L'essor de l'enseignement du management en Afrique au Sud du Sahara

Ulrike Schuerkens

▶ **To cite this version:**

Ulrike Schuerkens. L'essor de l'enseignement du management en Afrique au Sud du Sahara. Karim Charaf; Tarik El Malki. Hymne au Management. Mélanges en l'Honneur du Professeur Rachid M'Rabet:, Les Presses du Savoir, pp.55-75, 2021. hal-03151086

HAL Id: hal-03151086

https://univ-rennes2.hal.science/hal-03151086

Submitted on 24 Feb 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'essor de l'enseignement du management en Afrique au Sud du Sahara :

L'exemple du Sénégal

The development of management education in sub-Saharan Africa: The example of Senegal

Professeure Dr. Dr. Ulrike Schuerkens, Université Rennes 2, LiRIS EA 7481

Publié dans :

Mélanges en l'honneur du Professeur Rachid M'Rabet

Hymne au Management

Sous la direction des professeurs

Karim Charaf & Tarik El Malki

Les Presses du Savoir : Rabat

2021 : pp. 55-75.

L'essor de l'enseignement du management en Afrique au Sud du Sahara :
L'exemple du Sénégal

Résumé

Les écoles de commerce ont participé au développement socio-économique du secteur privé du Sénégal à partir des années 1980. Certaines écoles ont reçu des fonds et du soutien dans le cadre des partenariats avec des écoles de commerce des pays du Nord, principalement la France. Afin de pouvoir s'appuyer sur cette assistance, les écoles de commerce du Sénégal ont dû proposer des programmes éducatifs appuyés par ces organisations et leurs professeurs.

Mon analyse à partir des études de cas, de l'analyse du contenu des matériaux disponibles en ligne, des entretiens avec les directeurs/rices et de l'observation participante a montré que l'essor de la formation en management au Sénégal à partir des années 1980 était surtout basé sur des professeurs venant de l'étranger et d'anciens étudiants ayant fait des études en France. Les liens avec les écoles de commerce en Europe et en particulier de la France ont aidé à répandre le genre de management néolibéral qui était en vogue dans les années 1980. Les écoles se sont développées et se basent de plus en plus sur des ressources domestiques : des études de cas des PME-PMI locales enseignées, des stages plus longs en entreprise, la création d'incubateurs d'entreprises, des professeurs engagés, et, récemment, les curricula refaits, incluant certains aspects du changement socio-économique des cultures africaines. Ces efforts s'inscrivent dans un mouvement plus large de soutien aux particularités d'une économie émergeante où des professionnels d'une quarantaine d'années commencent à occuper des postes clés.

Abstract

Business schools have participated in the socio-economic development of Senegal's private sector since the 1980s. Some schools received funding and support through partnerships with business schools in Northern countries, mainly France. In order to be able to rely on this assistance, business schools in Senegal had to offer educational programs supported by these organizations and their professors.

My analysis based on case studies, content analysis of materials available online, interviews with directors and participant observation shows that the development of management training in Senegal from the 1980s onwards was mainly based on professors from abroad and former students who had studied in France. Links with business schools in Europe and particularly in France helped to spread the kind of neo-liberal management that was in vogue in the 1980s. The schools have grown and increasingly rely on domestic resources: case studies of local SMEs taught, longer internships in companies, the creation of business incubators, committed professors, and, recently, redesigned curricula, including aspects of socio-economic change in African cultures. These efforts are part of a broader movement to support the particularities of an emerging economy, where professionals in their forties are beginning to occupy key positions.

Mots-clés: développement, management, écoles de commerce, enseignement, Sénégal.

L'essor de l'enseignement du management en Afrique au Sud du Sahara :

L'exemple du Sénégal[1]

INTRODUCTION

Les écoles de commerce au Sénégal ont été créées à la suite des processus d'ajustement structurel imposés dans les années 1980 par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Ces programmes d'ajustement structurel prévoyaient une privatisation du secteur économique géré par l'État et le licenciement d'un nombre considérable des contractuels du secteur public. Les élites de la première période après l'indépendance du pays en 1960 avaient majoritairement trouvé des postes dans le secteur public. Avec l'ajustement structurel, ces élites et les classes moyennes supérieures cherchaient d'autres issues à leur trajectoire professionnelle. Le changement économique vers un rôle plus important du marché lié à l'ajustement structurel exigeait la socialisation des acteurs économiques dans de nouveaux rôles de comportement. Les écoles de commerce proposaient alors une spécialisation économique aux étudiants pour un emploi dans le secteur privé. Ces acteurs pouvaient utiliser ce nouveau savoir pour créer des entreprises privées et/ou restructurer les multiples entreprises d'État sur le plan national. Ces couches sociales étaient prêtes à payer pour la formation de leurs progénitures et d'elles-mêmes leur donnant accès à une activité alternative dans le secteur privé.

Les écoles de commerce ont ainsi émergé au Sénégal dans les années 1990 avec la création d'ISM, Supdeco Dakar et un peu plus tard IAM. Une convention s'appelant « l'accord cadre d'André Sonko » fut signée. La convention était instaurée par le ministère de l'éducation pour permettre aux Sénégalais de devenir entrepreneur économique en évoluant dans la formation supérieure, un domaine qui était réservé jusqu'à cette date aux établissements publics. Au

[1] C'est avec grand plaisir que je réponds à cette invitation de contribuer à la publication d'hommage au professeur Rachid M'Rabet dont j'ai fait la connaissance dans le cadre du projet européen RISE ManaGlobal. Le professeur Rachid M'Rabet a engagé l'ISCAE dans cette participation au projet et a vite vu l'intérêt de ManaGlobal pour le monde des entreprises du Maroc après une courte présentation de la part du professeur Michel Villette d'AgroParisTech lors d'une visite au Maroc. Je suis très reconnaissante au professeur Rachid M'Rabet pour cet intérêt pour le projet que je coordonne et lui souhaite encore beaucoup d'années productives pour réaliser ses projets de recherche.

