

# Colloque annuel international ASSG 2021



DOSSIER DE PRÉSENTATION



THÈME :  
Organisations & Crises

8<sup>ème</sup>  
édition





## SOMMAIRE

Mot du président .....	4
Présentations des organisateur	
- Présentation de l'ASSG .....	5
- Présentation du laboratoire Serge .....	6
- Présentation du Groupe SupDeco .....	7
Présentation du thème du colloque 2021 .....	9
Présentation du Programme Générique .....	10
Annexes:	
- Annexe 1 : TDR Grande Conférence .....	12
- Annexe 2 : TDR Conférence Grande Ecole .....	14
- Annexe 3 : TDR Session de formation à la recherche ( <i>doctoriales</i> ).....	16
- Annexe 4: TDR Tables rondes .....	22



## MOT DU PRÉSIDENT

**Birahim Gueye**  
**Président ASSG**

Mesdames et Messieurs, chers membres de l'ASSG, chers partenaires,

C'est un très grand plaisir que nous vous informons de la tenue de la 8ème édition du colloque annuel international de l'Association Sénégalaise des Sciences de Gestion, sous le thème « **Organisations et Crises** ».

Nous vous espérons nombreux à Saint-Louis et/ou connectés pour suivre les activités qui présenteront cette année une grande diversité dans la forme comme dans le contenu.

Il est ainsi prévu :

- une grande conférence sur le thème « La zone du fleuve : défis et opportunités dans une perspective de développement durable;
- une Conférence Grande Ecole qui portera sur : « Education au management en Afrique : contenus, méthodes et inclusion sociale;
- des séances de formation à la recherche dénommées Doctorials (**Voir annexe 3**);
- un atelier doctoral servant de cadre pour aider les doctorants à ajuster leurs travaux;
- la tenue de 3 tables rondes sur des thèmes d'actualités, notamment :
  - Le commerce de détail au Sénégal à l'ère du digital et de la grande distribution ;
  - Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leurs territoires : comment favoriser l'ancrage des projets d'investissement directs étrangers ;
  - Entreprenariat et innovation : rôles et actions des incubateurs universitaires.
- des sessions d'ateliers parallèles où seront discutés les travaux des chercheurs.

Avec nos partenaires du laboratoire **SERGe** de l'**Ugb** et du **groupe Supdeco**, organisateurs de cette édition, nous ne ménagerons aucun effort pour offrir aux participants et à nos partenaires une rencontre scientifique de haute portée tout en veillant à la santé de tous et de toutes.

Les activités en présentiel se tiendront à l'Université Gaston Berger de Saint Louis et au campus saint-louisien du groupe SupDeco.

Cette rencontre scientifique sera également une opportunité d'échanges entre chercheurs, dirigeants d'entreprises et consultants sur la capacité des organisations à faire face aux situations de crise.

***Bonne Conférence !***

## PRÉSENTATION DES ORGANISATEURS

### PRÉSENTATION DE L'ASSG

L'Association Sénégalaise des Sciences de Gestion (**ASSG** ou **A2SG**) est une organisation à but non lucratif créée le **30 Avril 2016 à UGB de Saint Louis**. L'association a été créée dans le but de combler un vide constaté sur l'absence des enseignants, des chercheurs en gestion et des praticiens de l'entreprise dans les débats sur le développement économique et social du Sénégal.

Elle regroupe des enseignants chercheurs, des doctorants et étudiants des établissements publics/privés du Sénégal et d'ailleurs, des praticiens et passionnés du management des organisations.

**Aujourd'hui, l'ASSG compte 343 membres dont 09 institutionnels.**

Sa mission consiste à promouvoir les sciences de gestion en aidant au renforcement des capacités des Enseignants-chercheurs, à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et à la formation des professionnels pouvant porter le développement des entreprises.

#### Elle a pour objectifs de :

- **promouvoir** l'enseignement, la recherche et la formation dans le domaine des sciences de Gestion ;
- **développer** les relations entre les chercheurs Sénégalais et internationaux ;
- **offrir** un soutien moral, intellectuel et logistique de l'activité scientifique de ses membres ;
- **renforcer** les relations entre les chercheurs et les acteurs socio-économiques (entreprises, administrations publiques, organisations non gouvernementales, collectivités territoriales, etc.)



## PRÉSENTATION DU LABORATOIRE SERGE



Unique unité de recherche en Sciences de Gestion à l'université Gaston BERGER, le Laboratoire Saint-Louis, Etudes et Recherche en Sciences de Gestion (SERGe) a été créé le 9 mai 2012 pour promouvoir la recherche en Sciences de Gestion au service du développement du continent Africain. Il est dirigé par le Professeur Seydou SANE et son adjoint Dr. Samba DEME. Le Laboratoire SERGe se fixe comme missions de :

- Favoriser, sous un angle disciplinaire et interdisciplinaire, la création de savoirs ancrés dans les valeurs africaines et qui sont actionnables.
- Former et accompagner les jeunes chercheurs
- Valoriser les productions scientifiques des chercheurs par l'organisation de séminaires de conférences, et de groupes de travail...
- Favoriser la capitalisation conjointe des savoirs théoriques et des savoir-faire au service des organisations
- Participer au débat public sur des thématiques d'ordre managérial qui intéressent le développement de l'Afrique.

