africain, tous deux exposant leurs visions de ce que doivent être les politiques de conversion, leur donnant comme fondement ce que la culture africaine est supposée être, et utilisant l'anthropologie comme un moyen de dominer ou de libérer les peuples africains. » (Mudimbe, 2021, p. 116)

Kamdem (2002) rapporte quelques exemples du traitement des collaborateurs dans les organisations en Afrique durant les périodes coloniale et après, tirés notamment de travaux d'ethnologues pour la plupart. Pour lui, ces acteurs ont procédé à un travail de légitimation de la colonisation et par conséquent de ses dérives en termes de traitement inhumain des populations locales en rapportant des traitements d'abus de pouvoir qui seraient fréquents dans les sociétés africaines traditionnelles. Il en est ainsi de ces exemples de réflexion formulée par certains auteurs :

« La contrainte est le moyen de pression le plus direct, le plus visible; elle est en même temps la sanction caractéristique du gouvernement...le gouvernement

³ Titre du chapitre 3 de son ouvrage « L'invention de l'Afrique »

est toujours un dominant, le sujet est toujours un dominé... » (J. Maquet, 1970, cité par Kamdem, 2002)

« (le chef) n'avait pas de comptes à rendre à une instance humaine. Ses droits étaient absolus puisque d'autres droits ne lui étaient pas opposables. Dans les royaumes prospères et fortement centralisés de la région soudanienne d'une part, et des hauts plateaux de l'Est d'autre part, la théorie absolutiste était clairement exprimée : terre et champs, hommes et troupeaux appartenaient au roi. À tout moment et sans autre justification que sa volonté, il pouvait disposer de la vie et des biens de ses sujets. » (J. Maquet, 1970, cité par Kamdem, 2002)

« ...en étudiant l'organisation politique (africaine), nous nous occupons du maintien ou de l'établissement de l'ordre social, dans un cadre territorial, par l'exercice organisé de l'autorité coercitive, au moyen de l'utilisation ou de la possibilité d'utilisation, de la force physique. » (A. R. Radcliffe-Brown, 1940, cité par Kamdem, 2002)

Cette propension à infliger un traitement dégradant aux individus se seraient prolongée après les indépendances et perpétué par des « managers » autochtones comme souligné par le sociologue ivoirien H. Bourgoïn (1984, cité par Kamdem, 2002) qui rapporte un témoignage d'un cadre ivoirien : « *Personnellement, je n'ai que des avis défavorables sur les chefs d'entreprise ivoiriens. Ce sont des dictateurs qui se comportent en chefs suprêmes, avec lesquels il n'y a pas lieu de discuter. Seule solution : faire le lèche-bottes puisque les chefs n'acceptent pas les avis des cadres, rendent toute discussion impossible et que seul compte leur avis. Certes, sur le plan familial, ils comprennent mieux nos problèmes de grandes familles, parce qu'ils sont africains. Mais, justement,*

étant donné le poids de la vie extra-professionnelle, on a tendance à nous juger uniquement d'après elle... et sur notre soumission. Pas sur notre valeur intrinsèque. »

On se rend ainsi compte qu'il existe des émotions négatives qu'il faut masquer pour ne pas subir les foudres de tels dirigeants dont la seule règle de comportement à adopter avec eux serait l'acquiescement absolu et en toute circonstance. Ce mode de fonctionnement est une forme de transfert de traitement hérité du système colonial, internalisé comme étant la bonne manière de manager les individus et les organisations en harmonie avec les systèmes « modernes » de gestion. La circulaire officielle adressée aux chefs traditionnels par le gouverneur français Van Vollenhoven, rapportée par Catherine Coquery-Vidrovitch (1983, cité par Kamdem, 2002) en est une illustration parfaite de l'application du principe de l'unité de commandement au sens de Fayol. Elle stipule : « ... *(les chefs traditionnels) n'ont aucun pouvoir propre d'aucune espèce, car il n'y a pas deux autorités dans le cercle, l'autorité française et l'autorité indigène : il n'y a qu'une. Seul le commandant de cercle commande; seul il est responsable; le chef indigène n'est qu'un instrument, un auxiliaire.* » Il est difficile d'envisager la construction de quelque forme d'engagement que ce soit dans un tel contexte marqué de brimades, de la dévalorisation, de la « déshumanisation » dans le cadre de rapports de collaboration. Pour garder leur position ces « auxiliaires » étaient obligés de taire leurs sentiments et se conformer aux normes établies par une hiérarchie despotique. Nous sommes ainsi clairement en face d'une forme de dissonance émotionnelle qui a fondé historiquement les rapports entre supérieurs et subordonnés dans les organisations formelles en Afrique. Coquery-Vidrovitch (1983) d'affirmer que « *le chef d'aujourd'hui, qu'il s'agit aussi bien du chef dit « traditionnel » que du fonctionnaire moderne, apparaît à proprement parler comme « un monstre », c'est-à-*

dire comme la combinaison mal effectuée et mal comprise de deux systèmes de pouvoir qui n'avaient, à l'origine, aucun point commun. ».

Ces dernières situations illustrent parfaitement le désamour souvent dénoncé des africains concernant le travail formel dans les organisations bureaucratisées (administrations, entreprises) d'où l'appellation de « travail du blanc » (Kamdem, 2000).

