

# Décoloniser le management : entre faux débats et vraies controverses, les apports de trois penseurs du « Sud »

Par Yves Frédéric LIVIAN

Professeur honoraire de sciences de gestion à IAE Lyon business school

La pensée postcoloniale fait actuellement l'objet de deux types de débats : des débats en France sur sa supposée toute-puissance et sur l'origine et le militantisme de ses auteurs... débats qui ont agité les médias et ne touchent pas le fond des thèmes originaux de ce courant.

Et aussi des questions plus essentielles qui sont intéressantes pour ceux et celles qui veulent contribuer à une « décolonisation » des sciences de gestion et du management.

Dans cet article, nous cherchons d'abord à faire la part de ces débats, entre agitation médiatique et controverses importantes.

Avec pour but, sur trois ensembles de questions de fond, de montrer, en évitant une controverse Nord-Sud, que certains auteurs du « Sud », en l'occurrence G. Spivak, A. Quijano et A. Mbembe apportent des réponses pouvant être utiles à ces questions dans le domaine des sciences de gestion.

Les thèses « postcoloniales » ou « décoloniales »<sup>(1)</sup> font l'objet en France de controverses renouvelées.

Le chercheur ou l'intellectuel français est sommé de « choisir son camp » : soit adhérer aux thèses post- ou décoloniales, soit signer des pétitions dénonçant leur toute-puissance présumée.

Comme souvent en pareil cas, le fond des thèmes en jeu disparaît derrière le brouillard médiatique.

Au-delà des invectives réciproques, n'est-il pas temps de reprendre la controverse sur des points précis ?

Certains nous rappellent opportunément le « courage de la nuance » (titre du livre de J. Birnbaum, 2021) à une époque où chacun se complaît à rendre sa position la plus extrême possible. Peut-on, sur un sujet comme la décolonisation de la pensée (et pour nous, du management), contribuer au discernement en faisant la part des surenchères et en isolant clairement les vrais enjeux en présence ?

Le courant « postcolonial » (PC) est un ensemble complexe, émanant de penseurs indiens, caribéens, latino-américains et africains, qui adopte une position

critique à l'égard des philosophies européennes, et qui analyse la position des peuples du « Sud » comme celle d'une dépendance symbolique et politique de nature coloniale. Il appelle à l'émergence de nouvelles manières de penser, débarrassées d'un universalisme abstrait qui aurait été imposé par l'Occident, et articulées avec une revalorisation des savoirs locaux.

Il constitue une ouverture intellectuelle bienvenue, et a fait l'objet dès les années 2000 de propositions stimulantes venant d'abord des États-Unis, de Grande-Bretagne, d'Inde et de certains pays d'Afrique. Un courant latino-américain s'est également développé, fondé par des sociologues ou penseurs moins connus en Europe.

Les auteurs « classiques » à la base de ce courant émergent dans les années 1970-1980 (Saïd, Bhabha ou Spivak). En matière de management, l'influence d'une réflexion PC s'est fait sentir dès les années 2000 (Prasad, 1997 et 2003 ; Banerjee, 2001), mais inégalement selon les domaines et les continents, et surtout exprimée en anglais (Ibarra Colorado, 2006 ; Alcadipani, Khan Gantman, & Nkomo, 2012 ; Gantman, Yousfi & Alcadipani, 2015 ; Ozkazanc-Pan, 2015 ; Grey, Huault, Perret & Taskin, 2016.)

<sup>(1)</sup> Pour la simplicité du propos, nous ne distinguerons pas ces deux courants, qui peuvent être vus comme partiellement différents. Abréviation PC pour « postcolonial ».

Les débats actuels, au-delà des effets de manche et des arrière-plans politiques spécifiquement français, sont à notre avis l'occasion de reprendre à nouveaux frais les conditions d'une vraie controverse pouvant contribuer à la relance d'une réflexion sur le management à l'aune de ces questions. Dans ces débats, des arguments de natures diverses sont avancés : certains sont franchement polémiques<sup>(2)</sup>, d'autres mettent le doigt sur de réelles difficultés de la pensée PC. Certains arguments ont été émis depuis plus de vingt ans, d'autres émanent de disputes récentes.

Plusieurs reproches sont couramment adressés à la pensée PC :

- **L'absence de véritable théorie unifiée ;**

Certains auteurs reprochent au courant PC sa « confusion » (Taguieff, 2021).

Qu'il soit un ensemble hétérogène ne souffre pas de doute, et de nombreux auteurs appartenant à ce courant le revendiquent. Peu parlent au singulier de « théorie PC » (Bancel et Blanchard, 2017). Entre les auteurs proches du subalternisme, les féministes, et même en comparant les auteurs d'origine indienne ou latino-américaine, on constate effectivement de nombreuses inflexions correspondant, notamment, aux différences de contextes socio-historiques. On ne peut nier cependant qu'un tronc commun existe, autour des liens entre le capitalisme, la conquête coloniale et le racisme.

