

LA RENAISSANCE DE L'AFRIQUE DANS LA MONDIALISATION

Christophe Assens

Management Prospective Ed. | « [Revue internationale des sciences de l'organisation](#) »

2019/1 N° 7 | pages 141 à 158

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-de-l-organisation-2019-1-page-141.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La renaissance de l'Afrique dans la mondialisation

Christophe ASSENS

Professeur en sciences de gestion, Laboratoire de recherche
LAREQUOI, Université de Versailles St Quentin en Yvelines –
Christophe.assens@uvsq.fr

Résumé

Quel rôle joue le continent africain dans la mondialisation ? En effet, au XXI^e siècle, l'Afrique est l'un des continents les plus peuplé et l'un des plus richement doté en ressources naturelles. Dans le même temps, la majeure partie de la population n'accède pas aux bienfaits du libre échange mondial et subit au contraire les effets néfastes du réchauffement climatique, provoquant des situations de famine, de guerre civile et de crise migratoire. Pour sortir de cette ornière, les aides au développement économique ont montré leurs limites. Dans cet article, nous prôtons une stratégie de réseau pour la renaissance de l'Afrique dans la mondialisation : à l'échelle des Etats pour atteindre une taille critique avec le reste du monde, à l'échelle des territoires pour développer des écosystèmes innovants, à l'échelle des diasporas pour bénéficier de la solidarité spontanée dans les communautés.

Abstract

What role does the African continent play in globalization ? Indeed, in the twenty-first century, Africa is one of the most populous continents and one of the most richly endowed in natural resources. At the same time, the majority of the population does not benefit from the benefits of free trade worldwide and instead suffers the adverse effects of global warming, causing famine, civil war and migratory crisis. To get out of this rut, economic development aids have shown their limits. In this article, we advocate a network

strategy for the revival of Africa in globalization : at the state level to reach a critical mass with the rest of the world, at the territorial scale to develop innovative ecosystems, at the level of the diasporas to benefit from the natural solidarity in the communities.

Dans le cadre d'une économie mondialisée où les accords de libre échange se multiplient entre l'Europe, l'Asie et les Etats-Unis, une grande partie de l'Afrique semble être tenue à l'écart de la prospérité. De ce point de vue, comme le souligne Foirry (2006), on peut se demander si l'avenir du monde au XXI^e siècle ne se joue pas en Afrique ?

1. Le capitalisme de marché

En 2015, Barak Obama souligne que le PIB de tout le continent africain, produit par 1,2 milliard de personnes équivaut à peine à celui de la France, produit par 65 millions de citoyens ! Certains pays africains figurent d'ailleurs au palmarès des pays les plus pauvres du monde, dont les habitants vivent parfois avec moins de 300 dollars de revenu par an, inspirant les travaux de Prahalad (2004) et de Yunus (2010), sur la nécessité de segmenter l'économie de marché en fonction de la base de la pyramide (*Bop ou Bottom of The Pyramid*)¹.

.....

1. Pour Prahalad (2004), il faut résoudre le problème de la pauvreté par la demande de marché. Il imagine alors le concept de *"social business"* combinant le pragmatisme des entreprises marchandes avec l'engagement des ONG et des associations locales, pour faire bénéficier à la « base de la pyramide » ce milliard d'individus à travers la planète ne disposant que d'un dollar par jour pour vivre, de l'accès à une offre de biens et services conforme à leur pouvoir d'achat. L'entreprise marchande engagée dans cette voie ne recherche des profits que pour les réinvestir dans l'activité socialement responsable, et s'interdit donc de verser des dividendes. De manière complémentaire, Yunus (2010) considère qu'il faut résoudre le défi de la pauvreté à partir de l'offre sur le marché, en octroyant du microcrédit aux entrepreneurs les plus pauvres de la planète. Une grande partie des problèmes rencontrés par les entrepreneurs pauvres sont liées en effet à leurs difficultés d'accès à des capitaux dans les circuits bancaires traditionnels. C'est ainsi que Yunus en vient à expérimenter un premier « micro-prêt » (entre 30 et 50 dollars) à quelques dizaines d'habitants du village où il réside au Bangladesh. L'effet de ces prêts s'avère tellement positif, qu'il décide alors de créer en 1977, un vaste programme de financement participatif sous le nom de « Grameen » (« grameen » signifie village). C'est un succès immédiat, au Bangladesh tout d'abord, où la « Grameen » obtient le sta-

Ces pays fragiles économiquement sont confrontés à un dilemme insoluble : une démographie galopante avec des projections évaluées à 4,5 milliards d'habitants en 2100 pour l'Afrique, soit $\frac{1}{4}$ des effectifs de la planète (Kremer, 1993 ; Mc Dermott, 2002), nécessitant davantage de ressources naturelles, alors que ce patrimoine de ressources ne cesse de diminuer, sous l'effet des exportations pour subvenir aux besoins des populations chinoises, russes ou européennes, et plus généralement sous l'effet du réchauffement climatique.

