



Editorial

Pr Altante Désirée BIBOUM¹ - Rédactrice invitée

La crise traduit dans les mondes social et organisationnel une situation de dysfonctionnement des systèmes avec pour corolaire des dommages considérables et une absence de solution efficace et définitive. Elle ébranle les routines organisationnelles qui semblent inopérantes, entame la viabilité des structures et créent la panique et la peur auprès des acteurs. Il faut alors trouver la force de rester lucide, de déconstruire des schèmes cognitifs, des paradigmes, des rationalités et des modes d'organisation anciens pour imaginer des solutions nouvelles, originales et adaptées. L'ancien doit être transformé et disparaître, pour qu'apparaisse le nouveau plus performant et efficace face à la criticité du contexte de crise. La crise devient une occasion d'évaluer les organisations, les systèmes économiques et sociaux de manière plus large, afin de déceler les imperfections et de définir, sous la contrainte et la force de la nature, un modèle plus puissant.

La crise comme un miroir nous dévoile sans ambages la laideur voilée des images organisationnelles. Dans la quête de survie et d'adaptation dans cet environnement critique, il faut repenser l'organisation et la vie organisationnelle. Il s'agit d'une démarche d'abord individuelle et singulière, et ensuite inscrite dans les dynamiques de groupes, de réseaux et de société. Cela peut traduire d'envisager l'universalisme tout en considérant les particularismes des acteurs, des organisations et des contextes.

La crise COVID 19 qui s'est déclenchée en fin d'année 2019, a plongé le monde dans une situation inédite de peur et de marasme sur tous les plans de la vie sociale et des organisations. En Afrique, les enjeux étaient plus importants en raison de la fébrilité du cadre

Adresse de correspondance de l'auteur :

*1. Directeur Adjoint en Charges des Etudes à l'ESSEC Business School
Coordonnateur du Complexe de la Professionnalisation de l'Université de Douala
Coordonnateur du Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA), Université de Douala
Experte Internationale certifiée par le Centre de Commerce Internationale (CCI/ITC) pour l'accompagnement des PME/PMI
e-mail : altantebiboum@gmail.com*

institutionnel et de l'insuffisance des ressources financières. Mais il fallait réagir et faire face, pour assurer la stabilité des systèmes et la survie des organisations. Les organisations et les acteurs ont réagi par des démarches plus ou moins nouvelles avec des résultats parfois controversés. C'est dans le souci de mettre en lumière les pratiques et les comportements des organisations africaines face à cette violente crise, et surtout de tirer des leçons pour conforter les organisations existantes et construire les organisations nouvelles, que la Revue Africaine de Gestion (RAG) a produit deux numéros spéciaux sur les « organisations africaines face à la COVID 19 ». Il s'agissait à travers des travaux scientifiques d'analyser la gestion des organisations africaines en temps de crise, en insistant sur le leadership et la gestion des ressources humaines, sur la gestion financière et le contrôle de gestion. Dans cette démarche, la perspective contingente qui démêle les réalités des grandes entreprises et celles des petites entreprises, est mise en lumière. Les réflexions devaient porter aussi sur les comportements des acteurs organisationnels en temps de crise et sur les conséquences de la crise sur et dans les organisations. A partir d'un nombre considérable d'articles, seuls quelques-uns ont été retenus pour produire deux numéros spéciaux.

Dans le premier numéro spécial, certains travaux ont abordé les approches de management et de mobilisation des acteurs par les Etats africains en contexte de crise, et sur la perception par les populations des méthodes de gestion de la crise par ces Etats. D'autres travaux ont analysé d'une part les comportements des acteurs et des consommateurs en situation de crise, et d'autre part, les conséquences de la crise dans l'organisation du travail dans des organisations diverses.

Dans ce deuxième numéro, en prolongeant les réflexions entamées dans le premier numéro, des articles analysent le caractère résilient des entreprises africaines, particulièrement les très petites entreprises (TPE), en contexte de COVID 19. En s'appuyant sur le champ spécifique des TPE Camerounaises, Biboum, Ipoumb et Mougang montrent que ces entités procèdent par le bricolage organisationnel pour assurer leur résilience. Elles recourent dans ce sens à des stratégies de production et d'approvisionnement impulsives, à une réorganisation du travail axée sur les « employés à tout faire », à une redéfinition de la politique produit fondée sur « je vends tout ce qui passe » avec une communication ancrée sur le relationnel. L'agilité organisationnelle qui est favorisée par la petite taille et l'ancrage des acteurs dans des réseaux

multiplés constituent alors un atout pour un redéploiement et une adaptation face à la crise. Diallo et Kane soulignent dans le champ des TPE au Sénégal que, cette résilience transcende les perspectives processuelle et socialement construite. Elle s'articule autour des pratiques de gestion des ressources humaines, de marketing ou de l'usage de système d'information informel et requiert une renégociation des relations sociales dans et à l'entour de ces organisations.

D'autres articles abordent la réorganisation du travail dans les entreprises du fait de la COVID 19. Atchoglo et Tsotso, à partir de l'analyse du contexte togolais, voient en cette crise une réelle opportunité de création de nouvelles formes d'organisation du travail dans les entreprises africaines (NFOT). Ces NFOT portent l'aménagement et la réduction des horaires de travail, le télétravail, les open spaces, et le management par objectifs. Mvogo examine les TPE au Cameroun, et montre que dans ces entreprises, les NFOT portent spécifiquement sur les mesures de protection des clients et des partenaires et la révision des coûts. Affia, Nzié et Kanigué insistent sur la nécessité dans l'adoption des NFOT, de considérer les facteurs explicatifs du comportement du client. Ainsi, les variables liées aux croyances de ces personnes concernant la maladie, au cadre institutionnel et aux contraintes sociales et financières sont cruciales pour expliquer leur réticence à adopter les mesures barrières.

Ces articles montrent clairement que la COVID 19 a entraîné des changements profonds dans les pratiques des organisations africaines en quête de résilience. Plutôt que d'être portée par une convergence des comportements organisationnels, les entreprises ont en s'appuyant chacune sur ses caractéristiques et ses ressources propres, développé des approches adaptées. Cependant, ces connaissances produites pendant la COVID 19, ont-elles été codifiées ? sont-elles pérennisées ? n'a-t-il pas été question juste des mesures ad hoc ? il y a là un devoir du scientifique de veiller sur la sauvegarde de ces connaissances pour consolider et construire des organisations africaines performantes.

Pr Altante Désirée BIBOUM

Professeure Titulaire des Universités, ESSEC

Université de Douala, Cameroun

Rédactrice invitée