



© Tanayoch-AdobeStock

LIGHTS - Future of HEI

Europe – Afrique : le voyage apprenant pour découvrir ensemble le leadership responsable

ESCP Impact Paper No.2024-66-FR

Caroline VERZAT & Nathalie PRIME
ESCP Business School

[Europe – Afrique : le voyage apprenant pour découvrir ensemble le leadership responsable

Caroline Verzat*
Nathalie Prime*

ESCP Business School

Résumé

Cet article rend compte de l'expérience pédagogique du voyage d'études en Afrique déployé avec des étudiants du Nord et Sud de l'Option Innovation Responsable en Afrique (IRA). Fondé sur une pédagogie transformative au développement durable, les résultats d'une analyse qualitative du Carnet de voyage rédigé par les étudiants et enseignants suggèrent un impact important de la pédagogie du voyage apprenant sur la transformation personnelle fondée sur une éthique de la considération (Pelluchon, 2018).

Mots clés : Innovation responsable, Afrique, éducation au développement durable, pédagogies transformatrices, Art.

*Professor, ESCP Business School

Europe – Afrique : le voyage apprenant pour découvrir ensemble le leadership responsable

Introduction

Le temps est à la redéfinition des fondamentaux des relations entre l'Afrique et l'Europe (Mbembe, 2021), partenaires naturels et historiques, pour mieux affronter ensemble les grands défis civilisationnels posés par le dépassement des limites planétaires dans un contexte d'accélération et de crises tous azimuts sans précédent. Ainsi l'Union Africaine et l'Union Européenne (2017) appellent à un changement de paradigme fondé sur un véritable dialogue d'égal à égal : « *We emphasize our common interest and opportunity for a paradigm shift to an even stronger, mutually beneficial partnership in the spirit of shared ownership, responsibility, reciprocity, respect and mutual accountability and transparency.* » (p.1).

Développée dans le cadre de la Chaire Innovation Responsable en Afrique (IRA) soutenue par les groupes panafricains Axian et Attijariwafa group, l'Option de spécialisation de master 2 IRA de l'ESCP répond à cet appel dans le contexte de l'éducation supérieure en management. Mobilisant une pédagogie de la transformation (Mezirow, 1978, Wals et Blewitt, 2010), cette option trouve son point d'orgue dans le voyage d'études en Afrique pour découvrir ce que signifie être un leader responsable pour l'Afrique. Le voyage apprenant pourrait-il constituer une forme « d'utopie vertueuse » (Pelluchon, 2020) déconstruisant les rapports de domination intériorisés entre les deux continents et détrônant la primauté économique au profit d'une vision plus généreuse mettant en exergue la responsabilité sociale et écologique de ces futurs leaders ?

Nous partageons ce retour d'expérience éducative en commençant par expliquer le contexte du voyage et le questionnement qu'il a fait naître. Puis le récit du voyage à proprement parler prend le format d'un carnet de voyage élaboré par l'une des auteures à partir de ses dessins sur le motif. Nous expliquons alors la méthodologie utilisée pour analyser son impact sur les étudiants tel qu'il se donne à voir dans les récits de retour d'expérience élaborés à l'issue du voyage, et détaillons les résultats qui ressortent de l'analyse. Une quatrième partie est dédiée à la discussion de ces résultats avant de conclure sur les points marquants, mais aussi les limites de cette aventure et ses possibles prolongements.

Un voyage d'études en Afrique : dans quel cadre et pourquoi ?

Contexte

La première édition du programme de l'Option IRA s'est déroulée entre septembre et décembre 2023 à ESCP Business School, en partenariat avec 5 universités africaines (Institut Supérieur du Management à Dakar, Sénégal (ISM), Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny, Yamassoukro, Côte d'Ivoire (INPHB), École Nationale Supérieure Polytechnique de Yaoundé, Cameroun (ENSPY), École nationale supérieure de statistique et d'économie appliquée d'Abidjan, Côte d'Ivoire (ENSEA) et Université Catholique d'Afrique Centrale, Yaoundé, Cameroun (UCAC). Le programme a réuni 9 étudiants issus de ESCP en Master 2 et 9 étudiants boursiers de la Chaire issus des 5 universités africaines partenaires également en Master 2. Au total, 8 nationalités étaient représentées parmi les 18 étudiants (France, Italie, Suisse, Chine, Côte d'Ivoire, Bénin, Sénégal, Cameroun).