2. Comprendre le « désamour organisationnel » des africains ?

Les organisations en Afrique sont bâties en grande partie sur des fondements non indigènes et ignorant certaines spécificités culturelles, essence même du psyché des communautés locales. En établissant un système administratif dont l'objet est de garantir l'acquiescement des individus pour une exploitation plus facile des ressources locales au profit de la métropole coloniale (Dia, 1990), les bases d'une approche managériale de terreur sont établies rendant difficile voire impossible toute forme de reconnaissance et de développement de sentiments d'appartenance des autochtones à des organisations davantage perçues comme prédatrices, imposant leurs normes par la force et déniaient aux individus toute capacité de contribution à la création d'un actif commun par leurs idées, leurs savoirs et leurs sensibilités. La perpétuation d'un tel modèle d'autorité centralisée, dans lequel les dirigeants contrôlent et gèrent de manière verticale les subordonnés, renforce le niveau de désengagement affectif à l'égard d'organisations dont la plupart du temps les individus n'éprouvent qu'un lien transactionnel; on travaille pour gagner son pain licitement. On peut ainsi parler de distance psychologique entre les organisations et les individus renforçant les sentiments de méfiance, de rejet, d'aliénation ou encore de non légitimité aux yeux des multiples

parties prenantes. Face à un tel contexte de défiance, les individus dans les organisations, pendant la colonisation et après les indépendances, ont souvent reporté leur besoin d'appartenance à des entités traditionnelles et/ou religieuses mieux à même de polariser les énergies et les ressources mentales (Copans, 1995; Labazée, 1995).

Comme déjà évoqué, on assiste donc à une situation que l'on pourrait qualifier de dissonance émotionnelle des individus dans bon nombre d'organisations en Afrique. Défini comme étant un conflit de rôle qui abrite un individu cherchant à se conformer aux normes organisationnelles contraires aux émotions vécues en situation de travail (Abraham, 1998), la dissonance émotionnelle fait l'objet de travaux de plus en plus importants en management pour comprendre le mal-être dans les organisations (Yozgat, Caliskan & Uru, 2012). Elle est une source de désengagement organisationnel (Morris & Feldman, 1997), de turnover (Rafaeli & Sutton, 1987; Vennila & Vivekananda, 2017), de stress au travail (Abraham, 1999; Tewksbury & Higgins, 2006), de burnout (Abraham, 2000), de l'insatisfaction au travail (Yozgat, Caliskan & Uru, 2012; Vennila & Vivekananda, 2017), ou encore de l'intention de quitter (Cote & Morgan, 2002). La dissonance émotionnelle affecte également la santé physique et mentale des travailleurs (Cheung & Tang, 2010). Dans le contexte des organisations en Afrique, la dissonance émotionnelle se comprend également lorsque l'on confronte les attitudes nécessaires face au traitement oppressif et certaines valeurs internalisées dans le processus de socialisation primaire des individus. A cet effet, nous pouvons nous conférer au décalage entre ce qui est accepté et les significations de deux valeurs fondamentales au Sénégal et par translation partout en Afrique, *DIOM* et *NGOR*, telles que décrites par l'historien sénégalais Iba Der Thiam, auteur de l'histoire générale du Sénégal. Thiam de préciser :

LE JOM	LE NGOR
<p><i>Ce n'est pas seulement la fierté,</i></p> <p><i>Ce n'est pas seulement le refus du déshonneur,</i></p> <p><i>Ce n'est pas seulement la résistance dans l'oppression,</i></p> <p><i>Ce n'est pas seulement le courage dans l'adversité,</i></p> <p><i>Ce n'est pas seulement le stoïcisme dans la souffrance.</i></p> <p><i>C'est plus que tout cela.</i></p> <p><i>C'est la volonté de relever des défis ; la révolte légitime contre toute tentative d'humiliation par l'argent, la force, la puissance.</i></p> <p><i>C'est le refus de tout compromis ou de toute compromission.</i></p> <p><i>C'est le rejet de l'opportunisme, de la bassesse, du profit facile, des avantages non mérités.</i></p> <p><i>C'est aussi et surtout une volonté d'être et de demeurer conforme à l'idéal que toute une société se fait de la seule vie qui mérite d'être vécue.</i></p>	<p><i>C'est une tension morale, une forme de sublimation de la dignité.</i></p> <p><i>C'est la résignation dans le dénuement.</i></p> <p><i>C'est le renoncement volontaire à tout ce à quoi on n'a pas droit.</i></p> <p><i>C'est le rejet de tout ce qui est petit, vil, mesquin, indigne ou dégradant.</i></p> <p><i>C'est une morale du devoir et une philosophie de la rigueur inflexible, permanente et souveraine qui n'accepte aucune concession avec sa conscience, avec ses faiblesses, avec ses passions.</i></p>

LE JOM et LE NGOR selon Pr. Iba Der Thiam

Le décalage entre les valeurs ci-dessous énoncées et le traitement subi dans les organisations permet ainsi de comprendre le désamour organisationnel en Afrique qui se traduit le plus souvent par un travail défaillant, un mauvais traitement de la clientèle, un fort taux absentéisme, ou encore une multiplication de comportements déviants (corruption, clientélisme, gabegie, gaspillage de ressources, etc.).

Au même moment, on assiste au développement d'un secteur dit informel dans lequel on enregistre des micros et des petites entreprises qui semblent mieux armés pour concilier les valeurs et traditions socio-culturelles africaines et les exigences de performance (Dia, 1990). L'humain semble être au cœur du modèle de management de ces unités économiques, les contingences locales, les relations personnelles et les valeurs socio-culturelles gouvernent les rapports entre parties intéressées (clients, fournisseurs, salariés qui de plus en plus sortent du cadre de la famille biologique). Nous reprenons ici quelques exemples fournis par Labazée (1995).

Exemple 1 : Issu d'une famille de marchands yarsé du Yatenga, El Hadj Sanogoh Issaka fut l'un des principaux grands commerçants en marchandises générales de la capitale burkinabè, du moins jusqu'à la fin des années 1970. Dans les nombreux établissements qu'il contrôlait encore en 1982 les postes de travail étaient pourvus par des parents ou des originaires du même village. Les fonctions réclamant une qualification précise (gérance, administration, transport, contrôle des stocks) étaient confiées aux proches parents, à qui une formation était payée si nécessaire. En revanche, aucun critère particulier ne semblait présider à l'embauche pour des postes sans qualification. Au cours de la durée de vie de l'établissement, le volume d'activités ou la conjoncture ne furent jamais des critères de définition d'un nombre optimum d'employés et d'apprentis. Plus déterminantes, de ce point de vue, étaient les stratégies de placement et de formation des cadets, décidés par les aînés de la famille. Comme pour bien d'autres d'établissements de même nature, cette situation suppose d'une part une forme de rémunération particulière, et fort modeste, où le promoteur fournit directement la nourriture, les vêtements, l'hébergement du personnel. Elle suppose d'autre part que la marge commerciale ne provienne pas pour l'essentiel de la valeur créée par le personnel de l'entreprise.