Cet article s'inscrit dans un projet financé par le programme de recherche et d'innovation (RISE) Horizon 2020 de l'Union européenne et en particulier dans le cadre de la convention de subvention Marie Sklodowska-Curie n° 823744.

départ, il y avait une perception selon laquelle le privé recevait plutôt des étudiants moyens qui n'avaient pas leur place dans les universités publiques. Plus tard, les écoles privées de commerces sont arrivées à former ces jeunes non seulement employables mais qui trouvaient un emploi.

DONNEES ET METHODES

Les données utilisées dans le cadre de cet article proviennent des sources quantitatives et qualitatives, incluant des entretiens informatifs avec une dizaine de directeurs/directrices d'écoles de commerce lors d'un terrain à Dakar en été 2019 ; une analyse de contenu des sites internet d'écoles de commerce sénégalaises ainsi qu'une observation participante dans le cadre du projet RISE ManaGlobal dans une école de commerce de Dakar, AFI-L'Université de l'Entreprise faisant partie du partenariat.

Le choix des écoles de commerce pour les entretiens informatifs se basait sur des suggestions faites par deux professeurs d'université en gestion de l'UCAD (Bachir Wade et Ibrahima S. Dankoco) et un entretien informel avec le président de l'Association sénégalaise des sciences de gestion, le professeur Birahim GUEYE (http://www.assg.sn/). Les directeurs/directrices des écoles de commerce les plus réputées du Sénégal étaient alors contacté.e.s par mél en demandant un rendez-vous dans le cadre du projet RISE ManaGlobal. La thématique de l'entretien était précisée par la nécessité d'inclure les cultures locales dans l'enseignement des écoles souvent influencé par le discours occidental du management. Les entretiens tournaient autour de l'adaptation de l'enseignement des écoles de commerce aux besoins du système socio-économique africain et en particulier sénégalais.

Ces entretiens enregistrés d'une heure environ et transcrits étaient approfondis par des analyses du contenu des sites web institutionnels. D'autres écoles de commerce moins importantes étaient incluses dans l'étude des sites internet. De cette manière, accéder à la présentation individuelle des écoles était possible. J'y retrouvais aussi des données sur la création des écoles, les missions et les activités de l'école mais aussi leurs coopérations au sein des entités plus vastes (d'autres écoles de la région ou à l'étranger et des organisations professionnelles) comme elles étaient révélées dans des descriptions écrites ou des noms et des logos utilisés.

LES PROGRAMMES D'ETUDES

Ces écoles de commerce commençaient avec des programmes d'enseignement du management copiés des pays occidentaux et de leurs écoles de commerce régionales. Une grande partie des enseignants des premières heures était parfois des professeurs détachés des écoles de commerce des pays du Nord ou des vacataires ayant une formation acquise dans une école de commerce des pays du Nord, souvent en France. Pendant la première période d'enseignement de ces écoles, le savoir appris en Occident était considéré comme indispensable à une activité dans le secteur du management dans un pays du Sud. De plus, il n'y avait que peu d'études de cas publiées sur les systèmes économiques autochtones en Afrique au Sud du Sahara. La modernisation des Suds était considérée se réaliser avec les approches théoriques venant du Nord et la question de la compatibilité avec les situations empiriques locales n'était pas considérée d'être importante étant donné que les élites de ces pays du Sud croyaient au modèle du développement proposé par le Nord et ces chercheurs prônaient « la modernisation » et « l'occidentalisation » des économies et des sociétés des pays du Sud. Les voix discordantes - comme celle de Samir Amin – prônant une « déconnexion » des pays du Sud de ceux du Nord étaient peu suivies. La séparation entre les pays suivant le modèle économique de l'URSS et celui du néo-libéralisme des pays occidentaux caractérisait les économies du continent africain. C'était seulement à partir de la chute du mur en 1989 et de l'essor du modèle économique néo-libéral dans la majeure partie des économies du monde que certains chercheurs commençaient à poser des questions sur la particularité du fonctionnement des systèmes économiques en Afrique. Des études sur les entrepreneurs et les travailleurs dans différents pays du continent au Sud du Sahara (Kenya, Côte d'Ivoire) voyaient le jour, influencées en partie par les approches marxistes (cf. Freud 1988).

Les premières études s'intéressant à la gestion particulière en Afrique étaient publiées à partir de la fin des années 1990 (D'Iribarne et Henry *et al*. 1998 ; Kandem 2004 ; Kamoche et al. (éds) 2015) après des critiques de Bourgoin du cas des entreprises ivoiriennes (1984). Mais les écoles de commerce continuaient à enseigner les approches connues en Occident à la demande d'une clientèle africaine n'ayant pas les moyens de financer les études de sa progéniture en France ou dans d'autres pays occidentaux, un groupe qui souhaitait un enseignement proche de

celui des pays du Nord à transmettre à leurs enfants qui étaient inscrits dans les écoles de commerce des Suds. Très récemment, les études de cas réalisés aux Suds ont été intégrées au cursus de ces écoles (cf. Mamadou Gaye, ancien professeur à Supdeco ayant obtenu un prix par la Conférence internationale des dirigeants des institutions d'enseignement supérieur et de recherche en gestion d'expression française en 2020 et la présentation des écoles ci-dessous). La plupart du temps, les études de cas enseignées étaient reprises des manuels occidentaux et les étudiant.e.s étaient censé.e.s comprendre la spécificité africaine à partir de leurs expériences sur le terrain économique des Suds, comme confirmé par les directeurs/rices des écoles de commerce interrogé.e.s dans le cadre de cette étude en juin/juillet 2019.

Mon enquête auprès d'une dizaine de directeurs/rices des écoles de commerce à Dakar faisait apparaître que la spécificité des études de cas africaines était vue par certains d'entre eux. Mais une seule école de commerce – Supdeco – avait intégré ces études de cas venant des enseignant.e.s du Sud dans son programme d'enseignement. La plupart de ces écoles ne disposait pas de ces études de cas ou se basait sur des cas collectés il y a une décennie (e.g. ISM).

Or, dans un contexte africain, les études de cas doivent donner des informations sur des systèmes de gestion qui ne sont pas enseignés dans les universités occidentales. C'est la raison pour laquelle le projet ManaGlobal s'intéresse à des « success stories » afin de voir comment ces entrepreneurs ayant du succès parviennent à réussir dans un contexte socio-économique africain. De plus, une collection des études de cas sera publiée pour l'usage des écoles de commerce vers la fin de la durée du projet en 2022/23.