Par ailleurs, la volonté commune, partagée par les membres du laboratoire SERGe, de promouvoir et de réaliser des travaux de recherche de qualité a conduit à l'organisation du laboratoire en quatre équipes de recherche :

- Equipe de Recherche en Entreprenariat et Développement des Organisations (EREDO) (Resp. Pr. Birahim GUEYE)
- Equipe de Recherche Ressources Humaines et Management des Organisations Temporaires (ERRHMOT) (Resp. Pr. Demba KANE)
- Equipe de Recherche en Finance, Comptabilité et Contrôle (EREF2C) (Resp. Pr. Mohamed Lamine MBENGUE)

Dans le cadre de l'animation scientifique le Laboratoire organise les activités suivantes :

- Colloque SERGe-Days
- Working Progress Seminar
- Workshop
- SERGe Research Highlight
- SERGe Managerial Breakfast
- SERGe Training Seminar

## PRÉSENTATION DU GROUPE SUPDECO



Depuis près de 30 ans, le Groupe Supdeco Dakar a su s'imposer par son excellence académique, par sa capacité d'innovation, sa diversité et sa créativité.

Le Groupe Supdeco a l'ambition de former des talents qui transformeront l'Afrique et le monde au bénéfice des générations futures.

Le Groupe Supdeco Dakar a développé un modèle unique, fondé sur une hybridation des connaissances par la diversité de son offre de formation et par la mise en place d'une recherche utile à toute la communauté, aux entreprises et aux étudiants.

En lien étroit avec le monde de l'entreprise et l'international, nous offrons à nos étudiants une solide culture générale et des savoirs spécialisés.

Le Groupe Supdeco offre un enseignement et un accompagnement d'avant-garde, afin de faire éclore en chaque étudiant un leader expérimenté, capable d'agir face à la complexité des défis économiques, sociétaux et environnementaux, pour contribuer de manière positive aux transformations du monde.

C'est pour cela que depuis sa création, le Groupe Supdeco Dakar propose des programmes au-delà des frontières du management en langue française et langue anglaise.

■ **Nos programmes d'enseignement s'articulent autour de 5 grands champs disciplinaires intégrés dans des Schools :**

- La School of Management (SOM)
- La School of Public Management (SPM)
- La School of Transport and Logistics (STL)
- La School of Engineering and Technology (SET)
- La School of Languages and communication (SLC)
- La School of Law

**Le Groupe Supdeco** propose un large choix de formations : initiales et continues (soir & week end), mixtes et e-learning, ... du Bachelor jusqu'au DBA.

Nos programmes sont offerts sur nos campus de Dakar, Thiès, Sandiara, Saint Louis, Djibouti et Banjul.

**Des valeurs fortes**

COMPETENCE – INTEGRITE – LEADERSHIP

**Le Groupe Sup de Co Dakar**  
**En quelques chiffres...**

- Près de 30 ans d'expertise dans la formation dans le management et les TICS
- 6 campus au Sénégal et en Afrique
- 6 Schools spécialisés
- + de 3 500 étudiants dont plus de 40% d'étudiants internationaux : Le Groupe Sup de Co accueille depuis sa création des étudiants internationaux venant de plus d'une trentaine de pays africains
- + de 18 000 diplômés à travers le monde
- + d'une trentaine d'universités partenaires dans le monde
- + d'une centaine d'entreprise partenaires : Le Groupe travaille étroitement avec un large éventail d'organisations et d'entreprises à travers le monde. Les étudiants bénéficient des liens étroits et de l'intervention d'experts du monde de l'entreprise dans le cadre des programmes de formation, des stages et des missions en entreprise.
- + de 20 Associations étudiantes
- + de 95% de nos professeurs permanents titulaires du Doctorat
- + de 300 intervenants experts
- + de 50 visiting professors

**Nous travaillons pour l'Afrique de demain**



## PRÉSENTATION DU THÈME DU COLLOQUE

Les organisations, qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public, sont de plus en plus exposées à nombreuses crises de nature et d'intensité différentes (crise des subprimes ; Covid-19 ; catastrophes naturelles ; crise liée au terrorisme, crises liées aux fluctuations des prix des matières premières sur les marchés...). Leur vulnérabilité à l'égard de ces crises est croissante. En effet, une crise, à la différence d'un incident, dérange les habitudes des organisations et remet en question leurs apprentissages comme leurs règles de fonctionnement.

Aussi, elle ne peut pas être, souvent, gérée à l'aide des techniques, de moyens et des procédures habituellement utilisées par les organisations. Dès lors, le développement de capacités nouvelles pour faire face aux situations de crise est devenue, aujourd'hui, une nécessité majeure et en même temps, un défi difficile à relever pour les organisations (Altintas, 2020 ; Combalbert, 2012 ; Hassid, 2012).

En effet, une hiérarchie est par nature dysfonctionnelle en période de crise, en raison de sa rigidité.



Il est alors plausible de retenir l'hypothèse que, les organisations ne peuvent pas, par nature, anticiper et gérer efficacement les crises car elles sont structurées de manière hiérarchique. Elles sont, donc, dans l'obligation d'agir contre leur nature. Mais, comment parviennent-elles finalement à faire face aux crises ? telle est la question à la quelle nous chercherons à apporter éclairages pendant cette 8<sup>ème</sup> édition du Colloque Annuel International de l'ASSG.