Face à ce constat, comment faut-il faire pour que l'Afrique bénéficie pleinement des bienfaits de la mondialisation pour son économie et pour le bien-être de sa population ? Cette question rejoint de manière lancinante celle posée par Prahalad (2004) en introduction de son livre, *The fortune at the base of pyramid* : « ...*What are we doing about the poorest people around the world ? Why is it that with all our technology, managerial know-how, and investment capacity, we are unable to make even a minor contribution to the problem of pervasive global poverty and disenfranchisement ? Why can't we create inclusive capitalism ? ...* ».

Il est difficile de répondre de façon standard à ce problème, tant l'Afrique possède une mosaïque de pays, de cultures hétérogènes, d'ethnies, de régimes politiques différents, de communautés sociales et religieuses diverses, de modèles économiques éloignés. De ce fait, il convient de sortir du réflexe d'assistanat universel qui donne bonne conscience à la communauté internationale, mais qui n'a jamais contribué efficacement à réduire la pauvreté, comme le souligne fort justement Prahalad (2004) :

« *Doing more of the same, by refining the solutions of the past — developmental aid, subsidies, governmental support, localized nongovernmental organization (NGO)–based solutions, exclusive reliance on deregulation and privatization of public assets — is important and has a role to play, but has not redressed the problem of poverty.* »

tut d'établissement bancaire en 1983, puis dans d'autres pays où le « modèle » s'exporte à partir de 1989 jusqu'en Afrique.

2. Le capitalisme d'Etat

Tout d'abord, la réponse au développement économique de l'Afrique réside moins dans l'assistanat international, que dans la capacité des Etats africains à s'unir pour devenir auto-suffisants face aux défis mondiaux. En effet, plus la croissance mondiale prend de l'ampleur et plus l'Afrique subit les externalités négatives engendrées par la prospérité des autres continents, avec la diminution des terres cultivables, la montée des eaux côtières, l'accroissement des zones désertiques et l'essor de l'insécurité.

En conséquence, l'échelle des problèmes rencontrés en Afrique dépasse largement la capacité d'action d'un Etat isolé, et doit être résolu par la formation de coalitions, entre Nations.

À titre d'illustration, de multiples groupes terroristes sous franchise d'Al Quaida ou de l'Etat Islamique, se cachent actuellement dans l'immensité du désert de la Corne de l'Afrique. Ils sont endigués par un réseau inter-étatique de défense, le « G5 Sahel » (Mauritanie, Mali, Burkina Faso, Niger et Tchad), bénéficiant de l'appui technique et du soutien politique de la France. Cette coalition des forces militaires inter-régionales est une solution pour faire face à des ramifications terroristes qui se déplacent d'une frontière à l'autre, en exploitant les maillons faibles de la géo-politique, et les failles du droit international. Cela rejoint le principe bien connu de la variété requise, énoncé par Ashby (1947) selon lequel : un système S1 (de contrôle) ne peut assurer la régulation d'un système S2 (contrôlé) que si sa variété, au sens de la flexibilité et de la diversité des éléments, est supérieure ou au moins égale à celle de S2. En l'occurrence, les Etats africains doivent coordonner leur action en réseau étendu géographiquement, pour répondre de manière efficace à une menace inter-régionale.

Cette coordination supranationale entre États africains est également indispensable pour faire face à des problèmes d'envergure mondiale, comme le réchauffement climatique. En l'occurrence, il s'agit de produire une énergie renouvelable, comme l'énergie solaire, qui peut se substituer aux hydrocarbures, à partir du moment où les pays producteurs et demandeurs d'énergie solaire font partie du même réseau de distribution.

Or, ce n'est pas simple de trouver un accord géo-politique sur ce sujet, entre les pays dont les richesses économiques découlent des hydrocarbures, et ceux qui ne disposent même pas même d'un réseau électrique (à ce jour 650 millions de personnes sont dénuées d'accès à l'électricité en Afrique). En 2015, 20 pays africains sont identifiés comme producteurs de pétrole. Leur production journalière cumulée est estimée à 8,5 millions de baril. Le Nigéria, l'Angola, l'Algérie, la Lybie et le Gabon, forment le groupe des 5 pays africains membres de l'organisation des pays producteurs de pétrole (OPEP), qui ensemble produisent 76 % du pétrole extrait d'Afrique. Aujourd'hui, ces 5 pays n'ont pas un intérêt prioritaire à soutenir des initiatives pour développer en Afrique des énergies alternatives au pétrole.