Selon le directeur de l'IFACE, le professeur Dankoco : « La formalisation est un réel problème au Sénégal. Je n'adhère pas à l'idée d'obliger les entreprises à se formaliser car il y a des coûts énormes à supporter. Je suis plutôt pour une approche adaptative. C'est le système qui doit s'adapter à ces modèles d'entreprise. Il faut arriver à trouver un compromis entre le système informel et les exigences du secteur. Il faut que l'État écoute les entrepreneurs informels. »

Le directeur de l'IFACE a l'intention de travailler avec son laboratoire sur les programmes d'appui à l'entreprenariat, réalisés depuis les années 1960 jusqu'à nos jours afin d'identifier les blocages et les avancées qui sont décisifs pour atteindre un succès économique. Ainsi son équipe poursuit une approche très proche des objectifs du projet ManaGlobal.

Supdeco : Groupe École supérieure de commerce Dakar

Le groupe Supdeco forme des managers dans tous les métiers du management depuis 1993. L'école renferme 13 pôles de formation supérieure et un incubateur académique d'entreprise qui est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprise. L'incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise.

L'objectif de Supdeco est de « doter les institutions publiques et privées d'Afrique de cadres ayant une vision stratégique et outillés pour faire face aux défis d'un monde en perpétuelles mutations. » (http://www.supdeco.sn/Le-Groupe-Supdeco-Dakar-Qu-est-ce.html) Il s'agit ainsi d'une école agréée par l'État, ayant des filières de « bachelors » et de « masters » reconnus par le CAMES, le Centre Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur, organisme de coordination des questions touchant à l'Enseignement Supérieur dans les pays d'expression française d'Afrique et de Madagascar. L'École propose des formations initiales, en continue et en alternance. Plus de 100 professeurs ayant une formation universitaire de troisième cycle (DEA, DESS, Doctorat ou PhD) y enseignent (dont des vacataires) ainsi qu'une trentaine de professeurs visiteurs de l'Afrique, de l'Europe, de l'Amérique ou de l'Asie qui assurent un enseignement de haute qualité. Les étudiant.e.s proviennent de 25 pays selon le site Internet de l'école. Ses diplômes sont co-signés par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar (CCIAD). De plus, Supdeco Dakar est certifié ISO 9001 : 2008 pour toutes ses activités. L'école est ainsi conforme aux exigences de la réglementation de l'enseignement supérieur du Sénégal, de l'UEMOA et du CAMES. Une autre distinction a été attribuée à l'école : Le Conseil des Ministres statutaire de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a attribué le label « Centre d'Excellence UEMOA » au Groupe Supdeco Dakar et a ainsi souligné le caractère interafricain de l'établissement.

Le groupe est membre de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) ainsi qu'un membre fondateur du RAMEGE (Réseau africain et malgache pour l'excellence en gestion des entreprises), créé en 2000 par la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). Ce réseau RAMEGE vise la définition d'une charte africaine de la qualité des établissements et des formations dans le domaine de la gestion, adaptée aux

standards internationaux. Ce réseau vise aussi l'élaboration des programmes destinés aux réalités africaines. De plus, le groupe a signé le « *Global Compact* » et les « *Principles of Responsible Management Education* » des Nations Unies, une initiative qui rassemble le monde de l'entreprise, du travail et la société civile autour de plusieurs principes relatifs aux normes du travail, aux droits de l'homme et à l'environnement et ainsi autour d'une version récente du management. Le groupe collabore avec des institutions célèbres d'Europe (Sciences po Lille, l'Université de St. Gallen), de l'Amérique du Nord (ESG UQAM), de l'Afrique et de l'Asie (http://www.supdeco.sn/Ecoles-et-Universites-etrangeres.html). Quelques-unes de ces institutions ont délocalisé certaines de leurs formations vers Supdeco Dakar. Une école doctorale en coopération avec l'UCAD et un département d'e-learning avec très peu de cours complètent cette image plutôt impressionnante pour une école de commerce africaine qui a été classée quatrième en Afrique au Sud du Sahara en 2019 par *Jeune Afrique* à cause d'un faible taux de publication des enseignant.e.s-chercheur.e.s.

C'est à travers des études de cas et des fora que l'école essaie de transmettre la connaissance aux étudiant.e.s. Il s'agit des cas d'entreprises africaines qui sont ouvertes au monde international. À travers des exemples comme Apple, les GAFFA ou bien Kodak, les enseignant.e.s essaient de voir les failles et les réussites des entreprises locales. Ces enseignements sont dispensés par des professeurs locaux qui réalisent des études sur les entreprises africaines.

Il s'agit selon Yasmina Sy, la co-directrice de l'école (entretien du 11 juillet 2019) des PME, des TPE et même de grandes entreprises industrielles régionales et sous-régionales. Ces études travaillent sur l'historique et les stratégies de l'entreprise menées par les groupes de travail au sein des entreprises. En plus, des discussions et des études de cas d'entreprises, les étudiant.e.s produisent des mémoires de fin d'année sur des thématiques liées à l'entreprise locale.

Supdeco a entamé en collaboration avec des entreprises comme Auchan la mise en place d'un *bachelor* en alternance pour les étudiants qui veulent intégrer ces supermarchés alimentaires. Ainsi l'École a élaboré des productions intellectuelles basées sur le conseil donné à Auchan. Une des étudiant.e.s a fait son stage à Auchan. Les étudiant.e.s passent ainsi quatre à six mois dans ces supermarchés et, à la fin, ils produisent des mémoires de stage d'une cinquantaine de pages.

Yasmina Sy nous a expliqué : « La particularité d'Auchan est que cet enseigne s'est propagé sur le territoire sénégalais avec des prix et des produits destinés à une couche moyenne, contrairement à Casino qui vise des populations plutôt favorisées avec des produits plus chers et de meilleures qualités. Auchan s'est ainsi rapproché du Sénégalais moyen, contrairement à Casino qui s'est orienté vers une clientèle aisée. »

L'entreprise a axé sa méthode sur la technique du merchandising pour avoir plus de visibilité. De ce fait, il fallait obtenir une formation pour le personnel afin que celui-ci puisse maîtriser p.ex. les techniques de conservation des légumes. La collaboration avec Auchan de Supdeco est ainsi axée sur la formation des jeunes capables de promouvoir les intérêts de la grande distribution. Après des séances de travail avec ses enseignant.e.s, Supdeco a proposé une licence en alternance dans le domaine de la distribution.