**PROGRAMME GENERIQUE PROVISOIRE COLLOQUE INTERNATIONAL DE L'ASSG EDI-  
TION 2021**

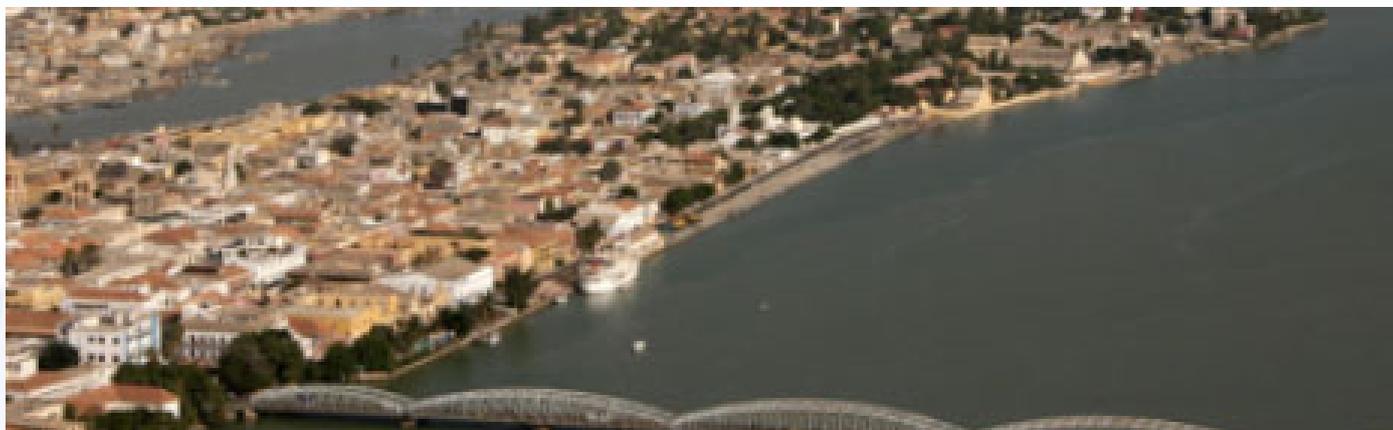
<b>J1- 14/12</b>	<b>J2- 15/12</b>	<b>J3- 16/12</b>	<b>J4- 17/12</b>
<p align="center"><b>9H00 – 10H00</b></p> <p>Lancement des activités du Colloque</p> <p align="center"><b>10H30 – 13H00</b></p> <p>Grande conférence</p> <p>Thème : La zone du fleuve : défis et opportunités dans une perspective de développement durable</p>	<p align="center"><b>9H00-12H00</b></p> <p>Atelier doctoral</p>	<p align="center"><b>8H30 – 9H30</b></p> <p>Cérémonie officielle</p> <p align="center"><b>9H30 – 11H00</b></p> <p>Conférence Keynote Speaker</p> <p align="center"><b>11H30-13H00</b></p> <p>Table Ronde 1</p> <p>Thème : : le commerce de détail au Sénégal à l'ère du digital et de la grande distribution</p>	<p align="center"><b>8H30 – 10H00</b></p> <p>Session d'ateliers parallèles 2</p> <p align="center"><b>10H30 – 12H00</b></p> <p>Table Ronde 2</p> <p>Thème : Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage des projets d'investissement des étrangers.</p> <p align="center"><b>12H00-13H30</b></p> <p>Table Ronde 3 : Thème : Entrepreneuriat et innovation : rôles et actions des incubateurs universitaires.</p>
<p align="center"><b>14H – 18H00</b></p> <p>Séances de formation à la recherche appelées doctoriales</p> <p align="center"><b>A PARTIR DE 19H30</b></p> <p>Soirée des amis</p>	<p align="center"><b>15H00-18H00</b></p> <p>Conférence Grande Ecole</p> <p>Thème : Education au management en Afrique : contenus, méthodes et inclusion sociale</p>	<p align="center"><b>14H00-15H30</b></p> <p>Session d'ateliers parallèles</p> <p align="center"><b>16H00-18H00</b></p> <p>Assemblée générale ASSG</p>	<p align="center"><b>16H00-17H30</b></p> <p>Session d'ateliers parallèles 3</p> <p align="center"><b>A PARTIR DE 20H00</b></p> <p>Dîner de gala</p>

## ANNEXES

- Annexe 1 : TDR Grande Conférence .....	12
- Annexe 2 : TDR Conférence Grande Ecole .....	14
- Annexe 3 : TDR Session de formation à la recherche ( <i>doctoriales</i> ).....	16
- Annexe 4: TDR Tables rondes .....	22

## Annexe 1 : TDR Grande Conférence

### TDR Grande Conférence La zone du fleuve : défis et opportunités dans une perspective de développement durable



La Zone du fleuve est la région de la vallée du fleuve Sénégal qui couvre l'extrême Nord et l'Est du Sénégal, soit 14,4 % de la superficie du territoire national. Elle concerne les villes de Saint Louis, de Richard-Toll, Dagana, Podor et Bakel.

Sa population est constituée pour une grande part de l'ethnie toucouleur suivie de celle des Soninkés, on y retrouve aussi d'autres ethnies telles que les Wolofs et les Peuhls. Sa proximité avec la Mauritanie et le Mali, lui confère son caractère melting-pot avec la présence également de Bambaras et de Maures.

La zone du Fleuve est caractérisée par un climat de type sahélien marqué par la faiblesse de la pluviométrie (300 à 400 mm/an dans la vallée, de 200 à 300 mm/an dans le delta du fleuve) et par l'alternance d'une saison sèche prononcée et d'une saison des pluies qui va de mi-juillet à septembre.

La zone du fleuve regorge des potentialités au plan économique. En effet, étant une région hydro-agricole à vocation rizicole, elle est aménagée pour la riziculture irriguée.

L'élevage des ruminants y est une activité porteuse d'espoir avec la présence de sous-produits agricoles et agro-industriels destinés à l'alimentation animale. Également, sa position frontalière avec la Mauritanie et le Mali présente une opportunité énorme pour le développement des échanges commerciaux. En outre, la région du fleuve présente une véritable attraction touristique, du point de vue géographique avec la diversité de son paysage (Océan, fleuve, désert) et historique avec la colonisation et les différents comptoirs disséminés le long du fleuve.

