

L'entreprise en contexte africain : un réceptacle de mécanismes conciliateurs

Jean Biwolé-Fouda

Postdoctoral School, University of Ebolowa, BP 118, Ebolowa, Cameroon; bfoudaj@yahoo.fr (auteur correspondant)

Gabriel Etogo

University of Douala, Faculty of Letters and Social Sciences, Departement of Sociology, BP 3132 Douala, Cameroon; gabriel.etogo@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de cette contribution est de déterminer les *catégories communes* qui participent de la singularité de l'entreprise en contexte africain. Pour y parvenir, nous avons mené des études ethnographiques dans huit entreprises sélectionnées dans différents pays, afin d'identifier des dispositifs sociaux, des structures partagées ou médiatrices qui sous-tendent l'encastrement des comportements des entrepreneurs. Les résultats de cette investigation nous ont permis de concevoir l'entreprise en contexte africain comme un réceptacle de mécanismes conciliateurs. Il s'agit précisément de la communauté de destin, du temps historique, de la durabilité forte, de la confiance en la parole donnée, ou encore de l'attachement à la tradition. La réalité économique de l'entrepreneuriat en Afrique s'inscrit ainsi en marge de la représentation atomisée défendue par la tradition économique.

Mots-clés : entreprise en contexte africain, mécanisme conciliateur, réalisme critique

Contrairement à l'idée défendue par l'approche théorique néoclassique, l'analyse de l'action économique, celle de la création d'entreprise de façon singulière est inséparable des cadres relationnels et des structures institutionnelles qui lui donnent forme (Plociniczak, 2003). À la différence de Sen (1977), qui considère que l'entrepreneur est un « idiot social », un être égoïste et autonome, se souciant exclusivement de son intérêt personnel, il s'agit d'envisager l'acte entreprenant comme un comportement encadré au sein de réseaux de relations sociales (Granovetter, 1995). Il paraît de la sorte légitime de s'intéresser aux ressources spécifiques que ces réseaux procurent, particulièrement dans le contexte de petites, voire de très petites entreprises (TPE) (Plociniczak, 2003).

À l'échelle du continent africain, ces discussions font écho au lien communément établi entre les cultures africaines et le management des entreprises. En effet, parmi les limites de l'analyse des organisations en Afrique, il y a le manque de recherches systématiques sur la nature et l'application d'approches de management des entrepreneurs autochtones (Jackson, 2004). Or, cette préoccupation est présente dans les

études consacrées aux petites entités¹, qui exercent en grande majorité dans le secteur informel (économie informelle et économie de la débrouillardise) (Tidjani, 2022). En Afrique, le secteur informel ne correspond pas forcément aux activités qui échappent totalement à l'impôt ou à celles qui s'exercent dans l'illégalité. Comme le souligne Backiny-Yetna (2009), il existe une forte porosité entre les secteurs formel et informel, si bien que la distinction entre les deux secteurs semble plus liée à la structure organisationnelle des entités.

Cet ensemble d'éléments justifie l'intérêt que l'on peut porter à ces formes d'entreprises, qui, malgré de nombreuses difficultés structurelles, politiques, économiques, infrastructurelles et institutionnelles (Odeyemi *et al.*, 2024; Kodongo et Kalu, 2016), réussissent à exploiter efficacement le potentiel économique et social qu'offre le continent africain. Les ressorts d'une telle frugalité et d'une telle agilité (Causse et Biwolé-Fouda, 2020) résident dans ce qu'elles ont de singulier et qu'elles actionnent comme leviers ou mécanismes de compensation (Kuanda, 2009; Adu-Gyamfi *et al.*,

1. Nous considérons principalement ici les TPE, mais également les PME.

2023), face aux différents obstacles auxquels elles sont confrontées au quotidien. De tels mécanismes mériteraient d'être clairement identifiés.

Dans le contexte africain, la PME en général et la TPE en particulier sont des formes d'entreprise guidées par l'objectif d'enracinement dans les « valeurs » qui ont droit de cité. Celles-ci influencent les décisions, les pratiques et la conception que la société a de l'entreprise qui réussit. Sur la base de ce raisonnement, nous posons la question suivante : quels sont les structures et les mécanismes des cultures locales qui participent de la singularité de l'entreprise en contexte africain ?

Dans la littérature, on dénombre quelques tentatives de caractérisation d'un modèle de l'entreprise en Afrique. Ainsi en est-il des modèles de l'« entreprise village » (Zadi Kessy, 1998) ou de l'« entreprise communautaire » (Kouanda, 2005), qui mettent en exergue l'influence de la famille sur le fonctionnement de l'entreprise. Le modèle de « management circulatoire » (Mutabazi, 2006) est une autre approche qui considère que le mouvement est au centre du fonctionnement de l'entreprise en Afrique : mouvement à la fois des biens et des personnes, des informations, du pouvoir et de l'énergie humaine. Bien que réalistes, ces modèles ne mettent pas l'accent sur l'axiologie des singularités communes aux entreprises en Afrique.

Outre cela, autant est-il juste de considérer que la littérature sur l'entrepreneuriat en Afrique est foisonnante de résultats, de pistes et axes de recherche pertinents (Apostolopoulos *et al.*, 2018; Adu-Gyamfi *et al.*, 2023; Gueye *et al.*, 2024), autant peut-il être admis qu'une gnoséologie de cette dynamique entrepreneuriale est absente. Sans être idéaliste, une telle approche aurait au moins l'avantage de proposer une *catégorie commune* ou un *genre commun*, ou encore une forme d'unicité dans la diversité, conformément à la logique aristotélicienne des oppositions, ou à la dialectique d'Hegel selon laquelle les opposés n'ont de sens qu'en tant que parties d'une synthèse supérieure. Dans le même sens, Lévi-Strauss (1990) relève que, dans les structures de pensée humaines, les contraires sont toujours organisés autour de structures partagées ou médiatrices. Les opposés prennent sens au sein de systèmes communs de signification. Les mécanismes conciliateurs (MC) que nous nous proposons d'identifier, dans le cadre de cette étude, s'inscrivent dans cette logique.

Fondée sur des principes de philosophie humaniste africaine, cette approche postule que l'entreprise existe parce qu'elle est bâtie autour de MC propres à son environnement; en sorte que l'on considérerait que nombre d'entreprises disparaissent du fait de leur incapacité à gérer adroitement les conflits d'intérêts, ou encore en raison d'une absence de justification (Boltanski et Thévenot, 1991) et de leur

inaptitude à identifier et à se construire sur la base de tels mécanismes.

L'objectif de la présente contribution est alors d'identifier, à partir de diverses données empiriques, des MC qui sous-tendraient le fonctionnement de la majorité des entreprises en contexte africain. Une telle ambition est pour le moins hardie pour deux raisons. D'une part, on pourrait considérer qu'elle réduit la densité et la diversité de la réalité entrepreneuriale en Afrique à un cliché. Mais ce serait ignorer que les fondements de cette diversité sont à trouver de prime abord dans les valeurs caractéristiques de cette société. D'autre part, on assimilerait facilement ces mécanismes à des standards de fonctionnement, à des modes ou des formules communes de comportements entrepreneuriaux. Pourtant, les caractéristiques spécifiques de chaque entreprise amèneraient à considérer l'existence d'un MC à la base de son fonctionnement comme un principe ayant des applications aussi différentes que les situations, les histoires et les contextes entrepreneuriaux. De ces deux observations, nous en déduisons qu'il serait difficile de parvenir à une énumération exhaustive de tels mécanismes. La récurrence de leur apparition au fur et à mesure des cas étudiés en serait le gage d'une saturation, sans que cette dernière soit absolue, compte tenu tout au moins de ces deux réserves.

Les développements qui suivent s'articulent autour de quatre points. Le premier revisite succinctement la littérature sur l'entrepreneuriat en Afrique et offre un éclairage théorique concernant le postulat d'un modèle de l'entreprise en contexte africain comme réceptacle de MC. Le deuxième point est de nature méthodologique. Nous y étudions huit cas d'entreprises, d'abord en accordant la primauté aux données et aux observations, ensuite en analysant les événements et en identifiant enfin des MC. Le troisième point est une synthèse des huit cas, proposée au travers d'une présentation des MC identifiés et de leurs déclinaisons. Il permet de saisir en quoi ceux-ci, en rentrant en tension avec certaines caractéristiques de l'entreprise classique, constituent des outils au service de la pérennité des entreprises objets de l'étude. Le quatrième et dernier point discute des apports et des conditions de compétitivité d'une théorie de l'entreprise comme réceptacle de MC.

De la caractérisation de l'entreprise en contexte africain

Nous mettons ici en lumière quelques tendances de la littérature sur l'entrepreneuriat en Afrique et présentons les fondements des dispositifs de l'organisation sociale que constituent les mécanismes conciliateurs.

L'entrepreneuriat en Afrique : quelques tendances dans la littérature

En tenant compte de nombreux travaux qui existent de nos jours sur l'entrepreneuriat en Afrique, on note à la suite de certains traits caractéristiques déjà identifiés une tendance qui consiste à explorer de nouvelles voies et pistes de compréhension et d'explication de la dynamique entrepreneuriale sur ce continent. Des caractéristiques telles que la forte influence de la famille et de l'ethnie dans l'activité entrepreneuriale (Livian, 2020; Mamadou, 2020), la prédominance du secteur informel dans ces activités (Igwe et Ochinanwata, 2022; Kuada, 2022; Chakuzira *et al.*, 2024), le rôle et le dynamisme des femmes (Kuada, 2009; Mamadou, 2020; Adom, 2023; Ogundana *et al.*, 2023; Odeyemi *et al.*, 2024), la prédominance du financement par la microfinance et les tontines (Adenutsi, 2023) étaient déjà connues.

Ce tableau est complété entre autres par : l'exploration de nouveaux imaginaires de l'entrepreneuriat en Afrique (Gueye *et al.*, 2024); le rôle des entreprises technologiques et de l'innovation (Kansheba, 2020; Weiss *et al.*, 2022); l'inclusion sociale des groupes marginalisés, notamment les femmes, les jeunes et les populations rurales (Moloi-Motsepe *et al.*, 2023; Osei, 2024). Paradoxalement, cette littérature mentionne de nombreuses difficultés qui perdurent, particulièrement l'accès limité à la fois au financement pour le développement des entreprises sociales, aux ressources éducatives et aux réseaux d'affaires, le manque d'écosystèmes favorables dans les zones rurales, les obstacles spécifiques au genre tels que l'accès restreint à la propriété ou au financement pour les femmes entrepreneures (Odeyemi *et al.*, 2024).

Tout cela est la conséquence de certaines politiques publiques inadaptées (Apostolopoulos *et al.*, 2018; Hansen *et al.*, 2018; Chakuzira *et al.*, 2024; Weiss, 2021), de la nature complexe de l'écosystème entrepreneurial informel (Igwe et Ochinanwata, 2022; Daradkeh, 2023), des analyses discutables de certains auteurs qui consistent à se concentrer sur la dichotomie formel-informel (Ado et Soparnot, 2022; Ado, 2024; Causse et Hien, 2024), alors que la coprésence de petites et de grandes entreprises dans les secteurs formel et informel des économies africaines est une réalité indéniable (Adu-Gyamfi *et al.*, 2023).