- **« Ce n'est pas nouveau » ;**

On peut effectivement noter le paradoxe qu'un courant critiquant le monopole de schémas européens s'inspire parfois explicitement et abondamment de Nietzsche, Adorno, Derrida, Foucault... Bayart (2010) montre que de nombreuses analyses antérieures à ce courant ont pu mettre en avant certains thèmes portés par lui, tant sur le plan de la réflexion anticolonialiste (Césaire, Fanon, Memmi ou Sartre) qu'historique (la construction des empires). Bayart poursuit en considérant d'ailleurs que l'accueil en France de ce courant n'a pas été aussi négatif qu'on le dit souvent. Rappeler les antécédents et les pionniers éviterait, selon Bayart, de décerner une « prime à la nouveauté » au courant PC, et l'inciterait à davantage de modestie...

Pour ce qui est du management, la pénétration de thèmes coloniaux, et le constat d'une toute-puissance des modèles occidentaux, n'est pas si ancienne. Dans les années 1970-1980, la formation des enseignants-chercheurs est principalement nord-américaine, et les pays du « Sud » n'ont aucune place dans les recherches et les enseignements. Des pans entiers des sciences de gestion sont importés des États-Unis en Europe, au prix d'ailleurs d'une occultation de courants ou de méthodes antérieures (par exemple françaises), redécouvertes par les historiens du management

<sup>(2)</sup> Nous n'évoquerons pas ici les éléments polémiques à caractère universitaire concernant le statut académique prétendument douteux des auteurs du courant postcolonial, ni le fait que certains en auraient fait un "business", ni leurs qualités formelles.

seulement depuis peu (Poivret, 2018). Puis, l'exportation a eu lieu depuis les pays du « Nord » vers les autres continents.

- **Chercheur ou militant ?**

Dans le contexte français récent, un fort débat a agité le milieu des SHS au sujet de l'éternelle question des rôles respectifs du chercheur et du militant. De nombreuses prises de position ou pétitions dans les deux sens ont défendu les positions classiques du chercheur engagé ou de la neutralité axiologique (Heinich, 2021). Dans le domaine du management, où ces questions sont habituellement peu traitées, le débat s'est traduit par l'émergence du thème de la "critical performativity" (Huault *et al.*, 2017) et des méthodes de recherche de terrain associant les acteurs sociaux (recherche-action participative par exemple) et cherchant à combiner recherche et intervention concrète. Pour importantes qu'elles soient, ces questions ne sont ni nouvelles ni spécifiques au courant en faveur d'une décolonisation du management.

Au-delà des débats sur l'importance de ce courant, sa nouveauté, son origine états-unienne, son accueil en France et son manque de modestie, des questions de fond sont aujourd'hui posées et doivent, à notre sens, éclairer les chercheurs en management.

Nous en distinguerons trois, pour lesquelles des pistes de réflexion sont présentes chez des auteurs du « Sud » (se réclamant ou non du courant PC). En d'autres termes, nous pensons que des orientations et des mises en garde sont déjà présentes dans ces œuvres, et seraient grandement bénéfiques à ceux qui souhaitent avancer sur la voie de l'abandon des schémas hégémoniques en management.

Une fois écartées les querelles conjoncturelles, ces positions contribuent à éviter certaines impasses constatables aujourd'hui. Pour reprendre la formulation du philosophe africain Mbonda, « une telle entreprise doit mesurer les impasses, les pièges, les ruses pour être capable de les conjurer ou les déjouer » (2021, p. 245).

Nous nous appuyerons sur trois auteurs porteurs d'un message complexe, indiquant les voies à suivre pour la réflexion et en même temps attirant l'attention sur des impasses possibles de la pensée PC, auteurs issus des trois zones culturelles principales du « Sud » intellectuel (Inde, Amérique Latine, Afrique).

Nous distinguerons trois groupes de questions :

- le premier concerne l'accès à la parole des populations marginalisées et la revalorisation des cultures autochtones : nous mobiliserons G. Spivak pour y répondre ;
- le second concerne le schéma de la domination coloniale comme outil d'analyse principale ; nous irons voir quelles sont les réponses apportées par A. Quijano ;
- le troisième concerne le mouvement de relocalisation des épistémologies et le risque d'enfermement qu'il porte : nous relirons A. Mbembe dans ce sens.

## Donner la parole aux « subalternes » mais sans essentialisation : l'apport de Spivak

N'y a-t-il pas un risque de caractérisation toute faite, de dichotomie artificielle dominés / dominants, donnant bonne conscience au chercheur se situant bien sûr du « bon » côté ? De quoi parlons-nous quand nous parlons des populations marginalisées, « subalternes » ? Et quelle attitude le chercheur peut-il adopter, surtout s'il vient du Nord, pour entrer en contact avec celles-ci ? Telles sont quelques-unes des questions posées au courant PC autour des groupes ignorés des sciences sociales.