Au regard de ces potentialités, cette partie du pays offre d'énormes opportunités au Sénégal pour booster son économie. Cependant, l'importance des menaces sur l'écologie liées aux activités économiques le long de la vallée du fleuve, nécessite une dynamique destinée à en réduire la probabilité d'occurrence et/ou les conséquences.

Ainsi, il s'avère opportun de réfléchir sur les défis et opportunités que présente la zone du fleuve dans une perspective de développement durable.

Ces réflexions pourraient tourner autour des points suivants :

- le diagnostic des opportunités socio-économiques ;

- l'identification des menaces environnementales et leurs caractéristiques ;
- la préservation réelle de l'environnement dans la mise en œuvre des projets de développement ;
- l'identification de stratégies de financement des activités porteuses de valeur ajoutée et d'emplois ;
- l'amélioration de la productivité des acteurs économiques ;
- l'impulsion d'une économie inclusive (intégrant les différentes couches sociales et terroirs de la zone).

## Annexe 2 : TDR Conférence Grande École

### L'éducation au Management en Afrique : contenu, méthodes et inclusion sociale



Les écoles de gestion en Afrique sont réputées moins importantes en termes de corps professoral (faible effectif, faible nombre de publications, absence de rayonnement international, etc.), de couverture géographique (étendu du marché, essentiellement locale), de reconnaissance institutionnelle (par les organismes d'accréditation internationale) que leur vis-à-vis en occident et en Asie. Elles auraient tendance à délivrer un enseignement essentiellement inspiré des méthodes et contenus pédagogiques en provenance des États Unis et d'Europe de l'Ouest, notamment en France et en Grande Bretagne (Thomas et al., 2016 ; Arnold, et al., 2017 ; Lee et al., 2018 ; Ghazzi et Mezghani, 2018). Cette situation pourrait s'expliquer par la jeunesse des établissements dont les premiers sont établis au milieu des années 1990. Cette tendance a coïncidé avec la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel suggérés par les institutions internationales comme la Banque mondiale et le FMI. Les diplômés de ces établissements devraient assurer aux entreprises locales nouvellement privatisées et celles naissantes une main d'œuvre de qualité, socialisée à l'idéologie capitaliste libérale dont les modèles viennent d'Harvard et de Wharton.

Près de trois décennies après, certains analystes (Steyn et Bell, 2015) considèrent que les organisations en Afrique souffrent de fortes insuffisances sur le plan managérial : faible capacité à conduire le changement, mauvais pilotage opérationnel des activités, etc. L'enseignement du management est pointé du doigt pour expliquer de telles carences. Selon Lee et al. (2018), il urge de former des managers en masse et d'accroître la qualité des capacités managériales des responsables en fonction dans nombre d'organisations en Afrique. Les écoles de gestion ont ainsi un rôle important à jouer pour combler les manquements constatés.

L'enseignement du management, en Afrique, ne cesse de faire l'objet de vifs débats aussi bien dans les milieux académiques que dans le monde socio-économique (Hernandez et Kamdem, 2007 ; African Management Initiative, 2015 ; Nkomo, 2015 ; Thomas et al., 2016 ; Siltaoja et al., 2019).

Parmi les sujets majeurs: le décalage entre les réalités africaines et le contenu des enseignements, ces derniers mimant toujours les pratiques pédagogiques et les sujets conçus et développés ailleurs ; l'intérêt soudain des établissements africains à solliciter des certifications internationales dont les orientations ne sont pas forcément en adéquation avec les enjeux du continent ; les déficiences en matière de personnels enseignants qualifiés, expérimentés et motivés ; les thèmes de recherche présentant un caractère périphérique par rapport aux dynamiques en cours (Honig et Carsten-Hjortsø, 2018), notamment la créativité des entrepreneurs en Afrique, les modes de transfert de connaissances dans les unités artisanales, le système d'apprentissage dans les ateliers de l'économie populaire (Ndione, 1992), les modes d'échange social dans les organisations favorisant la survie des entités (Ndione, 1992), la gouvernance des ressources naturelles, etc. Les épopées des grands leaders traditionnels ne sont pas également étudiées pour comprendre comment ils ont pris des décisions importantes, comment ils ont motivé leurs collaborateurs, quelles formes de structures ont-ils privilégiées pour favoriser une bonne coordination des activités dans leur système organisé (Abdulai, 2014).

Comme stipulé par Honig et Carsten-Hjortsø (2018), l'enseignement du management en Afrique semble être une extension moderne des relations coloniales antérieures au regard des centres d'intérêts mettant davantage le focus sur les préoccupations des « partenaires occidentaux » apportant leur concours sous forme de financement et/ou d'expertise technique. Lee et al.

(2018) distinguent trois zones d'ombre auxquelles les responsables des établissements africains devraient s'attaquer rapidement pour éviter une perte de compétitivité et une faible performance durable : une faible prise en compte de la demande (inadéquation de l'offre éducative par rapport aux besoins des milieux socio-économiques), un accès inégal aux études en management (du fait des tarifs trop élevés pour certaines populations locales) et une plus forte nécessité à adapter localement certaines pratiques comme encourager une recherche de qualité sur des problématiques localement ancrées, assurer un traitement salarial incitatif, développer des relations avec les milieux socioprofessionnels au niveau local, etc. Même si les sciences du management sont relativement récentes comparées à des champs comme l'économie, la sociologie ou encore l'ethnologie, il urge de faire la mue afin de lui faire jouer un rôle important dans la quête du développement en Afrique (Abdulai, 2014 ; Thomas et al. 2016).