L'option IRA a pour objectif de former des leaders pour l'Afrique dans une optique de développement durable. Elle inclue des cours d'entrepreneuriat, de marketing, de finance, de leadership interculturel, de logistique, d'économie digitale, de gouvernance institutionnelle. Les cours sont donnés par des professeurs ESCP en partenariat systématique avec des professeurs africains. L'option inclut aussi un projet artistique métaphore de l'entrepreneuriat nommé Art Thinking, (Bureau, 2019) et un projet interculturel en binômes d'étudiants Nord-Sud. Ce projet interculturel vise à nourrir une rencontre authentique entre un étudiant ESCP et un étudiant africain, en échangeant au départ des romans, puis en organisant ensemble des visites culturelles et citoyennes à Paris et à Dakar et finalement, en racontant ensemble cette rencontre de manière créative lors de la dernière soirée du voyage (danse, sketch, diaporama...). L'ensemble de l'option se déroule sur 3 périodes entre septembre et décembre représentant des moments pédagogiques successifs : un mois de cours en présentiel à Paris, puis sept jours de voyage d'études au Sénégal, enfin deux mois de stage en alternance en Afrique, avec la fin des cours en ligne.

Questionnement

Plusieurs questionnements ont guidé notre observation de l'impact du voyage d'études en Afrique sur chacun des étudiants du programme en commençant par une réflexion sur la pédagogie de la "grande transition" (Renouard *et al.*, 2020), notamment dans les écoles de commerce (Prime, 2021). On observe ainsi l'émergence d'une (troisième) vague pédagogique où le répertoire initial des pédagogies transmissives (les connaissances sont supposées connues par les professeurs et seront apprises par les étudiants) et instrumentales (les connaissances sont ciblées pour équiper les étudiants de compétences pour l'avenir de leur profession via leurs spécialisations) est complété par des pédagogies qui adressent directement la transformation ou l'émancipation des étudiants en traitant de leur manière de faire l'expérience du monde (la subjectivité, la contextualité) et du rapport au pouvoir (qui sait quoi ?) (Papenfuss *et al.*, 2019).

L'utilisation du voyage dans l'éducation transformatrice n'est pas nouvelle car c'est un levier de changement : le voyageur se transforme à travers les relations qu'il crée et les empreintes qu'il laisse, aboutissant à une transformation de soi et du monde. Le dispositif de voyage d'études en Afrique a ainsi été déployé en octobre 2023 sur une semaine. Il combinait un mix d'activités précises et rythmées, entre exposition aux réalités économiques, culturelles et écologiques du Sénégal, long moments en commun dans les trajets en bus et lors des repas, et restitutions collectives systématiques tous les soirs autour des 4 questions suivantes: qu'est-ce qui s'est bien passé aujourd'hui ? Moins bien passé ? Qu'est-ce que j'ai appris ? Avec quoi je repars ce soir, qu'est-ce que je vais en faire ? Dans l'option IRA, le voyage a pris une véritable dimension apprenante.

Nous présentons ci-dessous le carnet de voyage illustré puis nous cherchons à identifier quels sont les thèmes de la transformation personnelle provoquée par le voyage apprenant sur l'innovation responsable en Afrique.

Le voyage

Programme	
	
<p>Maison des esclaves sur l'île de Gorée Logo de Wave Masque du musée T. Monod Visite au Port de Dakar Réveil à l'Écolodge de Simal Girafes à la réserve de Fathala</p>	
Jour 1 – Visites historiques	Confrontation au passé esclavagiste à Gorée et visite du monument emblématique de la renaissance africaine
Jour 2 – Visites de startups innovantes à Dakar	Rencontres chez Wave (startup leader du mobile money), ElleSolaire (entreprise sociale visant l' <i>empowerment</i> des femmes par la formation à l'entrepreneuriat et la distribution de lampes solaires), Soft Skills Académie (formation au leadership innovante au sein de l'Institut Supérieur du Management) et Baobab+ (distribution d'énergie et accès au digital dans les villages, filiale du groupe de microfinance Baobab)
Jour 3 – Visites culturelles	Trajet en TER vers Diamniadio, tour de la ville nouvelle, visites du musée d'art africain Théodore Monod et de la galerie d'art africain contemporain Fakhoury à Dakar.
Jour 4 – Visites économiques	Visite du port autonome de Dakar (3 ^{ème} port d'Afrique), rencontres avec l'équipe d'innovation, RH et RSE de Free Sénégal, et avec un membre de la communauté Mourides (investissement islamique).
Jour 5 – Rencontres dans les villages	Rencontres avec les femmes entrepreneures de la boulangerie de village Mburu, découverte de l'écosystème de la mangrove (réserve de Somone), traversée du delta du Saloum, nuit dans une case à l'écolodge de Simal.
Jour 6 – Visites écologiques	Visite de la réserve de Fathala (lions, girafes, antilopes, zèbres, rhinocéros, phacochères) et retour à Dakar.
Jour 7 – Visite urbaine et soirée de retour d'expérience finale.	Visite du chantier de l'institut Goethe (architecture innovante écologique à base de briques de terre compressée). Partage des expériences interculturelles des étudiants avec les partenaires présents à Dakar.