Plus généralement, l'une des difficultés en Afrique est de bâtir des réseaux d'alliances durables entre les pays du Maghreb et les pays situés en zone subsaharienne (Achy, 2006), alors que le Maghreb est le plus souvent perçu comme la porte d'entrée vers la Méditerranée et l'Europe, et que les pays subsahariens sont davantage tournés vers des alliances anglophones et asiatiques. À titre d'exemple, le volume des échanges commerciaux entre l'Algérie et le reste des pays de l'Afrique ne dépasse pas 180 millions de dollars. Le poids de l'Afrique subsaharienne dans le commerce extérieur du Maroc demeure également très faible par comparaison avec d'autres partenaires tels l'Union Européenne. De surcroît, elle se déroule sur des bases asymétriques, le Maroc exporte plus qu'il n'importe des produits et services.

Ce clivage culturel et commercial entre l'Afrique du nord et les autres empêche le continent africain d'atteindre une taille critique mondiale dans la guerre économique, à l'image des autres regroupements « intra-régionaux » de pays comme l'ASEAN en Asie, l'ALENA en Amérique du Sud et l'Union Européenne.

L'Union Européenne est une bonne illustration de la manière dont les États sont capables de faire preuve de résilience dans la mondialisation, lorsqu'ils sont en mesure de mutualiser leurs ressources économiques tout en conservant la souveraineté politique et la diversité culturelle (Assens, Accard, 2007). De ce point de vue, l'Europe est un modèle, unique au monde, de réseau administré inter-États fondé sur la subsidiarité entre deux niveaux de déci-

sions : un niveau de décision supranational chaque fois qu'il est nécessaire d'harmoniser les pratiques et d'unir les forces à l'image du marché unique européen soumis à l'absence de droit de douane et à la monnaie commune ; un niveau de décision national, chaque fois que la décision demeure spécifique au niveau de chaque Etat membre.

Historiquement, le réseau européen s'est construit par un empilement de règles sociales établies de façon pragmatique et non dogmatique. Selon Hayek (1945), cet ordre spontané est le produit de l'expérience humaine qui développe « des habitudes et des institutions qui ont réussi dans leur propre sphère et qui sont devenues, à leur tour, le fondement de la civilisation qui a été édiflée ».

Cette stratification au sens de Hayek (1998) se déroule en trois étapes successives. La première étape est caractérisée au lendemain de la seconde guerre mondiale, par une première strate de règles économiques verrouillant l'industrie de défense pour les six membres fondateurs, dont la France et l'Allemagne, afin d'éviter le déclenchement d'une troisième guerre mondiale. Dans ces conditions, le 25 mars 1957 est signé le Traité de Rome, créant la CEE – Communauté économique européenne, par la République fédérale de l'Allemagne, la Belgique, la France, l'Italie, le Luxembourg et les Pays-Bas. Pour garantir l'équité des transactions économiques entre ces pays, une seconde étape de construction du réseau fait apparaître des conventions sociales : sur la parité des monnaies en change flottant, les conditions harmonisées d'exportation et d'importation, la préférence communautaire, etc. Enfin dans le dernier stade de structuration, le maillage des membres prend une dimension plus institutionnelle, avec une strate de règles plus normatives fondées sur la loi et la coercition, les droits et les devoirs, afin de réguler l'élargissement de l'Europe sans perdre le bénéfice de l'union. À ce dernier stade, le réseau de l'union européenne se dote d'une constitution définissant les frontières du réseau et les critères d'adhésion :

- Critères politiques : la présence d'institutions stables garantissant la démocratie, la primauté du droit, le respect des droits de l'homme, le respect des minorités et leur protection.

- Critères économiques : l'existence d'un marché unique européen avec la libre circulation des biens et des personnes en fonction d'un pacte de stabilité monétaire, budgétaire et d'une monnaie commune partagée par les Etats-membres.
- Critères de l'acquis communautaire : la capacité de chaque Etat membre de souscrire aux objectifs de l'union politique, de stabilité économique et monétaire définie dans la constitution européenne, en participant à la présidence tournante des institutions.

Pour faire respecter ces critères, l'Union Européenne est dotée d'organes de gouvernance supranationale, à l'intérieur desquels la décision est partagée entre les Etats membres. À cet égard, les pays sont engagés dans une démarche de co-pilotage, par la recherche de coalition, avec un vote à la majorité qualifiée. Dans le conseil des ministres par exemple, à 27 pays, pour valider une décision il faut réunir 55 % du nombre d'Etats membres représentant au moins 65 % de la population de l'Union. Au Conseil européen, la prise de décision est encore plus contraignante, répondant au principe d'unanimité.