Ce constat conduit à considérer, à la suite de Chakuzori *et al.* (2024), qu'un malaise entrepreneurial existe en Afrique, au point de nous amener à explorer et à proposer d'autres approches qui privilégieraient un retour aux valeurs profondes et qui favoriseraient une résilience multiforme (sociale, économique, écologique, politique, etc.) face aux obstacles persistants. De telles voies existent et sont d'ailleurs empruntées par une faible poignée d'entrepreneurs, comme ces

femmes qui, en dépit du fait qu'elles soient davantage confrontées à des difficultés de financement, réussissent à surmonter ces obstacles en cultivant des relations sociales et en exploitant leur capital social (Kuada, 2009). Nous considérons que ce type de mécanisme de compensation ou de levier alternatif caractérise l'entreprise en contexte africain, et justifie sa pérennité malgré les difficultés. Ces mécanismes permettraient aux entrepreneurs, au travers d'un engagement proactif auprès des communautés et des parties intéressées locales, de contribuer à créer un réseau de soutien, favorisant ainsi la résilience face à l'impact des multiples incertitudes politiques.

L'acte entreprenant au centre des discussions autour de l'encastrement de l'action économique au sein des structures sociales

La notion d'encastrement a été introduite par Polanyi (1944) pour relever que des institutions économiques et non économiques conditionnent l'économie humaine, précisément parce que des règles sociales, politiques et culturelles influencent la production et les échanges économiques; en sorte qu'il est difficile d'imaginer une activité économique qui se déroulerait en marge des médiations sociales qui lui donnent corps.

En lien avec le modèle de l'entreprise en Afrique, ce cadre théorique aide à comprendre à la fois comment les entrepreneurs mobilisent les ressources que représentent les MC, au travers de leurs relations, et comment ces mécanismes influencent la gestion de leurs entreprises. Il paraît donc important de contextualiser l'acte entreprenant, puisque façonné et contraint par la structure de relations dans laquelle il est inscrit. L'explication de l'acte entreprenant passe ainsi de la dimension atomisée à la dimension structurelle sociale. En cela, l'environnement relationnel local des entreprises de petite taille ne se rapporte pas uniquement à l'influence que l'environnement exercerait sur les entrepreneurs, mais à un assemblage de différentes relations sociales, de multiples réseaux et d'actions individuelles.

Parce que l'acte entreprenant est encadré localement, il serait injustifié d'accorder exclusivement une attention tenue aux attributs psychologiques et individuels des entrepreneurs. Il semble plus pertinent de prendre également en compte l'habileté de ces derniers à identifier et à saisir les opportunités que la mobilisation des relations sociales localement situées offre, au travers des ressources dont les réseaux sociaux locaux sont porteurs (Plociniczak, 2003).

En identifiant les relations sociales locales situées des entrepreneurs africains autochtones ainsi que leurs régularités, l'approche structurale d'un modèle africain de l'entreprise contextualise le comporte-

ment des membres de la structure en faisant appel à nombre de mécanismes conciliateurs.

Le mécanisme conciliateur comme fondement d'une approche structurale africaine de l'entreprise

En Afrique, comme partout ailleurs, il existe des entreprises de différentes tailles (grandes entreprises, petites et moyennes entreprises, très petites entreprises, etc.), de natures juridiques distinctes (entreprises publiques, privées sociétaires, personnelles, filiales d'entreprises multinationales), et exerçant dans des secteurs divers (secteurs formel et informel).

Nous avons opté pour la perspective de l'entreprise de petite taille parce que, d'un côté, la représentativité quantitative plaide en faveur de cette forme d'entreprise, qui « a pignon sur rue » dans les grandes agglomérations du continent. Celle-ci représente 90 % du tissu économique en Afrique subsaharienne (Jaïdi, 2020). De l'autre, autant l'Afrique est diverse, autant il y a une certaine similitude dans ce qu'elle a d'essentiel dans sa culture et dans le fonctionnement des entreprises, particulièrement des entreprises locales de petite taille. C'est dans ce sens que Mutabazi (2006, p. 190) constate qu'en Afrique, « le fonctionnement concret des entreprises locales se caractérise par des phénomènes analogues voire identiques, que ce soit au nord (Algérie, Maroc) au centre (Congo, RDC...) à l'est (Burundi, Uganda, Rwanda, Tanzanie) ou à l'ouest de ce continent (Bénin, Côte d'Ivoire, Sénégal...) ». Nous en déduisons que le modèle de l'entreprise que nous envisageons est une réalité visible et récurrente sur tout le continent. Ce diagnostic nous permet de mettre en lumière l'intérêt de la question posée, d'exposer les fondements du principe de mécanisme conciliateur et de présenter l'idée qu'il véhicule.

Habituellement, les écrits sur le modèle de l'entreprise en Afrique mettent en avant l'influence manifeste de la famille, de la communauté ou de l'ethnie sur le fonctionnement de cette entité (Hernandez, 2007; Ouédraogo, 2007). On évoque ainsi le modèle de l'« entreprise communautaire » ou de l'« entreprise village ». Toutefois, cette approche comporte une imprécision due aux multiples sens que l'on peut donner aux notions de famille, de village ou de communauté. Chacun de ces termes renvoie à des réalités multiples et souvent différentes dans un même espace géographique. Compte tenu de ces imprécisions, identifier les éléments caractéristiques d'un modèle de l'entreprise en Afrique au travers d'une telle grille d'analyse nous paraît trop étroit. Ces modèles ne présentent pas un dénominateur commun qu'il suffirait de mobiliser pour légitimer le déploiement de l'entreprise.

Le modèle du « management circulatoire » est également proposé pour décrypter le fonctionnement

de l'entreprise en Afrique. La circulation à la fois des biens et des personnes, des informations, du pouvoir et de l'énergie humaine est ainsi présentée comme une singularité du modèle de l'entreprise en Afrique. Cette dynamique d'ensemble est mise en branle dans l'entreprise, en vue d'assurer la cohésion sociale nécessaire à la survie de la communauté et à l'épanouissement de chacun de ses membres.

Comme dans les modèles précédents, le primat de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel revient dans cette approche. Au-delà, le modèle circulatoire a l'avantage d'élargir l'analyse aux différentes facettes du fonctionnement de l'entreprise, en considérant la communauté non plus comme une modalité du déploiement de l'entreprise, mais comme une motivation de son action et de celle des acteurs qui la constituent. L'acception de la notion de communauté est secondaire, car l'attention est plutôt portée sur la circulation des biens, des personnes, des énergies, du pouvoir et de l'information. Les implications méthodologiques de ce choix limitent les observations à la dynamique, sans véritablement se soucier de ses ressorts ou de ce qui l'impulse.

Comme le mentionne d'Iribarne (1989) pour les entreprises françaises en parlant d'honneur, il s'agit d'aller au-delà de l'existant et de trouver un noyau dur, des catégories communes qui expliqueraient les différentes déclinaisons d'un modèle de l'entreprise en Afrique : toute chose que les tentatives de modélisation existantes échouent à identifier, aussi bien dans leurs articulations théorique que méthodologique.

Le concept d'*Ubuntu* : un principe à la base des mécanismes conciliateurs

Le concept d'*Ubuntu*² se présente comme un principe à la base des MC que nous nous sommes employés à identifier (Biwolé-Fouda, 2020). Ce concept tire ses origines en Afrique du Sud des langues zoulou et xhosa. Il traduit une philosophie de l'individu socialement encasté. Il définit également le rapport de l'individu à l'altérité, en sorte que l'*Ubuntu management* se présente quant à lui comme un modèle de management qui traduit des « valeurs » telles que le respect, la servabilité, le partage, la communauté, la générosité, la confiance et le désintéressement que partagent bon nombre de managers africains. Ces « valeurs » sont à la fois des modalités qui orientent les décisions des entrepreneurs et les clés de leur intégration sociale.

2. On retrouve des ressemblances entre ce concept et ceux de la *Teranga* au Sénégal ou de l'*Akwaba* en Côte d'Ivoire. La philosophie *Ubuntu* constitue ici une recherche du sens concernant des situations réelles observées. Le point de départ de l'analyse n'est donc pas une anthropologie d'où des conséquences sont tirées, mais plutôt un éclairage sur des situations concrètes sur la base duquel nous nous employons à donner un sens.

Ce concept apparaît dès lors comme enraciné dans le contexte socioanthropologique africain. Il met en perspective des mécanismes conciliateurs que l'entrepreneur africain autochtone mobilise au quotidien dans ses interactions avec le monde des affaires et dans ses échanges avec le monde social et sa communauté. Cette philosophie devient ainsi pour lui une ressource axiologique qui oriente ses décisions et ses actions afin de garantir son harmonie avec ses semblables. En tant que leviers de construction et de consolidation des logiques de redistribution intracommunautaire, ce concept se positionne comme un activateur de la convivialité et de la solidarité. Il permet à l'entrepreneur de se donner une image dont la valeur sociale affectera positivement ses affaires.

En accordant la primauté à la communauté qui est une représentation de la proximité, le concept d'*Ubuntu* est en résonance avec les travaux de Tönnies (2010) en ce qu'ils fournissent un éclairage sur cette notion de proximité et sur ses déclinaisons possibles en contexte africain. L'analyse des travaux sur le sujet permet d'identifier premièrement la famille, le clan ou la parenté comme des constituants d'une communauté synonyme de proximité de sang; deuxièmement, le voisinage, le quartier ou encore les petites collectivités comme des éléments d'une communauté synonyme de proximité de lieu; troisièmement, la religion, la tradition ou bien les pratiques animistes similaires comme des composantes d'une communauté synonyme de proximité d'esprit. Ces différentes conceptions de la proximité seraient considérées comme des MC ou en constitueraient des fondements. Ils participeraient ainsi de la caractérisation d'un modèle de l'entreprise en Afrique.

Sur cette base, l'intuition qui guide notre investigation empirique, sans la conditionner pour autant, nous conduit à considérer qu'en contexte africain, l'entreprise est un réceptacle de MC. L'entreprise existe parce qu'elle a su se connecter harmonieusement à ces éléments de son écosystème : l'existence de tels mécanismes au sein d'une entreprise justifierait sa pérennité. C'est pourquoi cette dernière est retenue comme un critère souverain du choix d'une entreprise dans notre échantillon, quelle que soit son appartenance au secteur formel ou au secteur informel.

En cela, considérer l'entreprise en Afrique comme un réceptacle de MC épouse l'idée de d'Iribarne (1989) selon laquelle les traditions façonnent ce que les membres de chaque peuple « révèrent et méprisent ». Au regard de cette approche, on considère que l'entreprise qui fait faillite serait celle qui aurait manqué d'identifier et d'exploiter de tels MC. Ces derniers peuvent alors être considérés comme des catégories permettant de justifier et de légitimer l'action de l'entreprise. De ce point de vue, ils sont en phase

avec la théorie de la justification qui souligne que les personnes justifient leurs actions en faisant appel à des logiques différentes de justification, ceci en fonction de différentes valeurs; à la seule condition que ces valeurs leur permettent d'obtenir une certaine reconnaissance et une certaine légitimité, dans des situations et des contextes particuliers (Boltanski et Thévenot, 1991).