L'adhésion plus ou moins artificielle du chercheur à la « cause » des populations qu'il étudie est une question ancienne chez les anthropologues. On a beaucoup analysé la fascination et la complicité qui unissent le chercheur avec le groupe au sein duquel il vit et qui lui fournit son information. Quand elles sont transposées aux sciences de gestion, il est clair que les relations étroites des enseignants-chercheurs avec les dirigeants d'entreprise (voire le financement que ceux-ci apportent aux recherches) ne sont pas neutres quant aux thèses défendues par les premiers. S'ouvrir à d'autres populations, jusqu'à présent ignorées, est un grand défi pour les sciences de gestion, mais en même temps il ne s'agit pas de répéter à l'égard de celles-ci les mêmes travers que ceux vécus précédemment par les anthropologues.

Ce risque a déjà été relevé. Olivier de Sardan (2008) parle de « populisme cognitif » pour désigner la pseudo-« découverte » du peuple par le chercheur et la réaction morale en résultant. Dès lors, décrivant les « misères » du peuple, le chercheur adopte une posture « misérabiliste », qui va se traduire par deux registres (parfois complémentaires) : le registre « compassionnel » et le « théorique-dénonciateur » (Olivier de Sardan, 2008, p. 228).

Pour les sciences de gestion, il faut pourtant bien ouvrir des horizons, sauf à se contenter de les voir appartenir aux sciences sociales qui « ne prennent pas en compte de façon significative le fait que les sociétés sont profondément divisées et inégalitaires et qu'une partie importante de la population qui les compose soit exclue du pouvoir, du savoir ou de la richesse » (*op. cit.*, p. 227). Dans le domaine des sciences de gestion, des propositions ont été émises par exemple en management international pour une recherche plus « inclusive » : « Comment devons-nous étudier le "international business" pour prendre en compte les sujets marginalisés ? », se demande par exemple Prasad (2016), de manière à faire que notre savoir serve les intérêts de beaucoup « des deux-tiers plutôt que quelques-uns du monde du tiers » (Jack *et al.*, 2008, p. 881). Donc, comment être inclusif sans être misérabiliste ?

G. Spivak<sup>(3)</sup>, à travers une œuvre complexe et évolutive, apporte deux éléments de réponse.

Spivak attire bien sûr l'attention sur les « subalternes »<sup>(4)</sup>, ceux (et surtout celles) qui ne sont pas seulement dominés mais n'ont pas d'identité collective. Ils (elles) ne sont pas en bas de l'échelle sociale, ils sont en dehors de cette échelle. Ce sont les « sans noms » qui n'ont aucun lieu pour s'exprimer. Ils (elles) peuvent physiquement parler (pas d'erreur sur le titre de l'ouvrage) mais ne peuvent être entendus, selon Spivak. Ils ne sont pas une classe consciente d'elle-même : « La classe ouvrière est opprimée, elle n'est pas subalterne » (p. 132). Ils (elles) sont « de l'autre côté de la division internationale du travail » et, en tant que femmes, « elles sont doublement dans l'ombre » (p. 68). Spivak pense aux paysannes du Bengale, mais aussi à toutes ces populations à la marge du système économique mondial : les domestiques, les employé(e)s du secteur des services. Nous ajouterions : les marins sous pavillon de complaisance, les mineurs dans des exploitations clandestines, les ouvrier(e)s du bâtiment dans le secteur informel, la main-d'œuvre pakistanaise dans les Émirats et à Singapour, etc. ceux et celles ne figurant dans aucun « tableau de bord ». Ces subalternes sont pour le coup des femmes, qui « en tant que femmes sont encore plus profondément dans l'ombre » (p. 65), dominées par un patriarcat oppressif s'ajoutant à la domination sociale.

Mais il est vrai que cette population est hétérogène et il ne s'agit pas « d'essentialiser » les subalternes comme des individus par nature marginalisés. Il ne s'agit pas de leur imputer une pureté qui signifierait un appui sans limite de l'intellectuel épousant leur cause<sup>(5)</sup>. Spivak est d'ailleurs cruelle à l'égard des intellectuels hors champ (notamment occidentaux) qui, croyant soutenir une cause morale, ne font que pérenniser un regard surplombant sur « l'autre ». Pour elle, la position habituelle du chercheur, s'appuyant sur le "native informant" avec lequel le chercheur du Nord sympathise mais dans une extériorité toute exotique, ne permet pas de faire exprimer et écouter réellement les populations locales. D'autres formes de coopération ou de coproduction du savoir sont à rechercher.