Exemple 2 : El hadj Wattara Fofana est issu d'une famille modeste d'artisans et de cultivateurs du Nord ivoirien. Parti à Bouaké dans les années 1950 pour apprendre le commerce, il est accueilli par un marchand d'obédience wahhabite auprès duquel il s'initie. Il s'installe quelques années plus tard à Korhogo où il vend tissus, pièces détachées, marchandises diverses. Bien que prospère, son commerce ne peut pourtant s'étendre,

faute d'une autorité reconnue localement qui lui permettrait de développer un réseau de partenaires et de dépendants commerciaux. C'est en tant que principal représentant du wahhabisme dans le département qu'il anime un vif débat théologique avec les pouvoirs locaux jusqu'au milieu des années 1970, et qu'il parvient à faire admettre le courant sunnite. Parallèlement, il investit de fortes sommes dans la construction d'écoles franco-arabes dont les programmes, empruntant aux matières de l'école française et aux exigences de l'enseignement du Coran, répondent à la demande de nombreux boutiquiers de la région. Ces dépenses ont finalement permis à El hadj Wattara de fédérer, dans le département, un pôle marchand regroupant nombre de prosélytes qui lui sont dévoués, et d'articuler ce pôle aux réseaux wahhabites du commerce interrégional.

Exemple 3 : C'est dans le cercle des parents et alliés que les Nana Benz accumulent l'expérience et le capital nécessaire en vue de faire le commerce de tissus. A une échelle plus modeste, mais tout aussi significative, la réussite d'artisans ou de petits commerçants se révèle bien souvent corrélée à la confiance que fournisseurs et clients leur accordent. On mentionnera pour seul exemple le cas des préparatrices de riz étuvé du Nord ivoirien, dont l'activité artisanale dépend de l'avance en paddy que les grossistes leur consentent. Lors des négociations, ces femmes font valoir, s'il en est besoin, la position de leur époux dans le village ou celle d'un proche parent, leur ancienneté dans la profession, le nombre de jeunes dépendantes avec qui elles travaillent, leur propre notoriété religieuse, etc. Ces statuts, si domestiques soient-ils, représentent pour les commerçants céréaliers les meilleurs gages sur un crédit de parole.

Cependant, ces organisations informelles, malgré leur contribution dans les économies africaines (réduction du chômage, facteur de redistribution de revenus, facteur de stabilité et d'équilibre social, etc.), sont vulnérables face à la poussée des entreprises multinationales notamment dans le secteur de la distribution avec l'implantation de grands acteurs mondiaux dans ce domaine en terres africaines (Auchan, Carrefour, Wall Mart, etc.). Le passage à l'échelle devient un enjeu important pour ces acteurs du secteur informel. Une démarche stratégique véritable est attendue pour ces entités afin de renforcer leur tissu productif, de s'ouvrir davantage au progrès technique ou encore de renforcer leur capitalisation en ouvrant davantage les modèles de gouvernance. Toutes ces « réformes » ne sauraient se faire en perdant ce qui fonde leur spécificité, la prise en compte de la dimension humaine d'où l'importance des éclairages de l'approche comportementale de la stratégie.

3. Les opportunités de l'approche comportementale de la stratégie

Il n'est pas surprenant de trouver, dans un tel contexte, des critiques négatives souvent formulées à l'encontre du travail des employés dans les organisations en Afrique. On parle d'absence de souci de la perfection. D'un point de vue historique, Binet (1970) considère que les ouvriers africains sont souvent gênés par la cadence du travail, le fait de fabriquer des pièces dont ils ne connaissent pas l'utilisation, ou encore le fait de travailler avec des matériaux et des techniques qu'ils ne connaissent pas. Pour cet auteur, en plus de ces facteurs qui leur sont extrinsèques, d'autres explications sont possibles et sont directement liées à la nature même de l'africain : insouciance dans le choix des matériaux qui seraient souvent médiocres, absence de sens de la mesure avec une production artisanale d'une symétrie approximative, absence de souci de solidité et d'homogénéité, bref l'ouvrier et/ou l'artisan africain n'est intrinsèquement pas attaché au perfectionnisme. Les esprits africains seraient ainsi corrompus par le système de bricolage avec lequel ils se seraient accommodés de manière absolue au regard des propos de Jacques Binet. D'ailleurs, au vu de cette manière hégélienne d'apprécier les africains, il ne peut être surprenant que l'on choisisse de les assujettir à des tâches d'exécution au sens taylorien du terme et que rien ne soit attendu d'eux en termes de contribution dans la définition des stratégies et des méthodes de travail. Les rapports entre supérieurs et subordonnés ont donc été fondés sur cette base de division du travail stricte aliénant par la même occasion aussi bien la classe ouvrière que les échelons intermédiaires réduits à des tâches de contremaîtres et de superviseurs.

Sur la base des éléments présentés ci-dessus, peut-on réellement s'étonner de constater encore des difficultés de pilotage stratégique dans les organisations en Afrique. Comme

