



WEBINAIRE SCIENTIFIQUE INTERNATIONAL

LARMAG – IAREMS

Réussite des organisations africaines à l'épreuve des transformations disruptives

*Résilience organisationnelle, capacités adaptatives et
reconfiguration des modèles de performance en contexte africain*

Mardi 24 novembre 2026

COTONOU · GMT+1
10h – 12h30

PARIS · GMT+1
10h – 12h30

MONCTON · GMT-4
5h – 7h30

2 h 30 · Phygital · ENEAM/UAC & Zoom

Rejoindre le webinaire sur Zoom

<https://us06web.zoom.us/j/88314746803?pwd=oTnhgEdJwCLVRamjJj8CGbdTGZ0a0Y.1>

SUPERVISION SCIENTIFIQUE

Judith GLIDJA TCHIAKPÉ (LARMAG, Université d'Abomey-Calavi, Bénin)

Augustin Junior MBAM (IAREMS, France)

Jean Théophile AGADAME (ENEAM, Université d'Abomey-Calavi, Bénin)

PARTICIPATION GRATUITE · <https://us06web.zoom.us/j/88314746803?pwd=oTnhgEdJwCLVRamjJj8CGbdTGZ0a0Y.1>

Sommaire

01	Contexte et justification	
02	Problématique et Objectifs visés	
03	Keynote Speakers	
04	Déroulé de la session (2 h 30)	
05	Public cible	
06	Livrables	
07	Informations pratiques	
08	Références	

Résumé

Les organisations africaines affrontent simultanément trois transformations : la digitalisation, l'irruption de l'intelligence artificielle générative et une instabilité institutionnelle et économique chronique. Or, les cadres dominants de la résilience, de l'ambidextrie, des capacités dynamiques et du changement organisationnel ont été construits pour des environnements supposés stables. Organisé le 24 novembre 2026 par le Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des organisations (LARMAG) et l'International Association of Researchers in Economic and Management Science (IAREMS), en format phygital de 2h 30, ce webinaire international met ces cadres à l'épreuve des terrains africains. Il réunit trois universitaires et trois praticiens autour d'une question centrale : dans quelle mesure ces théories expliquent-elles la réussite des organisations africaines face aux disruptions, et quels modèles de performance faut-il (re)configurer ? Quatre axes structurent les échanges : résilience située, capacités adaptatives, numérique et IA, modèles de performance. Le webinaire débouchera sur une note de synthèse et sur un appel à contributions vers le CIMOA 2027 (Douala, 25-28 mai 2027).

résilience organisationnelle

capacités dynamiques

ambidextrie

intelligence artificielle générative

instabilité institutionnelle

performance

Afrique.

Organisé par le Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des organisations (LARMAG, Université d'Abomey-Calavi, Bénin) et l'International Association of Researchers in Economic and Management Science (IAREMS).

Rejoindre le webinaire sur Zoom

<https://us06web.zoom.us/j/88314746803?pwd=oTnhgEdJwCLVRamjJj8CGbdTGZ0a0Y.1>

Contexte et justification

Les organisations africaines n'affrontent pas une transformation, mais trois simultanément : la digitalisation accélérée des échanges et des services, l'irruption de l'intelligence artificielle générative dans le travail de gestion et de décision, et une instabilité institutionnelle et économique chronique (chocs monétaires, tensions sécuritaires, ruptures d'approvisionnement, réformes réglementaires successives). Ces chocs ne s'additionnent pas : ils se combinent, s'alimentent et rendent caducs les horizons de planification sur lesquels reposaient les modèles de performance hérités.

Quatre mécanismes permettent d'illustrer ces chocs :

Une digitalisation rapide mais inégale. Le mobile money a dépassé 2 000 milliards de dollars de transactions dans le monde en 2025, l'essentiel des nouveaux comptes venant d'Afrique subsaharienne (GSMA, 2026) ; pourtant, 36 % seulement des Africains utilisent Internet, contre 74 % dans le monde (ITU, 2025). Les organisations évoluent dans un numérique à deux vitesses.

Une IA générative greffée sur des bases fragiles. En Afrique du Sud, présentée comme le pays leader du continent, 23,1 % de la population active utilise déjà ces outils (Microsoft, cité par AU Startups, 2026) ; ailleurs, la « pauvreté de données » conditionne l'adoption de l'IA, notamment chez les micro-entreprises dirigées par des femmes (Mbam et Nguemkam Simo, 2026).

Une instabilité qui détruit les horizons de planification. Dix coups d'État réussis en cinq ans (eNCA, 2025) ; une inflation moyenne de 21,8 % en 2024 puis de 13,6 % en 2025, et un birr éthiopien déprécié de 72 % face au dollar en 2025 (BAD, 2026).

