

Éditorial

Il y a dix ans, en 2016, la revue *Question(s) de management* avait consacré un cahier spécial aux « Question(s) de management en Afrique » sous la direction du professeur Alain AKANNI, de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (N°12, juin 2016). Ce numéro était riche des articles de Jean-Paul MAMBOUDOU, Robert WANDA, Fabrice Arnaud GUETSOP SATEU, Raphaël NKAKLEU, Jean BABEI, Joseph Emmanuel FANTCHO, Nader MANSOURI, Ahmed ABRIANE, Abdelkrim AAZZAB et des réponses de 28 contributeurs à la question intemporelle : « Comment faire de la confiance un instrument managérial de développement des organisations en Afrique ? ».

Depuis dix ans les recherches en sciences de management se sont intensifiées en Afrique, dans le cadre de DBA et de doctorats universitaires, permettant de renouveler les connaissances et de les ancrer dans le contexte africain au service des Objectifs de développement durables (ODD). Les résultats de ces travaux sont une source d'inspiration managériale dans d'autres contextes, dans le cadre de l'accélération des transformations, de l'intensité des défis à relever et du besoin d'innovation managériale.

Le comité stratégique de notre revue a donc souhaité consacrer un cahier spécial « Afrique-Europe : vers une fécondation croisée des pratiques managériales ? » (N°58, mars 2026). Richard DELAYE-HABERMACHER et Mohamed Karim KEFI ont accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous les remercions vivement, ainsi que Cynthia BLANCHETTE pour sa participation.

Ce cahier contient trois articles : « Digitalisation et engagement sociétal dans les entreprises de l'Afrique de l'Ouest : défis et perspectives » (Maria Giuseppina BRUNA, Abderrahman JAHMANE, Aïssa SALOU et Mounira El BOUTI), « L'implication des salariés est-elle à la hauteur des démarches ISO 9001 visant à produire la qualité ? Cas des entreprises certifiées de la wilaya de Béjaïa » (Mustapha MEZIANI, L'Hocine HOUANTI, Thibault CUENOUD et Rey DANG), « Pédagogies pour l'humanisation de la gestion : approches réflexives et expérientielles dans la formation au leadership durable et à l'entrepreneuriat social – Une étude comparative en écoles de commerce » (Nadia TEBOURBI et Rosa TOURI).

Dans le cadre de ce cahier, la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « L'Afrique : berceau d'inspiration managériale ? ». 88 contributeurs de 20 pays – Algérie, Belgique, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Émirats arabes unis, Espagne, France, Gabon, Guinée, Liban, Maroc, Québec, RDC, Suisse, Togo, Tunisie – ont accepté de croiser leur regard. Merci à Adel ALOUI, Hassane AMAAZOUL, Gilles Kouassi AMOUZOU, Nihat ATAMAN, Isabelle ATTIA, Zeineb ATTIA, Marie Emmanuelle AURÉLIEN, Nehmé AZOURY, Géraud BAKEKOLO, Sarah Anna BALEPA, Amina BENRAÏSS, Bouchra BENRAÏSS, Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, Moez BEN YEDDER, Franck BERGER, Issoufou BERTÉ, Mustapha BETTACHE, Marc BIDAN, Pierre Jonathan BIKANDA, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Roukayatou BONI YARA ABOUDOU, Ben BOUBAKARY, Pengemali Mathieu BULUNDWE, Vincent CALVEZ, Malika CHAOUKY, Philippe CLERC, Yelly COULIBALY, Richard DELAYE-HABERMACHER, Caroline DIARD, Justino DIOGO, Michelle DUPORT, Hamza El HAJOU, Reda EL MEDAKER, Mohamed El OUAHDOUDI, Célestin ELOCK SON, Thierry FABIANI, Colman Félix FAGNIBO, Asmaa FARAH, Guillaume FLAMAND, Corinne FORASACCO, Yassine FOUAD, Elvis Djidje GNEKPIE, Marcelin Stanislas GREBABA, Yves GUIHENEUF, Abdelhakim HAMZA, Marie-Noëlle HERVE-ALBERT, Asmae HOUMID BENNANI, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Souleymanou KADOUAMAI, Emmanuel KAMDEM, Assya KHIAT, Wafa KHLIF, Marie-France KOFFI, Agathe KOFFI DIARRA, Saindou KONE, Edmond KOUAME, Bertin Léopold KOUAYEP, Hubert LANDIER, Nadia LAZZARI DODELER, Jean-Claude LOPEZ, Faycal LOUNES, Franck MERIAU, Salim MOKADDEM, Théodore NADZIGA, Richard NDAYISHIMIYE, Mame Bambi NDIAYE DIA, Laurent NDAYWEL MBOSELE, Marie Paule NDZEUNGUE, Raphaël NKAKLEU, Olivier OFFROY, Bertin OUANGRAOUA, François PICHULT, Jean-Jacques PLUCHART, Sana QARROUTE, Dietrich Arthur RANDRIANANTENAIMA, Wiem SIFAOU, Emmanuel

SIYOU, Rita SOURELAH, Nadia TEBOURBI, Oumar TRAORÉ, David VAUCLAIR, Jean-Christophe VOLIA, Paul Dotou YEDJI, Ouanzeleo Alfred YEO, Samuel YOTTO, Joumana YOUNIS et Riadh ZGHAL. Les réponses à la question de Chat Mistral AI ainsi que de Chat GPT interrogés par Michelle DUPORT complètent ces regards et illustrent l'apport et les limites de l'IAG.