Démarche d'identification des mécanismes conciliateurs : du domaine de l'empirique au domaine du réel

Dans cette partie, nous présentons dans un premier temps les repères du relativisme critique dans notre étude, ses implications méthodologiques, l'échantillon sélectionné, les méthodes mobilisées pour la collecte des données et les méthodes d'analyses. Dans un deuxième temps, nous proposons un exposé des cas étudiés et des premières analyses qui en émergent.

Étapes de la démarche et méthode d'analyse

Le réalisme critique est une posture épistémologique à mi-parcours entre les épistémologies réalistes et relativistes (Meissonier, 2022). Bhaskar (2008) considère la réalité en la stratifiant en trois niveaux : le domaine du réel qui comporte les structures et les mécanismes; le domaine de l'actuel dans lequel se produisent les événements; et le domaine de l'empirique qui est constitué des expériences et des observations. Cette conception de la réalité correspond à l'objet de notre recherche, au moins pour deux raisons. Premièrement, les MC que nous nous sommes employés à identifier nous précèdent. Ils existaient et déterminaient déjà les comportements et les décisions des entrepreneurs avant notre investigation, même s'ils n'étaient pas encore identifiés dans la littérature comme tels. C'est pourquoi ils ne sont pas nécessairement connus *a priori* par le chercheur et ne sont pas naturellement visibles à l'observation. Ils correspondent aux structures et mécanismes qui constituent le domaine du réel dans la stratification de Bhaskar. Deuxièmement, notre démarche empirique débute par l'observation du quotidien des entreprises étudiées. Elle se poursuit par les entretiens avec les entrepreneurs et se prolonge avec la description et l'analyse de certains événements qui surviennent à un moment donné dans leur activité entrepreneuriale. Cet enchaînement nous a semblé en résonance avec le domaine de l'empirique et, dans une certaine mesure, avec le domaine de l'actuel dans la philosophie de Bhaskar.

En conséquence, notre démarche d'investigation s'est effectuée en trois étapes, lesquelles épousent

Tableau 1. Synthèse de la démarche empirique

Étape de la démarche	Domaine	Méthodes/outils/actions
Première étape	EMPIRIQUE	Collecte des données par des observations et des entretiens semi-directifs; Triangulation des données.
Deuxième étape	ACTUEL	Identification des événements; Nouveaux entretiens semi-directifs spécifiquement sur les événements identifiés; description détaillée des événements (faite par l'entrepreneur et le chercheur); Analyses et interprétations des données sur les événements; Production d'un récit sur la base de toutes les données collectées depuis la première étape (méthode ethnographique); Mise en perspective avec la littérature.
Troisième étape	RÉEL	Analyse du contenu des différents récits, au travers d'un codage ouvert; Catégorisation (catégorie ex-post); Identification des MC.

Source : élaboration propre

une logique *bottom-up* comme dans une approche *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967; Corbin et Strauss, 2008). L'étape 1 comporte la collecte des données au travers de l'observation et des entretiens semi-directifs avec les différents entrepreneurs. Nous avons utilisé la technique de la triangulation en confrontant à chaque fois le contenu des notes d'observation et le contenu des entretiens pour nous assurer de la véracité des informations collectées. L'étape 2 concerne les événements marquants dans l'activité des entreprises. La survenance de ces événements est préalablement révélée par l'entrepreneur lors de la première phase des entretiens ou devinée par le chercheur compte tenu de sa connaissance du cycle d'activité de l'entreprise sur une année. Après une description et une analyse de l'événement effectuées conjointement par le chercheur et l'entrepreneur lors d'une seconde phase d'entretien, la méthode ethnographique a été mobilisée pour produire un récit. L'étape 3 consiste à analyser le contenu des différents récits et, au travers d'un codage ouvert³, à parvenir à une catégorisation. Les catégories *ex-post* qui émergent sont considérées comme des MC. Cette démarche (voir tableau 1 ci-dessus) a été systématiquement répétée à chaque nouveau cas d'entreprise étudiée, jusqu'à saturation.

Critères de sélection de l'échantillon

Nous avons mené des études ethnographiques durant la période de février 2021 à juillet 2022. Huit entrepreneurs issus de six pays africains ont été interviewés. L'échantillon a été construit sur la base, d'une part, de la pérennité de l'activité, laquelle se justifierait

par l'enracinement aux mécanismes conciliateurs et, d'autre part, de la relation de confiance établie avec les différents entrepreneurs. L'enseignabilité du cas nous a également guidés dans le choix définitif des entreprises. Pour paraphraser Granovetter (2003), ces entreprises, indépendamment de leurs tailles et de leurs secteurs d'activité, offrent le cadre interprétatif et comparatif d'une interrogation concernant le niveau d'encastrement et le type de structures sociales capables de favoriser les activités économiques. Nombre de ces activités se rapportent moins à l'existence d'entreprises instituées juridiquement et bureaucratisées (deux sur huit) qu'à celle d'une forme de structure sociale favorable aux entrepreneurs africains autochtones, dans un contexte où le succès de telles entités serait méconnu sur un plan macroéconomique. Cette enseignabilité nous a particulièrement conduits à retenir une banque parce que son histoire et celle de son promoteur ont révélé un très fort enracinement dans l'écosystème entrepreneurial local, et une structure originelle caractéristique des entités de petite taille. De notre point de vue, ce critère d'enseignabilité est révélateur de l'expérience de l'entrepreneur auprès duquel nous collectons nos données. Ainsi pourrait-on logiquement envisager que cette expérience déterminerait la pérennité de l'entreprise.

Nous avons conduit une série de deux entretiens d'une durée totale de deux heures en moyenne avec chacun des entrepreneurs. En fonction de la période dans l'année et des événements marquants de son activité, nous avons interviewé chaque entrepreneur deux fois : en période de semis et en période de récoltes (C3); durant le ramadan et la période hors ramadan (C2, C7); pendant la période de Pâques et en temps ordinaire (C6); à la rentrée scolaire 2021 et en cours d'année scolaire 2021-2022 (C1, C4); durant des funérailles et de grandes fêtes traditionnelles villageoises (C8, C5).

3. Ce codage pourrait être assimilé à ce que Locke (2001) appelle codage-dénomination. Comme l'indiquent Strauss et Corbin (1990), il s'agit ici de comprendre et de deviner les éléments sous-jacents contenus dans les propos des entrepreneurs.

Tableau 2. Échantillon des cas étudiés

Cas	Dénomination	Activité	Pays	Année de création
C1*	Coris Bank Burkina (CBB)	Banque	Burkina Faso	2008
C2	Restaurant malien à Dakar	Restauration	Sénégal	2005
C3	Vieux Ablaye	Agriculture	Sénégal	1996
C4	Mécanicien Sékou	Petite mécanique	Burkina Faso	1980
C5	Kibiss transport	Transport de marchandises	Mali	1990
C6	Boutique du village Mbrimbo	Commerce général	Côte d'Ivoire	1982
C7	Vendeuse de beignets Kibi	Restauration de rue	Niger	2006
C8*	Compagnie de transport	Transport interurbain de personnes	Cameroun	1999

Note : * entreprises exerçant dans le secteur formel
Source : élaboration propre

Ces entretiens ont été réalisés sous la forme semi-directive et individuelle. Préalablement, nous avons effectué pendant douze semaines des observations directes sur les territoires d'implantation de ces entreprises, ce qui nous a permis par la suite d'affiner les réponses obtenues au cours des entretiens semi-directifs, notamment en utilisant la technique de relance. Cette implémentation de l'approche ethnographique est particulièrement indiquée pour des études portant sur l'encastrement local des entrepreneurs, dans la mesure où elle permet d'appréhender les dispositifs au travers desquels la structure relationnelle locale influence la construction de l'acte entrepreneurial (Plociniczak, 2003).

Pour mener à bien nos observations et nos entretiens, un contact approfondi a été préalablement établi avec chacun des huit entrepreneurs⁴. Initialement, nous avons accordé une attention particulière à la description des particularités locales. Ensuite, nous avons mis l'accent sur les perspectives des entrepreneurs et sur leur perception et interprétation des événements marquants de leur activité. Enfin, nous avons opté pour une faible instrumentation préstructurée. Parce que les méthodes ethnographiques s'orientent vers le descriptif, nous nous sommes intéressés aux régularités comportementales révélées lors des entretiens, puisque ces dernières sont généralement exprimées en termes de « modèles », au point de fournir des

clés de compréhension d'un modèle de l'entreprise en Afrique. Au sens de Van Maanen (1979), cette approche a permis de rendre compte des façons dont nombre d'entrepreneurs africains autochtones comprennent leur situation au quotidien.

Présentation des cas

Dans la perspective de donner une vue synthétique de l'ensemble des faits observés, nous présentons une série de huit cas sélectionnés dans six pays du continent⁵ (voir tableau 2). Grâce à l'analyse des observations et des entretiens que nous avons réalisés avec chacun des entrepreneurs, nous proposons des récits en insistant sur quelques aspects du fonctionnement de l'entreprise permettant de révéler des mécanismes conciliateurs. Conformément au critère de pérennité mentionné ci-dessus, on remarque que toutes ces entreprises sont vieilles de plus de dix ans, certaines ayant même plus de quarante ans d'âge.

Coris Bank Burkina

La Coris Bank Burkina (CBB) est une banque burkinabè créée en 2008 sur les cendres d'un établissement financier. Son promoteur, monsieur Nassa, a racheté cet établissement financier grâce à son épargne, à celle des membres de sa famille et aux fonds mis à disposition par d'autres personnes-ressources du

4. Ce contact a été rendu possible par le truchement des participants au séminaire de formation organisé à Dakar en octobre 2020 sur le renforcement des capacités entrepreneuriales de la société civile africaine.

5. Compte tenu des exigences éditoriales, les récits qui sont proposés ici sont une synthèse orientée des descriptions et des études en profondeur réalisées dans chaque cas étudié.

marché de Rood woko. L'établissement financier était spécialisé dans la vente à crédit de motocyclettes et de pièces détachées de motocyclettes. Très vite, monsieur Nassa va remonter la pente en nouant des relations de confiance avec les principaux fournisseurs de mobylettes, ses parents. L'établissement financier obtenait des mobylettes à crédit avec des délais fournisseurs très favorables; les garanties étant la parole donnée, la confiance et la famille. Un père de famille peut acquérir ce moyen de locomotion à crédit sans garantie et sans formalités. Pour les clients inconnus, la condition d'accès au crédit est de soumettre sa demande par le biais d'une personne connue qui se porterait garante. Il faut noter qu'ici l'octroi de crédit repose sur une confiance basée sur la proximité de lieu et de sang, laquelle est la conséquence des dimensions structurelle et relationnelle de l'encastrement de CBB. En effet, le prêteur connaît l'emprunteur, il connaît sa famille et la réputation de cette dernière, il connaît sa maison; ou alors il connaît des personnes de son réseau relationnel qui connaissent parfaitement l'emprunteur. En conséquence, sa capacité à honorer ses engagements est analysée sur la base d'informations pertinentes. C'est donc une décision de financement dont l'efficacité repose sur un encrage socioculturel comme c'est le cas dans la microfinance ou la finance informelle (Fall, 2011).