<sup>(3)</sup> Née en 1942, Gayatri Chakravorty Spivak est la traductrice de J. Derrida. L'ouvrage le plus connu de cette Professeure de littérature à l'Université Columbia, et ancienne collègue d'E. Saïd, est *Can the Subaltern Speak* (1988), traduit en français en 1999 et 2020 (c'est à cette édition que nous nous référons). Elle ne se reconnaît pas comme faisant partie du courant PC, bien que citée et invoquée de nombreuses fois par les auteurs majeurs de ce courant.

<sup>(4)</sup> Le terme de « subalterne » est repris de A. Gramsci, via le groupe animé par R. Guha (1923) qui le « découvre » et l'utilise dès le début de cette « école » dans les années 1970. Pour une utilisation de cet auteur en sciences de gestion, voir Palpacuer F. & Balas N. (2009).

<sup>(5)</sup> Elle s'opposerait en cela à la position de certains auteurs récents de sensibilité décoloniale comme Ajari (2019), qui revendiquent une essence particulière (de la « vie noire » en l'occurrence) liée à une condition « d'indignité » surclassant tous les autres clivages.

Il importe donc de bien prendre en compte cette « subalternisation » de populations (nombreuses), mais en les resituant dans des « macrologiques » à la fois économiques et idéologiques.

Faire parler les « subalternes », et donc souvent les populations autochtones, ne consiste pas forcément non plus, selon Spivak, à revenir sur le passé. Un courant important de la pensée PC, cohérent avec la critique de l'eurocentrisme, veut mettre en exergue les savoirs anciens. Le retour aux langues africaines, le renouveau des sagesses ancestrales aborigènes, l'utilisation de pratiques rituelles des peuples amérindiens par exemple, sont présentés comme des alternatives aux modèles européens importés. En matière de management, ce courant « nativiste » présente des formes d'organisation « authentiques » correspondant à des principes culturels d'origine. De nombreuses pistes sont évoquées : management de la confiance à l'indienne (Nayar, 2011), démocratie pastorale (Moussa Lye, 2014), « Ubuntu » communautaire (Mangaliso, 2001), révolution spirituelle de l'afrotopie (Sarr, 2016), méthodologies et statistiques indigènes (Kovach, 2009).

Si ces recherches sont cohérentes avec le nécessaire décentrement recherché et ne manquent pas d'apporter certains éclairages, elles reposent parfois sur la croyance qu'un centrage sur des valeurs ou des savoirs locaux (souvent hérités du passé) va garantir la pertinence et l'efficacité des solutions proposées.

Il faut éviter, dit Spivak, un « ethnocentrisme à l'envers », fut-il motivé par la nostalgie d'une pureté passée antécoloniale, largement mythique d'ailleurs.

Spivak va plus loin, en considérant à partir du cas indien, ce « retour à la mère patrie » comme un argument des élites postindépendance pour « assurer la perpétuation de leur pouvoir après le départ du colonisateur ». C'est aussi une façon de légitimer l'État-Nation comme cadre d'action inévitable<sup>(6)</sup> alors que, selon elle, des solutions *supra* nationales sont à rechercher.

Il ne faut pas tomber dans le piège de la politique identitaire (Spivak, conférence Université de Californie,

<sup>(6)</sup> L'actualité politique indienne, avec la direction de N. Modi, semble lui donner raison.



Anonyme, graveur, *L'Amour du Temps passé*, estampe, vers 1807. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« Si ces recherches sont cohérentes avec le nécessaire décentrement recherché et ne manquent pas d'apporter certains éclairages, elles reposent parfois sur la croyance qu'un centrage sur des valeurs ou des savoirs locaux (souvent hérités du passé) va garantir la pertinence et l'efficacité des solutions proposées. Il faut éviter, dit Spivak, un "ethnocentrisme à l'envers", fut-il motivé par la nostalgie d'une pureté passée antécoloniale, largement mythique d'ailleurs. »

vidéo, 2008). Spivak va même jusqu'à quitter le groupe des "Subaltern Studies"<sup>(7)</sup>, parce qu'elle en considère l'orientation comme trop passéiste et essentialiste.

« La sacralisation des subalternes reviendrait à une simple inversion de l'eurocentrisme », déclare dans la même ligne Hurtado-Lopez (2017, p. 48).

## Utiliser une grille coloniale mais adaptée aux contextes actuels et sans modèle unique : l'apport de Quijano

Se situer constamment par rapport au colonialisme n'est-il pas une façon de bloquer l'histoire sur une période qui a pris fin il y a longtemps ? Cette origine coloniale de certaines sociétés n'est-elle pas en voie de disparition ? La pensée PC ne finit-elle pas par figer un fait colonial univoque et universel, responsable de tous les maux ? De ce fait, ne formule-t-elle pas une vision mécaniste des processus de domination, qui substitue à « la lutte des classes » une lutte des peuples ayant les mêmes caractéristiques de pseudo-« loi » sociale-historique à laquelle personne ne pourrait échapper ?