Il sera ainsi abordé dans cette conférence les problématiques du contenu et des méthodes d'enseignement d'une part, et d'autre part, la question de l'accès aux établissements d'enseignement supérieur privés pour bon nombre de jeunes africains issus de familles défavorisées. Les intervenants insisteront sur :

- La pertinence du contenu et des méthodes pédagogiques en cours ;
- La possibilité de construire un nouvel imaginaire d'Afrique par une réforme de l'enseignement du management ;
- Les leçons à tirer des systèmes traditionnels de transmission de savoir ;
- Les ruptures épistémologiques nécessaires pour un enseignement du management afrocentré ;
- Les possibilités de démocratisation de l'accès aux établissements d'enseignement supérieur privés ;
- Le financement des études pour les jeunes issus de familles défavorisée

## Annexe 3 : TDR Session de formation à la recherche (doctoriales)

### Session 1- Stratégies de publication pendant et après la thèse

La formation d'un chercheur, d'un enseignant-chercheur commence dès le Master 2. Cela a toujours été évident dans le système scolaire anglo-saxon, où le Master 2 est une année d'accommodation avec le sujet de thèse. Dans le système francophone cependant, depuis quelques années, à cause des modifications des critères d'évaluation des laboratoires, l'apprentissage de la recherche tend aussi à se faire dès le Master 2. En effet les laboratoires sont évalués selon une certaine périodicité : trois ans ou quatre ans. Or l'un des critères d'évaluation des laboratoires est le ratio nombre de thèses soutenues (sur les trois ou quatre dernières années) sur nombre d'inscriptions en thèse (sur les trois ou quatre dernières années). Afin d'augmenter leur chance d'une bonne évaluation, les laboratoires ont dû raccourcir le nombre d'années passées en thèse par leurs doctorants. Cette pratique largement utilisée dans les sciences dites « dures » s'est propagée en sciences sociales, notamment en économie et en gestion. Trois conséquences de notre point de vue. La première est que la formation par la recherche s'est solidement installée en Master 2. Ainsi, les sujets de mémoire de Master 2 (recherche) ont une perspective « recherche » assumée ; les mémoires rendus par les étudiants sont plus courts et leurs contenus sont plus proches de documents de recherche ; enfin les soutenances de mémoire de master 2 ont lieu au mois d'avril ou mai (et non plus en septembre, octobre, voire novembre).

La deuxième conséquence est que le format des thèses est passé des thèses « grandes œuvres » aux thèses construites à partir d'articles. Le but d'une thèse n'est plus la production d'œuvres de génie mais la contribution substantielle à une littérature. Travailler sur des articles permet de découper son travail de thèse, et de rendre plus transparente sa contribution à la littérature. La thèse consiste en une production de biens intellectuels, à savoir les articles de recherche. Le terme « production » est utilisée ici à es-cient, peut-être de manière provocatrice, mais son utilisation a pour objet de montrer que la « production » d'articles implique une fonction de production. C'est-à-dire, une manière d'écrire efficacement un article, étant donnés des facteurs de production. L'intelligence fait partie de ces facteurs, mais il n'est pas l'élément déterminant. La troisième conséquence est que les articles s'écrivent de plus en plus avec des co-auteurs. Cela permet notamment de diviser le travail, de baisser le coût d'écriture d'un article et d'écrire plus d'articles.

Pour l'étudiant en thèse qui souhaite faire une carrière d'enseignant-chercheur, chercheur ou de chargé d'études (dans un grand organisme national ou international), une thèse contenant des articles publiables ou déjà publiés augmente la probabilité d'être recruté.

Dans le cas d'une université, d'une école ou d'un centre de recherche, la probabilité d'y être recruté augmente avec le nombre d'articles publiés parce que ces universités, écoles et centres de recherche sont évalués désormais sur la base du nombre d'articles publiés par leurs enseignants-chercheurs et/ou chercheurs.

Les revues scientifiques constituent de facto un marché qui vient sanctionner la qualité du travail fourni ces institutions. Par ailleurs, une fois dans l'institution, l'enseignant-chercheur, le chercheur progressera d'autant plus rapidement qu'il/elle aura de publications de qualité. En ce qu'il concerne les chargés d'étude dans les organismes nationaux ou internationaux, même s'ils n'ont pas nécessairement pour vocation de publier dans les revues scientifiques classiques, leurs travaux doivent respecter une certaine rigueur scientifique, car ils sont publics et disponibles sur les sites internet de ces organismes.

Il est ainsi nécessaire d'apprendre le plus tôt possible aux étudiants en thèse, comment mettre en place une stratégie de publication.

Plusieurs questions seront traitées lors de la table ronde :

- Quelles sont les bonnes structures d'un article théorique ?
- Quelles sont les bonnes structures d'un article empirique ?
- Quel marché pour les articles de recherche ? : les revues, les rapporteurs, ...
- Comment choisir ses co-auteurs ?

## Session 2- Comment concilier la recherche en sciences de gestion et le conseil en entreprise ?

Nombre d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion sont impliqués à différents niveaux dans des activités de conseil en entreprise. Pour certains, les actions en entreprises sont étroitement mêlées à la recherche, alors que pour d'autres, elles constituent une activité indépendante. Cependant, en sciences de gestion, où la recherche est centrée sur l'entreprise, l'activité de conseil peut permettre la création de connaissance scientifique. Plus que pour toute autre discipline, la relation entre conseil et recherche en science de gestion est sujette à débat.

Dans le domaine des sciences exactes et de la plupart des sciences sociales, une distinction s'établit entre recherche fondamentale et recherche appliquée. Les enseignants-chercheurs produisent de la connaissance scientifique à partir de l'observation de l'objet de la recherche et de l'expérimentation. Ils développent une expertise dans leur domaine de recherche, qu'ils peuvent mettre à la disposition des organisations dans le cadre d'activités de conseil en entreprises, afin de développer des produits et services. Cette expertise peut également s'exercer dans d'autres cadres – le cadre judiciaire, par exemple.