La revue par Cynthia BLANCHETTE de quelques thèses récentes sur le thème du management en Afrique présente les recherches doctorales comme fenêtres sur les transformations organisationnelles et sociétales en Afrique.

Ce numéro contient également deux articles hors cahier : « *Le quiet quitting* : un défi pour la marque employeur » (Aurélia EL YACOUBI et Sylvie RASCOL-BOUTARD) et « La mise en œuvre du Green IT : comprendre l'émergence des paradoxes entre transformation numérique et enjeux environnementaux » (Abir FEKIR, Julien DE BENEDITTIS, Sandrine BERGER-DOUCE et Natacha GONDRAN).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leur réflexion et pour inspirer un renouveau des pratiques managériales s'inspirant de traditions humanistes africaines.

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
Président du CIPAS (Centre International de Préparation à l'Audit Social/sociétal)
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

L'Afrique-Europe en question(s) : vers une fertilisation croisée des pratiques managériales

Éditorial

La Méditerranée, berceau de civilisations millénaires, a trop longtemps été perçue comme une frontière. Cette ligne de démarcation entre le Nord et le Sud, l'Europe et l'Afrique. Or, le contexte mondial actuel bouscule cette vision binaire. Des bouleversements au Moyen-Orient aux recompositions des alliances internationales, les tensions géopolitiques se cristallisent. Une économie globalisée en quête de sens ne peut plus se satisfaire de cette césure.

Ce *Mare Nostrum* pourrait bien redevenir ce qu'il n'aurait jamais dû cesser d'être : un trait d'union. Un espace de circulation des savoirs où les flux de connaissances, de pratiques et de valeurs se réinventent. L'avenir des organisations ne réside plus dans l'imposition unilatérale de modèles occidentaux. Il se construit dans la co-construction d'un savoir hybride. Ce dialogue intercontinental, loin d'être une simple rhétorique diplomatique, s'impose aujourd'hui comme une nécessité stratégique pour appréhender la complexité de nos écosystèmes d'affaires.

Des défis qui transcendent les frontières

Les défis contemporains qui traversent nos organisations ne connaissent pas de frontières géographiques. Qu'il s'agisse de l'impératif de qualité, de la RSE, de la transformation digitale ou de l'ingénierie de la formation, les problématiques sont transversales. Leurs expressions locales demeurent toutefois éminemment spécifiques.

Dans un monde où les chaînes de valeur sont fragilisées par les crises successives, la résilience organisationnelle doit se repenser. Tensions commerciales sino-américaines, instabilité au Sahel, sanctions économiques affectant l'Iran et leurs répercussions sur les corridors énergétiques : autant de facteurs qui rendent caducs les modèles importés sans adaptation.

L'Afrique et l'Europe, dans leur proximité historique et leurs divergences culturelles, offrent un laboratoire exceptionnel. Comment les normes internationales s'adaptent-elles aux réalités du terrain dans un contexte de multipolarisation croissante ? Comment la digitalisation peut-elle devenir un levier d'inclusion sociale plutôt qu'un facteur d'exclusion ? Les infrastructures numériques deviennent elles-mêmes des enjeux de souveraineté. Comment former les managers de demain à une gestion plus humaniste, ancrée dans les réalités socioculturelles, capable de naviguer dans un environnement géopolitique volatile ?

C'est à la croisée de ces interrogations que se situent les zones de friction créatrice. Ces espaces propices à l'émergence de solutions managériales à la fois innovantes et résilientes.

L'ambition de ce cahier spécial, intitulé « Afrique-Europe : vers une fécondation croisée des pratiques managériales ? », est de dépasser les postures convenues. À l'heure où certains parlent de « démondialisation » ou de « découplage », il devient d'autant plus urgent de documenter les espaces de coopération effective. Là où le dialogue se traduit en pratiques concrètes.

Il ne s'agit pas ici de dresser un inventaire comparatif stérile. Nous voulons mettre en lumière des recherches qui illustrent la richesse de cette fertilisation croisée. En réunissant des contributions ancrées dans des terrains variés, de l'Algérie à l'Afrique de l'Ouest, nous offrons aux lecteurs de *Question(s) de Management* des clés de lecture nouvelles. Comment le management se réinvente-t-il au contact de l'Autre ? Ce numéro se veut

le reflet d'une recherche académique engagée, rigoureuse et résolument tournée vers la compréhension des mécanismes d'hybridation qui façonnent les organisations de demain.

Trois terrains, trois éclairages complémentaires

L'article de Maria Giuseppina Bruna, Abderrahman Jahmane, Aissa Salou et Mounira El Bouti élargit notre horizon en abordant la digitalisation en Afrique de l'Ouest. Les auteurs analysent comment la transformation numérique agit comme un catalyseur de l'engagement sociétal des entreprises. Loin d'être une simple modernisation technologique, elle ouvre des perspectives inédites.