Analyse de l'impact du voyage à partir des témoignages des étudiants

Méthodologie

Le projet de carnet de voyage est né pendant le voyage d'études à partir des dessins de Caroline sur le motif, mais aussi des commentaires spontanés des étudiants tout au long du séjour, répétant que cette expérience était une « *life-changing experience* ». Les enseignantes leur ont alors demandé d'écrire un témoignage d'une page répondant peu ou prou aux deux questions suivantes : 1) En quoi ce voyage d'études constitue-t-il une expérience qui change la vie ? 2) Comment vais-je transformer cette expérience pour devenir un leader innovant et responsable ?

Nous avons reçu 18 récits personnels de longueur et de style variés allant d'un poème de 240 mots à un récit lyrique écrit à la 3^{ème} personne comportant 699 mots. Nous avons conduit une analyse qualitative inductive manuelle du contenu de ces récits suivant la méthode Gioia (Gioia et al, 2013) sur NVivo. Le regroupement thématique des codes de 1^{er} niveau aboutit à l'identification de 8 thèmes marquants pour les étudiants, ensuite classés en fonction de leur occurrence dans le corpus.

Résultats

Le tableau ci-dessous recense les 8 thèmes et leur représentation au sein de l'échantillon, selon le genre et l'origine des étudiants.

Thème	Nombre et % de mots dans le corpus (total 8552 mots)	Nombre d'étudiants ayant mentionné ce thème	dont ... parmi les 5 femmes africaines	dont ... parmi les 5 femmes ESCP	dont ... parmi les 4 hommes africains	dont ... parmi les 4 hommes ESCP
1. Une transformation personnelle	1660 (19%)	17	5	4	4	4
2. Rencontre avec des entrepreneurs africains inspirants	1408 (16%)	14	4	2	4	4
3. Confrontation à l'histoire de l'Afrique, passé esclavagiste et futur rédempteur	1409 (16%)	11	3	1	4	3
4. Réveil des émotions	1031 (12%)	11	5	2	2	2
5. Émergence d'une fraternité	814 (10%)	11	5	3	2	1
6. Sensibilisation aux défis écologiques	693 (8%)	7	2	1	2	2
7. L'art guide la transformation	227 (3%)	3	1	1	1	0
8. Devenir un leader responsable	1310 (15%)	15	5	5	3	2

Thème 1. La transformation personnelle constitue sans surprise le premier sujet des récits. 13 étudiants évoquent une expérience profonde qui change leur vision du monde à la fois au niveau personnel et professionnel. Plus convenus, 4 étudiants habitués à voyager se disent quand même surpris. Plusieurs rencontres et expériences sont à l'origine de ces découvertes.

Thème 2. La rencontre avec des entrepreneurs africains a fortement inspiré les étudiants. 14 d'entre eux racontent leur admiration pour ces entrepreneurs dont les innovations rendent crédibles la possibilité d'un modèle de développement alternatif durable, à la fois inclusif et frugal. Ces rencontres alimentent une vision optimiste du potentiel de l'Afrique et permettent de dépasser les traumatismes du passé.

Thème 3. La confrontation à l'histoire de l'Afrique, à son passé esclavagiste et à son futur rédempteur a marqué de nombreux étudiants. Selon le genre et l'origine, ce thème prend une couleur sensiblement différente. 6 récits évoquent la visite de la maison des esclaves à Gorée comme un moment déterminant, incitant à revoir les rapports de domination issus du colonialisme en vue d'un co-développement équilibré. Du côté des hommes ESCP domine l'indignation. Les récits africains exaltent davantage la résilience, vu le potentiel et les richesses du continent.

Thème 4 : Le réveil des émotions. Un certain nombre de récits associent de manière explicite l'apprentissage aux émotions, en particulier chez les 5 étudiantes africaines. Beaucoup d'émotions positives apparaissent particulièrement liées à la qualité des échanges entre étudiants.

Thème 5 : L'émergence d'une fraternité se donne à voir dans 11 récits (dont 8 féminins) qui mentionnent le sentiment d'avoir construit ensemble une véritable famille. La fraternité émerge de la profondeur des débats et des rencontres entre des cultures si différentes dans un climat de bienveillance et d'écoute.