Les sciences de gestion, contrairement aux autres disciplines scientifiques, semblent s'affranchir de la distinction entre recherche fondamentale et appliquée. Ainsi dans la recherche-action (ou recherche-intervention), développée en France par les professeurs Savall et Zardet, le chercheur mène en parallèle et de manière intriquée l'acquisition de connaissance scientifique et des actions de conseil en entreprise, concrètes et transformatrices. Il s'agit d'une méthode de recherche s'inscrivant dans le paradigme constructiviste, fondée sur l'interaction entre le chercheur et l'entreprise, et permettant la création de valeur pour celle-ci. L'acquisition de connaissance scientifique nécessite cependant que les résultats puissent être généralisés.

L'activité de conseil peut être réalisée par l'enseignant-chercheur indépendamment de toute activité de recherche. Il s'agit alors d'une activité lucrative, où l'enseignant-chercheur met à la disposition de l'entreprise son expertise contre rémunération. Dans certains cas, le chercheur peut demander à l'Université un détachement partiel ou temporaire pour exercer son activité en entreprise. Pour autant, cette activité, bien que de nature commerciale, peut permettre à l'enseignant-chercheur de créer de la connaissance, si le chercheur inscrit dans un cadre théorique les observations recueillies lors de sa mission. Elle peut permettre à l'enseignant-chercheur d'améliorer le contenu de son enseignement, en y intégrant des techniques managériales non encore diffusées.

Il apparaît donc que l'acquisition de connaissance en sciences de gestion n'émane pas seulement de l'observation et de l'expérimentation, mais également de l'action en entreprise. Le consultant, en théorisant les conclusions de sa mission, peut, tout comme le chercheur, créer de la connaissance. La consultance peut donc se substituer, dans une certaine mesure, à la recherche.

Très encouragée par les universités américaines et par les établissements d'enseignement privés, le développement de l'activité en entreprise des enseignants-chercheurs se heurte cependant à des contraintes statutaires en France ; pour certains, elle contribue à la migration des enseignants-chercheurs outre-Atlantique ou dans les grandes écoles. L'argument avancé est

le risque de voir l'indépendance du chercheur menacée par la rémunération qu'il perçoit dans de la part de l'entreprise et, plus concrètement, de le voir se détourner de son activité universitaire. Afin de poursuivre le débat en s'absolvant de tout dogmatisme, plusieurs questions méritent d'être posées.

- Existe-t-il une réelle fertilisation croisée entre la recherche et le conseil, et plus généralement avec l'action en entreprise ?
- L'action en entreprise constitue-t-elle une réelle menace pour l'indépendance de l'enseignant-chercheur ?
- L'apport du chercheur dans son activité de conseil provient-il des connaissances acquises par la recherche ou des méthodes de recherche qu'il a développées ?
- Peut-on mesurer l'apport de l'action en entreprise pour la création de connaissances scientifiques ? En quelle mesure le conseil permet à l'enseignant d'enrichir ses enseignements ?
- L'action en entreprise permet-elle d'améliorer la qualité de la recherche en sciences de gestion ? Quelle est sa valeur ajoutée pour l'enseignement de la gestion ?
- Le conseil en entreprise peut-elle se substituer à la recherche en sciences de gestion ?
- Peut-on envisager, dans l'enseignement supérieur, un statut de chercheur-consultant ou d'enseignant-consultant, qui viendrait en complément du statut d'enseignant-chercheur ?

### Session 3 : Accès aux terrains africains : spécificités, difficultés et méthodes

Kolk & Rivera-Santos (2016), dans une revue de littérature systématique, ont trouvé que le contexte est déterminant dans le choix des sujets étudiés par les chercheurs s'intéressant à l'Afrique malgré les difficultés relatives à la collecte de données. Ils ont constaté que l'écrasante majorité des travaux a nécessité la collecte de données primaires, par interview, expérimentations ou encore par sondage. Cette situation serait justifiée par les difficultés d'accès à des données secondaires fiables. Collecter des données primaires n'est pas pour autant aisé. La barrière de la langue est un frein considérable du fait de la pluralité de langues parlées par les différentes ethnies et tribus sans compter la langue officielle souvent héritée de la colonisation. Le caractère informel de la majorité des unités économiques ne favorise pas non plus leur étude du fait de l'absence d'informations certifiées. Le faible niveau de diffusion du jargon du monde des affaires limite également la portée de la compréhension de certains thèmes abordés dans les outils de collecte (guide d'entretien, questionnaire, etc.). Les études comparatives y sont extrêmement difficiles du fait des écarts importants sur le plan des infrastructures de recherche et des capacités des chercheurs d'un pays à un autre.

Il convient dès lors d'aborder les spécificités du terrain africain afin de mieux l'appréhender pour ainsi réaliser des travaux apportant des contributions substantielles aussi bien théoriquement que sur le plan des pratiques managériales. La présente session aura pour objectifs :

- De démontrer les spécificités du terrain africain ;
- De dégager des pistes de solutions pour faire face aux difficultés d'accès et de collecte de données fiables ;
- D'apporter des éclairages sur les modalités de mobilisation des méthodes de recherche ;
- Démontrer comment réduire les biais liés au caractère « surdéterminant » du terrain africain sur les concepts et les théories ;
- Réfléchir sur les possibilités de collaboration avec des non académiques dans les projets de recherche
- Présenter les grandes plateformes regroupant des données secondaires plus ou moins fiables (Afrobaromètre, GEM, etc.) ;
- Discuter les possibilités de reconstitution de données secondaires à partir de la presse spécialisée (Jeune Afrique, Financial Afrique, etc.)