Cooper (2009) considère que le colonialisme n'est qu'une forme d'impérialisme, phénomène plus vaste que la relation au XIX<sup>e</sup> siècle de l'Europe avec l'Afrique ou les territoires d'outre-mer (empire russe, ottoman...). Dans cette vision plus large, les formes politiques et sociales varient considérablement. D'un côté, les colonisés ne sont pas restés inactifs, et ont contribué à façonner certains pans des sociétés concernées. Bayart (2010) parle au sujet du courant PC de « réification » du fait colonial, à force d'ignorer les spécificités des contextes historiques. Caraïbes, Inde, Afrique subsaharienne diffèrent notablement. Il y aurait là une « relecture obsessionnelle de l'histoire » (Taguieff, 2020).

On peut recourir aux travaux d'A. Quijano pour éviter au moins en partie les travers que certains ont mis en avant.

Quijano, sociologue péruvien<sup>(8)</sup>, avance l'idée que, si le colonialisme politique a bien disparu depuis les indépendances latino-américaines, la structure coloniale de ces sociétés persiste. Selon lui, la colonisation consacre le premier « système-monde » de l'histoire : le capitalisme mondial, qui acquiert à cette date une cohérence structurelle inégalée.

<sup>(7)</sup> Rappelons qu'à l'origine le groupe des "Subaltern Studies", créé par R. Guha dans les années 1970, réunit des doctorants indiens et britanniques soucieux de réhabiliter l'historiographie des couches populaires. G. Spivak a codirigé avec R. Guha certains des onze volumes de la collection produite par ce groupe (entre 1983 et 2000). Un condensé partiel est publié en 1997 au Minnesota sous le titre *A Subaltern Studies Reader 1986-1995*.

<sup>(8)</sup> Anibal Quijano (1928-2018) est l'un des principaux penseurs du courant postcolonial latino-américain, participant dès 1992 au fameux groupe « Modernité / Colonialité » où se retrouvent notamment R. Grosfoguel, W. Mignolo et S. Castro-Gomez. Les citations sont des traductions de l'auteur de ces lignes. Quijano comme Spivak font l'objet d'un chapitre dans l'ouvrage collectif, *Les grands auteurs à la frontière du management*, Bidan M. et Livian Y. F., Éditions EMS, 2022.

Quijano utilise la notion de « colonialité du pouvoir », pour désigner un ensemble de formes qui contribuent à la persistance d'une concentration du pouvoir concernant des dimensions économiques et sociales, mais aussi culturelles.

Plus qu'une vaste analyse historique, Quijano propose ainsi un outil d'analyse des sociétés qui se compose de quatre éléments indissociables :

- le contrôle du travail et de la main-d'œuvre (hier l'esclavage, aujourd'hui les formes précarisées, le travail informel, l'exploitation des paysanneries) ;
- le contrôle de l'autorité (autour de l'État-Nation, indispensable au capitalisme) ;
- le contrôle de la sexualité (autour de la famille hétérosexuelle) ;
- le contrôle de l'intersubjectivité (les modèles imposés de l'extérieur au détriment des cultures autochtones).

En management, ce concept de colonialité du pouvoir peut nous aider à analyser à la fois les modes d'organisation et de contrôle dans certaines multinationales, mais aussi l'influence idéologique véhiculée par la doxa managériale diffusée à travers le monde. Quijano insiste sur l'imprégnation des modes de pensée par des schémas prétendument universels. Mais son apport est surtout de montrer en quoi cette colonialité produit des « classifications sociales » concernant la production, mais aussi le genre et la race. La race est la distinction la plus récente et la moins théorisée (selon lui). Elle est effectivement absente des recherches en management, même dans un domaine comme le management international et interculturel où elle est *a priori* plus pertinente. (Jack *et al.*, 2008) La race est l'« instrument le plus efficace de domination sociale des 500 dernières années » (Quijano, 2020).

Cela ne signifie pas pour Quijano que les formes de contrôle sont identiques partout et correspondent à un modèle unique. Tous les éléments présents existent ailleurs et ont été connus historiquement, mais sont en quelque sorte réutilisés au service des détenteurs de capitaux. La définition du pouvoir donnée par Quijano n'est donc ni celle d'une capacité détenue de manière monopolistique par un seul groupe social (comme les marxistes) ni celle d'un phénomène diffus et fluide comme le conçoivent les post-modernes.

Cette « colonialité » ne veut pas dire non plus qu'il y aurait un modèle stable et dominant sans recours possible des individus. Il y a des conflits entre les acteurs sociaux, et de ces conflits peuvent émerger de nouveaux arrangements.

Il n'est donc pas question de démasquer un modèle général et univoque, et de chercher à le remplacer par un autre : Quijano se méfie des « grands systèmes ». Il faut aller au plus près du terrain et « percevoir les actions sociales, leurs relations et les processus auxquels ils participent » (Quijano, 2020, p. 305).