Ce modèle de co-construction n'est pas parfait, démontrant souvent les limites d'un réseau d'Etats-nations menacé d'explosion par les revendications hétérogènes des nouveaux membres, ou d'implosion sous la volonté de domination des États fondateurs les plus influents. L'élargissement du réseau européen à 27 pays soulève ainsi la problématique de la bonne gouvernance, entre un processus de décision démocratique qui divise l'Europe sur des sujets importants comme l'harmonisation fiscale, et la nécessité de parler d'une seule voix dans les négociations face à la Chine et à la Russie par exemple, pour garantir la réciprocité dans le libre échange. C'est la raison pour laquelle des tensions subsistent aujourd'hui, avec d'un côté la volonté de certains pays de renforcer leur souveraineté nationale au point de sortir de l'Europe comme l'Angleterre avec le « Brexit », et de l'autre côté au contraire la volonté de copier le modèle fédéraliste américain au point d'aboutir à un « État-continent » : l'Europe.

En dépit des tensions politiques, il n'est pas utopique d'imaginer une « Europe des nations » en Afrique, pour soutenir la croissance économique, en supprimant les barrières à l'investissement et à

l'entrepreneuriat (Lisigne, 2005) : stabiliser la parité des monnaies, stabiliser les taux d'intérêts, harmoniser la fiscalité, lutter contre la corruption, assurer la paix civile et militaire, réduire les coûts de transfert technologique, harmoniser les droits de douane pour faciliter le libre échange, alimenter un fond de solidarité pour les infrastructures et la formation, etc. ! L'enjeu consiste à établir une forme de réciprocité dans les échanges internationaux entre l'Afrique et le reste du monde, sans subir la négociation de gré à gré pour chaque pays africain, visant trop souvent l'ouverture unilatérale des marchés en faveur des nations les plus influentes (Reinert, 2012) comme les Etats-Unis, la France, la Chine, la Russie, etc.

3. Le capitalisme de réseau territorial

Au-delà de la refonte des marchés sur une base plus sociale et solidaire (Yunus, 2010) et de la nécessaire coalition des Etats (Ashby, 1947), quelle stratégie faut-il adopter dans le cadre de la mondialisation pour les villes et les territoires africains ? Au XIX^e siècle, selon Johan Heinrich Von Thünen (1851) repris par Rochet et Volle (2015), la richesse économique est concentrée dans les villes, pour éviter les rendements d'échelle décroissants dans les campagnes au fur et à mesure que la distance géographique éloigne les producteurs et commerçants. En effet au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la ville, les synergies d'activités diminuent en même temps que les rendements d'échelles baissent avec la hausse des coûts de transport. Au XIX^e siècle, à la périphérie des villes, les activités industrielles cèdent donc la place à des activités agricoles dont la seule utilité est de permettre l'auto-suffisance de la population locale. À cette époque, le manque d'infrastructures de transport ne permet pas aux rendements économiques de se propager des villes vers les campagnes.

À partir du XX^e siècle, on assiste à une remise en question de la concentration géographique des activités dans les villes, à cause de plusieurs évolutions : la navigation de longue distance par bateau trans-atlantique, la révolution des chemins de fer et enfin la digitalisation de l'information. Progressivement, les technologies de transport des biens, des personnes et des connaissances ont introduit une globalisation de l'économie au sein de laquelle, les rendements d'échelle dans la production industrielle demeurent

croissants, même si on accroît les distances entre les acteurs économiques. Durant cette période, la chaîne de valeur d'un produit ou d'un service se déroule à l'échelle mondiale, en localisant la conception dans un pays, la production et l'assemblage dans un autre, avant de distribuer le résultat final dans le reste du monde. Aujourd'hui, cette globalisation de l'économie est sujette à caution, pour deux raisons essentielles :

- il n'est pas possible d'accroître indéfiniment les transactions à distance en augmentant le transport physique des biens et des personnes, si l'humanité veut assurer le développement durable de l'économie, en réduisant la pollution atmosphérique et le réchauffement climatique.
- la globalisation de l'économie a mis paradoxalement en évidence l'importance des territoires forts et innovants comme la Silicon Valley, dans lesquels il est nécessaire de recréer une concentration locale de talents et d'activités comme le pratiquait la cité au XIX^e siècle !

Pour l'Afrique, il est donc impératif de réfléchir à une économie locale dont les leviers de croissance reposent sur la concentration géographique pour développer des avantages comparatifs à l'échelle mondiale (agro-industrie, technologies de l'information, énergies renouvelables, éco-tourisme, etc.), à partir de territoires africains capables de rayonner et d'attirer des investisseurs et de nouveaux talents (Assens, Abittan, 2012).

En la matière, l'une des clefs du succès des territoires forts et innovants, réside dans la mise en réseau de différents partenaires complémentaires, engagés conjointement dans la production locale de valeur ajoutée (Becattini, 1986). Il s'agit de tirer partie des économies d'agglomération, c'est-à-dire des synergies commerciales, industrielles ou technologiques issues de la collaboration de proximité entre acteurs. À ce sujet, il convient toutefois de ne pas confondre proximité géographique et proximité relationnelle. Il ne suffit pas de regrouper des acteurs au sein d'un même territoire pour qu'ils forment spontanément un réseau, et combinent spontanément leurs ressources ou partagent leurs connaissances. C'est l'erreur souvent commise en France dans la création des pôles de compétitivité, s'inspirant davantage de la géométrie des « jardins

à la française » de Le Nôtre, que des recettes du succès dans les districts industriels en Italie, dans le « Mittelstand » en Allemagne ou dans les « clusters » américains.