le stipule Soparnot (2000, p. 137)), « le rôle d'un manager dirigeant comme du manager intermédiaire ne consiste pas qu'à fixer des objectifs, coordonner le travail et en contrôler l'exécution. Il doit avant toute chose gérer des individus. Pour cela, il cherche à influencer leur comportement. Il tente d'agir sur leur engagement, leur motivation, et leur adhésion aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. ». Pour y arriver, les entreprises sont obligées de tenir compte de la capacité de jeu d'acteur de chaque individu, au sens de l'analyse stratégique de Michel Crozier, dans l'organisation lorsque celle-ci ne tient pas compte de son parcours et histoire particuliers, de ses valeurs propres internalisées par sa socialisation primaire, de la manière dont il se représente le sens des activités de l'entreprise pour lui, ses collègues et sa communauté comparée aux bénéfices qu'en tirent les propriétaires et dirigeants considérés souvent comme étant de mèche. Cela revient à parler du déficit d'attention des responsables d'entreprises pour leurs collaborateurs alors même qu'il a été démontré que : attention et émotion sont intimement liées (Vuori, 2023). En effet, dans le cadre du travail, le traitement reçu déclenche chez les individus des émotions, lesquelles vont indubitablement influencer leur attention et leurs comportements (Barrett, 2017; Damasio, 1994). Les émotions sont ainsi cruciales lorsque les entreprises engagent de nouvelles stratégies ou font face au besoin de mener des changements stratégiques profonds. En effet, les émotions peuvent influencer fortement l'engagement des collaborateurs notamment grâce aux interactions inter-individuelles et à l'attention perçue relativement à l'intérêt porté sur les individus et leur travail (Raffaelli & al., 2019; Vuori & Huy, 2022). La communication et la promotion d'interactions inter-individuelles entre les membres de l'organisation facilitées par une structure organisationnelle adaptée favorisent l'engagement organisationnel et la propension à contribuer à une mise en œuvre effective des stratégies (Raffaelli & al., 2019; Vuori &

Huy, 2022; Laamanen, 2019; Ocasio et al., 2018; Ocasio et al., 2022). L'approche comportementale de la stratégie offre ainsi des opportunités pour mieux comprendre les difficultés de mise en œuvre de stratégie en Afrique et par conséquent ouvre des perspectives pour mieux définir et implémenter les orientations stratégiques capables de porter le développement des entreprises en Afrique.

La behavioral strategy, que nous traduisons par approche comportementale de la stratégie, fait l'objet de peu de travaux dans la littérature francophone en management stratégique. Cette situation diverge fortement avec la tendance observée dans le monde anglophone. La SMS (Strategic Management Society) a créé récemment le « Behavioral Strategy Interest Group » qui s'est donné pour ambition de polariser des travaux intégrant les théories de management stratégique et la psychologie cognitive et sociale (Powell & al., 2011). Cependant, il est difficile de définir avec exactitude ce qu'est l'approche comportementale de la stratégie. Les auteurs s'accordent pour dire que les travaux s'inscrivant dans ce domaine tentent d'intégrer la psychologie et le management stratégique pour mieux comprendre comment sont prises et exécutées les décisions stratégiques (Hesselbarth & al., 2023 ; Anwar & al., 2022 ; Sibony & al., 2017). Toutefois, comme stipulé par Sibony & al. (2017), la behavioral strategy offre à la recherche en stratégie une perspective comportementale et à la pratique managériale un moyen de surmonter les difficultés liées à une prise de décision impulsive.

Les recherches en behavioral strategy peuvent être classées en trois écoles (Sibony & al., 2017) : l'école réductionniste, l'école pluraliste et l'école contextualiste. L'école réductionniste est fondée sur la théorie comportementale de la décision et sur l'économie comportementale, mobilisant des méthodes expérimentales pour étudier les jugements individuels et la prise de décision. L'école pluraliste mobilise une variété de méthodes statistique et qualitative pour étudier de manière globale l'environnement

décisionnel de l'entreprise, prenant en compte la cognition individuelle (par exemple : la rationalité limitée des acteurs), la psychologie sociale (par exemple les phénomènes comme l'identification au groupe, les conflits de groupe), et le contexte organisationnel notamment les phénomènes comme l'apprentissage organisationnel ou les jeux d'acteurs. L'école contextualiste quant à elle privilégie les méthodes qualitative ou ethnographique, en mettant l'accent sur les visions du monde et les cadres de perception des acteurs participant à des contextes organisationnels et stratégiques particuliers.

Les travaux de l'école réductionniste ont connu un succès franc aussi bien sur le plan académique que sur le plan des professionnels permettant à ses porteurs d'intervenir auprès des publics des écoles de commerce et des entreprises en portant un message séduisant et d'actualité. Les auteurs ont ainsi pu aborder plusieurs thèmes comme la prise de risque excessif des dirigeants favorisée par leur excès d'orgueil et de confiance dans le cadre d'opérations de fusion-acquisition ou encore comment la mégalomanie de certains dirigeants ont pu les conduire à engager des projets irrationnels ou à sous-estimer la concurrence. L'école réductionniste a cependant de nombreuses limites qui empêchent de prendre en charge les principaux problèmes stratégiques auxquelles les managers sont confrontés (Sibony & al., 2017). Il s'agit notamment du fait que la plupart des biais décisionnels proviennent de processus neurobiologiques inconscients ou évolutifs qui échappent à la conscience ou au contrôle des décideurs. Il s'agit également du fait que les biais cognitifs étudiés en laboratoire sont des phénomènes statistiques et non une vérité universelle. De manière plus considérable, l'école réductionniste ne traite pas les principaux problèmes de comportements auxquels les décideurs dans les organisations sont régulièrement confrontés. L'approche comportementale de la stratégie pourrait donc apporter des contributions significatives aux pratiques de management dans le contexte africain en intégrant les différences

perspectives réductionniste, pluraliste et contextualiste comme cela a été suggéré par Sibony & al. (2017). Faut-il souligner que le terrain africain des entreprises présente des propriétés nécessaires pour repenser le management stratégique des organisations en prenant davantage en compte l'individu dans toute sa complexité, surtout dans ses rapports avec la nature, la culture et l'histoire au niveau individuel et communautaire. La behavioral strategy, en offrant un portrait plus réaliste des choix stratégiques (Mangaliso & al., 2022), tient compte du rôle essentiel des considérations cognitive et affective des dirigeants en même temps que leurs interactions mutuelles avec les différentes strates de l'organisation. Cela oblige à prendre en compte les contingences organisationnelles et environnementales notamment les variables culturelles, historiques, psychologiques, éthiques et sociales. Une perspective *Homo-Situs* (Zaoual, 1996), en lieu et place de celle *Homo-Oeconomicus*, serait en cohérence avec la behavioral strategy en considérant le caractère surdéterminant des contraintes de site (locales), lesquelles traduisent la prépondérance de la communauté sur les individus. Cette perspective promeut par ailleurs la responsabilisation des acteurs chacun à la hauteur de sa tâche et des contributions attendues de lui. L'élargissement des réseaux relationnels exigerait une nécessaire décentralisation des processus décisionnels et la mise en place de protocole communicationnel intégrative donnant ainsi la parole à tous. Les notions de performance, de profit, d'avantages compétitif ou encore de productivité seraient à appréhender de manière différente par rapport aux représentations de ces mêmes notions dans la culture du capitalisme. La remise en cause de la position dominante du top management dans les processus stratégiques par la behavioral strategy, appelant les dirigeants à considérer les stimuli organisationnel et environnemental, permettrait ainsi de considérer l'importance, en Afrique, de tenir compte des normes sociales, des valeurs culturelles, des règles de vie en communauté.

