



## Préface

J'ai découvert l'image économique de mon pays – le Bénin – dans les revues internationales classées lorsque je préparais l'agrégation. Comme les « autres Afriques », ce pays avec très peu de salariat et encore moins de grandes entreprises natives, était bien méjugé en stratégie. L'étude de marché, la segmentation marketing, l'analyse concurrentielle et les modèles de performance financière telles qu'enseignées dans les *Business Schools* et préconisés par les organisations internationales, ne fonctionnaient tout simplement pas, en pratique. Les modèles d'organisation qu'on y retrouve sont plus caractérisés par des considérations de proximité socio-culturelles entre dirigeants et leurs marchés, avec des mécanismes particuliers de résolution des conflits entre ces différents acteurs.

Je me suis par la suite profondément interrogé sur le comportement stratégique des dirigeants de petites entreprises notamment agroalimentaires, interviewés au Bénin, au Sénégal, au Togo et ailleurs. Ne pas planifier un bon business modèle tel que préconisé signifiait-il pour autant une absence d'anticipation ou de rapport à l'avenir, comme se plaisent à l'affirmer les lectures culturalistes ? Est-il juste de qualifier « sans forme » – « informelle » – une économie de réseaux par ailleurs extrêmement dense et active ? Ces « chaînes » de valeur là, basées sur le travail et l'investissement des populations dans leur propre économie de subsistance et de développement, la réappropriation de leurs ressources territoriales surtout, méritent définitivement plus de savoirs appropriés.

Cet ouvrage est donc doublement central dans la balance des savoirs importés et exportés sur le plan international : chaque chapitre thématique présente l'état de l'art d'un débat sur un thème de gestion concernant l'organisation, et ce débat est critique de sorte que chacun puisse choisir l'approche adéquate à sa réalité et au contexte où il évolue. La variété des environnements d'entreprises cités et des formes d'organisations évite la domination d'un « west » face au « rest », des « nord » sur les « sud ». J'ai dû écrire que les « grandes lois de la logique rationnelle occidentale s'effaçaient devant un certain pragmatisme de la petite entreprise » qui plus est africaine. Ce pragmatisme ne signifie pas une absence de savoirs stratégiques, ils sont simplement autres et à explorer.

Nous devons reconnaître aujourd'hui que nous connaissons peu de choses sur la performance des petites entreprises (PE). Pourtant, ces organisations territoriales à circuit court et fortement relationnel mettent en place un marketing de réseau de type communautaire, si recherché aujourd'hui dans les nouveaux business modèles.

Cette sensibilité nécessaire au réel plus qu'au modèle implique un parti pris méthodologique très présent ici, je n'ai cessé de le défendre : l'élargissement des horizons et des perceptions, ce que les auteurs décrivent par la triangulation. Combien de fois faudra-t-il plaider pour élargir les perspectives, ménager aussi bien des outils qualitatifs que quantitatifs, le chiffre et le verbe ? Ceci est fondamental pour estimer la performance de nos

organisations aussi bien stratégique, concurrentielle, environnementale, qu'éthique et socio-économique. L'indicateur financier est faible.

Nous sommes très peu de diplômés agrégés, doctorants, directeurs de recherche en gestion dans nos pays et très certainement – ce sera ma conclusion – Yvon Pesqueux a-t-il inlassablement contribué à former nos élites et à défendre nos savoirs, à partir de connaissances critiques sur les organisations et plus largement sur la gestion des hommes. Je salue son projet doctoral africain. Enfin, l'écriture sociologique redevable à Pascale De Rozario rappelle le dialogue essentiel entre les sciences qui parlent de l'organisation, à faire jouer et se confronter dans un design de recherche que le lecteur saura se construire en maniant cet ouvrage. Merci pour l'initiative de cet ouvrage hors des sentiers battus.

**Bertrand Sogbossi Bocco**

Agrégé en gestion, Professeur des Universités CAMES  
Ancien Ministre de la Réforme administrative et institutionnelle (Mrai),  
Gouvernement du Bénin  
Premier Vice-Recteur chargé des affaires académiques et de la recherche,  
Université de Parakou