Aujourd'hui (2019), 25 étudiants formés avec un financement d'Auchan travaillent avec un CDI dans ces supermarchés. Ce sont des étudiant.e.s de la deuxième année de management qui se sont orienté.e.s vers cette filière avec une formation de neuf mois, divisée en des mois de stage et de cours.

Auchan est satisfait du produit final et a proposé à Supdeco une formation des directeurs de magasin. Cette option fait partie d'un constat que l'École a suggéré à Auchan durant des séances de diagnostic étant donné que Supdeco ne fait pas uniquement de la formation. A travers un dispositif de suivi et de correction des erreurs, Supdeco essaie de comprendre comment améliorer les enseignements au niveau de la deuxième cohorte (Yasmina Sy, 11 juillet 2019).

En conclusion, on constate que Supdeco est un *global Business school* africaine qui travaille en collaboration avec une cinquantaine d'universités internationales. Selon Yasmina Sy : « Il faut savoir qu'au Sénégal, nous sommes le leader en matière de créativité et de réflexion sur l'enseignement du management. L'innovation majeure consiste à intégrer l'étudiant, lui permettre d'avoir un pied dans l'entreprise avant même la sortie de l'école. »

IAM : Institut Africain du Management

L'IAM compte selon le classement 2019 de *Jeune Afrique* parmi les trois meilleures écoles de commerce de l'Afrique au Sud du Sahara. L'Institut a été créé il y a 26 ans et compte une

dizaine de partenaires accrédités, dont l'Université Laval au Canada, l'Emlyon Business School de Lyon ou encore la *London Business School*. 22,000 alumni se trouvent dans la base de données de l'IAM et sont impliqués dans la stratégie de l'école. Seul un quart des études de cas utilisées dans l'enseignement sont créées en interne. L'IAM fait partie des membres fondateurs de l'*Association of African Business Schools* ; une bonne partie de ses programmes est reconnue par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES). L'Institut est labellisé Centre d'Excellence par l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine. Le Ministère de l'Enseignement Supérieur est signataire des diplômes délivrés. L'Institut accueille chaque année environ 2,500 apprenants en formation initiale et continue (dont 1,300 pour le seul programme Bachelor).

L'IAM avait co-organisé avec l'UCAD le 28e congrès annuel de l'AIMS (Association internationale de Management Stratégique) du 11 au 14 juin 2019 pour discuter du thème de la « pensée managériale à l'époque des forces de disruption » ; un évènement qui avait réuni plusieurs centaines de participants de l'Afrique et de l'Europe et auquel j'ai participé.

En 2007, plus d'une vingtaine de ses programmes furent reconnus par le CAMES. En 2012, l'institut obtînt la labélisation du centre d'excellence UEMOA et c'est en 2014 que l'IAM entama le programme de *mentoring* pour le Global Bachelor in Business Administration.

En 2016, l'IAM eût sa première accréditation ANAQSUP qui est une agence nationale d'accréditation jouant le même rôle que le CAMES au Sénégal. L'ANAQSUP (Autorité nationale d'assurance qualité au Sénégal) est née en réponse à ce challenge dont l'objectif est de reconnaitre les programmes sur le plan local tout en travaillant en collaboration avec celui d'origine sous-régionale.

L'IAM a été classé deuxième meilleure *business school* en Afrique de l'Ouest par la France en 2016. En 2015, l'IAM a été classé deuxième meilleure *business school* par *Jeune Afrique* et quatre masters ont été classés parmi les dix meilleurs en Afrique par *A Universal*. Récemment en 2019, plusieurs des masters ont été classés par *Jeune Afrique* - dont le master *business administration* qui a fini meilleur master en Afrique de l'Ouest.

L'IAM utilise des outils tels que Keros qui est son principal système d'information et scholaris qui est une bibliothèque numérique qui permet à ses étudiant.e.s et son personnel administratif

ainsi qu'aux intervenant.e.s de l'IAM d'avoir accès à plus de 60,000 livres en se connectant à distance.

La sociologie est enseignée en formation initiale. En première année, tous/tes les étudiant.e.s suivent des cours d'anthropologie africaine et de sociologie. Les grandes notions de la sociologie, les normes, les valeurs ainsi que les changements sociaux, les contraintes sociales et les groupes sont étudiés. L'enseignement de la sociologie est générale et non pas spécifique à l'Afrique. Par contre, en anthropologie, les traditions africaines sont abordées : la communauté, la propriété foncière ainsi que la sacralisation du milieu physique ; le respect des totems et de la culture font aussi partie des enseignements. Néanmoins, la sociologie et l'anthropologie économique sont peu enseignées et ont fait l'objet d'interventions données par moi pour plusieurs doctorants en été 2019.

IFACE

L'IFACE fait partie de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et est un institut qui forme des bacheliers et des étudiant.e.s de master en gestion des entreprises. La formation est payante (une soixantaine d'euros/mois) et permet à l'Institut d'être un des plus développés et aisés de l'UCAD. L'enseignement à distance par Internet est développé grâce à des cours destinés aux professionnels. Les étudiants participent aux cours en formation continue ou en formation initiale le jour, ou le soir pour les professionnels. Le programme est établi en commun avec des professionnels mais utilise surtout des études de cas faites à l'étranger. L'objectif est de former des spécialistes de la gestion des entreprises et de les préparer à la création d'une entreprise. (http://faseg.ucad.sn/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=31)

Au niveau macro-économique comme au niveau micro-économique, selon le directeur de l'IFACE, I. S. Dankoco, les solutions proposées ne sont pas adaptées aux réalités socioculturelles du Sénégal. Au niveau des entreprises, le même constat peut être fait. L'État comme les entreprises utilisent des approches, selon I. S. Dankoco, qui ne sont pas applicables en Afrique au Sud du Sahara et qui, aujourd'hui, constituent un blocage au développement. Le faible taux de bancarisation (18 %) est un exemple significatif car malgré le fait que les banques soient installées au Sénégal dès le 19ème siècle, elles n'arrivent pas à convaincre les

populations. La banque et son marché ne parviennent pas à communiquer, entre autres, à cause des barrières linguistiques. En plus, seul 20 % des financements sont alloués aux petites et moyennes entreprises, ce qui cause un déficit considérable. Ceci est lié aux conditions imposées par les banques : c'est d'ailleurs la raison pour laquelle une grande partie des entreprises sénégalaises sont informelles selon le directeur de l'IFACE, le professeur Ibrahima S. Dankoco.