Les dirigeants devraient ainsi partir de leurs bases cognitives et des valeurs dominantes pour satisfaire le besoin de sécurité qui, selon nous, transcende tous les autres besoins. Les investissements relationnels dans les multiples réseaux de solidarité, d'entraide, ou encore de soutien psychologique renvoient à la nécessaire prise en compte des émotions et de la demande d'attention. La behavioral strategy converge avec la cosmogonie des sites africains dans lesquelles les relations entre les hommes prennent le dessus sur les hypothèses maximisatrices de la rationalité économique. Zaoual (1995) parle d'économie de l'affection dans laquelle on investit principalement dans les hommes. En définitive, le courant de la behavioral strategy offre un cadre pour mieux comprendre les processus stratégiques des entreprises exerçant en Afrique et tenter d'expliquer les difficultés actuelles à adopter des stratégies gagnantes pour toutes les parties prenantes.

4. Perspectives de recherches futures

Les sociétés africaines étaient, jadis civilisées, riches, stables et reposaient sur des repères identitaires clairs comme en témoigne la charte de Kouroukan Fougá⁴ (voir encadré ci-dessous), Inscrite en 2009 sur la Liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'humanité par l'Unesco. Elles ont été bouleversées par l'irruption de facteurs exogènes dont la traite négrière, la colonisation, l'implantation des religions révélées comme l'Islam et le Christianisme.

Au début du XIII^e siècle, à l'issue d'une grande victoire militaire, le fondateur de l'Empire mandingue et l'assemblée de ses « hommes de tête » ont proclamé à Kouroukan Fougá la « Charte du Mandén nouveau

⁴ <https://ich.unesco.org/fr/RL/la-charte-du-manden-proclamee-a-kouroukan-fougá-00290>

», du nom du territoire situé dans le haut bassin du fleuve Niger, entre la Guinée et le Mali actuels. La Charte, qui est l'une des plus anciennes constitutions au monde même si elle n'existe que sous forme orale, se compose d'un préambule et de sept chapitres prônant notamment la paix sociale dans la diversité, l'inviolabilité de la personne humaine, l'éducation, l'intégrité de la patrie, la sécurité alimentaire, l'abolition de l'esclavage par razzia, la liberté d'expression et d'entreprise. Si l'Empire a disparu, les paroles de la Charte et les rites associés continuent d'être transmis oralement, de père en fils, et de manière codifiée au sein du clan des Malinkés. Pour que la tradition ne soit pas perdue, des cérémonies commémoratives annuelles de l'assemblée historique sont organisées au village de Kangaba (contigu à la vaste clairière Kouroukan Fouga, de nos jours au Mali, près de la frontière de la Guinée). Elles sont soutenues par les autorités locales et nationales du Mali, et en particulier les autorités coutumières, lesquelles y voient une source d'inspiration juridique ainsi qu'un message d'amour, de paix et de fraternité venu du fond des âges. La Charte du Mandén représente aujourd'hui encore le socle des valeurs et de l'identité des populations concernées.

Par ailleurs, rappelons que le point de départ de toute perspective tendant à réconcilier les africains avec les organisations formelles est de traiter le Trouble (collectif) du Stress Post-Traumatique (TSPT) vécu dans les organisations formelles en Afrique (administrations, entreprises, etc.) depuis la période coloniale et qui s'est prolongé après les indépendances avec des managers autochtones souvent considérés comme des marionnettes. Ces derniers étant simplement programmés pour reproduire et télé-

alimenter les mêmes schémas de pensée, les mêmes attitudes de domination de la classe subalterne. En effet, comme indiqué par le neuropsychologue Pierre Gagnepain⁵, un TSPT peut survenir d'un événement traumatisant vécu directement ou indirectement générant régulièrement une souffrance et une altération de la vie personnelle, sociale et/ou professionnelle. Parmi les manifestations du TSPT, on cite souvent des troubles de l'humeur (émoussement de la réactivité, des affects et de l'intérêt pour les activités habituelles) et le développement de signes d'activité neurovégétative (hypervigilance, irritabilité, difficultés de concentration, troubles du sommeil, etc.). Ces derniers signes sont souvent cités pour expliquer les difficultés de travail dans les entreprises en Afrique et la mauvaise qualité de prestations de services dans les administrations publiques et dans les entreprises de services de plus en plus. Ceci peut être le signe de TSPT non pris en charge engendrant en milieu professionnel des problèmes de motivation au travail (Ndoye Gueye, 2023).

Cette situation a installé durablement un climat de défiance vis-à-vis des cadres organisationnels formels. Néanmoins, les individus doivent manifester des attitudes conformes aux normes établies installant ainsi de manière durable une dissonance émotionnelle rendant aléatoire toute forme d'engagement organisationnel pouvant faciliter la formulation et la mise en œuvre de stratégies.