Une informalité qui amplifie l'effet de ciseau. 85,8 % de l'emploi africain est informel (OIT, 2018) : une large part de l'activité échappe aux outils de mesure, de financement et de planification que la digitalisation et l'IA présupposent.

Cette conjonction frappe des organisations structurées par des contraintes spécifiques : dualité formel/informel, ressources financières, numériques et humaines limitées, institutions fragiles, intégration marchande incomplète. Kamdem (2002, 2025) montre pourtant que le management en Afrique ne se comprend qu'au prisme de l'interculturalité et de la tension formel/informel.

Or, la littérature dominante s'est construite dans des environnements où l'État, le marché et les infrastructures sont supposés stables : Résilience (Weick et Sutcliffe, 2001 ; Lengnick-Hall et al., 2011), ambidextrie (Raisch et Birkinshaw, 2008), capacités dynamiques (Teece, 2007) et conduite du changement (Kotter, 1996 ; Lewin, 1947).

Contexte et justification (suite)

La question n'est donc plus de savoir si ces cadres s'appliquent à l'Afrique, mais ce qu'il en reste lorsqu'on les met à l'épreuve des terrains africains.

Trois constats, appuyés sur les travaux des intervenants, structurent le webinaire.

Les théories de l'organisation sont situées. Plane (2017, 2019) rappelle que chaque courant (contingence, ressources, institutions, apprentissage) répond à un contexte d'émergence. Transposés sans précaution, ils décrivent mal des organisations dont l'environnement est l'une des principales variables de la performance. Ses travaux sur le leadership (Plane, 2015) posent le même problème pour la conduite des équipes en période d'incertitude.

La performance africaine est contingente à son environnement. Avelé (2013, 2020) montre, à partir des services publics municipaux puis de l'hôpital public camerounais, que les déterminants de la performance tiennent aux conditions institutionnelles locales autant qu'aux outils de gestion importés. Ses travaux sur l'harmonisation OHADA/IFRS (Avelé et Degos, 2014 ; Avelé et Tachoula, 2019) montrent aussi que les réformes normatives ne produisent leurs effets qu'adossées aux capacités réelles des organisations.

Le management post-crise est paradoxal. Glidja Tchiakpè (2021) traite du paradoxe managérial dans l'organisation post-Covid : il faut tout à la fois contrôler et déléguer, standardiser et improviser. Glidja Tchiakpè et Yedji (2023) étudient par la méthode Delphi le comportement des entreprises face aux règles d'origine du commerce multilatéral (Chine-CEDEAO), soit une contrainte réglementaire externe qui reconfigure la performance.

Nos propres travaux prolongent ce questionnement sur deux fronts. Sur le plan technologique, Mbam et Nguemkam Simo (2026) mettent en évidence la « pauvreté de données » qui conditionne l'adoption de l'IA par les micro-entreprises dirigées par des femmes, ce qui interroge le postulat d'une transformation numérique neutre. Sur le plan de la durabilité et de la gouvernance, Mbam et Choutac (2026) analysent à Douala les résistances psychologiques (réactance) qui freinent les marchés d'occasion, et Mbam et Kuaté Gnowa (2025) traitent de la gouvernance numérique : dans les deux cas, la performance et la durabilité se jouent dans l'articulation entre comportements, règles et institutions.

Problématique et Objectifs visés

Face à cette conjonction de chocs, une question s'impose :

Dans quelle mesure les cadres théoriques de l'adaptation (résilience, ambidextrie, capacités dynamiques et changement organisationnel) expliquent-ils la réussite des organisations africaines face aux disruptions ?

Quels modèles de performance (re)configurer ?

Quatre axes organisent les échanges :

1

Résilience située

Que signifie « résister » quand l'instabilité est la norme et non l'exception ?

2

Capacités adaptatives

Quelles routines, ressources et ambidextries sont réellement mobilisables avec peu de moyens, y compris dans l'informel ?

3

Numérique et IA

Opportunités ou nouvelle dépendance ? Rôle des données, des compétences et des infrastructures.

4

Modèles de performance

Comment redéfinir la performance (financière, sociale, institutionnelle, soutenable) et la mesurer ?

Keynote Speakers

Trois universitaires et trois praticiens réunis, afin de croiser les cadres théoriques et l'épreuve du terrain.