La CBB a par la suite accru son portefeuille d'activités en se transformant en banque spécialisée dans le financement des PME/PMI. Ces entreprises exercent pour la plupart dans le secteur informel et fonctionnent sans une stratégie clairement définie. Monsieur Nassa prend appui sur sa connaissance du milieu pour mettre en place une politique singulière de gestion du risque de crédit, laquelle prend en compte les réalités de ce milieu. Par exemple, un jeune commerçant qui a un besoin de financement pour développer une activité peut obtenir un crédit, sans garantie matérielle ou financière, à la seule condition de se faire accompagner par un vieux commerçant du marché. Ce principe est basé sur la confiance et l'intégrité : celui qui ne rembourse pas son crédit ne pourra plus exercer tranquillement sur le marché de Rood woko ou dans les environs. Il ruinerait ainsi sa réputation et celle de ses parents. Ici également, la décision d'octroi de financement repose sur une évaluation pertinente du risque de non-remboursement. La proximité de lieu et le réseau relationnel créent une confiance objective parce qu'elle procède des logiques de marché : le demandeur est obligé de préserver sa réputation et celle de sa famille, afin de conserver la possibilité d'emprunter une prochaine fois; l'offreur est conscient de la rareté du crédit et du prix accordé à la réputation familiale dans cet environnement local, si bien qu'il fonde sa décision de financement sur cette garantie immatérielle.

Par ailleurs, la CBB a développé un produit qui consiste à accorder un crédit en quarante-cinq minutes, sans garanties financières, le remboursement n'intervenant que lorsque le demandeur a atteint ses objectifs. Pour autant, on enregistre très peu de défauts de paiement. Les petits entrepreneurs peuvent ainsi bénéficier d'une caution d'avance pour permettre le démarrage d'un projet, à la seule condition que ces derniers soient connus. Les élèves fonctionnaires peuvent obtenir un prêt équipement sans condition ni formalités préalables avant même d'avoir perçu leur premier salaire. Alors même que son activité connaît une forte croissance, monsieur Nassa est toujours présent aux côtés de ses clients. Il participe aux activités socioculturelles (baptême, décès, mariage, etc.) organisées par ces clients-revendeurs.

Restaurant malien à Dakar

Le restaurant offre des spécialités maliennes depuis plus de quinze ans. Il appartient à une ressortissante malienne. Celle-ci emploie plus d'une dizaine de personnes, majoritairement issues de sa famille (enfants, cousins, neveux...). Les prix des plats proposés varient entre 1000 et 1500 FCFA⁶ en fonction des clients. En effet, les clients fidèles, très souvent d'origine malienne, bénéficient d'un prix bas (1000 FCFA). En cours de mois, ces clients viennent se restaurer à crédit autant qu'ils le veulent; ils s'acquittent de leur dette seulement à la fin du mois lorsque les salaires sont payés. C'est alors qu'ils s'acquittent de leurs dettes. Le restaurant permet non seulement de « bien manger » à « bon prix », mais il devient aussi un lieu de rencontre de la communauté malienne à Dakar. Celle-ci s'y rassemble régulièrement pour discuter des problèmes de leur pays et, parfois, pour mobiliser des fonds en vue de la réalisation de petits projets dans leur village natal. Ce mode de fonctionnement est une illustration de la communauté basée sur une proximité de sang.

Activité agricole du « vieux Ablaye » dans la région de Kaolack

Le « vieux Ablaye » habite dans un village situé dans la région de Kaolack au Sénégal. Dans cette région, l'islam est la principale religion (plus de 95 % de la population). La petite économie locale est essentiellement basée sur l'agriculture, laquelle occupe plus de 75 % de la population. Le « vieux Ablaye », cultivateur et notable du village, est père de quinze enfants et époux de trois femmes. Il est par ailleurs le chef d'une grande famille. Il a ainsi à sa charge plus d'une trentaine de personnes (quinze enfants, trois femmes, deux sœurs, quatre nièces, un frère, sept neveux, une belle-sœur et quatre belles-filles).

Son activité consiste d'une part en la culture de

6. Soit environ 1,5 euro et 2,3 euros.

l'arachide, du « mil sounas », du « niébé », du maïs et, d'autre part, en la vente de ses récoltes. Il faut préciser que celles-ci sont stockées dans un entrepôt qu'il a fait construire au village. Elles sont en grande partie vendues sur place à des commerçants qui viennent parfois de Fatick ou de Kaolack. Le reste est vendu sur des marchés périodiques des villages environnants par ses enfants, ses neveux et ses nièces, qu'il emploie pour cette cause. Il dispose ainsi d'une équipe de plus de vingt vendeurs qui distribuent le produit de ses récoltes sur plusieurs marchés et des jours différents, ce qui lui permet généralement de réaliser un chiffre d'affaires conséquent. À la fin de l'hivernage, il répartit sa récolte et le résultat de ses ventes ainsi qu'il suit : une part pour les semences de l'année suivante; une autre pour les besoins de la famille (nourriture, santé, événements familiaux); une pour distribuer l'aumône (après chaque récolte, il est recommandé de distribuer une partie sous forme d'aumône); une partie pour assurer les frais de scolarité de ses enfants, ses nièces et ses neveux; une partie est réservée au renouvellement du matériel de travail; le reste est partagé avec son frère et les aînés de la famille, sans oublier les petits cadeaux offerts aux enfants et aux femmes (jouets, tissus lors des fêtes religieuses, etc.). La pérennité de son activité est plus importante pour le « vieux Ablaye » que sa croissance. En la gérant de la sorte, le « vieux Ablaye » réussit à assurer à la fois la pérennité de son activité et la subsistance de sa grande famille.

Mécanicien Sékou à Ouagadougou

Sékou est un mécanicien installé dans un quartier de Ouagadougou au Burkina Faso depuis 1980. À cette époque-là, la plupart des jeunes de sa génération allaient encore à l'école primaire. Il a démarré son activité sous un hangar situé au bord de la cour d'un voisin, dans une ruelle de son quartier de résidence. Les relations de bon voisinage ont facilité son installation. Cette activité lui a permis d'avoir un emploi et de disposer de quoi subvenir à ses besoins élémentaires. Coller et gonfler des pneus, réparer des motocyclettes et des vélos, tels sont les services que Sékou offre. Ceux-ci permettent au voisinage d'être facilement dépanné du fait de la proximité. Il répare volontiers à crédit, avec un matériel rudimentaire. Quinze années après le début de son activité, Sékou s'est installé sur un autre site dans le même quartier.

En 2001, Sékou a construit une nouvelle résidence à dix kilomètres environ de son quartier d'origine, tout en maintenant son activité dans son ancien quartier. Il est présent tous les matins à son atelier. Son hangar est devenu un endroit de causerie où les parents du quartier, devenus vieux, viennent s'installer tout au long de la journée pour passer du temps et commenter l'actualité. Sa clientèle est restée majoritairement constituée des habitants du quartier. Elle lui est

fidèle. Sékou n'a aucun concurrent dans le quartier. Les mécaniciens les plus proches sont installés à un rayon d'environ trois kilomètres. Cette situation géographique est exceptionnelle dans une ville où l'on trouve de petits mécaniciens à tous les coins de rue. Sékou n'a jamais envisagé d'innover ou d'agrandir son activité (agrandir son hangar ou encore intégrer d'autres activités comme la vente de pièces détachées). Il détient un monopole dans la zone. Pour autant, le prix de ses services n'a jamais changé en dépit d'une inflation fréquente.

Entreprise de transport de marchandises Kibiss à Mopti au Mali

Dans les années 1990, monsieur Kibiss a créé une entreprise individuelle de transport de marchandises dans la ville de Mopti au Mali. Cinquième région administrative du Mali, la ville de Mopti est un carrefour commercial entre les pays limitrophes. L'activité de transport y est fortement développée en raison de sa situation géographique. Le conducteur du camion et son assistant dès le lancement de l'activité étaient ses frères cadets. Le conducteur ne percevait pas de salaire. Toutefois, l'entrepreneur lui paie par voyage une modique somme sous forme de frais de subsistance. Il prend également en charge les dépenses de la famille de ce dernier (santé, scolarité des enfants, etc.).

Après deux années d'exploitation, l'entreprise de monsieur Kibiss a acquis un nouveau camion. Celui-ci a été confié à l'assistant du chauffeur de l'ancien camion. Le nouveau camion a été concédé à son conducteur sous forme de prêt remboursable (communément appelé « travailler-payer ») sur la base des recettes nettes d'une année d'exploitation. Ce mécanisme a permis à l'entrepreneur ainsi qu'à ses deux frères, après quatre années d'exploitation, de disposer d'un parc automobile constitué de quatre camions. Dans le même temps, monsieur Kibiss a engagé un processus de diversification de ses activités en appliquant à son tour le principe du « travailler-payer ». Il a également ouvert des magasins de vente de pièces détachées et de lubrifiants à Bamako. Nombre de ces nouveaux commerces ont été rétrocédés à d'autres frères et frères consanguins. Monsieur Kibiss dispose actuellement de plus de vingt véhicules de transport et de quatre magasins de vente de pièces détachées.

Boutique du village de Mbrimbo en Côte d'Ivoire

Le village de Mbrimbo est situé dans le département de Tiassalé au sud de la République de Côte d'Ivoire, à environ 135 kilomètres au nord de la capitale économique, Abidjan. En juillet 1982, monsieur Tiekoura a ouvert une boutique de denrées alimentaires. Le village de Mbrimbo regroupe environ 2500 habitants. En lançant ce commerce, l'objectif principal de cet entrepreneur était d'offrir aux habitants du village un

accès facile aux produits de première nécessité. La boutique dispose d'un générateur alimenté au gasoil. Celui-ci produit de l'électricité distribuée dans tout le village. Monsieur Tiekoura, cadre d'entreprise vivant à Abidjan, a confié la gestion de sa boutique à un jeune du village, moyennant une rémunération mensuelle.

Le principe de fonctionnement de la boutique est simple. Les villageois sont autorisés à prendre des marchandises à crédit et à payer leur dette au plus tard à la fête de Pâques de l'année en cours. Le propriétaire fait le bilan de son commerce à la même période afin d'assurer le financement du stock nécessaire pour les douze prochains mois. À cette occasion, il fait appel au chef du village, garant moral de l'activité, dans le but de dénoncer les villageois qui ne se seraient pas acquittés de leur dette. En pareille situation, un prélèvement égal au montant de la dette est effectué sur les cotisations financières de la famille à laquelle appartient le villageois défaillant. Le village dispose d'une sorte de caisse d'assurance gérée par le chef. Ce mécanisme consiste, pour chaque famille, à déposer tous les mois auprès du chef une somme d'argent minimale. Conformément à une tradition établie, en cas d'événement heureux ou malheureux dans une famille, le chef puise dans cette caisse pour l'assister financièrement. Le mécanisme sert également de garantie de paiement auprès de la boutique du village en cas d'impayés. Chaque famille étant jalouse de sa réputation, l'activation de ce mécanisme de paiement est considérée dans le village comme une atteinte au mieux-être de la communauté villageoise. Depuis sa création en 1982, on dénombre peu de cas de défaillances, si bien que le commerce n'a jamais fait faillite.