Une prise en compte de la psychologie des individus dans les organisations en Afrique pourrait aider à retrouver un mieux-être pour contribuer au projet organisationnel. L'individu devrait ainsi être pris dans sa globalité (son histoire, ses valeurs, son état mental, ses obligations familiales, ses croyances religieuses, etc.). Cela pourrait l'aider à faire usage de toutes ses ressources (physique, cognitive, émotionnelle, relationnelle,

⁵ <https://www.inserm.fr/dossier/troubles-stress-post-traumatique/>

etc.) pour le bénéfice de l'organisation. L'approche comportementale de la stratégie, à travers ses trois approches réductionniste, pluraliste et contextualiste, offre un cadre approprié pour le développement de modèle de management stratégique intégrant dans leur globalité l'ensemble des individus. Powell & al. (2011) relèvent des hypothèses spécifiques pour chaque approche. Selon l'approche réductionniste, les décisions sont prises par les dirigeants, les entrepreneurs et les équipes de directions; les décisions sont sujettes à des biais cognitifs. Selon l'approche pluraliste, les entreprises sont composées de sous-groupes ayant des objectifs et des intérêts potentiellement divergents ; aussi, les entreprises traitent les problèmes de stratégie par leur capacité à résoudre les conflits et à engager des négociations intergroupes. Enfin, L'approche contextualiste, quant à elle, suggère que les entreprises et leurs environnements sont socialement construits ; l'idéologie est un marqueur important des entreprises. Selon cette dernière approche, les décisions et les actions sont découplées ; les actions sont émergentes sous l'influence de l'environnement externe. Suivant ces hypothèses, nous pouvons suggérer des perspectives de recherche en contexte africain spécifiques à chaque approche.

Approche réductionniste :

Plusieurs pistes de recherche en contexte africain sont envisageables suivant l'approche réductionniste. Il est souhaitable d'identifier les spécificités africaines en termes de biais cognitifs. Il sera ainsi possible d'examiner l'influence des valeurs culturelles comme le communautarisme ou l'importance des liens familiaux sur les décisions d'entreprise. Il sera également possible d'analyser les processus de décision spécifiques utilisés par les entreprises africaines et comment ils produisent des biais cognitifs particuliers notamment à cause du recours fréquent aux conseils de leaders traditionnels et/ou communautaires pouvant ainsi générer des biais de confirmation ou des effets de groupe (Ba & Niang, 2021). Des concepts comme l'aversion au risque, l'excès de

confiance ou encore le biais de confirmation pourraient être testés pour voir s'ils s'appliquent de la même manière ou non en Afrique par rapport à d'autres régions où ces concepts sont abondamment étudiés. Dans les contextes où l'instabilité économique est plus prononcée, des biais comme l'aversion excessive au risque ou la recherche de solutions à court terme pourraient être plus fréquents. L'histoire coloniale, les conflits internes, et les dynamiques économiques actuelles pourraient jouer un rôle dans la formation de biais cognitifs spécifiques. Par exemple, des expériences historiques de fragilisation des individus pourraient influencer les biais liés à la perception du risque. Comparer les biais cognitifs et les processus décisionnels entre différents pays africains pourrait également révéler des différences importantes dues à des facteurs culturels, légaux, ou économiques distincts. L'Afrique est extrêmement diverse en termes de cultures, de langues et de pratiques économiques, ce qui pourrait conduire à des formes variées de biais cognitifs.

Approche pluraliste :

Comme partout ailleurs, les entreprises en Afrique sont composées de sous-groupes qui peuvent avoir des objectifs et des visions variés, voire conflictuels. La dynamique interne de ces sous-groupes et la manière dont ils négocient leurs différends sont cruciales pour la compréhension des stratégies organisationnelles et la résolution des conflits. Plusieurs formes de tensions sont identifiables entre sous-groupes distincts. Entre l'équipe de direction et les employés, des divergences sont potentiellement identifiables à propos des objectifs à poursuivre. Les dirigeants peuvent se concentrer sur des objectifs à long terme tels que la croissance et la rentabilité, tandis que les employés peuvent être occupés par des questions immédiates de conditions de travail, de salaire, de sécurité d'emploi ou encore d'accès à un logement décent ou à des repas réguliers. Dans les entreprises en Afrique, il est possible de noter la constitution de

groupes informels ou basés sur l'identité constitués autour de critères ethniques, religieux, ou de terroirs. Des alliances, entraînant des tensions internes, pour accéder au pouvoir ou à des postes stratégiques sont régulièrement évoquées sous le spectre de tribalisme, de népotisme ou encore de concussion. Ces situations sont exacerbées par les différences culturelles entre des populations africaines perçues de l'extérieur comme un tout homogène cachant mal les différences de perception sur les méthodes de travail, l'éthique professionnelle et la gestion du personnel. A ce titre, la stratification sociale en castes dans certaines ethnies défie les valeurs du mérite et de la compétence promues par le modèle bureaucratique. L'Afrique est marquée par une grande diversité culturelle, ce qui peut se traduire par des styles de communication et des attentes professionnelles divers. Les économies africaines présentent des niveaux variés de développement et de formalisation des entreprises, influençant ainsi les dynamiques internes. Les héritages coloniaux et les conflits passés ou présents influencent les relations et les tensions au sein des organisations. Il importe dès lors d'étudier les liens entre la gestion effective des différences culturelles et les performances en termes d'harmonisation des positions entre sous-groupes distincts. Aussi, les stratégies de gestion de conflits entre sous-groupes (médiation vs négociation) influencent-elles différemment le processus de définition et de mise en œuvre de stratégies. L'influence des structures informelles basées sur l'ethnie, la religion ou le terroir a-t-elle un impact significatif sur la prise de décision? Les traditions de communication intergénérationnelle pourraient-elles favoriser l'émergence d'une culture organisationnelle fédératrice? Ces questions pourraient être explorées pour mieux comprendre les dynamiques complexes au sein des entreprises africaines.