À la différence du modèle américain centré sur la libre concurrence sur le marché, à l'origine de la Silicon Valley, la France choisit de piloter le réseau d'entrepreneurs par des subventions publiques comme moteur de l'innovation ! Au lieu de favoriser la mise en réseau des entrepreneurs, le volontarisme politique à la française a surtout pour effet de recréer de la verticalité dans les pôles de compétitivité, en démultipliant les étages de décision qui s'emboîtent les uns dans les autres, tout en renforçant au passage le cloisonnement et les conflits de pouvoir.

De la même manière que la France s'inspire de la réussite des pays plus riches comme les Etats-Unis ou l'Allemagne, certains pays d'Afrique ont tendance à copier pour des raisons culturelles et historiques les pratiques françaises.

Ainsi à titre d'exemple, le Maroc décide de mettre en place une stratégie de développement de son territoire à l'initiative du roi Mohamed VI, en imaginant la création de clusters dans plusieurs domaines stratégiques : Offshoring, Automobile, Aéronautique, Electronique, Agro-Alimentaire, Produits de la Mer, Textile, Artisanat, le tourisme, l'énergie, les technologies de l'information et des télécommunications (TIC). C'est dans ce contexte qu'un cluster de haute technologie, le Technopark, regroupant plus d'une centaine de PME dans les TIC est créé à Casablanca en 2001. Sur le modèle des pôles de compétitivité à la française, le Technopark est une entité détenue conjointement par l'Etat marocain (35 %), actionnaire minoritaire de référence et 3 institutions financières marocaines que sont la CDG, Attijariwafa Bank, Banque Populaire (65 %). Le cœur du pouvoir politique est donc placé au centre du maillage pour piloter le réseau d'entrepreneurs marocains.

En conséquence, le réseautage s'effectue dans le Technopark sur des bases politiques avec des incitations financières pour adhérer au réseau, et pour bénéficier des commandes publiques (Assens, Abittan, 2010). Dans cette mesure, le cluster du Technopark oublie de prendre en compte la dimension informelle, tacite et affective des relations, ce qui dissuade les entrepreneurs marocains de se

coopter et de partager leur capital social. Cela les incite au contraire à pratiquer le mimétisme comportemental, non pas pour des raisons de proximité affective ou culturelle, mais par conformisme aux normes (récompense, sanction) instaurées par le pouvoir politique.

Ce faisant, le pilotage politique du cluster marocain étouffe la capacité d'innovation collaborative. Le carnet d'adresse n'est pas partagé entre les membres du réseau, la confiance est strictement encadrée par des règles. Certes, ce dispositif permet au pouvoir politique marocain d'exercer un plus grand contrôle sur l'argent public investi dans les projets, mais en contrepartie, les mécanismes de surveillance réduisent la performance du réseau, par rapport aux critères de la compétition mondiale dans l'innovation technologique. La confiance ne se décrète pas, l'innovation collaborative non plus !

En conséquence, le Maroc ne parvient pas à développer des clusters innovants (Abittan, Assens, 2012) comme aux Etats-Unis. En effet, le nombre de brevets marocains déposés par an ne dépasse pas les 200 en 2008 et le nombre de startups innovantes marocaines créées est de l'ordre de 10 environ. En 2014, le gouvernement s'est donné comme ambition de tableer sur 1 000 brevets déposés et une centaine de startups créées. Malgré quelques *success stories* comme HPS, Omnidata ou Finatech, il n'existe pas d'entrepreneurs emblématiques au Maroc à la Steve Jobs, Bill Gates ou Pierre Omidyar (Fondateur d'eBay).

Pour améliorer la dynamique de cluster, il convient de respecter les spécificités culturelles du management africain, sans chercher à copier systématiquement ce qui fonctionne dans d'autres pays européens, mais qui n'est pas transposable. Il faut absolument éviter la dérive autoritaire ou technocratique dans le management, et accorder une grande liberté aux entrepreneurs africains. Pour développer la culture réseau, la formalisation à outrance des règles et des outils de management n'est pas recommandée.

Citant le sociologue Michel Crozier, Rojot (2005) explique à ce sujet que les règles et procédures formelles ont été inventées au départ pour permettre au pouvoir hiérarchique de garder de la distance avec les subordonnés en évitant notamment les relations en face à face. L'application stricte des règles auprès des opposants politiques

ou la dérogation aux règles en faveur des soutiens politiques faisait partie du jeu hiérarchique, en France notamment.