Le capitalisme mondialisé postcolonial réutilise des méthodes déjà constatées à d'autres moments de l'histoire, mais les articule au service de ses objectifs. Les formes actuelles de contrôle de la main-d'œuvre, clairement historicisées par Quijano, renvoient à des

réalités contemporaines : non seulement le rapport salarial (sur lequel s'est trop exclusivement centré le marxisme, selon Quijano) mais aussi le travail informel des pays du « Sud », le travail faussement « indépendant », les travaux précaires, sans compter les 40 millions d'« esclaves » qui existent toujours (évaluation de l'OIT – Organisation internationale du travail – en 2016).

Quijano offre ainsi des éléments de réponse à certaines critiques portées à l'encontre d'une vision postcoloniale qui serait monolithique et ahistorique.

## Se décentrer par rapport à l'Occident mais au profit d'un nouvel universalisme : l'apport de Mbembe

Prendre ses distances vis-à-vis de l'Occident ne revient-il pas à privilégier un retour à des savoirs cloisonnés ? La revendication d'identité, pour légitime qu'elle soit, n'aboutit-elle pas à un abandon de toute recherche d'une communauté (humaine, scientifique) ?

Mbembe<sup>(9)</sup> partage l'analyse critique du capitalisme faite par les auteurs PC et, comme Quijano, met en avant la production des hiérarchies raciales liée à la colonisation et au capitalisme triomphant, sous prétexte de valeurs « universelles ». Mais il en propose une vision actuelle, qui consiste à constater que la condition du « nègre » (c'est-à-dire un être à qui on a enlevé toute identité) devient la condition la plus courante dans un monde globalisé : « [T]ous ceux qui aujourd'hui forment une humanité excédentaire au regard de la logique économique néo-libérale » (2014, p. 73).

Nous sommes en présence, selon Mbembe, d'un système économique qui exploite non plus seulement de nouveaux territoires (colonies) mais son lieu même, grâce à l'exploitation des hommes et des ressources. « Le capitalisme recolonise son propre centre » (Mbembe, 2013, p. 257). Ce qui est appelé « subalternisation » à la suite de Spivak devient ici « le devenir-nègre du monde » (*id.*, p. 257), c'est-à-dire le fait que la condition discriminatoire et précaire du « nègre » colonial s'étend à l'ensemble des populations (il reprendra récemment cette analyse en parlant de « brutalisme » (2020) comme système généralisant l'extraction et la prédation). Face à ce « devenir-nègre du monde », il y a lieu de se révolter mais en évitant certains travers selon lui encourus, notamment, par le courant PC. D'abord, il faut éviter les dichotomies trop tranchées (dominant / dominé, émancipation / assujettissement). En prenant le cas de l'Afrique, le pouvoir obtenu après les indépendances comporte aussi de la violence, y compris fratricide. Ce qu'il décrit comme la « post colonie » (2020) est un « gouvernement privé » dans lequel les nouvelles élites indépendantes s'approprient les ressources, parfois avec la complicité des peuples, eux-mêmes sujets à « l'abrutissement de la jouissance ».

<sup>(9)</sup> Achille Mbembe, philosophe camerounais né en 1967, est Professeur à l'Université de Witwatersrand (Afrique du Sud) et à Duke University.

À force de trop insister sur la différence et l'altérité, le courant PC a perdu de vue le poids du « semblable » par lequel « il est impossible d'imaginer une éthique du prochain » (p. 17). Le monde contemporain doit ignorer les frontières et favoriser les passages.

Il n'est donc pas question, selon Mbembe, de céder aux sirènes de l'afro-centrisme : « Il faut sortir de la problématique des origines et de la clôture » (2017, p. 385). La plupart d'entre nous, note-t-il, avons des appartenances multiples (parfois comprenant des références à l'Occident).

Le perpétuel retour aux origines, à l'authenticité, n'aboutit qu'à « encourager les Africains à se penser comme des victimes de l'histoire » (2017, p. 390). Il faut donc abandonner l'obsession de l'identité, et travailler à la production d'un « commun ». Il faut « assumer le cosmopolitisme » (p. 385), et travailler à la circulation des idées et des hommes.

Cet « universel » nouveau à construire, débarrassé des prétentions hégémoniques de l'Occident, doit incorporer un partage, une « mutualité » des savoirs, à l'instar des cultures africaines, note-t-il ; « qui se sont formées dans la circulation et la mobilité ». D'où son point de vue critique vis-à-vis de certaines œuvres postcoloniales qu'il estime « datées », et qui « ne servent strictement à rien sinon à soulager la bonne conscience des faiseurs de charité et à cultiver chez les récipiendaires [...] une logique de ressentiment et une posture d'irresponsabilité » (2017, p. 390).

