

## Editorial

*Samba DEME<sup>1</sup> - Rédacteur invité*

---

La XXVIIIème édition de la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) s'est tenue à Dakar du 11 au 14 juin 2019. Elle a été organisée pour la première fois en Afrique sub-saharienne par l'Association Sénégalaise des Sciences de Gestion (ASSG). Cette conférence a rassemblé des chercheurs et praticiens venus d'horizons divers. Le choix du thème de la conférence de Dakar, « la pensée managériale à l'épreuve des forces de disruption », s'est inscrit dans une logique de « questionnements » des fondements ontologiques, épistémologiques et théoriques en Sciences de Gestion sur les phénomènes qui interpellent la pensée managériale de par leur capacité à occasionner des ruptures et des changements radicaux dans la vie des individus et des organisations. L'Afrique étant interpellée à plus d'un titre, la compréhension des organisations y évoluant est prometteuse pour la recherche en Management (George *et al.*, 2016).

Les nombreuses et variées activités de la conférence ont occasionné de fructueux échanges pour tous les profils de participants. Ainsi, les doctorales ont permis aux doctorants de recevoir des orientations enrichissantes de la part de chercheurs confirmés sur, par exemple, les étapes d'une recherche doctorale ou les stratégies de publication dans les revues internationales. Le séminaire doctoral est venu compléter cette activité et a permis aux doctorants de présenter leurs projets de thèse et de bénéficier de retours enrichissants.

En outre, la pré-conférence ainsi que les tables rondes ont permis aux praticiens d'échanger avec les universitaires sur les problématiques managériales du moment.

Enfin, une centaine de communications, sur les thèmes du Management, de la stratégie et de

---

Adresse de correspondance de l'auteur :  
1. Enseignant-Chercheur- Maître de Conférences Titulaire  
Chef du département de Gestion  
UFR Sciences Économiques et Gestion  
Université Gaston Berger de Saint-louis (Sénégal)  
Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion (SERGe)  
E-mail : [samba.deme@ugb.edu.sn](mailto:samba.deme@ugb.edu.sn)

---

l'organisation, ont pu être présentées dans les ateliers parallèles. Ce qui constitue à tout point de vue un indicateur de l'intérêt que cette conférence, organisée en terre africaine par l'Association Sénégalaise des Sciences de Gestion, a suscité auprès de la communauté des chercheurs.

Aujourd'hui, l'ASSG propose, dans le cadre d'une convention tripartite avec l'AIMS et la Revue Africaine de Gestion (RAG), de publier un second numéro spécial avec les articles intéressant le contexte africain.

Éditorial numéro spécial AIMS-ASSG-RAG, décembre 2021.

Pour l'ASSG, Pr. Birahim GUEYE

Pour l'AIMS, Pr. Isabelle BOUTY

Pour la RAG, Pr. Bassirou TIDJANI

Ce numéro spécial comporte plusieurs articles sur des problématiques variées.

Ainsi, Demba KANE et Abib NDAO abordant la question de la sous-traitance dans les très petites entreprises (TPE) du secteur informel cherche à identifier les déterminants de la sous-traitance, ses avantages et risques dans les TPE du secteur informel en considérant le prisme de la proximité. Cela pour éventuellement faire émerger un modèle de la gestion de cette stratégie. D'autant plus que la TPE est une organisation qui reste à explorer et plus encore dans un secteur informel qui reste à être révélé dans ses logiques managériales. Pour effectuer ce travail, les auteurs utilisent une approche qualitative inductive et mobilisent 34 TPE dans toutes les branches du secteur informel. Les résultats montrent que le modèle s'exprime de la façon suivante: le dirigeant (le donneur d'ordre) pour faire face à des situations de pic des commandes peut recourir à la sous-traitance pour éviter les risques liés au non-respect des délais fixés au client et de la qualité exigée. L'incapacité de la prise en charge d'une augmentation de la demande s'explique par l'absence de dispositif matériel ou par manque de compétences spécifiques à la complétude de l'ouvrage demandé. Aussi, le dirigeant fait le choix de sous-traiter pour ne pas avoir à supporter des coûts d'investissement juste pour faire face à un pic de production ou satisfaire les besoins ponctuels et immédiats des clients. Dans ce recours à la sous-traitance, il établit pour des besoins d'efficacité de l'opération à une

certaine hiérarchisation des proximités en jeu. D'abord, donneur d'ordre privilégie la proximité de métier pour s'assurer que le sous-traitant a les compétences et les moyens nécessaires pour exécuter matériellement l'ordre donné. Ensuite la proximité géographique est prise en compte pour des raisons de coûts de transport liée à la distance mais aussi pour lui permettre de pouvoir contrôler l'ouvrage confié en termes de qualité et de délai. Enfin, vient en dernière position la proximité relationnelle si le sous-traitant avec qui il entretient de bonnes relations sociales (affinités ethniques, religieuses, amitiés) satisfait aux exigences des deux premières proximités. En plus, les déterminants, les avantages et les risques identifiés dans la littérature ne reflètent qu'en partie la réalité de la sous-traitance dans les TPE du secteur informel.