Aujourd'hui, les règles bureaucratiques introduites par les « petits chefs » administratifs dans les fonctions supports de l'entreprise, provoquent des phénomènes de barronie. Au lieu de servir les fonctions opérationnelles, les fonctions supports administratives sont devenues un contre-pouvoir à part entière, se nourrissant d'une surabondance de procédures pour garantir la transparence des décisions, avec l'alibi d'éviter les conflits d'intérêts.

Cette moralisation excessive dans la prise de décision crée une « prison de verre » pour le manager, dans laquelle on élimine simultanément l'autorité hiérarchique (il n'y a plus de marge de manœuvre et de pouvoir hiérarchique en dehors des règles), et la collaboration dans les réseaux informels à l'origine des clusters (la transparence détruit la confiance et impose le conformisme par mimétisme). Dans ces conditions comment est-il possible de créer des clusters innovants, si les règles empêchent les réseaux de se former et les managers de diriger ? Est-ce que le risque n'est pas de plonger les entreprises dans la désorganisation, en empêchant d'une part la hiérarchie d'arbitrer, et en provoquant d'autre part la disparition des conventions tacites par ajustement mutuel pour pallier à l'absence de hiérarchie ?

Par comparaison, le management africain, pour des raisons culturelles, échappe à cette dérive du formalisme excessif, à l'image des diasporas communautaires qui permettent de mailler les territoires innovants de l'Afrique avec le reste du monde.

4. Le capitalisme de réseau dans les diasporas

Le terme de diaspora est d'origine grecque, et signifie dispersion. Dans un premier temps, ce terme désigne la dispersion du peuple juif après la destruction par les Assyriens du Royaume d'Israël en 722 avant Jésus-Christ. Cette dispersion se poursuit jusqu'en 586 av. J.C. avant la prise de Jérusalem par l'Empire de Babylone. De nos jours, il n'est pas étonnant de constater que le phénomène historique de diaspora reste très présent dans « l'ADN » d'Israël, dotant ce pays d'une forte capacité de résilience et de rayonnement à l'échelle mondiale (Abittan, Assens, 2012).

Le territoire israélien est d'abord façonné par les israéliens vivant dans le pays, mais aussi par les réseaux de la diaspora juive et israélienne vivant en dehors d'Israël. On distingue ainsi deux types de diasporas :

- La diaspora israélienne très présente aux Etats-Unis, notamment dans la Silicon Valley.
- La diaspora juive non-israélienne très présente aux Etats-Unis (5,2 millions de juifs américains), au Canada, en Europe (France, Royaume-Uni, Allemagne), en Russie et Amérique du Sud (Argentine, Brésil, Chili).

À titre indicatif, les transferts financiers de la diaspora juive et israélienne vers Israël représentent 25 milliards de dollars en 2010. La diaspora israélienne est peu étendue, alors que la diaspora juive non israélienne fédère environ 7,6 millions de personnes à travers le monde, presque autant que tous les résidents d'Israël. Ces deux diasporas sont structurées et dynamiques. On retrouve ainsi différents réseaux de compétences de diaspora juive et israélienne à travers le monde et qui ont des liens étroits avec l'économie israélienne. L'étude menée par Abdelkrim *et al.* (2010) dénombre 41 réseaux de compétences actifs ; essentiellement composés de réseaux professionnels et scientifiques ou universitaires. Ces réseaux se retrouvent dans plusieurs pays à l'instar des Etats-Unis (Israel Venture Network, Silicon Valley Israeli entrepreneurs and Founders Forum-Linkedin), la France (IsraelValley, Union des Patrons Juifs de France, Isralink), le Royaume-Uni (Israeli Anglo-Network-Linkedin, British Israel Chamber of Commerce), l'Australie (Australia Israel Chamber of Commerce) ou encore la Chine (IsCham Beijing), etc.

La multiplication des réseaux de compétences de la diaspora a au moins deux effets : d'une part, les pays d'accueil bénéficient d'une main-d'œuvre qualifiée et d'investisseurs potentiels (par exemple, des israéliens qui viennent investir en France, au Canada ou aux Etats-Unis), d'autre part, les pays d'origine peuvent bénéficier du transfert de technologies détenues par les pays d'accueil, des échanges de savoir-faire, de bonnes pratiques, du mentoring en faveur de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, des actions de lobbying sont menées simultanément par les pays d'accueil et les pays d'origine afin de promouvoir respectivement leur pays comme opportuni-

té économique, rechercher des financements, encourager les programmes d'échanges afin de faciliter la mobilité des talents expatriés.