Kibi : vendeuse de beignets de Niamey

Kibi vend des beignets préparés à base de farine de mil qu'elle accompagne d'une bouillie de riz et de sauce de haricots. Elle mène cette activité dans une baraque de fortune située sur le bas-côté d'une des rues les plus populaires de Niamey, la capitale du Niger. Ses beignets sont très prisés pendant la période de ramadan : ils permettent à ses clients, majoritairement musulmans, de rompre le jeûne journalier. La clientèle de la vendeuse se recense dans toutes les classes de la société. Un soir, pendant la période de ramadan, un client inhabituel a voulu acheter tout le stock de beignets à un prix unitaire cinq fois plus élevé que le prix habituel. La vendeuse de beignets a refusé de vendre sa marchandise à ce client, au motif qu'elle a des clients habitués qui viendront acheter plus tard et à qui elle ne saurait expliquer que le stock de beignets est épuisé, alors même que ces derniers achèteront au prix habituel. C'est dans la même logique de fidélisation de sa clientèle que Kibi applique le rationnement dans ses ventes, les jours où il y a

une très grande affluence. Ne pouvant préparer une quantité de beignets au-delà d'un certain seuil, elle se réserve le droit de limiter la quantité de beignets qu'elle vend à chaque client en fonction de son ancienneté, de son statut matrimonial, ou encore du nombre de femmes et d'enfants pour les clients mariés. La vendeuse connaît chacun de ses clients traditionnels, bien qu'ils soient nombreux.

Compagnie de transport interurbain Ouestrans au Cameroun

La compagnie de transport appartient à un entrepreneur originaire de la région de l'Ouest du Cameroun. Lancée en 1999, elle dessert, à partir de Yaoundé et de Douala, la capitale régionale de l'Ouest du Cameroun (ville A), et un des départements de la région de l'Ouest (ville B), qui a la particularité d'être le village natal de l'entrepreneur. Une distance de 80 kilomètres sépare les deux dernières villes. Pour atteindre la ville B, on transite par la ville A, quelle que soit la ville de départ. Compte tenu de la distance et d'un point de vue économique, le prix du ticket de transport pour rallier la ville B devrait être supérieur au prix à déboursier pour atteindre la ville A. Mais, dans ladite compagnie de transport, tel n'est pas le cas parce que le prix pratiqué pour desservir la ville B (3500 FCFA⁷) est curieusement moins élevé que celui exigé pour la ville A (4500 FCFA⁸). En conséquence, pendant les week-ends, on observe une affluence de voyageurs à destination de la ville B. La majorité de ces personnes se déplace pour participer aux cérémonies sacrées de funérailles et aux autres rites traditionnels. À travers cette stratégie commerciale, le promoteur de la compagnie de transport contribue à la promotion de sa tradition en facilitant le déplacement des membres de sa communauté vers le village à un prix préférentiel. Cette activité devient de ce fait un vecteur de promotion de sa culture et un élément de préservation du patrimoine culturel de sa région.

Synthèse et analyse des cas

La description des huit cas obéit à la méthodologie retenue. Nous avons mis l'accent aussi bien sur la constance de certains faits et phénomènes révélés par les différents entrepreneurs que sur les événements marquants de leurs activités. Il n'est nullement question de considérer qu'il n'existerait pas de conflit d'intérêts au sein de ces entreprises. Il s'agit simplement de déceler des catégories communes, des genres communs ou des structures partagées ou médiatrices (Lévi-Strauss, 1990). Il s'agit d'identifier les motivations de la résolution pacifique et conviviale

7. 5,35 euros

8. 6,88 euros

de ces éventuels conflits, de manière à mettre en lumière les soubassements de justification (Boltanski et Thévenot, 1991) présents au sein des entités investiguées.

À l'issue de l'implémentation de la démarche d'analyse présentée préalablement, les récits ci-dessus nous ont permis d'identifier un certain nombre de mécanismes conciliateurs, ainsi que leurs différentes déclinaisons. Il en ressort cinq mécanismes conciliateurs essentiels pour le fonctionnement des entreprises étudiées. Autant sont-ils récurrents, autant leurs déclinaisons diffèrent d'une entreprise à une autre. Nous présentons chacun de ces mécanismes et essayons de montrer en quoi ils sont originaux.

La famille/la communauté

Elle est au cœur du fonctionnement de l'entreprise en contexte africain. Elle est mentionnée comme principale motivation de tout le déploiement de l'entreprise, depuis sa création jusqu'à l'allocation des ressources qu'elle génère. Toutefois, si les résultats de la présente étude confirment la place essentielle qui était déjà reconnue à la famille ou à la communauté dans la littérature, ils révèlent en revanche des déclinaisons inédites de ce MC, tout en soulignant que la communauté peut être conçue au-delà de la tribu ou de l'ethnie.

La famille : un mécanisme conciliateur omniprésent

La famille représente une garantie pour le bailleur de fonds qui prête son argent ou le commerçant qui accorde un crédit sans délai à son client : la réputation de la famille est sacrée (C1, C6). Dans le cas où un de ses membres est défaillant, la solidarité qui caractérise les sociétés africaines se met en mouvement pour honorer les engagements pris par le frère et préserver ce bien commun que représente la réputation de la famille : pour l'Africain, « salir l'image d'une famille » est assimilable à une malédiction. L'action de l'entrepreneur, du commerçant, ou du bailleur de fonds repose sur cette conviction. Elle en constitue l'essence. C'est en cela que la famille est un MC, parce qu'elle permet de satisfaire les acteurs offreurs et demandeurs de services ou de biens.

La famille est également au centre des actions comme l'offre aux clients membres de la famille à des prix préférentiels (C2, C8), l'emploi d'une main-d'œuvre familiale (C3) ou la répartition des revenus générés par l'activité aux autres membres de la famille (C3). L'acteur économique dans le système africain est mû par la recherche d'un « certificat de qualification éthique » qui lui donne une valeur sociale plus importante. Cette dernière permet à son activité de s'inscrire dans la durabilité. Différentes parties prenantes

de l'entreprise se satisfont de ces actions qui trouvent leurs racines dans l'attachement à la famille.

Nos analyses font apparaître une déclinaison plus originale de la famille comme mécanisme conciliateur dans l'entreprise en contexte africain. Il s'agit de la tendance à se servir d'une activité pour en créer une autre grâce à la main-d'œuvre d'un frère. Celle-ci lui sera transmise après un certain temps, afin de lui permettre de « voler de ses propres ailes » (C5). Concrètement, dans une première phase, l'entrepreneur emploie un membre très proche de sa famille sans contrat de travail, sans rémunération formelle. Dans le même temps, il prend en charge les besoins vitaux de ce dernier ainsi que ceux des membres de sa famille. Dans une seconde phase, qui peut intervenir après deux ou trois années selon le type d'activité, l'entrepreneur cède l'ancienne activité à ce frère. Il peut également ouvrir un nouveau commerce au bénéfice de ce dernier. Cette pratique s'apparente également à ce qu'il est convenu d'appeler essaimage, et qui correspond à la dissémination dans différents lieux de petites unités entrepreneuriales appartenant à la famille. Comparée à l'entreprise classique, cette pratique montre bien que, dans l'entreprise en contexte africain, la légitimité sociale va au-delà de la légalité. On est totalement en phase avec la philosophie de l'*Ubuntu* selon laquelle « je suis ce que je suis grâce à ce que nous sommes ». On retrouve ici un principe de la philosophie de Tönnies selon lequel les intérêts individuels sont phagocytés par des objectifs communautaires : l'individu n'existe pas au sein d'une communauté.

La communauté : au-delà de l'ethnie, un destin commun

Contrairement à ce que mentionnent Livian (2020) et Mamadou (2020), la communauté va au-delà de l'appartenance à une famille, à une ethnie ou à une tribu. Elle est conçue comme un ensemble de personnes qui ont un destin ou des sorts communs, même si elles appartiennent à des aires culturelles différentes. L'entrepreneur considère qu'il faut se mettre ensemble pour ne pas faillir, pour ne pas tous perdre ou perdre tout : ensemble, le risque de tout perdre est limité (C1). L'idée qui est véhiculée ici est similaire à celle que l'on retrouve dans les stratégies d'alliance (Garette, 1989). Celle-ci consiste à mettre ensemble les ressources dont on dispose pour être plus efficace. Toutefois, si dans les stratégies d'alliance la recherche du gain est l'objectif premier des différents partenaires, dans l'entreprise en contexte africain en revanche, la mise en commun des moyens ou la création d'une entreprise communautaire obéit davantage à une logique de survie collective. La notion de « perte acceptable », énoncée par Sarasvathy (2001) comme l'un des principes de l'entrepreneuriat *effectual*, apparaît ici, car

on se met ensemble pour éviter de tous périr : l'action des différentes parties intéressées, notamment celle de l'entrepreneur, est guidée par la recherche d'un minimum vital pour tous. C'est dans ce sens que la communauté (destin et sort partagés) est appréhendée comme un mécanisme conciliateur dans ce modèle d'entreprise. On connaissait déjà le rôle de l'ethnie dans l'entrepreneuriat en Afrique. Ce MC nous permet de découvrir que la communauté ne se limite pas à la même tradition, à la même culture. Elle intègre une proximité de destin. Autrement dit, l'efficacité de l'acte entreprenant en Afrique est tributaire de la considération que l'on accorde aux personnes avec qui on partage le même destin.

Le temps : un mécanisme complexe dans l'entreprise africaine

Le temps dans les organisations est perçu différemment selon les contextes (Pulk, 2022). Dans l'entreprise en contexte africain, le temps est une ressource axiologique qui est mobilisée au profit des parties intéressées ayant des revenus incertains et relativement faibles. Alors que dans le modèle classique de l'entreprise « le temps c'est de l'argent⁹ », ce qui justifie l'empressement des acteurs à le valoriser, à lui donner une temporalité financière, dans la philosophie humaniste africaine on valorise plutôt le temps en prenant son temps. Si dans le modèle occidental on octroie des crédits avec garantie et délais de remboursement précis, dans le modèle de l'entreprise en Afrique par contre, le débiteur bénéficie d'un délai qui dépend des opportunités dont il bénéficiera (C1, C2, C6). On lui laisse le temps de trouver de l'argent pour rembourser sa dette (C6). Le créancier attend que son débiteur perçoive son salaire afin de payer ses dettes (C2). Alors que dans l'entreprise classique le partenariat se construit sur la base de l'envergure et de l'efficacité financière du partenaire, dans le modèle de l'entreprise en Afrique en revanche, on fait plus confiance à l'âge : plus on est vieux, plus on est respecté, et plus le capital confiance que l'on vous accorde est élevé (C1). Si dans l'entreprise classique le temps consacré à un client est rémunéré, dans le modèle de l'entreprise en contexte africain par contre, on accorde davantage de temps à satisfaire spécifiquement chaque client : ce temps supplémentaire n'augmente pas le prix de la prestation (C7). Il peut donc être admis que dans ce modèle d'entreprise, la temporalité est fonction de l'histoire, elle est relationnelle, c'est un temps historique. Animée par cette philosophie, l'entreprise prend du temps dans son action, afin de satisfaire individuellement chaque demandeur. Le temps est donc une vraie ressource pour l'entreprise

en Afrique, il est riche et complexe, il est influencé à la fois par des éléments culturels, sociaux, économiques et historiques. C'est pourquoi il est considéré comme un mécanisme conciliateur essentiel dans ce modèle d'entreprise.