## Conclusions

Nous avons tenté de montrer qu'au-delà de débats médiatiques apparus récemment, certaines réponses aux questions de fond soulevées par le courant PC pouvaient se trouver auprès d'auteurs non occidentaux mettant en garde contre d'éventuelles impasses.

Une recherche tenant compte des populations marginalisées, mais sans fermeture et sans populisme, une analyse socio-historique du capitalisme incluant la race, mais sans modèle unitaire, une perspective décentrée par rapport à l'Occident, mais « pluriversaliste », telles semblent être quelques-unes des voies prometteuses pour un effort de décolonisation du management à partir d'une relecture d'auteurs importants du « Sud ». Elles nous semblent éviter ce qui pourrait être considéré comme des « maladies infantiles » du courant PC, telles que la nostalgie passéiste et le fractionnement identitaire.

Reste que notre panorama est incomplet et que la réflexion doit se poursuivre. En matière de recherche, deux tendances ont soulevé récemment de sérieuses questions :

- Le doute vis-à-vis du raisonnement scientifique en général, assimilé à une domination occidentale, tel que diffusé par certains auteurs PC, ne peut que provoquer de l'inquiétude. Sans même parler de « raison blanche », on constate les limites franchies par certains chercheurs pour qui toute science est coloniale. Les colonisateurs « ont bâti des prisons, des taudis, des

routes et des laboratoires », dit par exemple une chercheuse australienne (Smith, 2020) ; la recherche (scientifique) étant l'une des manières par lesquelles l'impérialisme a été réalisé, selon elle.

Les méthodologies doivent « privilégier les voix et les buts de la population indigène » (Ladson-Billings, 1995). Outre qu'une telle approche de « méthodologie indigène » oublie tout recul critique et toute liberté du chercheur, elle se situe dans une obligation de parler au nom de sa communauté (et de sa communauté seulement)<sup>(10)</sup>, et donc prend le risque d'une « assignation identitaire » (Roudinesco, 2021). Un tel fractionnement individualisant la recherche est jugé par certains paradoxalement conforme à l'esprit néo-libéral condamné par ailleurs (MAUSS, 2018).

- La tonalité négative, voire « décliniste » de la littérature PC a suscité également une réaction large. « Le post-colonialisme m'étouffe », déclare par exemple l'écrivain algérien K. Daoud (*Le Point*, 2017, cité par Gauthier in MAUSS). « La pensée PC empêche de penser la mise en commun », dit le philosophe africain Bidima (2020). Sans abandonner une posture critique, il serait temps, selon certains auteurs, de retrouver « le bon, le juste et le beau » (titre du numéro spécial du MAUSS, publication non suspecte de néo-libéralisme, 1<sup>er</sup> semestre 2018), pour aboutir à une « critique généreuse, créatrice et anti-utilitariste ».

Évitant ainsi ces pièges, l'effort de contextualisation et d'historicisation du management doit être poursuivi : par exemple en y incorporant des dimensions oubliées (genre, race), en resituant les pratiques de gestion internationale dans les dynamiques de pouvoir Nord-Sud, en ouvrant les institutions et les formes de la recherche à des continents et des langues plus divers.

De toute façon, la perspective PC en management doit être davantage vue comme un espace d'interrogation que comme la « seule meilleure alternative aux théories managériales existantes » (Frenkel et Shenhav, 2006). Cet espace doit s'enrichir des débats de fond actuels, une fois écartées les querelles secondaires. À partir de quoi, cet espace reste indispensable aujourd'hui si l'on veut parvenir à une science de gestion « augmentée », c'est-à-dire enrichie, ouverte et multipolaire.

## Bibliographie

- AJARI N. (2018), *La dignité ou la mort. Éthique et politique de la race*, Paris, La Découverte.
- ALCADIPANI R., KHAN F., GANTMAN E. & NKOMO S. (2012), "Southern voices in management and organizational knowledge", *Organization*, 19(2), pp. 131-143.
- BANCEL N., BLANCHARD P. & THOMAS D. (2016), *Vers la guerre des identités ?*, Paris, La Découverte.
- BANERJEE S. B. (2001), "Globalization, multiculturalism and other fictions: Colonialism for the new millennium", *Organization*, 8(4), pp. 143-180.
- BAYART J.-F. (2010), *Les études post coloniales, un carnaval académique*, Paris, Karthala.