Approche Contextualiste :

Dans le contexte africain, où les dynamiques économiques, sociales et politiques sont distinctes de celles des économies occidentales ou asiatiques, plusieurs pistes de recherche pertinentes peuvent être envisagées suivant l'approche contextualiste. Celles-ci permettraient de comprendre comment les particularités locales façonnent les entreprises et leur interaction avec l'environnement. Parmi ces pistes :

- examiner comment les normes culturelles, les structures sociales et les traditions influencent la structure organisationnelle et les pratiques d'affaires; des entreprises africaines. Ceci peut inclure l'analyse du rôle des réseaux lignagères, familiaux et ethniques;
- explorer en profondeur comment les traditions et les systèmes de valeurs africains (par exemple, *Ubuntu*, *Kersa*⁶, *Soutoureu*⁷, *Diom*, *Ngor*) influencent les pratiques d'entreprise, de la gouvernance à la responsabilité sociale des entreprises;
- analyser comment les idéologies politiques (par exemple le panafricanisme) ou économiques (par exemple le néolibéralisme) influencent les stratégies et opérations des entreprises africaines;
- investiguer le découplage entre les politiques formelles et les pratiques réelles des entreprises africaines, en considérant les pressions locales et internationales. L'adoption de normes internationales et le respect des contraintes réglementaires y afférentes pourraient être challengés par les valeurs socio-culturelles locales;

⁶ Mot wolof traduit en français par Pudeur.

⁷ Mot Wolof traduit en français par Discrétion ou Honneur ou encore Dignité selon les circonstances.

- étudier comment les facteurs externes tels que les changements politiques, les crises économiques, ou les innovations technologiques influencent les décisions et pratiques des entreprises africaines.
- étudier comment les normes culturelles et sociales influencent les pratiques de gouvernance et de leadership dans les entreprises africaines. Par exemple, le rôle du collectivisme vs. l'individualisme dans la prise de décision stratégique.

Ces pistes de recherche permettent non seulement de produire des connaissances spécifiques sur le fonctionnement des entreprises dans des contextes africains mais aussi d'élaborer des recommandations pour les décideurs politiques et les leaders d'entreprises. L'objectif est de promouvoir des pratiques qui sont à la fois bénéfiques pour les entreprises et alignées avec les besoins et attentes des sociétés africaines.

Conclusion

L'équilibre de l'individu est déterminé par son encastrement dans une structure sociale qui lui permet de jouer un rôle social effectif en Afrique (Dia, 1990). Il s'agit d'abord de mettre l'intérêt collectif au-dessus de l'intérêt individuel en privilégiant une forme de justice distributive sur la réalisation économique individuelle. Dans ce contexte, les activités économiques sont appréciées par leur capacité à renforcer les liens interpersonnels et non à les ramollir. L'organisation « moderne » héritée de la colonisation et les activités économiques favorisées par le système capitaliste ont tendance à vaguer à contre-courants de ces préceptes chers à la culture africaine. Ce débat, posé depuis longtemps (Dia, 1990; Kamdem, 2000), ne semble pas trouver une oreille attentive. Le contexte semble favorable pour une meilleure considération des spécificités africaines dans le pilotage des organisations. D'une part, du fait des enjeux

de développement durable qui exigent de plus en plus une meilleure adéquation du système économique avec l'environnement physique de plus en plus dégradé par une exploitation anarchique des ressources naturelles. D'autre part, la recherche en stratégie, en s'ouvrant aux approches psychologiques, permet de mieux considérer l'humain dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Pour ce faire, les processus stratégiques (Durand & Shimada, 2018) qui sont mieux documentés permettent de voir sous un registre concret la manière dont les organisations formulent leur stratégie à travers les systèmes de management opérationnel et stratégique. Dans ce cadre, Théron (2018) a démontré le rôle clé des managers de proximité dans la mise en œuvre de la stratégie à travers leur propension à accorder une attention particulière à certaines ressources et compétences ordinaires notamment les collaborateurs chargés de documenter la réflexion stratégique et de mettre en œuvre les grandes orientations définies.

Comme partout ailleurs, le management stratégique en Afrique ne peut se soustraire de la prise en compte des facteurs psychosociologiques pour une performance durable des organisations. Les recherches futures devront revenir sur plusieurs points d'interrogations que nous laissons en suspens dans le cadre de cette communication. Il s'agira clairement d'apporter un éclairage endogène pour mieux apprécier la prise en compte des émotions des collaborateurs dans le contexte africain. Ceci permettrait sans doute d'asseoir un modèle de formulation et de mise en œuvre de stratégie de manière plus appropriée et qui s'inspire effectivement des réalités africaines. Quelques pistes de réflexion sont également importantes à souligner. Il s'agit entre autres de voir comment et dans quelle mesure, il serait pertinent de prendre en charge les effets du Trouble du Stress Post-Traumatique engendrés par les styles de management autocratiques inspirés des méthodes classiques de management. Il conviendra surtout de pointer les repères

de la recherche afin d'étudier les interstices des rapports entre le sentiment de justice distributive de la valeur créée et l'engagement organisationnel. Les sujets tels que le soutien organisationnel et le paternalisme managérial mériteraient d'être réexaminés suivant une approche critique pour le dernier et en détachement des idées préconçues sur le sujet et qui sont encore influencées par les arguments des chercheurs occidentaux (Dia, 1990).

Bibliographie :

Abraham R. (1998), « Emotional Dissonance in Organizations : a conceptualization of consequences, mediators and moderators », *Leadership et Organization Development Journal*, 19, 3, 137-146.

Abraham R., (1999), « The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover », *The Journal of Psychology*; Jul 1999; 133, 4

Adelmann, P. K. (1995), « Emotional Labor as a potential source of job stress » in S. L. Sauter and L. R. Murphy (eds), « *Organizational Risk Factors for Job Stress* ». Washington DC: American Psychological Association, pp. 371-381

Anwar, J., Bibi, A. & Ahmad, N. (2022), « Behavioral strategy: mapping the trends, sources and intellectual evolution », *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 140-168.

Ba A. S. A. & Niang N. B. (2021), « Aider les entreprises à aligner leur mission et leurs valeurs avec celles de leur environnement culturel, ce qui peut renforcer leur légitimité et leur efficacité sur le marché ». *RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 10, n°43 - Printemps 2021.

Barrett L. F. (2017) « *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain* », New Delhi, India: Pan Macmillan

Binet J., (1970), « *Psychologie économique africaine. Eléments d'une recherche interdisciplinaire* », Edition Payot Paris.