### La question d'une « Science africaine de gestion » est-elle légitime ?

Comme le rappellent Bollecker et Azan (2009), les pratiques d'emprunt théorique d'une communauté de chercheurs conduisent à s'interroger sur la nature des travaux produits par ces derniers. A la lumière de cette observation, il semble légitime de se demander si, les recherches sur les entreprises africaines ne sont scientifiques que ce qu'elles empruntent aux connaissances produites dans cette discipline depuis plus de 70 ans. N'y aurait-il pas une place pour une Science Africaine de Gestion (SAG) ? Cette question s'inscrit dans un nouvel engagement épistémologique qui, depuis l'avènement des rationalités managériales non-occidentales, a permis de relativiser le postulat de l'universalité des principes de sciences de gestion. Sjoerd Keulena et Ronald Kroeze (2014) retiennent que la dissémination et la diversification du management contemporain se caractérisent par un ensemble de croyances, d'idées et de pratiques inscrites dans le temps et déterminant les organisations publiques et privées. Si la postmodernité apparaît comme une époque où l'appréhension de la réalité nécessite une épistémologie endogène ou contextualiste, la SAG peut alors trouver matière à interroger puis enrichir les nouveaux paradigmes de management.

Notre interrogation peut cependant paraître inopportune en raison de la domination sans égal d'un management occidental, à tout le moins, à influence occidentale, dont on s'emploie à appliquer les principes et les techniques dans le contexte africain.

Par exemple, la pédagogie est certainement un des moyens qui permet d'assimiler ou faire assimiler les principes « universels » de management ; du moins, ceux qui font autorité. Sans le clamer ouvertement, le fait que les outils pédagogiques, les manuels, ou tout autre support didactique soient importés de l'occident laisse penser que la théorie idéale du management est celle des sciences de gestion du Nord.

Il reste, que ses résultats décevants, à en juger par les performances des organisations africaines ramènent vers un questionnement plus global : « quel modèle pour l'Afrique du 21e siècle ? ».

Le deuxième questionnement qui renvoie à ce que Srinivas appelle la performative efficacy, c'est-à-dire comment les managers peuvent-ils se comporter dans une région donnée en tenant compte de leur système de valeurs ? Il s'agira, en définitive, de montrer que la problématique d'une science africaine de gestion ne peut faire l'économie d'une réappropriation des acquis épistémiques, philosophiques et axiologiques qui sous-tendent les traditions et les pratiques des organisations du continent noir. Pour entrer dans ce débat et en construire un périmètre de discussion, les questions suivantes sont posées :

- Quels sont les apports et apories à l'entreprise africaine de plus de 70 ans de théories de gestion ?
- Quels sont les éléments de contexte africain qui enfoncent le clou du non universalisme des principes de gestion ?
- Pourquoi revendiquer une science de gestion africaine ?
- Quelles sont les caractéristiques d'un savoir managérial africain ? Quels en sont les fondements ?
- Quel est « l'idéal type » de l'entreprise africaine ?
- Quels sont les comportements des managers cohérents avec le système de valeurs africain ?
- Quelle pédagogie envisagée pour une diffusion des théories managériales africaines ?

## Annexe 4: TDR Tables rondes

### Table ronde 1

#### Le commerce de détail au Sénégal à l'ère du digital et de la grande distribution



La contribution du commerce de détail à l'économie ne cesse de croître. Dans les pays en développement, on constate une transformation du commerce avec la percée de la grande distribution et du commerce numérique. En effet, l'industrie du commerce est en permanence marquée par des changements profonds qui se sont intensifiés ces dernières années. Plusieurs facteurs ont contribué à bouleverser le secteur. Il s'agit notamment des changements de comportement des consommateurs, de la facilité d'accès aux informations de marché, des développements technologiques qui ont permis une baisse substantielle des coûts de production, de l'urbanisation, de la généralisation de la personnalisation des relations clientèles, l'abondance et la multiplicité de l'offre, etc.

En Afrique subsaharienne, au Sénégal en particulier, l'implantation de grands acteurs mondiaux de la distribution avec une diversité de formats (grande et moyenne surfaces, drive, etc.) et la mondialisation du commerce facilitée par l'accès aux grandes plateformes de e-commerce (Amazon, Alibaba, etc.), la rapidité des opérations logistiques pilotées par des entreprises spécialisées (par exemple Outalma.com) et les phénomènes comme les GP, bouleversent en profondeur le commerce de détail et obligent chercheurs et praticiens à réfléchir sur ces dynamiques. Plusieurs questions devront être traitées :

- Quel avenir pour les petits commerçants du secteur informel ?
- Comment appréhender la cohabitation entre les différentes formes de commerce (grande distribution, commerce traditionnel, commerce digital, ...) ?
- Les faillites d'entreprises de petit commerce seront-elles compensées en termes de création d'emplois par le commerce formel moderne en constitution ?
- Quelles implications dans la relation producteurs (petits industriels et agriculteurs) /distributeurs ?
- Comment gérer les conséquences sur le plan de l'urbanisme commercial ?
- Quels apports de la recherche scientifique ?