REGARDS ACADÉMIQUES



Jean-Michel PLANE

Professeur des Universités

Université de Montpellier, France

ANGLE D'INTERVENTION

Limites et conditions de transférabilité des théories des organisations



Emmanuel KAMDEM

Professeur Titulaire

Université de Douala, Cameroun

ANGLE D'INTERVENTION

Paradoxes managériaux et styles de management



Donatien AVELÉ

Professeur Titulaire

Directeur du Département de comptabilité, Faculté d'administration, Université de Moncton, Canada

ANGLE D'INTERVENTION

« Contrôle de gestion, intelligence artificielle et pilotage de la performance durable : quels modèles pour les organisations africaines face aux transformations disruptives ? »

Keynote Speakers (suite)

PRATICIENS



Boris KOUMONGJI

Directeur Général

Fedapay, Bénin

ANGLE D'INTERVENTION

Résilience opérationnelle au quotidien



Marc-André LOKO

Directeur Général

Agence des Systèmes d'Information et du Numérique, Bénin

ANGLE D'INTERVENTION

Adoption du numérique et de l'IA : réalités de terrain



Laurent AKPO

Directeur de Cabinet

Ministère du Commerce Intérieur en charge de la Formalisation de l'Economie, Bénin

ANGLE D'INTERVENTION

Cadre institutionnel et accompagnement des entreprises

SUPERVISION ET MODÉRATION DU WEBINAIRE

Judith GLIDJA TCHIAKPÉ — Directrice du LARMAG, Université d'Abomey-Calavi, Bénin

Augustin Junior MBAM — Président de l'IAREMS, France

Jean Théophile AGADAME — ENEAM, Bénin

Déroulé de la session

10h00 – 10h10 10 min	Ouverture Mots d'accueil LARMAG et IAREMS ; cadrage de la problématique
10h10 – 10h25 15 min	Conférence introductive Pr. Plane : les théories des organisations à l'épreuve des terrains africains
10h25 – 11h05 40 min	Table ronde 1 – Regards académiques Axes 1 et 2 ; interventions croisées des trois universitaires (10 min chacun), échanges
11h05 – 11h45 40 min	Table ronde 2 – Regards de praticiens Axes 3 et 4 ; retour d'expérience des trois praticiens (10 min chacun), réactions des académiques
11h45 – 12h15 30 min	Échanges avec la salle Questions du public présentiel et en ligne (Zoom, chat modéré)
12h15 – 12h30 15 min	Synthèse et clôture Recommandations, annonce du CIMOA 2027, perspectives de collaboration

COTONOU • GMT+1

10h – 12h30

PARIS • GMT+1

10h – 12h30

MONCTON • GMT-4

5h – 7h30

Rejoindre le webinaire sur Zoom

<https://us06web.zoom.us/j/88314746803?pwd=oTnhgEdJwCLVRamjJj8CGbdTGZ0a0Y.1>

Public cible

Enseignants-chercheurs et doctorants en sciences de gestion

Dirigeants de PME, de grandes entreprises et d'organisations publiques

Entrepreneurs et porteurs de projets numériques

Représentants d'institutions d'appui, d'ordres professionnels et d'organisations internationales

Étudiants de master et de Licence

Livrables

Enregistrement vidéo et diffusion sur les canaux de l'IAREMS et du LARMAG

Note de synthèse de 4 à 6 pages avec recommandations, diffusée aux participants

Appel à contributions vers le CIMOA 2027

Informations pratiques

DATE	Mardi 24 novembre 2026
HEURE	Cotonou (GMT+1) : 10h – 12h30 · Paris (GMT+1) : 10h – 12h30 · Moncton (GMT-4) : 5h – 7h30
FORMAT	Phygitel : présentiel à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management, Université d'Abomey-Calavi (ENEAM/UAC), Bénin et en ligne via Zoom lien Zoom
ORGANISATEURS	LARMAG/UAC (Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des organisations /Université d'Abomey-Calavi, Bénin) et IAREMS (International Association of Researchers in Economic and Management Science)
SUPERVISION	Pr. Judith GLIDJA TCHIAKPE (LARMAG), Dr. Augustin Junior MBAM (IAREMS) et Pr Jean Théophile AGADAME (ENEAM)
CONTACT	contact@iarems.fr · larmag.uac@gmail.com · +229 01 97 80 63 73
PARTICIPATION	Participation gratuite en ligne : https://us06web.zoom.us/j/88314746803?pwd=oTnhgEdJwCLVRamjJj8CGbdTGZ0a0Y.1