L'attachement à une durabilité : un mécanisme conciliateur aux multiples déclinaisons

L'Africain est attaché à une durabilité. Cela se manifeste dans les entreprises étudiées de différentes manières : la proximité avec les personnes (les clients par exemple), en leur portant assistance dans les moments de joie comme dans les moments de tristesse (baptême, mariage, décès, etc.) (C1) ; la proximité avec les lieux, parce que l'endroit où l'on exerce son activité devient un espace de convivialité, un lieu de retrouvailles pour les sages et les riverains (C4) ; la pérennité avec son écosystème, qui consiste à garder autour de son activité toutes les personnes avec qui on a tissé des liens. C'est pour cela que l'entrepreneur se satisfait du peu qu'il gagne, évitant autant que possible une augmentation opportuniste des prix qui conduirait à la perte de certains clients (C4, C7). C'est dans le même sens qu'il préfère vendre aux clients traditionnels au prix habituel, plutôt que d'accepter un prix élevé proposé par un client inhabituel (C7). La marche à pied pour effectuer ses courses ou pour vendre sa production sur le marché périodique le plus proche participe également de cette durabilité. On retrouve la même conviction quand l'entrepreneur privilégie la survie de toutes les personnes autour de lui (partage du fruit des ventes) (C3). L'attachement à cette forme de durabilité agit dans ce modèle d'entreprise comme un stimulateur de décisions et d'actions favorisant la subsistance de tous les acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise. On est donc en présence d'une durabilité forte au sens de Neumayer (2013). C'est en cela que cette caractéristique est considérée comme un mécanisme conciliateur.

La confiance en la parole donnée et au réseau relationnel

Les actions et les décisions dans l'entreprise sont souvent tributaires de la confiance en la parole donnée ainsi qu'à la qualité du réseau relationnel, notamment dans les relations avec les clients. À défaut de garantie matérielle, l'Africain croit en la parole donnée, surtout quand celle-ci est prononcée par des personnes qui ont un certain âge ou une certaine réputation (C1). La parole « possède en Afrique une extraordinaire prééminence sur tous les autres instruments de pouvoir politique, religieux, intellectuel ou pédagogique » (Noah, 1974, p. 350). La parole donnée est considérée comme une garantie suffisante pour obtenir des

9. Notre traduction de l'expression *time is money*.

marchandises ou des denrées auprès d'un commerçant qu'on paiera plus tard. Pour un maître d'ouvrage qui doit réaliser un projet alors qu'il n'a pas d'argent, elle permet d'obtenir une avance de démarrage de travaux. Pour le jeune fonctionnaire en attente de son premier salaire, elle permet d'acquérir l'équipement nécessaire pour sa maison (C1). Pour accéder au crédit, la parole d'un notable ou d'un aîné peut être « cédée » comme un actif à un autre membre de la communauté lorsque ce dernier n'appartient pas à la famille ou lorsqu'il est un jeune commerçant débutant sans aucune source de financement (C1). Dans ce cas s'établit une sorte de combinaison entre la confiance en la parole et le réseau relationnel : ceux-ci déterminent la décision de l'entrepreneur. Le fonctionnement efficient d'une entreprise de petite taille dans son environnement socioéconomique et culturel semble indéniablement conditionné par le triptyque proximité, confiance et décision. L'encastrement au travers du réseau relationnel et la confiance en la parole donnée, en tant que déclinaisons de la proximité, apparaissent ainsi comme des mécanismes conciliateurs.

L'attachement à la tradition

L'attachement à la tradition, aux us et coutumes, et plus globalement la croyance en un monde invisible rythment le quotidien de l'entreprise en contexte africain. L'entrepreneur puise dans ces éléments immatériels pour agir d'une certaine manière dans son activité commerciale. Conformément à la logique de l'*Ubuntu*, il se sert de son activité pour promouvoir des valeurs culturelles. C'est ainsi qu'on retrouvera, d'une entreprise à une autre, des pratiques comme l'aumône, les sacrifices ou les dons en faveur du chef du village, afin d'obtenir la bénédiction ancestrale nécessaire à la « bonne marche » de son activité (C3, C8), le recours aux tradipraticiens, aux prêtres, aux pasteurs ou aux imams, dans le but de protéger son commerce des attaques mystiques de ses concurrents ou des éventuels ennemis (Biwolé-Fouda et Tedongmo, 2020). On observe une conjugaison de variables objectives et subjectives, une cohabitation du rationnel et de l'irrationnel dans la dynamique d'intervention de l'entreprise en Afrique. Ces différentes dichotomies s'intègrent dans une logique de synthèse qui anime l'entrepreneur et participe de son action.

Le tableau 3 ci-après présente la synthèse de nos analyses.

Discussion : vers une théorie de l'entreprise comme réceptacle de mécanismes conciliateurs ?

Au-delà des résultats obtenus, on peut légitimement se poser la question de savoir si un modèle de l'en-

treprise en contexte africain, tel que présenté, est compétitif.

Structure relationnelle et mobilisation des mécanismes conciliateurs

Les relations que l'entrepreneur établit avec les acteurs locaux facilitent l'accession à de telles ressources. Les mécanismes conciliateurs permettent aux entrepreneurs de mieux développer leurs activités que ne le feraient des entrepreneurs isolés. Les huit entrepreneurs portent leur attention aussi bien aux réseaux de relations interpersonnelles qu'ils ont développés qu'aux opportunités que ceux-ci leur fournissent. Ces mécanismes conciliateurs confèrent un avantage concurrentiel aux entrepreneurs suivant trois options bien distinctes : l'établissement d'une relation, la coordination et le renvoi d'ascenseur. L'établissement de la relation se rapporte à l'intégration de l'entrepreneur dans le territoire d'implantation de son entreprise. La coordination fait référence à l'aptitude des clients de l'entrepreneur à lui être fidèles. Le renvoi d'ascenseur est un processus relationnel qui conduit l'entrepreneur à se sentir redevable vis-à-vis de ses clients habituels.

Ces huit entrepreneurs recherchent la satisfaction des besoins d'une clientèle de proximité. Ils ont développé un apprentissage des particularités du lieu d'implantation de leurs entreprises. Les mécanismes conciliateurs leur permettent d'être en harmonie avec les spécificités des territoires d'implantation de leurs entreprises : le capital social des entrepreneurs se rapporte ici à la somme des ressources dérivées de la structure relationnelle locale (Plociniczak, 2003). L'accès à ces ressources a des conséquences positives sur l'acte entreprenant. Ces ressources ne constituent pas en elles-mêmes le capital social des entrepreneurs : la conceptualisation du capital social appelle à tenir compte tout d'abord des ressources disponibles, ensuite de l'accessibilité à celles-ci, enfin de l'habileté des entrepreneurs à les mobiliser. Les entrepreneurs sont de la sorte portés à retenir, entre les ressources disponibles, celles qui permettent l'insertion de leurs entreprises dans les territoires d'implantation. Ces mécanismes conciliateurs seraient difficilement mobilisés en marge de telles relations sociales. Mais il ne s'agit pas de limiter ces réseaux relationnels à un espace géographique étroit. Les entreprises se positionnent ici comme des lieux d'expérimentation « des usages, des pratiques, des règles et normes locales » (Plociniczak, 2003, p. 458), de telle sorte qu'elles existent et que les entrepreneurs puissent bénéficier des atouts de la structure relationnelle du territoire d'implantation. L'analyse des huit cas d'entreprises fait de la sorte apparaître une norme de réciprocité qui s'est établie entre ces entrepreneurs et leurs clients. Ces acteurs, qui se connaissent, échangent ré-

Tableau 3. Synthèse des cas avec identification des mécanismes conciliateurs

Activité	Mécanisme conciliateur	Déclinaison ou manifestation
Banque (C1)	TEMPS	Crédits accordés par les fournisseurs avec des délais très favorables; respect des aînés, l'âge du partenaire est une garantie, un signe de confiance; crédit accordé en 45 minutes, délais de décaissement rapide et remboursement selon les opportunités du demandeur
	FAMILLE/COMMUNAUTÉ	Réputation de la famille; confiance en une famille
	PAROLE CAUTION DONNÉE	Garantie suffisante pour avoir accès au crédit, pour avoir une avance de démarrage, pour équiper sa maison alors qu'on attend son premier salaire; intégrité; confiance
	RÉSEAU RELATIONNEL	Être connu pour avoir accès au crédit, sans forcément appartenir à la famille
	ATTACHEMENT À LA DURABILITÉ (proximité avec les personnes/solidarité)	Assistance de l'entreprise à ses clients dans les moments de joie comme dans les moments de tristesse (baptême, mariage, décès)
Restauration (C2)	FAMILLE/COMMUNAUTÉ	Prix préférentiels pour les clients de sa tribu, de sa nationalité; facilitation des rencontres entre les membres de la communauté pour discuter des projets de développement
	TEMPS	Manger à crédit, et payer ses dettes quand on a l'argent
Agriculture (C3)	ATTACHEMENT À LA DURABILITÉ (pérennité de l'écosystème)	On privilégie la survie de tout le monde, en partageant avec tout le monde ses revenus; la durabilité est conçue en tenant en compte de la subsistance de tous les acteurs, on ne pense pas qu'à soi-même ou qu'à sa propre famille; on ne pense pas à ses gains économiques
	FAMILLE	L'activité est menée pour subvenir au besoin de la grande famille; la répartition des récoltes est faite sur cette base; on emploie la main-d'œuvre familiale dans tous les domaines de l'activité; spécialisation en fonction de l'âge (commerciale pour les plus jeunes; direction et contrôle pour les plus âgés)
Petite mécanique (C4)	ATTACHEMENT À LA DURABILITÉ (proximité de lieu)	On garde un attachement avec le lieu où on exerce son activité, et les personnes qui y vivent; le lieu de travail devient un espace de convivialité, un lieu de retrouvailles pour tous les sages, les riverains
	ATTACHEMENT À LA DURABILITÉ (pérennité de l'écosystème)	On est satisfait du peu qu'on gagne si on réussit à garder tout le monde autour de soi; on ne cherche pas forcément à gagner plus d'argent; par exemple, on n'augmente pas le prix parce que ça peut faire partir certains anciens clients
Transport de marchandises (C5)	TRAVAILLER-PAYER	Forme de rémunération-épargne qui permet à un membre de la famille de lancer sa propre activité, de devenir autonome, après quelques années de travail
	ESSAIMAGE	On diversifie ses activités pour les confier à d'autres membres de la famille
Commerce général (C6)	TEMPS	C'est une variable de motivation pour le moins nanti, pour le villageois, pour celui qui demande; il n'est pas une contrainte, on lui laisse le temps de trouver de l'argent... le temps est au profit de celui qui n'a pas, qui cherche
	FAMILLE	La réputation est un pilier sur lequel on s'appuie pour satisfaire les gens; on leur fait confiance
Petite restauration (C7)	ATTACHEMENT À LA DURABILITÉ (pérennité de la relation, du contact)	La pérennité de la relation n'a pas de prix; on la préfère à un gain supplémentaire; on agit pour préserver les relations, on les inscrit dans le long terme
	TEMPS	On donne du temps à l'autre pour qu'il soit satisfait; le temps est mis au profit de l'autre; on consacre son temps à l'autre
Transport de personnes (C8)	TRADITION	Préserver sa tradition et promouvoir les valeurs culturelles de sa région à travers son activité commerciale; exigence de donner l'aumône

Source : élaboration propre

gulièrement, accordant ainsi de la valeur à la « parole donnée » : ils enrichissent les relations par le biais de la confiance et de la réciprocité.