## Table ronde 2

### « Les managers territoriaux face l'attractivité durable de leurs territoires : comment favoriser l'ancrage des projets d'investissement directs étrangers ? »

»



La modernité politique est contenue dans l'affirmation de la surface. Elle marque aussi l'origine du territoire institutionnel de l'Etat moderne. Le territoire institutionnel est désormais délimité par une frontière (Raffestin 1986 : 6-8) et il comprend l'ensemble des êtres vivants, des ressources et des relations strictement compris à l'intérieur de celle-ci. Au Sénégal, le territoire national est constitué, globalement, de 603 collectivités territoriales (557 communes et 46 départements). Elles sont dirigées par des autorités- désignées suivant des procédures spécifiques- qui ont en charge de promouvoir une véritable politique de développement et de mise en œuvre des potentialités des territoires dans le cadre de la territorialisation des politiques publiques. Cependant, la rigidité qui caractérise l'organisation des collectivités territoriales, la faiblesse des ressources humaines et financières allouées aux collectivités territoriales, la faible implication des collectivités locales dans la planification des actions, dans l'exécution et le suivi-évaluation des politiques publiques requièrent, de la part des autorités qui dirigent ces collectivités locales des compétences managériales larges pour être en capacité de concilier un territoire institutionnel jouant la surface et un territoire relationnel correspondant à l'entreprise, à l'utilisateur et à l'habitant (Ruegg, 1997).

La capacité à faire converger le territoire institutionnel et le territoire relationnel détermine l'attractivité d'un territoire. Laquelle est définie comme la zone de convergence entre la stratégie politique d'un territoire et la stratégie économique des entreprises (Coussi, 2019). De ce fait, pour rendre attractif leurs territoires, les responsables des collectivités territoriales, dans leurs stratégies de management du développement économique, peuvent être amenés à porter leurs efforts sur l'exogène plutôt que sur l'endogène en recourant aux projets d'investissements directs étrangers portés le plus souvent par des entreprises étrangères privées. Or, les entreprises à capitaux étrangers cristallisent souvent des crispations collectives mettant en évidence les difficultés sous-jacentes à la pérennité et donc à l'ancrage des projets d'investissements sur le territoire. Ainsi, de manière plus incisive, les responsables des collectivités territoriales en charge du développement économique de leurs territoires se trouvent confrontés à des stratégies de plus en plus complexes pour la localisation et l'ancrage des investissements économiques portés par les acteurs privés.

Cette table ronde offre donc une opportunité aux responsables publics (*présidents de conseils municipaux, départementaux, responsables d'agence de promotion des investissements, responsables de grandes entreprises publiques, responsables des ministères en charge de la décentralisation, de l'économie...*), aux responsables des grandes entreprises étrangères implantées au Sénégal, aux responsables des agences bilatérales et multilatérales de développement et aux universitaires de débattre sur les stratégies déployées par les responsables des collectivités territoriales pour favoriser une bonne localisation et un meilleur ancrage des projets d'investissement direct étrangers. A titre indicatif des thèmes ci-dessous pourront être discutés :

- La place du responsable d'une collectivité territoriale dans le processus d'implantation et de gestion d'un projet d'investissement direct étranger.
- Les enjeux d'optimisation du management public territorial dans un contexte de décentralisation et de reconfiguration territorial
- La plus-value des structures dédiées spécifiquement aux échanges internationaux (export, investissement direct, partenariats) dans la localisation et l'ancrage des projets d'investissement direct étranger.
- Le rôle des Agence Régionale de Développement (ARD) dans la localisation et l'ancrage des projets d'investissement direct étranger.
- Les rôles, positionnements et légitimités des « Agences d'attractivité » dans le processus de localisation et l'ancrage du projet d'investissement étranger.
- Les facteurs de compétitivité des collectivités territoriales
- Les dysfonctionnements dans le management de l'ensemble des acteurs de la chaîne d'implantation d'un projet d'investissement direct étranger

### Table ronde 3

## Entrepreneuriat et Innovation : rôles et actions des incubateurs universitaires



Schumpeter considère que l'innovation par le truchement du processus destruction-crédation est intimement liée à l'entrepreneuriat par sa capacité à induire une création de valeur nouvelle. L'innovation peut ainsi être considérée comme un fondement de l'entrepreneuriat dès lors qu'elle favorise la découverte ou la transformation d'un produit, suggère une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre.

Généralement, elle découle d'interactions et de pratiques sociales entre acteurs ayant des connaissances et des compétences différentes mais complémentaires. Alain Fayolle (2012) considère ainsi que « l'innovation naît du dialogue, de la relation avec l'ensemble des acteurs clés de l'environnement : experts, utilisateurs, clients potentiels, fournisseurs... ». L'innovation peut ainsi suivre un long processus d'essais-erreurs d'où la nécessité d'un cadre favorisant le développement d'idées, principales sources d'innovation soit directement, soit en passant par les étapes d'invention et/ou de découverte.

Les incubateurs universitaires se sont donnés la mission de « favoriser le transfert (des résultats) de la recherche scientifique vers la création de nouvelles activités porteuses de richesses et d'emploi. » (Fayolle, 2012, pp. 152). Ce mouvement qui a débuté aux États-Unis s'est rapidement propagé dans d'autres parties du monde. Les Universités sénégalaises sont, depuis près d'une décennie, encouragées à créer des incubateurs dont il convient d'interroger les rôles et les actions dans le sens de promouvoir des innovations favorables à l'entrepreneuriat. Plusieurs sujets corollaires méritent d'être discutés à ce propos, notamment :

- Le niveau de mobilisation des chercheurs par les incubateurs
- Les cadres d'interactions entre les responsables des incubateurs et les autres parties prenantes internes et externes des universités
- Le positionnement stratégique des incubateurs universitaires dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial
- Les capacités des incubateurs à mettre à la disposition des porteurs de projets des moyens et des conseils nécessaires à la réalisation de leur projet
- Les résultats obtenus notamment en termes de taux de survie des entreprises hébergées



## NOS PARTENAIRES ACADÉMIQUES