Ayant étudié en France, le directeur dispense une connaissance occidentale dans ses cours en utilisant des ouvrages étrangers. Ce qui devient un handicap selon lui, car les entreprises africaines ont des réalités différentes. Même si les entreprises informelles ne sont pas bien gérées, elles parviennent à fonctionner en période de crise contrairement à celles dites formelles, selon I. S. Dankoco.

Dans l'enseignement, ce sont des études de cas du Nord qui portent sur des aspects du marketing, les relations avec le marché, la gestion du client etc. qui sont étudiées. C'est par la comparaison et le know-how des étudiant.e.s de l'univers africain que les enseignants montrent la différence et le décalage entre les entreprises locales et le modèle occidental.

ISM : Institut supérieur du management à Dakar

L'école fondée en 1992 dépasse ses concurrents en ce qui concerne la professionnalisation de ses étudiants : elle compte autour de 70 enseignants venant du milieu professionnel et a noué des partenariats avec plus de 200 entreprises accessibles aux stages et aux recrutements des étudiant.e.s. Ceux/celles-ci doivent mener un projet de création d'entreprise pendant leur scolarité. L'ouverture à l'anglais et la mobilité internationale sont les deux points faibles de l'école. Le groupe mobilise près de 10,000 apprenants de manière régulière, y inclus de l'enseignement primaire et secondaire. L'école a noué des contacts avec 20,000 alumni et compte 36 nationalités parmi ses étudiant.e.s. Les entreprises sont impliquées dans les conseils scientifiques et de perfectionnement, dans les instances d'habilitation, dans les conseils d'administration, mais également dans les activités pédagogiques, les projets, les chaires et la recherche. Elles sont bien évidemment parties prenantes des stages et de l'alternance. La formation est focalisée sur la résolution des problèmes professionnels. L'école propose un master de recherche ainsi qu'un doctorat en management des organisations depuis 2007.

Selon son directeur, A. Diouf (entretien du 8 juillet 2019), il faut savoir qu'aujourd'hui, l'ISM est parmi les trois meilleures Écoles de Commerce de l'Afrique francophone et ceci selon *Jeune Afrique* en 2019. L'Institut occupe ce rang de par sa date de création, de par ses statistiques et ses alumni formés qui sont environs 18,000. Depuis 1992 jusqu'à ce jour, l'ISM forme des étudiant.e.s. Aujourd'hui, l'ISM compte près de 5,000 étudiant.e.s. L'ISM a plusieurs campus au sein de l'école. Les enseignant.e.s d'ISM ont réalisé en collaboration avec des structures partenaires des études de cas. Dix études de cas ont été réalisés il y a une dizaine d'années, réunis dans un ouvrage que les enseignant.e.s utilisent. Néanmoins, ces études de cas n'ont pas été actualisées depuis selon les dires du directeur lors de notre entretien en été 2019.

BEM Bordeaux Management School Dakar

L'École, créée en 1998, est considérée par *Jeune Afrique* comme la meilleure école de commerce de l'Afrique au Sud du Sahara avec un taux d'insertion de 96,5 % après six mois. Selon son directeur, P. M. Diop : « BEM a été créé sous l'initiative du Docteur Pape Madické Diop qui fait partie des premiers acteurs de l'enseignement privé au Sénégal. » L'intégralité de la dernière promotion est partie en mobilités dans une des 21 universités partenaires en Europe, Amérique, Afrique et Asie. Néanmoins, peu d'études de cas furent réalisées en interne. En 2019, l'École compte 550 étudiants en formation initiale et 650 auditeurs en formation continue, dont 145 étudiant.e.s internationa.ux/les. 215 professeurs de plus de 20 nationalités enseignent à BEM. L'École défend une approche du management responsable, ancrée dans la réalité économique, sociale et environnementale de l'Afrique et du monde actuel. A Dakar, 50 % des enseignements sont délivrés par des professeurs permanents du campus de Bordeaux et 50 % par des professeurs de BEM Dakar. Une quarantaine d'intervenants figurent sur le site web (https://bem.sn/bem-executive-center/intervenants).

Lors de la création de BEM, l'objectif était d'enseigner des cours en rapport avec les réalités africaines et, en même temps, donner la possibilité à des jeunes, qui n'avaient pas la chance d'aller en Europe, d'étudier à Dakar avec la délocalisation du programme. A l'époque, BEM appartenait seulement au Docteur P. Madické Diop et la possibilité existait de s'inscrire dans un *bachelor* et un master en partenariat avec BEM Bordeaux. Ce qui faisait que dans l'offre académique, la *business school* regroupait des étudiants qui n'avaient pas d'expérience dans le

milieu professionnel. Parallèlement, la formation « *executive education* » est proposée dont la grande majorité des enseignant.e.s sont des professionnels.

L'idée était de donner une chance à tous/tes les étudiant.e.s dont les parents n'ont pas la possibilité de payer des études à l'étranger. Étant donné que les frais d'études sont très élevés, les parents évitent d'envoyer des jeunes de 20 ans dans les pays occidentaux. BEM faisait alors des programmes entièrement délocalisés ou bien faisait intervenir des professeurs internationaux. Cette démarche continue de persister aujourd'hui car dans l'offre de la *business school*, il y a le *bachelor* Kedge, qui repose sur une fusion entre BEM Bordeaux et le marché européen. Kedge *management school* envoie des enseignant.e.s à BEM Dakar car BEM propose le programme de *bachelor* Kedge qui est entièrement délocalisé à Dakar. Ce qui fait que ce sont les mêmes enseignant.e.s qui font des cours à Dakar, sur le campus de Shanghai et aujourd'hui à Toulon.