Synthèse des apports potentiels pour la théorie des organisations

En plus des différentes particularités déjà révélées dans la synthèse des cas ci-dessus, nous pouvons considérer que le modèle de l'entreprise comme réceptacle de MC permet d'envisager d'autres types d'apports par rapport à la littérature disponible.

Des dichotomies conceptuelles enrichissantes pour l'étude des organisations

La présente recherche illustre clairement l'opposition entre, d'une part, un temps chronologique, basé sur une vision linéaire et mécaniste du temps dans les organisations, et, d'autre part, un temps historique qui considère plutôt les événements passés dans la trajectoire des relations avec un partenaire (Holt et Johnsen, 2019; Basal *et al.*, 2022).

La première vision est liée à une temporalité objective, économique et même financière, alors que la seconde s'apparente à une temporalité associée aux moments opportuns, à une temporalité « kairotique », pour emprunter l'expression de Holt et Johnsen (2019). La même analyse nous conduit à considérer qu'on a d'un côté un temps transactionnel, dans le sens où celui-ci se base sur les termes mesurables de l'échange, et de l'autre un temps relationnel qui accorde une priorité à la qualité de la relation avec le sujet de l'échange. Le MC que constitue le temps nous permet donc de considérer que, contrairement à une approche standardisée et linéaire du temps généralement conçue dans les organisations en Occident, la perception et la gestion du temps en Afrique présentent des caractéristiques spécifiques qui orientent les pratiques entrepreneuriales et déterminent leur efficacité.

Les résultats ci-dessus mettent également en lumière une opposition entre, d'un côté, une durabilité faible, processuelle, restreinte et sélective (Landrum, 2018; Neumayer, 2013; Dyllick et Muff, 2016) et, de l'autre, une durabilité forte (Neumayer, 2013). En effet, en intégrant à la conception de la durabilité celle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), telle que préconisée par Dyllick et Muff (2016), les MC ci-dessus illustrent bien les caractéristiques d'une RSE en contexte africain (Biwoléf-Fouda, 2023). Celles-ci se rapprochent davantage d'une durabilité holistique. La durabilité telle que décrite ci-dessus dans les entités investiguées nous semble correspondre à une durabilité forte, parce qu'elle tient compte simultanément des écosystèmes, d'une proximité des personnes et des lieux. Paradoxalement, le modèle de durabilité fréquemment adopté dans l'entreprise en Occident

échoue à limiter la dégradation de l'environnement. C'est donc un modèle à parfaire.

Les dichotomies conceptuelles ci-dessus appellent à repenser certaines politiques publiques relatives à la promotion de l'entrepreneuriat en Afrique.

Les MC : ingrédients pour des politiques publiques endogènes et efficaces

Plusieurs études sur l'entrepreneuriat en Afrique ont mis en cause aussi bien les politiques publiques implémentées que le déploiement des ONG. Elles pointent particulièrement du doigt le manque fondamental de compréhension des subtilités des écosystèmes entrepreneuriaux locaux (Chakuzira, 2024; Kansheba, 2020). L'intégration des MC ci-dessus dans la conception et l'implémentation de ces politiques devrait favoriser leur efficacité. Par exemple, une focalisation sur la temporalité peut fournir des informations sur la manière dont ces entrepreneurs qui réussissent s'adaptent à l'incertitude, gèrent des crises et s'alignent sur des rythmes sociétaux ou culturels plus larges.

De la même manière, considérer la pluralité du temps conduirait par exemple à implémenter le concept d'intermédiation temporelle (Reinecke et Ansari, 2015), et à mettre en place des courtiers temporels qui auraient pour rôle de concilier des exigences temporelles conflictuelles, telles que les initiatives de durabilité, les entreprises sociales et les collaborations intersectorielles. Cela permettrait de renforcer la légitimité organisationnelle, d'améliorer la coordination et de favoriser la confiance entre les parties intéressées, autant dans l'univers entrepreneurial que dans celui des organisations en contexte africain en général.

Par ailleurs, la prise en compte des MC par les entrepreneurs, les ONG et les politiques publiques permettrait de relier les changements locaux et mondiaux, et favoriserait à la fois une intégration des perspectives micro et macro de la durabilité. L'absence d'une telle vision est décrite dans la littérature (Landrum, 2018; Delbridge *et al.*, 2024). Aussi, l'appropriation des catégories communes que constituent les MC par les différents acteurs aiderait à réduire l'exclusion financière et les inégalités basées sur le genre, qui persistent dans l'univers entrepreneurial en Afrique (Odeyemi *et al.*, 2024).

Le modèle de l'entreprise en Afrique comme réceptacle de mécanismes conciliateurs : une approche incomplète

La littérature sur le comportement organisationnel nous enseigne qu'il est possible de jouer avec une appartenance territoriale et sociale. On peut avoir recours à des réseaux d'interconnaissance locaux (familiaux, claniques et tribaux) en vue d'une inscription dans une « lignée locale » et, ainsi, utiliser de manière

avantageuse son origine géographique ou ethnique comme formes d'ancrages territoriaux pouvant « apporter des ressources économiques, symboliques et sociales aux entrepreneurs » (de Raymond et Chauvin, 2014, p. 114). Sur la base de ce raisonnement, le modèle de l'entreprise en Afrique mobilisé comme réceptacle de mécanismes conciliateurs prend tout son sens. Dans le même temps, il paraît légitime de relever qu'il est également possible que le « jeu » avec les appartenances repose sur une mise à l'écart de ces dernières. Pareille démarche permet de ne pas s'enfermer dans des réseaux strictement locaux ou d'esquiver les obligations sociales « qui pourraient constituer des obstacles aux projets entrepreneuriaux » (p. 114).

Sur cette base, la pertinence de ce modèle de l'entreprise est à parfaire. Le modèle donne une impression d'incomplétude : au-delà des limites internes de ce cadre de réflexion, une telle approche ne porte que sur un seul pan des réalités africaines. Si les études dédiées à l'entrepreneuriat rendent compte des appuis sociaux qui permettent aux acteurs de mettre en œuvre leurs projets entrepreneuriaux et de les développer (Etogo, 2019), il reste à définir, à une échelle macrosociologique (au-delà de la famille, du clan et de la tribu), par quoi ces jeux d'affiliations peuvent se traduire.

Au sens de Pareto, une théorie de l'entreprise comme réceptacle de mécanismes conciliateurs se comprendrait aisément. Alors même qu'il est difficile de déterminer sa justesse, sa justification est immédiatement perceptible. Pour tout chercheur universitaire ancré dans le contexte africain, la validité d'une théorie de l'entreprise comme réceptacle de mécanismes conciliateurs est corrélée à l'évocation d'observations familières. Bien qu'une telle théorie soit naturellement discutable, il reste que cette approche du sujet permet de rendre compte de nombre de comportements d'entrepreneurs africains autochtones. Pareille approche pourrait conforter une certaine tendance de la recherche académique africaine qui privilégie la mobilisation de traits culturels.

Conclusion

Le propos de cet article était de souligner la prise en compte des cadres relationnels et des structures partagées ou médiatrices dans l'explication du processus de développement des entreprises de petite taille en contexte africain. Cet enracinement fait émerger des catégories communes, en mettant en évidence des relations personnelles qui interviennent dans le fonctionnement des échanges économiques.

Le modèle de l'entreprise en Afrique que nous avons présenté se décline au travers de nombre de ressources axiologiques. Ces éléments ont un dénominateur commun : leur enracinement dans la philosophie humaniste africaine. Ces valeurs stimulent la dynamique

de l'entreprise. Au regard de la démarche que nous avons adoptée et des résultats auxquels nous sommes parvenus, nous pouvons légitimement considérer l'entreprise en contexte africain comme un réceptacle de mécanismes conciliateurs. Ce modèle d'entreprise existe et subsiste parce qu'il trouve le fondement de son fonctionnement dans des dispositifs sociaux en connexion indissoluble avec l'écosystème local.

C'est également à ce niveau que les réserves que l'on pourrait formuler par rapport à l'avenir de ce modèle trouvent leur source. Il s'agit d'une part de l'envergure empirique du modèle, limitée à un environnement local, et d'autre part du fort degré de liberté qu'il s'autorise par rapport à la conception économique de la performance. En effet, si l'existence du modèle de l'entreprise en Afrique tel qu'il est appréhendé dans la présente contribution est une réalité empirique indéniable, par contre, on peut effectivement considérer que son avenir est confus, au regard à la fois de la mondialisation qui a pour conséquence l'accroissement de la concurrence, la forte tendance à la normalisation qui idéalise les standards, ou encore du discours attrayant sur le multiculturalisme ou de l'interculturalisme dont on oublie ordinairement qu'il n'est pas « un antidote à l'essentialisme ». En pratique, ces formes d'hybridation sont guidées par des dynamiques de pouvoir et de domination qui entraînent en définitive une surreprésentation des plus forts sur les plus faibles (Yousfi, 2021).

Les partisans de l'économie de marché, défenseurs d'une certaine forme d'universalisme, soutiendront que ce modèle d'entreprise n'est pas exportable parce que les mécanismes conciliateurs dont il est le réservoir ne sont que des valeurs fondamentalement authentiques, et par conséquent limitées géographiquement. Cette idée peut être nuancée en considérant qu'il existe une « logique de l'honneur » (d'Iribarne, 1989), aussi bien en Occident et en Afrique qu'en Asie. Par conséquent, sur tous les continents, on trouve des mécanismes conciliateurs, des catégories communes, des genres communs et des dispositifs de l'organisation sociale communs que la mondialisation ne saurait gommer en totalité. Dans ce sens, la mondialisation ne serait qu'un rapport de force entre ces multiples héritages, en sorte que le principe de convergence finirait par s'imposer avec le temps.

Références

- Adenutsi, D. E. (2023). Entrepreneurship, job creation, income empowerment and poverty reduction in low-income economies. *Theoretical Economics Letters*, 13(6), 1579-1598. <https://doi.org/10.4236/tel.2023.136089>
- Ado, I. (2024). L'économie informelle dans les pays en développement : et si l'origine de la richesse du Niger se trouvait dans le passage de l'entrepreneuriat informel à l'entrepreneuriat formel ? In B. Tidjani (dir.), *Le secteur informel en Afrique. Un point de vue des sciences de gestion* (p. 63-101). L'Harmattan Sénégal.