Il est intéressant de souligner que les relations économiques et commerciales entre Israël et ses partenaires tels que les États-Unis, le Canada, la France, l'Australie ou le Royaume-Uni sont en partie dynamisées par la diaspora israélienne ou juive très active, et dont les initiatives sont avant tout spontanées et n'ont pas été suscitées par un dispositif institutionnel spécifique. Le modèle israélien de circulation des cerveaux en faveur de l'économie israélienne suscite de l'admiration, mais il est difficile de le reproduire à l'identique, en raison des spécificités historiques du pays, de sa taille, du fort sentiment d'appartenance et de connivence qui unissent israéliens et juifs.

Néanmoins, le phénomène de « diaspora » n'est pas réservée aux dispersions juives (Saxenian, 2006). Il s'applique dans de nombreux pays d'Afrique qui utilisent les réseaux communautaires pour partir à la conquête du monde : le Congo, le Mali, le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Côte d'Ivoire, etc. Les réseaux d'entrepreneurs africains fédérés dans le cadre de la diaspora reposent sur quelques principes : le maintien d'un ancrage identitaire au pays d'origine comme idéal de retour ; la solidarité entre migrants sur la base d'une confiance communautaire ; le rapatriement des ressources financières dans le pays d'origine à partir des flux migratoires.

Une manière efficace d'aborder la mondialisation pour les entreprises africaines de petite taille – de moins de 50 salariées (99 % du tissu économique) – consiste alors à nouer des relations à l'international avec les ramifications de la diaspora : un réseau international d'entrepreneurs dont les racines sont communautaires, ethniques et régionales à partir de l'Afrique.

Par exemple, l'un des pays les plus pauvres d'Afrique, le Mali, possède l'une des diasporas les plus puissantes du continent (Sylla, 2014). Cette diaspora d'origine paysanne, est attachée à ses racines villageoises, à son terroir. Elle est particulièrement active à l'intérieur du continent africain. En s'affranchissant des barrières institutionnelles, en contournant les clivages ethniques et religieux, elle est devenue l'élite de la classe dirigeante au Congo, au détriment de la diaspora locale congolaise plus sédentaire et fragmentée, qui

s’accommode mal des projets d’union nationale entre Brazzaville et Kinshasa. La diaspora malienne est devenue de cette manière, l’une des plus dynamiques dans le commerce africain, grâce à des intermédiaires de confiance appartenant à la même région, à la même communauté. Le réseau malien se positionne efficacement à l’intersection de plusieurs frontières d’Etat (Angola, Congo, Gabon) de manière à faciliter les flux d’import-export d’un pays à l’autre, ou en dehors de l’Afrique sur tous les maillons de la chaîne logistique dans des filières d’activités mondialisées.

Les réseaux diasporiques offrent des opportunités de développement économique pour les micro-entrepreneurs, que le marché ou l’Etat sont incapables de procurer.

Avec l’essor des diasporas, l’économie africaine demeure informelle et ancrée régionalement. Mais elle offre aux pays les plus fragiles, l’opportunité de profiter de l’ouverture des marchés à l’échelle mondiale. Parmi d’autres avantages, comme la circulation des cerveaux soulignée par Saxenian (2006), les pays, aux ramifications diasporiques, bénéficient du rapatriement massif de ressources matérielles et financières, en provenance des migrants.

Conclusion

Nous avons évoqué un certain nombre de solutions à l’échelle de l’État, du marché et des réseaux pour améliorer le développement économique de l’Afrique dans la mondialisation (tableau ci-dessous). La grande difficulté réside dans la mise en œuvre de ces solutions.

L’Etat et le Marché	CAPITALISME DE MARCHÉ Bien privé (produits, services) Économie sociale et solidaire (Pralhad) Réseau de financement collaboratif (Yunus)	CAPITALISME D’ETAT Bien public (sécurité, environnement, justice, infrastructure, éducation..) Réseau de pays « L’Europe des Nations » en Afrique
---------------------	---	--

<p>Les réseaux</p>	<p>CAPITALISME DE RÉSEAU Bien de club (communauté ethnique / capital social) Réseaux d'entrepreneurs dedans-dehors (les diasporas)</p>	<p>CAPITALISME DE RÉSEAU Bien commun (le territoire) Clusters Réseaux d'entreprises écosystèmes</p>
--------------------	--	--

Pour innover et exporter, nous avons mis en évidence le rôle fondamental des réseaux de la diaspora et des réseaux d'entreprises dans les clusters. Ces réseaux ne doivent pas être pilotés par l'Etat à des fins politiques, et ils ne doivent pas non plus répondre aux mécanismes purement formels et contractuels de régulation du marché. Pour avoir des réseaux collaboratifs innovants, il faut faire confiance aux entrepreneurs et considérer l'économie informelle dans les réseaux en Afrique comme un atout et non pas comme un échec à la modernité ; il faut encourager et libérer les initiatives, au lieu de vouloir les encadrer par des règles bureaucratiques en prenant modèle sur d'autres pays comme la France.

