

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un monde globalisé, où les frontières économiques, technologiques et culturelles s'effacent au profit de logiques transnationales, les entreprises sont appelées à repenser en profondeur leurs modèles organisationnels. Les nouvelles dynamiques imposées par la mondialisation, combinées à des avancées technologiques sans précédent, redéfinissent les pratiques managériales, la structure des chaînes de valeur et les modes de coordination à distance.

Ce livre s'inscrit dans cette évolution. Il explore l'expérience unique de LGL Transport, une PME luxembourgeoise spécialisée dans la logistique, qui a fait le pari stratégique de délocaliser une partie de ses opérations au Cameroun et au Bénin, tout en maintenant son cœur de marché en Europe. Cette configuration, atypique mais volontaire, place au centre de la réflexion des enjeux clés : l'interculturalité, la distance géographique et technologique, la coordination entre des équipes délocalisées et l'adaptation des outils et des processus à des contextes opérationnels hétérogènes.

Créée en 2015, LGL Transport s'est imposée comme un acteur agile dans un secteur logistique hautement concurrentiel. Face à l'augmentation des coûts d'exploitation en Europe et à la pression croissante sur les marges, l'entreprise a choisi de s'ancrer partiellement au Cameroun – pays d'origine de son fondateur – afin d'y construire un pôle opérationnel capable de piloter à distance

des activités routières intra-européennes et des flux maritimes transcontinentaux.

Ce choix ne s'est pas limité à un arbitrage économique. Il a impliqué une profonde transformation des modes de management, une reconfiguration des processus de communication et une adaptation aux réalités culturelles, techniques et sociales du terrain africain. Gérer une entreprise à distance, entre deux continents, deux cultures et deux niveaux d'infrastructure, constitue un défi managérial et humain majeur.

L'Afrique, perçue comme un levier futur de la croissance économique mondiale, est aussi un espace d'expérimentation managériale. Avec plus de 30 % de la population mondiale attendue sur le continent d'ici 2050 (Banque mondiale, 2022), les entreprises internationales ne peuvent ignorer son potentiel. Mais ce potentiel ne peut être mobilisé efficacement sans une compréhension fine des dynamiques culturelles, institutionnelles et sociales qui y opèrent.

Comme le rappelle Kamdem (2002, p. 35), « *les comportements et les pratiques managériales en Afrique sont fortement influencés par des facteurs historiques et sociaux.* » Pour LGL Transport, cette réalité s'est traduite par la nécessité de construire un management hybride, capable d'articuler rigueur opérationnelle européenne et souplesse relationnelle africaine.

La gestion à distance ne se limite pas à l'utilisation d'outils numériques. Elle suppose une construction d'écosystèmes organisationnels capables d'absorber les écarts de perception du temps, de communication, d'autonomie, de leadership et de qualité. Comme le souligne Mayrhofer (2017), la distance géographique et culturelle n'est pas seulement un obstacle logistique : elle peut aussi devenir un catalyseur d'innovation organisationnelle.

C'est ce que LGL Transport a expérimenté en déployant : des systèmes de coordination synchronisée (TMS, rituels numériques), des politiques de montée en compétences ciblées et des dispositifs relationnels fondés sur la confiance, le mentorat croisé et la reconnaissance mutuelle.

Ce livre défend l'idée que l'interculturalité, loin d'être une contrainte à gérer, peut devenir une ressource à mobiliser.

Lorsque les différences culturelles sont comprises, valorisées et orchestrées intelligemment, elles deviennent des moteurs de performance, d'adaptation et de fidélisation.

Chez LGL Transport, cela s'est traduit par des initiatives concrètes : des formations interculturelles régulières, des programmes de mobilité interne entre les deux continents et la co-construction de processus standardisés respectueux des deux contextes.

Ces expériences ont permis d'ancrer une culture organisationnelle hybride, construite non sur le déni des écarts, mais sur l'acceptation active des différences comme leviers de valeur.

Ce livre est plus qu'un récit entrepreneurial. Il est le prolongement d'une réflexion doctorale (Lekama, 2023) nourrie d'observations de terrain, d'expérimentations concrètes et de références académiques. Il vise à faire entendre la voix du praticien-chercheur dans la production de connaissances managériales adaptées aux contextes africains et transnationaux.

À travers une série de chapitres thématiques, il propose une analyse des différences culturelles et organisationnelles, une lecture critique des pratiques de gestion à distance et des propositions concrètes pour structurer des modèles hybrides, durables et performants.

Ce livre s'adresse aux dirigeants, aux chercheurs, aux formateurs et à tous ceux qui souhaitent comprendre comment une PME peut, à partir d'un projet enraciné, construire une stratégie de croissance intercontinentale, tout en respectant les singularités locales.

Sur le plan méthodologique, cet ouvrage mobilise les principaux résultats d'une recherche doctorale conduite entre 2020 et 2023 dans le cadre de l'Executive Doctorate in Business Administration (EDBA) du Business Science Institute, en partenariat avec l'Université de Lyon 3. La méthodologie adoptée dans cette recherche est qualitative, exploratoire et contextualisée, centrée sur le cas de LGL Transport, une PME logistique opérant entre le Luxembourg et le Cameroun. Cette démarche méthodologique a permis la collecte des données empiriques à différentes sources :

- Observations *in situ* ;

Introduction générale

- Données internes issues du TMS (Transport Management System) de LGL Transport ;
- Entretiens semi-directifs effectués auprès de collaborateurs camerounais et luxembourgeois.

Elle a aussi permis d'explorer les influences des différences culturelles et géographiques sur la performance et d'en tirer des enseignements actionnables pour l'entreprise confrontée à la gestion d'une organisation multiculturelle.