- Ado, I. & Soparnot, R. (2022). Les raisons de la formalisation des entreprises informelles dans les pays africains : étude de deux entreprises au Niger. *Gérer & comprendre*, (150), 54-64. <https://doi.org/10.3917/gecoi.150.0054>
- Adom, K. (2023). Female entrepreneurship in the tourism industry: A Ghanaian outlook. In Hinson, R., Odame, D. N. A., Twum, K. K., Rambe, P., Igwe, P. A., & Rugara, D. G. (dir.), *The Future of Entrepreneurship in Africa: Cross-sectoral perspectives post COVID-19* (1^{re} éd.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781003302339>
- Adu-Gyamfi, R., Kuada, J., & Asongu, S. A. (2023). An integrative framework for formal and informal entrepreneurship research in Africa. *Journal of African Business*, 24(2), 167-187. <https://doi.org/10.1080/15228916.2022.2042102>
- Apostolopoulos, N., Al-Dajani, H., Holt, D., Jones, P., & Newbery, R. (2018). Entrepreneurship and the sustainable development goals. In Apostolopoulos, N., Al-Dajani, H., Holt, D., Jones, P., & Newbery, R. (dir.), *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals* (vol. 8, p. 1-7). Emerald. <https://doi.org/10.1108/S2040-72462018000008005>
- Backiny-Yetna, P. (2009). Secteur informel, fiscalité et équité : l'exemple du Cameroun. *African Statistical Journal*, 9, 315-376.
- Bansal, P. "T.", Reinecke, J., Suddaby, R., & Langley, A. (2022). Temporal work: The strategic organization of time. *Strategic Organization*, 20(1), 6-19. <https://doi.org/10.1177/14761270221081332>
- Bernard de Raymond, A., & Chauvin, P.-M. (2014). *Sociologie économique. Histoire et courants contemporains*. Armand Colin.
- Biwolé Fouda, J. (2020). Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique? In E. Kamdem, F. Chevalier, & M. A. Payaud (dir.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique* (p. 36-56). Éditions EMS.
- Biwolé-Fouda, J. (2023). CSR in very small entities and small enterprises in the African context: Overview and modeling. *M@n@gement*, 26(2), 34-53. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5531>
- Biwolé-Fouda, J., & Tedongmo Teko, H. (2020). Pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle. Le cas des petites entreprises au Cameroun. *Revue française de gestion*, 46(289), 143-159.
- Bhaskar, R. (2008). *A Realist Theory of Science*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203090732>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Causse, G., & Biwolé-Fouda, J. (2020). L'entreprise africaine frugale et agile. La théorie des organisations revisitée. *Revue française de gestion*, 46(289), 119-142.
- Causse, G., & Kyanihib Hien, F. (2024). L'économie informelle : la faire disparaître ou l'institutionnaliser? *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 13(56), 70-84. <https://doi.org/10.3917/rimhe.056.0070>
- Chakuzira, W., Okoche, J. M. M., & Mkansi, M. (2024). Refining the definition and typologies of entrepreneurship in Africa: A systematic review. *Administrative Sciences*, 14(8), 184. <https://doi.org/10.3390/admsci14080184>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Daradkeh, M. (2023). Navigating the complexity of entrepreneurial ethics: A systematic review and future research agenda. *Sustainability*, 15(14), 11099. <https://doi.org/10.3390/su15141099>
- Delbridge, R., Helfen, M., Pekarek, A., Schuessler, E., & Zietsma, C. (2024). Organizing sustainably: Introduction to the special issue. *Organization Studies*, 45(1), 7-29. <https://doi.org/10.1177/01708406231217143>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Etogo, G. (2019). La RSE des PME au Cameroun : un discours entre processus sociaux et pratiques de gestion. *Question(s) de management*, (23), 25-39. <https://doi.org/10.3917/qdm.191.0025>
- Fall, F. S. (2011). La complémentarité banque/microfinance dans les économies en développement : une perspective théorique. *Revue d'économie industrielle*, (133), 31-56. <https://doi.org/10.4000/rei.4940>
- Garrette, B. (1989). Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliances. *Revue d'économie industrielle*, (50), 15-31. <https://doi.org/10.3406/rei.1989.2261>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Adline.
- Granovetter, M. (1995). The economic sociology of firms and entrepreneurs. In A. Portes (dir.), *The Economic Sociology of Immigration: Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship* (p. 128-165). Russell Sage Foundation.
- Granovetter, M. (2003). La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs (traduction d'Ashveen Peerbaye et Pierre-Paul Zaliio). *Terrains & travaux*, (4), 167-206. <https://doi.org/10.3917/tt.004.0167>
- Gueye, B., Rani Guero, B. D., Ngaha Bah, A., Song-Naba, F., & Germain, O. (2024). Nouveaux imaginaires de et sur l'Afrique par l'entrepreneuriat : des promesses... encore à tenir. *Revue internationale P.M.E.*, 37(3-4), 7-16. <https://doi.org/10.7202/1114755ar>
- Hansen, M. W., Langevang, T., Rutashobya, L., & Urassa, G., (2018). Coping with the African business environment: Enterprise strategy in response to institutional uncertainty in Tanzania. *Journal of African Business*, 19(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/15228916.2017.1330028>
- Hernandez, E.-M. (2007). Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain. *Gestion 2000*, 24(1), 21-30.
- Holt, R., & Johnsen, R. (2019). Time and organization studies. *Organization Studies*, 40(10), 1557-1572. <https://doi.org/10.1177/0170840619844292>
- Igwe, Paul Agu, & Ochinarwata, C. (2022). How to start an African informal entrepreneurial revolution? In N. O. Madichier, A. Gbadamosi, & P. D. Rwelamila (dir.), *Entrepreneurship and the Informal Sector* (p. 74-91). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003348900>
- Iribarne, P. d'. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
- Jackson, T. H. (2004). *Management and Change in Africa: A cross-cultural perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203477069>
- Jaidi, L. (2020). *Rapport annuel sur l'économie de l'Afrique*. Policy Center for the New South.
- Kansheba, J. M. P. (2020). Small business and entrepreneurship in Africa: The nexus of entrepreneurial ecosystems and productive entrepreneurship. *Small Enterprise Research*, 27(2), 110-124. <https://doi.org/10.1080/13215906.2020.1761869>
- Kodongo, O., & Ojah, K. (2016). Does infrastructure really explain economic growth in Sub-Saharan Africa? *Review of Development Finance*, 6(2), 105-125. <https://doi.org/10.1016/j.rdf.2016.12.001>
- Kouanda, M. (2005). *Contribution à la connaissance du comportement financier et des performances financières des entreprises industrielles en Afrique : une application de la théorie de l'agence* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Poitiers.
- Kuada, J. (2009). Gender, social networks, and entrepreneurship in Ghana. *Journal of African Business*, 10(1), 85-103. <https://doi.org/10.1080/15228910802701445>
- Kuada, J. (2022). Revisiting entrepreneurship development policy framework for Africa. *African Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 13-22. <https://doi.org/10.31920/2753-314X/2022/v1n1a1>
- Landrum, N. E. (2018). Stages of corporate sustainability: Integrating the strong sustainability worldview. *Organization & Environ-*

- ment, 31(4), 287-313. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Lévi-Strauss, C. (1985). *La pensée sauvage*. Presses Pocket.
- Livian, Y. F. (2020). Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ? *Revue française de gestion*, 46(289), 101-118.
- Locke, K. D. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Sage.
- Mamadou, S. (2020). Is there a strategic approach to entrepreneurship in Africa? *European Business & Management*, 6(4), 67-83. <https://doi.org/10.11648/j.ebm.20200604.12>
- Meissonier, R. (2022). Roy Bhaskar. Le réalisme critique britannique. In Y.-F. Livian & M. Bidan (dir.), *Les grands auteurs aux frontières du management* (p. 157-166). Éditions EMS.
- Moloi-Motsepe, P., Okonkwo Nwuneli, N., & Bonnici, F. (2023, January 19). How social entrepreneurs can drive an inclusive "Africa's century". World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2023/01/davos23-social-entrepreneurs-inclusive-africa/>
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique. *Management & Avenir*, 10(1), 179-197. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0179>
- Neumayer, E. (2013). *Weak versus Strong Sustainability: Exploring the limits of two opposing paradigms* (4^e éd.). Edward Elgar.
- Noah, J.-I. (1974). De la littérature orale négro-africaine et de ses chances de survie. *Études littéraires*, 7(3), 349-367. <https://doi.org/10.7202/500341ar>
- Odeyemi, O., Oyewole, A. T., Adeoye, O. B., Ofodile, O. C., Addy, W. A., Okoye, C. C., & Ololade, Y. J. (2024). Entrepreneurship in Africa: A review of growth and challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 608-622. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.874>
- Ogundana, O. M., Simba, A., & Umoru, U. (2023). Gender perspectives of African SMEs: The role of formal and informal institutional contexts. In R. Hinson, D. N. A. Odame, K. K. Twum, P. Rambe, P. A. Igwe, & D. G. Rugara (dir.), *The Future of Entrepreneurship in Africa: Cross-sectoral perspectives post COVID-19* (1^{re} éd.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781003302339>
- Osei, A. (2024, August 1). Digital entrepreneurship in Africa. *Fore-sight Africa 2024*. <https://www.brookings.edu/articles/digital-entrepreneurship-in-africa/>
- Ouédraogo, A. (2007). Contingence et stratégie : l'exemple des entreprises en Afrique. *Gestion 2000*, 24(1), 121-140.
- Plociniczak, S. (2003). La construction sociale du marché des très petites entreprises. Des réseaux sociaux au capital social local des entrepreneurs. L'exemple de l'arrondissement Lensois. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 2003(3), 441-476. <https://doi.org/10.3917/revu.033.0441>
- Polanyi, K. (1983 [1944]). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps* (trad. C. Malamoud & M. Angeno). Gallimard.
- Pulk, K. (2022). *Time and Temporality in Organisations: Theory and development*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-90696-2>
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments. *Academy of Management Journal*, 58(2), 618-648. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.1004>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Sen, A. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, 6(4), 317-344. <https://www.jstor.org/stable/2264946>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage.
- Tidjani, B. (2022). Cultures africaines et management de l'entreprise : faut-il continuer à en discuter ? In H. Tedongmo Teko & G. Etogo (dir.), *Le pluralisme managérial en Afrique. Hommage au professeur Emmanuel Kamdem* (p. 33-42). Éditions EMS.
- Tönnies, F. (2010). *Communauté et société* (trad. N. Bond & S. Mesure). Presses universitaires de France.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550. <https://doi.org/10.2307/2392360>
- Weiss, T., Perkmann, M., & Phillips, N. (2022). Scaling technology ventures in Africa: New opportunities for research. *Innovation*, 24(4), 552-567. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1999249>
- Yousfi, H. (2021). International management, should we abandon the myth of cultural hybridity? A re-examination of the contribution of postcolonial and decolonial approaches. *M@n@gement*, 24(1), 80-89. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v24i1.6309>
- Zady Kessy, M. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. CEDA.