Ce sont des enseignants de Kedge. Lorsque BEM fut créé, P. Madické Diop était le seul actionnaire. En 2016, Kedge est entré dans le capital social. C'est la raison pour laquelle, des effets de synergie positive en pédagogie existent. Le *bachelor* Kedge est un diplôme visé par l'État français. Dans les programmes, comme l'IMP (*International Management Program*) qui est enseigné aussi bien en licence qu'en master, BEM exige de ses étudiant.e.s une mobilité internationale. Les étudiant.e.s peuvent choisir de faire un semestre académique à l'étranger ; en France ou au Ghana, parfois ils le font pendant deux années. Ils peuvent faire deux ans à Dakar et deux ans à Marseille ou Bordeaux avant de revenir faire la 5ème année à BEM Dakar.

Des cours de *cross cultural management* font partie du programme. Ce sont des intervenants internationaux qui se chargent de ces enseignements. L'un des enseignants qui assure le cours de *Cross cultural management* est un conseiller politique de l'ambassadeur des États-Unis à Dakar (en 2019). Il s'agit d'un Sénégalais ayant obtenu un doctorat qui vit au Canada. Il a été directeur de la *Business school* de BEM.

BEM réunit 300 étudiant.e.s dans sa *Business school* qui est sélective et où l'étudiant.e est recruté.e sur la base d'un concours et d'un entretien. Pour l'exécutive éducation, destinée aux professionnels, 600 étudiant.e.s y sont inscrit.e.s. La promotion du master de la *Business school* de l'année 2019 englobait 20 étudiant.e.s. Dans ce programme, d'autres étudiant.e.s internationaux/ales sont inscrit.e.s. En 2019/20, cinq étudiant.e.s de Kedge y sont inscrit.e.s.

Groupe AFI - L'Université de l'entreprise

Depuis sa création en 1993 par un couple de comptable, Papa S. et Mariama Coulibaly, le Groupe AFI-L'Université de l'Entreprise, forme de nouvelles générations de leaders capables de transcender les cultures, les frontières et les disciplines afin d'apporter une plus-value à l'entreprise. Une des convictions principales est d'assurer la formation professionnelle de cadres et cadres supérieurs capables de faire de l'entreprise le moteur du développement économique et social du continent africain. Son organisation et sa pédagogie se déclinent dans des programmes en formation initiale et formation continue pour former des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises ambitieux, économiquement efficaces et socialement responsables dans les entreprises, selon son site web. Régulièrement, de nouvelles formules et de nouveaux programmes sont proposés en cohérence avec les besoins des entreprises et des exigences de qualité des accréditations internationales afin de former des jeunes aptes à trouver un emploi. Une pédagogie de proximité est proposée qui permet le transfert des savoirs académiques, mais aussi, des savoirs faire issus de l'expérience professionnelle de ses enseignant.e.s. Le système d'évaluation est basé sur la méthode des cas et la mise en situation réelle de travail. Face aux nouveaux enjeux de la mondialisation, le Groupe AFI poursuit son développement avec l'objectif de s'imposer comme un acteur majeur de l'éducation et de la formation.

Des coopérations avec le monde de l'entreprise, des universités sénégalaises et d'autres pays africains ainsi que des universités et écoles de commerce européennes existent, parmi celles-ci : l'Université Gaston Berger de Saint Louis ; l'Université Alioune Diop de Bambey et le laboratoire de recherche FOCS de l'UCAD. Le Groupe AFI-L'UE est membre de plusieurs associations, parmi celles-ci : l'Association des Universités Africaines – AUA ; Fédération Européenne des Écoles – FEDE ; *European Foundation For Management Development* – EFMD ; *Association To Advance Collegiate Schools of Business* – AACSB. Les diplômes FEDE sont validés par l'IACBE (International Assembly for Collegiate Business) et permettent aux étudiant.e.s de L'AFI-UE d'obtenir une validation sénégalaise et internationale de leurs diplômes.

Le Groupe AFI-L'Université de l'Entreprise a élargi ses offres de formation en acceptant de s'investir dans l'enseignement moyen et secondaire grâce à un lycée. Les enseignements sont garantis par le Ministère en charge de l'enseignement supérieur. Les filières de management prévoient l'intégration des aspects de l'interculturel à travers un cours de management interculturel. De plus, l'entreprenariat occupe une place de choix dans ses méthodes pédagogiques d'où la création d'un incubateur d'entreprise qui accompagne ses apprenants dans la concrétisation de leurs idées de projet d'entreprises. Début janvier 2020, un laboratoire de recherche fut créé où je réalisais plusieurs interventions orales. L'école est très connectée dans le monde économique grâce à ses promoteurs, un couple de comptable qui continue de diriger l'école depuis son début en 1993.

UCAO-UUZ

L'UCAO-UUZ est une Unité Universitaire de l'UCAO qui est une Université créée par la Conférence épiscopale de l'Afrique de l'Ouest (CERAO) dont le siège est à Ziguinchor. Elle est une unité de douze unités au total dans l'UEMOA et en Guinée. L'UCAO-UUZ s'est bâti depuis 2000 autour de l'École Saint Michel qui en assume le secrétariat exécutif et possède une longue tradition dans l'enseignement catholique primaire et secondaire datant de l'époque coloniale et a des liens avec des institutions similaires à travers l'Afrique francophone. En 1996, l'établissement a fait son entrée dans l'enseignement supérieur en ouvrant la filière BTS Comptabilité. En 2004, des filières des Licences Professionnelles et en 2006 des filières des Masters Spécialisés suivirent mais sous la bannière de l'UCAO-UUZ. En 2010, la Licence Comptabilité-Finance fut reconnue par le CAMES et en 2012, la Licence Informatique de Gestion.

Le personnel du Complexe d'Enseignement Saint Michel est constitué du personnel enseignant permanent qui compte 32 personnes dont le niveau d'études varie de la maîtrise au doctorat en passant par le DEA. Saint Michel assure aussi des cours grâce à des professeurs vacataires (40) venant de l'Université de Dakar ou des professionnels venant de l'entreprise et ceci pour donner

un cachet académique et professionnel aux enseignements délivrés. L'UCAO dispose de plus d'une école doctorale.