Dans le même temps, les réseaux ne sont pas une réponse à tous les problèmes de l'Afrique ; ils ne sont pas en mesure de remplacer le rôle des institutions comme l'Etat et le marché, au risque d'aboutir à une société fragmentée, où les communautés ethniques contournent la loi pour imposer leur mode de vie et leurs valeurs au reste de la population. L'Etat doit donc veiller, de manière juste et équitable, à préserver l'intérêt général, qui dépasse toujours la somme des intérêts particuliers véhiculés dans les réseaux de personnes et d'entreprises.

Or, ces questions d'intérêt général touchent l'ensemble du continent, ce qui doit inciter les Etats Africains à se regrouper pour faire face aux grands défis du siècle comme le réchauffement climatique ou l'insécurité transfrontalière. Partant de ce postulat, les pouvoirs publics africains doivent accepter de partager de l'influence politique avec les pays voisins, en acceptant de remettre en cause pour partie la souveraineté de leurs institutions au profit d'un réseau d'Etats-Nations. Enfin, la logique de marché doit tenir compte aussi des spécificités africaines, qui reposent moins sur la réussite d'un homme providentiel, que sur l'union de multiples PME pratiquant le travail collaboratif et le financement participatif à l'échelle locale.

Bibliographie

Abdelkrim et équipe ANIMA (2010), « Diasporas : passerelles pour l'investissement, l'entrepreneuriat et l'innovation en Méditerranée », *Etude n°20*, Anima Investment Network – Invest in Med.

ABITTAN Y., ASSENS C. (2012), « Résilience territoriale et diasporas, benchmark de trois systèmes d'innovation : Silicon Valley, Israël, Maroc », in Hamdouch A., Depret M.-H., Tanguy C. (Eds.), *Mondialisation et résilience des territoires*, Collection « géographie contemporaine », Presses de l'Université du Québec.

ACHY L. (2006), « Le commerce intra-régional : l'Afrique du Nord est-elle une exception ? », *L'Année du Maghreb ?*, CNRS Editions, 395.

ASHBY W.R. (1947), "Principles of the Self-Organizing Dynamic System", *Journal of General Psychology*, volume 37, pages 125–128.

ASSENS C., ABITTAN Y. (2012), « Le management d'un bien commun : le territoire – le cas des pôles de compétitivité », *Revue RIMHE – Humanisme et Entreprise*, n°1-NE – mars/avril, 19-36.

ASSENS C., ABITTAN Y. (2010), « Pôles de compétitivité et réseautage : le cas du Technopark de Casablanca », *Innovations – Cahiers d'Economie de l'Innovation*, De Boeck Editions, n°31, 157-180.

ASSENS C., ACCARD P. (2007), « La construction d'un réseau. L'Union Européenne », *Gestion et Management Publics*, vol. 5, Octobre.

BECATTINI G. (1986), "Small Firms and Industrial Districts: The Experience of Italy", *Economia-Internazionale* ; 39(2-3-4), 98-103.

FOIRRY J.-P. (2006), *L'Afrique : continent d'avenir ?*, Ellipses, Paris.

HAYEK F.A. (1998), *Law, Legislation and Liberty*, Routledge, London, Tome III.

HAYEK F.A. (1945), "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, XXXV, No. 4. pp. 519-30.

KREMER M. (1993), "Population Growth and Technological Change: One Million B.C. to 1990," *Quarterly Journal of Economics* 108, 681–716.

LISIGNE R.-T. (2005), « Facilitation du commerce intra africain : Démanteler les barrières pour le commerce Intra africain », *Centre africain pour les politiques commerciales (CAPC)*, CEA.

MCDERMOTT J. (2002), "Development Dynamics : Economic Integration and Demographic Transition", *Journal of Economic Growth* 7, 375–413.

PRAHALAD C.K. (2004), "The fortune at the bottom of the pyramid : eradicating poverty through profits", Whartin School Publishing.

REINERT E. (2012), *Comment les pays riches sont devenus riches et pourquoi les pays pauvres restent pauvres*, Editions du Rocher, Paris.

ROCHET C., VOLLE M. (2015), *L'intelligence économique*, Editions De Boeck.

ROJOT J. (2005), *Théorie des organisations*, 2^e édition, Editions Eska, Paris.

SAXENIAN A.L. (2006), *The New Argonauts : Regional advantage in a Global Economy*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

SYLLA G. (2014) « Migrations et réseaux diasporiques : une analyse revisitée des dispersions maliennes », Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Thèse de doctorat.

THÜNEN J.-H. (1851), *Recherches sur l'influence que le prix des grains, la richesse du sol et les impôts exercent sur les systèmes de culture*, Guillaumet et Cie, Paris.

YUNUS M. (2010), *Vers un nouveau capitalisme*, Editions J.C. Lattès, Paris.