Thème 6 : Sensibilisation aux défis écologiques. L'écologie - pourtant au cœur du programme - a été moins commentée. 7 étudiants sans distinction notable de genre ou d'origine mettent en avant l'urgence de préserver l'environnement. Plusieurs éléments les ont marqués à ce sujet pendant le voyage : la visite des réserves naturelles, le constat de la pollution et la rencontre avec les entrepreneurs engagés pour les énergies renouvelables.

Thème 7 : l'art guide la transformation. La poésie de l'un des récits manifeste une claire sensibilité artistique. L'art et la culture faisaient partie des intentions du voyage, mais ils n'ont été que marginalement associés par les étudiants au processus de transformation personnelle dans les récits. 3 étudiants évoquent le rôle des visites culturelles. En particulier, une étudiante raconte une prise de conscience saisissante auprès d'un artiste de Gorée.

Thème 8 : Devenir un leader responsable. De fait, le voyage a permis à tous les étudiants de construire une définition de l'innovation responsable et d'y projeter leur avenir. Pour la grande majorité des étudiants (15/18) suite à ce voyage transformateur, la notion de responsabilité signifie essentiellement une attitude : être courageux, à l'écoute et au service des autres dans une perspective de recherche du bien commun. En rupture avec cette vision généreuse, 3 étudiants de ESCP associent le leader responsable à une vision entrepreneuriale de nature économiste axée sur le développement d'opportunités de business et la profitabilité.

Discussion des résultats :

le voyage apprenant... l'éthique de la considération

Le retour d'expérience pédagogique du voyage en Afrique de cette première promotion de l'option IRA suggère d'abord que celui-ci est un instrument puissant de transformation personnelle (au moins dans le déclaratif post-voyage). Or celle-ci articule largement les principes d'une éthique de la considération (Pelluchon, 2018) qui ambitionne la transformation du monde contemporain dévoré par l'économisme à partir de la transformation du rapport à soi. Nous mettons en exergue ci-dessous quelques points marquants de cette éthique constatés pendant le voyage :

1. Le voyage, en tant qu'expérience corporelle du déplacement hors des zones de confort, qui fait prendre conscience de la matérialité et de la fragilité de notre existence en tant que vivant, et ce en dépit des conditions logistiques excellentes. L'importance des émotions soulignée dans les récits témoigne de l'ancrage des apprentissages dans les sensations et perceptions subjectives.
2. L'humilité comme méthode, par la reconnaissance de la vulnérabilité et la réalisation de l'égalité inhérente à tous les êtres humains. L'île de Gorée a profondément ébranlé chacun, et représente un marqueur imprégnant la compréhension d'autres thèmes (l'émergence d'une fraternité, la découverte des potentiels de l'Afrique).
3. Le voyage offre des possibles relationnels inédits qui sont autant de vécus émotionnels qui élargissent le soi. On prend conscience que l'existence n'est que relationnelle, que vivre, c'est vivre de, vivre avec et si possible vivre pour.
4. La fraternité vécue au cours du voyage et les visions du monde des entrepreneurs africains sont de l'ordre de ce que C. Pelluchon nomme la convivance : je ne suis pas seul au monde, mais je suis en continuation et je dois intégrer les intérêts des autres humains et vivants dans l'intérêt de tous.
5. L'appréciation esthétique donne le sentiment d'une communion avec les autres, et la nature a été particulièrement abordée lors de la rencontre de l'artiste à Gorée, lors de la nuit à l'écologie et dans une certaine mesure, avec les animaux de la réserve de Fathala.
6. L'éthique de la considération est alignée avec l'éco-féminisme, parce qu'elle insiste sur la corporéité et la vulnérabilité davantage valorisés par les femmes en général. Dans notre corpus, les récits féminins et en particulier ceux des étudiantes africaines apparaissent, de fait, sensiblement différents des récits masculins : Les émotions, la fraternité et l'attitude du leader responsable courageux et au service y sont davantage représentés.

Nous avons cependant constaté lors du voyage qu'il y avait au moins trois obstacles à la mise en place d'une telle démarche éthique. D'abord (et toujours), les écrans ou la dispersion futile du soi qui tuent l'attention, base de l'éthique de la considération. Tous les étudiants ont eu du mal à lâcher leur smartphone. Ensuite, pour une minorité d'étudiants, l'humilité comme méthode n'a pas bien fonctionné. Ils n'ont pas toujours réussi à adopter une posture reconnaissant la vulnérabilité des autres et leur devoir de considération vis-à-vis du groupe. Enfin, le rapport aux animaux pendant la visite de la réserve a révélé deux sens de l'éthique irréconciliables, celui du point de vue des Africains, qui associe la réserve à une vertu écologique (préserver les espèces menacées et maintenir les écosystèmes naturels) et le point de vue d'un certain nombre d'Européens, qui associe la réserve à une logique de domination économiste (dompter les lions pour maximiser la valeur touristique de « marcher avec des lions »).