L'école dispose d'une base de données des alumni qui intègre la promotion sortante pour des fins d'insertion et de stage professionnel. Un forum a déjà été organisé pour regrouper tous les alumni et créer un bureau.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Les écoles de commerce ont participé au développement socio-économique du secteur privé du Sénégal à partir des années 1980. Certaines écoles ont reçu des fonds et du soutien dans le cadre des partenariats avec des écoles de commerce des pays du Nord, principalement la France. Afin de pouvoir s'appuyer sur cette assistance, les écoles de commerce du Sénégal ont dû proposer des programmes éducatifs appuyés par ces organisations et leurs professeurs. La proposition des degrés jumelés (double diplôme) avec des écoles de commerce de l'Occident est devenue largement répandue. Les cours destinés aux managers - comme les *Executive MBA* - sont des diplômes homologués de Bac+5 dans plusieurs des écoles étudiées. Leur particularité est la validation des acquis de l'expérience professionnelle. De plus, des cours sont proposés non pas en tant que programme universitaire mais en tant que cours que les managers en poste qui ont déjà terminé leurs études, peuvent suivre pour actualiser leur formation (p.ex. IFACE qui les propose en cours de soir).

Dans la plupart des écoles de commerce, des professeurs invités des écoles de commerce comme BEM Bordeaux sont mentionnés. Ces professeurs invités contribuent à la mise à disposition des curricula des écoles. La liste des professeurs invités continue à développer les programmes mais est aussi un facteur qui légitime et qui valorise l'enseignement de ces écoles de commerce. Disposant des professeurs de la France, du Canada ou des États-Unis contribue au prestige des écoles et est un moyen important de promotion pour attirer des étudiants potentiels pour des études payantes. Cette influence étrangère n'est pas unique au Sénégal mais était déjà en cours dans le développement des écoles de commerce en France à partir des années 1950 par rapport aux aides reçues de la part des institutions des États-Unis d'Amérique à l'époque (cf. Hedmo *et al*. 2006 : 314).

Les rapports de pouvoir inégal entre ceux qui influencent et ceux qui sont influencés ont ainsi mené à un univers réceptif de la part des élites du Sénégal qui depuis peu sont critiques et moins réceptifs vis-à-vis de cet enseignement standardisé du management venant des pays du Nord. Après la politique d'ajustement structurel, ces élites – non pas uniquement sénégalaises mais plutôt africaines - étaient à la recherche d'une alternative socio-économique au modèle du développement par l'État que les écoles de commerce étaient censées diffuser dans le pays. Ces écoles de commerce étaient le signe d'un changement structurel sur le plan économique. Tandis que des données sur le nombre total des personnes ayant obtenu un diplôme sont peu connues, ces nombres ne sont pas négligeables : Le directeur d'ISM me raconta que 18,000 managers sont passés par leurs programmes de formation entre 1992 et 2019.

Mon analyse à partir des études de cas, de l'analyse du contenu des matériaux disponibles en ligne, des entretiens avec les directeurs/rices et de l'observation participante a montré que l'essor de la formation en management au Sénégal à partir des années 1980 était surtout basé sur des professeurs venant de l'étranger et d'anciens étudiants ayant fait des études en France. Les liens avec les écoles de commerce en Europe et en particulier de la France ont aidé à répandre le genre de management néolibéral qui était en vogue dans les années 1980. Les écoles se sont développées et se basent de plus en plus sur des ressources domestiques : des études de cas des PME-PMI locales enseignées, des stages plus longues en entreprise, la création d'incubateurs d'entreprises, des professeurs engagés, et, récemment, les curricula refaits, incluant certains aspects du changement socio-économique des cultures africaines. Ces efforts s'inscrivent dans un mouvement plus large de soutien aux particularités d'une économie émergeante où des professionnels d'une quarantaine d'années commencent à occuper des postes clés ; des jeunes qui visent à s'émanciper des voies proposées par leurs aînés en lien étroit avec l'ancienne métropole française.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Achtenhagen, L., Brundin, E. (éds.) (2016) *Entrepreneurship and SME Management across Africa : Context, Challenges. Cases*. Berlin : Springer.

Alnodel, A. A., Elobaid, D.E., Elawady, S.I., Alhdaif, S. A. (2018) « Business colleges and their community : Content analysis of websites of business colleges in the MENA region ». *International Journal of Engineering Business Management*, 10 : 1–10.

Anyansi-Archibong, C. B. (2001) « Toward an African-oriented management theory, » in F. M. Edoho (éd.), *Management challenges for Africa in the Twenty-first Century : Theoretical and Applied Perspectives,* pp. 63–72. Westport, CT : Praeger.

Bagire, V., Namada, J. (2015) « Management theory, research and practice for sustainable development in Africa : A commentary from a practitioner's perspective, » *African Journal of Management*, 1 (1) : 99-108.

Bourgoin, H. (1984) *L'Afrique malade du management*. Paris : J. Picollet.

Boyer, R. (1996) « The convergence hypothesis revisited : Globalization but still the century of nations ? » in Berger, S., Doré, R. (éds.), *National Diversity and Global Capitalism*, pp. 29-59. Cornell Studies in Political Economy, New York : Cornell University Press.

Branine, M. (2011) *Managing Across Cultures : Concepts, Policies and Practices*. Londres *et al.* : Sage.

Braun, W., Warner, M. (2002) « The 'Culture-free' versus 'Culture-specific' management debate, » in Warner, M., Joynt, P. (éds) *Managing Across Cultures : Issues and Perspectives,* pp. 13-25. 2e éd., Londres : Thomson Learning.

Budhwar, P., Sparrow, P. (2002) « An integrative framework for determining cross-national human resource management practices, » *Human Resource Management Review* 12 (3) : 377-403.

Budhwar, P., Debrah, Y. (éds.) (2001) *Human Resource Management in Developing Countries*. Londres et New York : Routledge.

Caby, J. (2003) « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats », http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2003-07.pdf ; Institut d'Administration des Entreprises de Paris.

Cahiers de l'Institut de recherche et d'études africaines (2017) « Le management en Afrique : entre universalité et contingence », 14.

Chigunta, F. (2016) « Entrepreneurship as a Possible Solution to Youth Unemployment in Africa, » *People*, 10 : 1.