Rejoindre le webinaire sur Zoom

<https://us06web.zoom.us/j/88314746803?pwd=oTnhgEdJwCLVRamjJj8CGbdTGZ0a0Y.1>

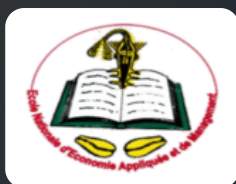
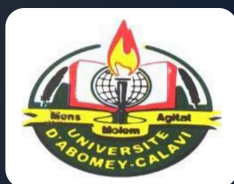
PROCHAIN RENDEZ-VOUS

CIMOA 2027 · Douala, 25-28 mai 2027

« Gouvernance et Chaos » · Appel à communications ouvert jusqu'au 15 janvier 2027

Références

- African Development Bank. (2026). Africa's macroeconomic performance and outlook (January 2026 edition). AfDB.
- AU Startups. (2026, 22 mai). South Africa leads African generative AI adoption. <https://au-startups.com/news/south-africa-leads-african-generative-ai-adoption>
- Avelé, D. (2013). The contingency determinants in the performance of African municipal public services: An empirical study. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 2(1).
- Avelé, D. (2020). Management control and performance management in public hospital: A case study of Cameroon. In (Éds.), *African management. Current Practice and Future Trends*, 1, 123.
- Avelé, D., & Degos, J.-G. (2014). Standardisation of international accounting: harmonisation between OHADA and IASB (IFRS) reference frameworks. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 3(1), 27-47.
- Avelé, D., & Tachouola, M. (2019). The adoption of the new reform of the OHADA Uniform Act on Accounting Law and Financial Reporting in accordance with IFRS: realism or mimetism?. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 6(4), 365-384.
- eNCA. (2025, 7 décembre). Africa coups: 10 in five years. <https://www.enca.com/news/africa-coups-10-five-years>
- Glidja Tchiakpè, J. (2021). Regards croisés : Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? *Question(s) de Management*, 34(4), 97-171.
- Glidja Tchiakpè, J., & Yedji, P. (2023). Analyse du comportement des entreprises face aux conditions restrictives des règles d'origine des marchandises du système commercial multilatéral : Une étude en contexte Chine-CEDEAO par la méthode Delphi. HAL. <https://hal.science/hal-04139469>
- GSMA. (2026). State of the industry report on mobile money 2026. GSMA Mobile Money programme.
- International Labour Organization. (2018). *Women and men in the informal economy: A statistical picture* (3rd ed.). ILO.
- International Telecommunication Union. (2025). *Measuring digital development: Facts and figures 2025*. ITU.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Presses de l'Université Laval / L'Harmattan.
- Kamdem, E. (2025). Contextualizing management in Africa through the prism of form-informality. *Management & Sciences Sociales*, (43).
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Mbam, A. J., & Choutac, C. (2026). When second-hand markets confront their ghosts: Insights from psychological reactance theory in Douala-Cameroon. *Sustainable Futures*, 12, Article 102178.
- Mbam, A. J., & Kuaté Gnowa, E. D. (2025). Gouvernance responsable et durable des données : Un impératif pour la sécurisation et la protection des données personnelles en ligne. *Revue internationale de droit économique*, (3), 55-92.
- Mbam, A. J., & Nguemkam Simo, Y. (2026). *AI readiness and data poverty in African women-led micro-enterprises*. Springer.
- Plane, J.-M. (2015). *Théories du leadership*. Dunod.
- Plane, J.-M. (2017). *Théorie des organisations* (5^e éd.). Dunod.
- Plane, J.-M. (2019). *Management des organisations* (5^e éd.). Dunod.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.



Réussite des organisations africaines à l'épreuve des transformations disruptives

WEBINAIRE SCIENTIFIQUE INTERNATIONAL

LARMAG - IAREMS

Mardi 24 novembre 2026 · 2 h 30 · phygital

COTONOU · GMT+1
10h – 12h30

PARIS · GMT+1
10h – 12h30

MONCTON · GMT-4
5h – 7h30

Rejoindre le webinaire sur Zoom

<https://us06web.zoom.us/j/88314746803?pwd=oTnhgEdJwCLVRamjJj8CGbdTGZ0a0Y.1>

LARMAG

Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des organisations

B16 RDC, la Doctrine, C/SB Zogbadjè, Abomey-Calavi, Bénin

larmag.uac@gmail.com · +229 01 97 80 63 73 / 01 97 32 41 24

IAREMS

International Association of Researchers in Economic and Management Science

3 rue Benjamin Moloise, 94500 Champigny-sur-Marne, France

contact@iarems.fr · iarems.fr · cimoa.fr

PROCHAIN RENDEZ-VOUS

CIMOA 2027 · Douala, 25-28 mai 2027

« Gouvernance et Chaos » · Appel à communications ouvert jusqu'au 15 janvier 2027

IAREMS.FR · CIMOA.FR