Conclusion

Ce qui était un parti pris idéologique dans l'intention du programme pédagogique de l'option s'est révélé comme un pari pertinent. L'expérience vécue dans un contexte d'altérité africaine avec une forte intensité de questionnement réflexif produit des effets marquants. Les étudiants sont allés bien au-delà d'une translation touristique et académique (quand on ne voyage pas vraiment, car on se déplace avec son milieu d'origine et vers des milieux comparables à laquelle les étudiants européens de l'ESCP sont habitués, par exemple lors des « voyage d'étude » proposés par de nombreuses institutions, en formation première comme en formation permanente). Faisant l'expérience de leur continent avec des non-Africains, les étudiants africains ont apporté une authenticité, une générosité et une fraîcheur qui a contaminé le groupe. La mise en récit chargée d'émotions semble instaurer un ancrage de soi nouveau plus soucieux des autres et du monde. Comme le soulignent Biancofiore et Barniaudy, (2024) le récit des émotions vécues en lien avec la crise écologique de l'anthropocène peut transformer la relation au vivant. C'est en partie ce qui s'est passé ici. Les récits ne sont néanmoins pas exempts d'une certaine exaltation propre aux voyages exceptionnels. Il faudrait interroger les étudiants de manière longitudinale pour compléter cette analyse à chaud et voir dans quelle mesure la transformation est durable.

Enfin, ce type d'initiative pédagogique transformative pourrait être décliné à profit dans deux directions. D'abord, dans les programmes qui cherchent à travailler la co-construction et la coopération interculturelle « à impact », notamment celle qui permet d'avancer la résolution des problèmes complexes de développement durable (transcrits dans les ODD) qui sont largement « locaux » (Prime et Usunier, 2018), et nécessitent de croiser des perspectives multiples dont on ne prend conscience que par une expérience de terrain et un dialogue entre parties prenantes. Ensuite, le voyage apprenant n'a pas besoin de se dérouler à des milliers de kilomètres et peut avoir lieu sous des formes variées, par exemple un service civique ou toute autre activité « de considération » qui remet du lien entre l'apprenant et le monde qui l'entoure.

Références

Biancofiore A. et Barniaudy, C. (dir) (2024) « L'éconarration, des ateliers d'écriture pour transformer notre relation au vivant », Les éditions au bord de l'eau.

Bureau, S. (2019). Art Thinking : une méthode pour créer de l'improbable avec certitude. *Entreprendre & Innover*, 42-43, 88-103.

Union Africaine – Union Européenne (2017), « Déclaration d'Abidjan à l'issue du sommet sur « Investing in youth for accelerated inclusive growth and sustainable development » (29-30 Novembre), p.1, https://www.consilium.europa.eu/media/31991/33454-pr-final_declaration_au_eu_summit.pdf

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Mbembe, A. (2021), « Les nouvelles relations Afrique-France : relever ensemble les défis de demain ». Octobre.

Mezirow, J. (1978), "Education for Perspective transformation: Women's Re-entry Programs in Community Colleges", New York, NY: Columbia University.

Papenfuss J, Merritt E, Manuel-Navarete D, Cloutier S et Eckard B (2019), Interacting pedagogies: A review and framework for sustainability education, *Journal of Sustainability Education*, 20 (April).

Pelluchon C (2018), « Ethique de la Considération », Seuil.

Pelluchon, (2020), « Réparons le monde. Humains, animaux, nature », Rivages poche, « Petite bibliothèques », inédit, 286 p.

Prime, N. et Usunier, J-C. (2018), « Marketing international : Marchés, cultures et organisations », 2^{ème} édition, Pearson.

Prime, N. (2021), "Pédagogies transformatrices et émancipatrices dans l'éducation au développement durable : L'expérience intégrative des notes réflexives individuelles", *ESCP BEST Impact papers*, pp. 353-360.

Renouard, C., Beau, R., Goupil, C. et Koenig, C. (sous la dir.) (2020), « Manuel de la grande transition, former pour transformer », Les Liens qui Libèrent.

Wals A et Blewitt J (2010), Third-wave sustainability in higher education: Some (inter)national trends and developments, in P. Jones, D. Selby and S. Sterling (Eds.), *Sustainability Education: Perspectives and Practice across Higher Education*, London, UK.