Croce, F. (2018) « La recherche du management africain au XXIe siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain 'métis', » *Revue africaine de management – African Management Revue*, 3 (1) : 1-12.

D'Iribarne, P., Henry, A. *et al*. (1998) *Culture et mondialisation : Gérer par-delà les frontières*. Paris : Seuil.

D'Iribarne, P. (2003) *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*. Paris : Odile Jacob.

D'Iribarne, P. (2009) *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Seuil.

Ellis, F.Y., Nyuur, R.B., Debrah, Y.A. (2015) « Human resource management in Africa, » in *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*, Chapitre 18, pp. 393-424. Cranfield School of Management : Cranfield, UK.

Freund, B. (1988) *The African Worker*. Cambridge : Cambridge University Press.

Gomez, P.-Y., Korine, H. (2009) *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Paris : De Boeck.

Grelon, A. (1997) « Le développement des écoles de commerce en France (XIXe-XXe siècle) et les relations avec les écoles d'ingénieurs ». Actes du colloque *Les écoles de gestion et la formation des élites,* Maison des Sciences de l'Homme, Paris, Janvier.

Hedmo, L., Sahlin-Andersson, K., Wedlin, L. (2006) "The Emergence of a European Regulatory Field of Management Education," in Djelic, M.-L., Sahlin-Andersson, K. (éds) *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation,* pp. 308-328. Cambridge : Cambridge University Press.

Huet, J.-M., Husson, É., Anor, F. (2014) « Quel avenir pour les business schools à la française ? » L'Express - Roularta *L'Expansion Management Review* 155 (4) : 86-96.

Jackson, C. (2015) « Facilitating collaborative problem solving with human-centred design : the Making All Voices Count governance programme in 12 countries of Africa and

Asia, » *Knowledge Management for Development Journal,* 11 (1) : 91-106.

Jackson, T. (2013) « Reconstructing the indigenous in African management research, » *Management International Review*, 53 (1) 13–38.

Jeune Afrique (2016) Hors Série N° 43.

Kamdem, E. (2004) *Management et interculturalité en Afrique, expérience camerounaise*. Paris : L'Harmattan.

Kamoche, K. (2000) *Sociological Paradigms and Human Resources : An African Context*. Farnham : Ashgate.

Kamoche, K., Siebers, L.Q., Mamman, A., Newenham-Kahindi, A. (2015) « The dynamics of managing people in the diverse cultural and institutional context of Africa, » *Personnel Review*, 44 (3) : 330-345.

Kamoche, K., Debrah, Y., Horwitz, F., Muuka, G.N. (éds.) (2004) *Managing Human Resources in Africa*. Londres et New York : Routledge.

Kiggundu, M. N. (1989) *Managing Organizations in Developing Countries : An Operational and Strategic Approach*. Hartford, CT : Kumarian Press.

Kiggundu, M. N. (1991) « The challenges of management development in sub-Saharan Africa, » *Journal of Management Development*, 10 (6) : 32-47.

Kuada, J. (2013) « Management Education in Africa : Prospects and Challenges », in Alon, I., Jones, V., McIntyre J.R. (éds) *Innovation in Business Education in Emerging Markets,* pp. 9-26. London : Palgrave Macmillan.

Mamman, A., Kanu, A.M., Alharbi, A., Baydoun, N. (2015) *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Poverty Reduction in Africa : Strategic Management Perspective*. Cambridge : Cambridge Scholars Publishing.

Nkomo, S.M. (2011) « A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies : Tensions, contradictions and possibilities, » *Organization*, 18 (3) : 365-386.

Nkomo, S. M. (2015) « Challenges for management and business education in a

developmental state : The case of South Africa », *Academy of Management Learning & Education*, 14 (2) : 242–258.

Owusu, F., Kalipeni, E., Awortwi, N., Kiiru, J.M.M. (2015) « Building research capacity for African institutions : confronting the research leadership gap and lessons from African research leaders, » *International Journal of Leadership in Education*, 20 (2) : 1-26.

Oyelaran-Oyeyinka, B., Barclay, L.A. (2004) « Human capital and systems of innovation in African development, » *African Development Review,* 16 (1) : 115–138.

Patterson, K., Winston, B. (éds.) (2016) *Leading an African Renaissance : Opportunities and Challenge*. Berlin : Springer.

Portes, A., Haller, W. (2005) « The Informal Economy, » *The Handbook of Economic Sociology*, chapter 18 : 403.

Sachs, J.D., Warner, A.M. (1997) « Sources of slow growth in African economies," *Journal of African Review*, 29 (1) : 52-56.

Safavi, F. (1978) *Management Education and Business Systems and Environments in Africa, Southeast Asia, and the Far East*. Bellingham : Western Washington University College of Business and Economics.

Schuerkens, U. (éd.) (2014) *Global Management, Local Resistances*. Londres et New York : Routledge.

Schuerkens, U. *et al*. (sous la direction de) (2019) *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*. Paris : L'Harmattan.

Thomas, H., Lee, M., Thomas, L., Wilson, A. (2017) *Africa: The Management Education Challenge*. Volume 2. Bingley, U.K : Emerald Publishing.

Tiemtore, W. Z., Gueye, B. (2020) *L'éducation au management en Afrique face aux incertitudes*. Paris : L'Harmattan.

Tokuori, T. (2006) « The economy of affection and local enterprises in Africa : Empirical evidence from a network study in Burkina Faso and Senegal, » *African Studies Quarterly*, 9 (1 et 2) : 79–101.

van der Merwe J. (2016) « Theorising emerging powers in Africa within the western-led system of accumulation, » in J. van der Merwe, I. Taylor et A. Arkhangelskaya (éds.) *Emerging Powers in Africa*, pp. 17-38. International Political Economy Series. Cham : Palgrave Macmillan.

Villette, Michel (1998) « École de l'élite et savoirs ordinaires. *L'école supérieure de commerce de Paris en 1990-1992*. *Social Science Information*, Sage Publications, London, Thousand Oaks and New Delhi. 37 (1) : 137-160.

Villette, M. (2016) « De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : l'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine, » *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, 125 : 13-23.

Zoogah, D. B. et C.D. Beugré (2012) *Managing Organizational Behavior in the African Context*. Londres et New York : Routledge.