Dans un contexte où les infrastructures traditionnelles font parfois défaut, le numérique offre des opportunités de « saut qualitatif ». Ce fameux *leapfrogging* permet aux organisations de structurer leurs démarches RSE de manière agile et innovante. Cette contribution démontre avec force que l'Afrique n'est pas seulement un terrain d'application des technologies occidentales. C'est un véritable espace d'invention d'usages nouveaux. La digitalisation s'y met au service du développement durable et de l'inclusion communautaire.

Le deuxième article, proposé par Mustapha Meziani, Houanti L'Hocine, Thibault Cuénoud et Rey Dang, nous plonge au cœur des dynamiques de la qualité en contexte algérien. Les auteurs s'intéressent à l'impact de la certification ISO 9001 sur l'implication des salariés au sein d'entreprises de Béjaïa. Ils ne se contentent pas de vérifier l'application d'une norme technique. Ils dévoilent comment un standard international, souvent perçu comme un outil de rationalisation exogène, est en réalité réapproprié par les acteurs locaux.

Ce constat résonne avec force dans un contexte où la quête d'autonomie stratégique pousse de nombreux pays à repenser leurs modèles organisationnels. Loin d'être un simple dispositif bureaucratique, la norme peut, dans certaines conditions, nourrir le sentiment d'appartenance. Elle peut renforcer la cohésion organisationnelle.

L'article de Nadia Tebourbi et Rosa Touri achève cette réflexion sur la dimension humaine du management. À travers une étude comparative audacieuse entre la France et l'Algérie, les auteures interrogent les pédagogies susceptibles de favoriser une véritable « humanisation » de la gestion. Face à la technicisation croissante des cursus et à l'hégémonie des outils quantitatifs, elles plaident pour une réintroduction des humanités et de l'éthique au cœur des apprentissages.

Ce travail met en exergue une convergence remarquable des attentes de part et d'autre de la Méditerranée. Un besoin impérieux se fait sentir : former des managers conscients de leur impact sociétal. Des managers capables de transcender la seule logique instrumentale pour embrasser une vision plus holistique et responsable de leur métier. Dans un monde où les crises sanitaires, climatiques, géopolitiques se succèdent, cette formation éthique apparaît moins comme un supplément d'âme que comme une compétence stratégique fondamentale.

À l'heure où les grandes puissances rivalisent pour imposer leurs standards technologiques – des câbles sous-marins aux infrastructures 5G, ces innovations africaines rappellent une vérité essentielle. Il existe des voies alternatives, plus inclusives et plus durables.

Du dialogue à la réciprocité : repenser nos épistémologies dans un monde multipolaire

Au-delà des résultats empiriques, les travaux rassemblés dans ce cahier spécial témoignent de la vitalité de la recherche en management dans l'espace euro-africain. Ils nous rappellent que le dialogue entre nos deux continents n'est pas une option. C'est une condition *sine qua non* pour relever les défis de notre temps.

Dans un contexte géopolitique marqué par la fragmentation des blocs et la tentation du repli, ce dialogue prend une dimension encore plus essentielle. Il n'en demeure pas moins qu'il exige de nous une véritable humilité épistémologique. Celle qui consiste à reconnaître la pluralité des savoirs. À refuser tout paternalisme intellectuel. C'est dans l'apprentissage mutuel, dans la reconnaissance des spécificités culturelles et organisationnelles, que nous pourrons bâtir un management à la fois plus juste et plus performant.

Du reste, cette démarche de fertilisation croisée interroge directement nos modes de production de la connaissance. Les tensions internationales poussent certains à envisager une « balkanisation » du savoir, des sciences de gestion « occidentales », « chinoises » ou « du Sud global ». Notre position est quant à elle radicalement différente.

Elle invite les chercheurs européens à sortir de la posture du « sachant » pour devenir des « apprenants ». À l'écoute des innovations managériales qui émergent sur le continent africain. Symétriquement, elle encourage

les chercheurs africains à valoriser leurs terrains comme des espaces de théorisation à part entière. Non comme de simples champs d'application de concepts forgés ailleurs.

Cette divergence soulève une question centrale. Face aux bouleversements géopolitiques actuels avec des recompositions d'alliances au Moyen-Orient, de nouvelles routes de la soie terrestre, maritime et désormais aérienne, des stratégies de diversification des partenariats portées par de nombreux pays africains, le management peut-il demeurer une discipline universelle ?

Nous répondons par l'affirmative. À condition de concevoir cette universalité non comme l'uniformisation, mais comme la capacité à tisser des savoirs situés dans un corpus commun. Un corpus enrichi par sa diversité même.

Puisse ce cahier contribuer, modestement, à renforcer ces ponts intellectuels, à inspirer de nouvelles collaborations et à établir un réel dialogue euro-africain en management offrant ainsi un modèle alternatif, celui d'une coopération horizontale, fondée sur le respect mutuel et l'intérêt partagé.

Richard DELAYE-HABERMACHER et Mohamed Karim KEFI