Ben BOUBAKARY et Doumagay Donatienne MOSKOLAÏ quant à eux traitent du lien entre l'innovation managériale et la performance des PME en Afrique. Pour ces auteurs, l'introduction de nouvelles pratiques de gestion est devenue un véritable impératif pour toute entreprise, elle l'est davantage pour les PME lorsqu'on sait que ces entreprises sont vulnérables et ont un mode de gestion spécifique, reposant sur la personnalité de leur dirigeant. Par ailleurs, dans un environnement en perpétuelle mutation, la performance de toute entreprise repose désormais sur cette nouvelle donne. Toutefois, si l'innovation en général, et l'innovation managériale en particulier a fait ses preuves dans le contexte occidental, celui du contexte africain reste encore flou et ne semble pas être une préoccupation majeure, surtout en Afrique subsaharienne. Dès lors, Boubakary et Moskolai proposent une réflexion sur l'innovation managériale et la performance des PME au Cameroun. En cherchant à spécifier et à quantifier le degré d'influence de l'innovation managériale sur la performance globale des PME, ils établissent, à travers une démarche économétrique auprès d'un échantillon de 163 PME camerounaises, un lien positif et significatif entre les deux concepts.

Serge SIMEN et Carole ABOTOU tentent de comprendre et d'expliquer pourquoi les entreprises (appartenant à des secteurs différents et de tailles différentes) précédemment certifiées à la norme ISO 9001, au Sénégal, ne la renouvellent pas. A partir d'une analyse qualitative exploratoire, utilisant des entretiens semi-directifs auprès des 10 individus (responsables qualité, directeurs d'entreprises décertifiées, consultants et auditeurs tierce

partie ces deux auteurs cherchent à répondre aux questions suivantes: quelles sont les dimensions réelles de ce phénomène de décertification au Sénégal? Quels sont les facteurs internes et externes ayant motivés cette décision? Deux éléments sont mis en évidence, par les résultats des analyses, en ce qui concerne les raisons du retrait à la certification ISO 9001 : internes tels les problèmes financiers, une perception faible de la valeur ajoutée accordée par la certification, certains changements organisationnels (tels que les restructurations internes) et l'atteinte des objectifs liés à la précédente certification ; externes liés aux décisions prises par les clients et les modifications dans l'environnement des entreprises qui entraînent le choix des normes ou accréditations plus spécifiques. Cette recherche fournit une classification des raisons de la décertification de la norme ISO 9001 qui peut rendre compte de l'efficacité des activités liées à la mise en œuvre, à la certification, et à l'annulation des systèmes de Management de la Qualité (SMQ) par les entreprises au Sénégal.

Fatoumata GAYE et Birahim GUEYE dans leur recherche essayent de comprendre la construction du Business Model dans le marché naissant des séries télévisées sénégalaises. En effet, dans un marché naissant, les entreprises doivent simultanément structurer leurs activités mais aussi définir un environnement propice à leur développement. En ce sens, la construction du Business Model se révèle être une étape primordiale pour les entreprises. Deux premières approches théoriques ont d'abord été identifiées pour caractériser les logiques de construction d'un Business Model à savoir la causation et l'effectuation. La causation nécessite un comportement prédictif de la part des entreprises qui guident leurs actions sur la base d'un objectif prédéterminé alors que l'effectuation prône des interactions avec les parties prenantes pour définir des objectifs. En outre une nouvelle approche propose une vision écosystémique de l'environnement permettant de sélectionner les membres pertinents. Ces différentes approches ont guidé notre réflexion pour comprendre la construction des Business Model des entreprises de production de séries télévisées sénégalaises. Ainsi, des entretiens semi directifs ont été menés auprès de ces entreprises afin de répondre à notre problématique mais aussi identifier les manifestations des composantes de leurs Business Model à travers un prototypage stratégique. Nos résultats ont alors montré que les producteurs de séries télévisées suivent une logique effectuale dans la construction de leur Business Model. Cependant, des interdépendances entre acteurs laissent apparaître des phénomènes de coopération et de

---

compétition induisant la naissance d'un écosystème d'affaires.

Djib FAYE, Mohamed El Bachir WADE et Marc BOLLECKER abordant le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales au Sénégal, cherchent à identifier les pratiques de contrôle de gestion qui contribuent positivement à la performance de ces organisations. Les auteurs se sont appuyés sur les théories des choix publics et parties prenantes ainsi que sur la gestion axée sur résultats (GAR) préconisée par les organisations internationales comme l'UEMOA. Ces auteurs mettent en évidence le rôle du contrôle de gestion découlant des pratiques managériales des collectivités territoriales en adoptant une démarche méthodologique exploratoire. A partir d'entretiens réalisés dans six communes de la ville de Dakar qui sont passés en phase II de l'Acte III de la décentralisation, les auteurs constatent une multitude d'obstacles à la bonne mise en œuvre du contrôle de gestion, tel que, l'absence de lisibilité des budgets, non formalisation des structures, le sous équipement infrastructurel, les limites des ressources humaines et financières disponibles.

Ce deuxième numéro spécial ASSG-AIMS est riche d'enseignement.

### **Rédacteur invité**

**Dr Samba DEME**

**Université Gaston Berger de Saint-Louis**

**Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion (SERGe)**