- BIDIMA J.-G. & GARAPON A. (2020), « Depuis l'Afrique », *Esprit*, n°466, juillet-août, pp. 79-91.
- BIRNBAUM J. (2021), *Le courage de la nuance*, Paris, Seuil.
- COOPER F. (2005), *Le colonialisme en question*, Paris, Payot.
- FRENKEL M. & SHENHAV Y. (2006), "From binarism back to hybridity: A postcolonial reading of management and organization studies", *Organization studies*, 27(6), pp. 855-887.
- GANTMAN E., YOUSFI H. & ALCADIPANI R. (2015), "Challenging Anglo-Saxon dominance in organization studies", *Revista Administracion de Empresas*, OIG 3108.
- GREY E., HUAULT I., PERRET V. & TASKIN L. (2016), *Critical management studies: Global voice, local accents*, London, Routledge.
- HEINICH N. (2021), *Ce que le militantisme fait à la recherche*, Tracts, Gallimard.
- HUAULT I., KARREMAN D., PERRET V. & SPICER A. (2017), "The evolving debate about critical performativity", *Management*, 20(1), pp. 1-8.
- HURTADO-LOPEZ F. (2017), « Universalisme ou pluriversalisme ? Les apports de la philosophie latino-américaine », *Tumultes*, 48, pp. 39-48.
- IBARRA-COLADO E. (2006), "Organisation studies and epistemic coloniality in Latin America", *Organization*, 13(4), pp. 463-488.
- JACK G., CALAS M., NKOMO S. & PELTONEN T. (2008), "Critique and international management: An uneasy relationship?", *Academy of Management Review*, 33(5), pp. 870-884.
- JACK G., WESTWOOD R., SRINAVAS N. & SARDAS Z. (2011), "Deepening, broadening and reasserting a postcolonial interrogative space in organisation studies", *Organization*, 18(3), May, pp. 275-302.
- KLOSS S. T. (2017), "The global South as subversive practice", *The Global South*, 11(2), pp. 1-17.
- KOVACH M. (2009), *Indigenous methodology*, Toronto Univ. Press.
- LADSON-BILLINGS G. (1995), "Towards a theory of culturally relevant pedagogy", *American Educational Review*, 32(3), pp. 465-491.
- MANGALISO M.P. (2001), "Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa", *Academy of Management Perspectives*, 15(3), August.
- REVUE DU MAUSS (2018), « Le bon, le juste et le beau. Pour en finir avec la critique », *Revue du MAUSS*, n°51, éditorial.
- MBEMBE A. (2013), *Critique de la raison nègre*, Paris, La Découverte.
- MBEMBE A. (2014), « Entretien », *Philosophie Magazine*, n°77.
- MBEMBE A. (2020), *De la postcolonie*, Paris, La Découverte (2e éd.).
- MBEMBE A., (2019), « Uzuji ! Décoloniser les humanités », *Présence Africaine*, 197.
- MBONDA E.-M. (2021), *Une décolonisation de la pensée : études de philosophie afro centrique*, Paris, Sorbonne Université Presses.
- MOUSSA IYE A. (2014), *Le verdict de l'arbre. Le xeer issa, essai sur une démocratie endogène africaine*, Éditions Dagan, 334 p.
- NAYAR V. (2010), *Employee First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Press, 208 p.
- OLIVIER DE SARDAN J.-P. (2008), *La rigueur du qualitatif*, Bruxelles, Academia Bruylant.
- OZKAZAC-PAN B. (2015), « Post-colonial feminist contribution to cross-cultural management », in HOLDEN N., MICHAÏLOVA S. & TIETZE S. (éd.), *The Routledge Companion in Cross Cultural Management*, London, Routledge.
- PALPACUER F. & BALAS N. (2009), « Hégémonie manageriale et résistance dans les multinationales », *Revue française de Gestion*, 193, pp. 151-168.

<sup>(10)</sup> Dans les colloques ou conférences de méthodologies indigènes, fréquents au Canada, Australie et Nouvelle Zélande, le chercheur commence souvent sa communication par : « Je suis de telle tribu... ».

- POIVRET C. (2018), « Quelques réflexions sur l'histoire de la pensée managériale », *Revue internationale de Psychosociologie*, 24(57), pp. 275-295.
- PRASAD A. (1997), "Provincializing Europe: Towards a postcolonial reconstruction", *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 3, pp. 91-117.
- PRASAD A. (2016), «Towards decolonizing modern western structures of knowledge: A postcolonial interrogation of (critical) management studies», in PRASAD A., PRASAD P., MILLS A. J. & HELMS MILLS J. (éd.), *The Routledge Companion of Critical Management Studies*, London, Routledge, pp. 161-199.
- PRASAD A. (2003), *Postcolonial theory and organizational analysis*, NY, Palgrave.
- QUIJANO A. (2020), *Cuestiones y Horizontes*, Buenos Aires, CLACSO.
- ROUDINESCO E. (2021), *Soi-même comme un roi*, Paris, Seuil.
- SARR F. (2016), *Afrotopia*, Paris, Philippe Rey.
- SMITH L. (2020), "Decolonizing methodology", vidéo YouTube (2.02.2020).
- SPIVAK G. S. (2006), *Les subalternes peuvent-elles parler ?*, Paris, Amsterdam.
- TAGUIEFF P.-A. (2020), *L'imposture décoloniale. Science imaginaire et pseudo-antiracisme*, Paris, Éditions de l'Observatoire/ Humensis.