Cheung, F., & Tang, C. (2010). « The influence of emotional dissonance on subjective health and job satisfaction: Testing the stress–strain–outcome model ». *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3192–3217

Copans J., (1995), « Entrepreneurs et entreprises dans l'anthropologie et la sociologie africanistes », In Ellis S. & Fauré Y. A, « Entreprises et entrepreneurs africains », pp 127-139.

Coté S. & Morgan, L. M. (2002). « A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit ». *Journal of Organizational Behavior*, 23: 947-962.

Damasio A. R. (1994) « Descartes' Error: Emotion, Rationality and the Human Brain» New York: Putnam.

Dia M., (1990), « Pratiques indigènes de gestion et développement en Afrique subsaharienne : leçons pour les années 90 », Actes de la Conférence internationale, organisée au siège de la Banque mondiale, à Washington 2-3 avril 1992, pp. 189-216.

Durand T. & Shimada S., (2018), « Les Processus stratégiques : comment les organisations élaborent leurs stratégies », EMS Éditions, Paris.

Gueye B. & Ogandaga G, (2008), « Examen de la recherche en management dans les organisations africaines au sud du Sahara. Impact sur les pratiques », Congrès Réseau des IAE, Lille.

Hesselbarth I., Alnoor A. & Tiberius V. (2023), « Behavioral strategy: A systematic literature review and research framework », *Management Decision* Vol. 61 No. 9, pp. 2740-2756

Kamdem E. (2000), « L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent », *Revue Africaine de Sociologie*, vol. 4, n°2, pp. 92-132.

Kamdem E. (2002), « *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise* », Paris, L'Harmattan/ Presses de l'Université LAVAL

Kane A. E. (2015), « Penser l'humain. La part africaine », L'Harmattan, Etudes africaines, Paris.

Ki-Zerbo J. (2003), « *A quand l'Afrique ?* » Editions de l'Aube

Labazée P., (1995), « Entreprises, promoteurs et rapports communautaires. Les logiques économiques de la gestion des liens sociaux », In Ellis S. & Fauré Y. A, « Entreprises et entrepreneurs africains » pp 140-153.

Laamanen T. (2019) Dynamic attention-based view of corporate headquarters in MNCs. *Journal of Organization Design* 8(1): 1–15.

Mangaliso M. P., Ndanga L. Z. B., and Major D. L. (2022), Behavioral strategy, innovation, and environmental Disruptions, In Das T. K, « Innovation and Behavioral strategy », Information Age Publishing Inc., pp 53-84.

Morris J.A. & Feldman D.C. (1996), « The dimensions, antecedents, and consequences of emotion labor », *The Academy of Management Review*, 21, 4, 986-1010

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997), « Managing emotions in the workplace », *Journal of Managerial Issues*, 9, 257–274.

Mudimbe V. (2021), « L'invention de l'Afrique : gnose, philosophie et ordre de la connaissance », Présence Africaine Éditions, Paris.

Ndoye Gueye M. (2023), « La pluralité des sources motivationnelles dans un environnement public teinté de logique culturelle et religieuse : vers une approche des déterminants à partir des valeurs socio-culturelles », Actes de Congrès AGRH, Corse 2023.

Ocasio W, Laamanen T, & Vaara E (2018), « Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change », *Strategic Management Journal* 39(1): 155–167.

Ocasio W, Yakis -Douglas B, & Boynton D, (2022) « It's a different world: A dialog on the attention-based view in a post-Chandlerian world », *Journal of Management Inquiry* 32: 107–119.

Powell, T.C., Lovallo, D. & Fox, C.R. (2011), « Behavioral strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 13, pp. 1369-1386

Raffaelli R., Glynn M. A. & Tushman M. (2019) « Frame flexibility: The role of cognitive and emotional framing in innovation adoption by incumbent firms », *Strategic Management Journal* 40(7): 1013–1039

Rafaeli A. & Sutton R., (1987), « Expression of emotion as part of the work role », *Academy of Management Review*, 12, pp 23-37.

Sibony, O., Lovallo, D. & Powell, T.C. (2017), « Behavioral strategy and the strategic decision architecture of the firm », *California Management Review*, Vol. 59 No. 3, pp. 5-21

Soparnot R. (2000), « Management des organisations : Stratégie, Structure. Organisation », Dunod.

Tewksbury, R., & Higgins, G. E. (2006), « Examining the effect of emotional dissonance on work stress and satisfaction with supervisors among correctional staff » *Criminal Justice Policy Review*, 17(3), 290-301.

Théron C. (2018), « Managers de proximité et stratégie », In Durand T. & Shimada S., (2018), « Les Processus stratégiques : comment les organisations élaborent leurs stratégies », EMS Éditions, Paris, pp 159-165.

van Hoorebeke D., (2005), « La dissonance émotionnelle au travail : une approche ethnométhodologique », Management & Avenir, vol. 1(n° 3), pages 61 à 75

Vennila M. & Vivekananda K., (2017) « A study on how emotional dissonance impact work exhaustion, job satisfaction and turnover intention among it' professionals », International Journal of Management (IJM) Volume 8, Issue 1, January–February 2017, pp.01–12

Vuori T. O. and Huy Q. N. (2022) « Regulating top managers' emotions during strategy making: Nokia's socially distributed approach enabling radical change from mobile phones to networks in 2007–2013 », Academy of Management Journal 65(1): 331–361

Vuori T. O., (2023), « Emotions and attentional engagement in the attention-based view of the firm », Strategic Organization 1–22

Yozgat U., Caliskan S. C. & Uru F. O., (2012), « Exploring Emotional Dissonance: On Doing What You Feel and Feeling What You Do », Procedia - Social and Behavioral Sciences 58, pp. 673 – 682

Zaoual H. (1996), “Le paradigme relationnel des organisations économiques africaines”, In Lalèyê I. P., Panhuys H., Verhelst T. & Zaoual H., “Organisations économiques et cultures africaines”, L'Harmattan.