

**LE MANAGEMENT AFRICAIN INTROUVABLE :**

**POUR UNE APPROCHE DE L'HYBRIDITE SEGMENTEE**

**Communication pour la 4<sup>e</sup> conférence ATLAS-AFMI (19-21 mai 2014)**

Par

**P. Bakengela Shamba**

Université Protestante du Congo

et

**Y.F. Livian**

Université Jean Moulin Lyon 3

## **Introduction**

L'Afrique fait depuis quelques mois les titres de la presse économique internationale : certains pays ont un fort taux de croissance, les Chinois y investissent massivement et certaines firmes multinationales occidentales envisagent de s'y développer.

Sans envisager que les pays d'Afrique puissent rejoindre rapidement les "BRIC" (à part l'Afrique du Sud), la question d'un management adapté au contexte africain se pose à nouveau. Les considérations globales sur les particularités d'un "management africain" ne manquent pas mais elles ne permettent pas, à notre avis, de voir clair sur les réalités complexes observables aujourd'hui.

En nous limitant à l'Afrique de l'Ouest francophone et à l'Afrique Centrale, nous voudrions dans cette communication, faire une rapide revue critique des modèles explicatifs de la gestion des entreprises en Afrique et esquisser un cadre d'analyse qui, d'après nous, permettrait de développer des recherches complémentaires plus fructueuses.

Dans une première partie, nous synthétiserons les grands courants de la littérature sur ce thème, en soulignant leur caractère trop englobant et insuffisamment différencié, avant de proposer une analyse portant sur cinq types d'entreprises dont les caractéristiques managériales sont différentes et nécessiteraient des recherches spécifiques.

### **1. Approches dominantes dans la littérature sur le management en Afrique**

La littérature qui aborde l'étude des organisations en Afrique est caractérisée par une multitude de perspectives théoriques parmi lesquelles le paradigme du contexte externe (culturaliste et institutionnaliste), vu comme facteur explicatif majeur des pratiques de gestion, reste dominant.

Oghojofor, Idowu et George (2012), identifient quatre grandes perspectives théoriques pour comprendre l'applicabilité des théories de management en Afrique : la divergence, l'universalisme, la convergence et la contingence.

La perspective de divergence se base essentiellement sur la littérature de management comparatif et aboutit à la conclusion que les théories de management occidentales s'arrêtent à la frontière culturelle de chaque nation. Selon cette perspective, la culture est la principale source de différence entre les pays développés et les pays en développement (Hoskisson, Eden, Ming et Wright, 2000).

La perspective universaliste considère que la culture ne limite pas l'applicabilité des théories de management et estime qu'il existe des pratiques de management similaires dans les organisations à travers le monde.

La perspective de convergence considère que le degré de l'industrialisation est un facteur déterminant pour l'applicabilité des théories de management. Pour les tenants de cette perspective, l'application des théories occidentales de management dans les pays en voie de développement est la résultante de difficultés économiques et techniques au lieu d'être considérée comme la résultante des contraintes culturelles.

La perspective situationnelle ou de contingence, opposée à la perspective universaliste, considère que les facteurs situationnels comme la personnalité du dirigeant ou la nature des propriétaires de l'entreprise (privés ou publics) et leur hiérarchie sont des facteurs-clés de l'application des théories de management dans les pays en développement.

Nizet et Pichault (2005, 2007), quant à eux, répartissent les différentes recherches empiriques sur la gestion en Afrique en trois groupes :

- les thèses universalistes, qui préconisent l'adoption immédiate des "best practices" occidentales,

- les thèses culturalistes dénonçant un "cultural lag" (retard culturel) avec les pays occidentaux et plaidant pour un "cultural fit" africain,

- les thèses néo-institutionnalistes, qui élargissent le cercle des facteurs de contingence au-delà du facteur culturel, pour introduire des facteurs institutionnels : évolution historique, Etat, famille, etc.

Kamdem (2000), pour sa part, identifie deux types de perspectives dominantes dans la littérature de gestion en Afrique : la "perspective rationaliste et fonctionnaliste" et la "perspective culturaliste et humaniste".

La figure n° 1 synthétise ces différentes approches.

Tableau n° 1 :

Synthèse de quelques-uns des modèles explicatifs dominants de gestion en Afrique

	<b>Synthèse de la littérature francophone</b>		<b>Synthèse de la littérature anglophone</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Kamdem (2000)</b>	<b>Nizet et Pichault (2007)</b>	<b>Oghojofor, Idowu et George (2012)</b>
<b>Modèles explicatifs</b>	1 Perspective rationaliste et fonctionnaliste	1 Perspectives universalistes	Perspective universaliste
	2 Perspective culturaliste et humaniste	2 Perspective culturaliste	Perspective de divergence
		3 Perspective néo-institutionnaliste	Perspective de convergence
			Perspective de contingence

Source : notre analyse

Il ressort ainsi que la littérature de gestion en Afrique reste largement dominée par le paradigme de l'environnement externe. En d'autres termes, si les entreprises africaines n'arrivent pas à être efficaces, c'est parce que les pratiques de gestion sont influencées par les contraintes culturelles ou institutionnelles externes à la logique économique de l'entreprise. Ce contexte externe est majoritairement saisi à partir de la culture. Ainsi, les Africains mettraient

davantage l'accent sur la nécessité de la convivialité dans les organisations plutôt que sur des relations basées sur la logique de l'efficacité.

A titre d'exemple, Bourgoïn, se servant des travaux d'Hofstede dans une entreprise ivoirienne, publie un ouvrage avec un titre évocateur : "l'Afrique, malade du management". Son analyse montre que lorsque les méthodes de gestion, inspirées des théories américaines, sont appliquées en Afrique, elles n'aboutissent pas à de bons résultats parce qu'elles ne sont pas adaptées à la culture africaine. Ainsi, dans les pays Africains au Sud du Sahara où la distance hiérarchique est grande, les subordonnés tendent à donner leur préférence à la théorie X de Mc Gregor qui privilégie l'autoritarisme. La technique de commandement la plus efficace en Afrique serait une technique inconnue des manuels de management qui consiste, pour le chef, à se comporter tel un "autocrate éclairé" (Bourgoïn, 1984).

Aussi, selon Bourgoïn, l'importance attachée à la qualité de vie, le goût prononcé des Africains pour les relations sociales harmonieuses et leur souhait affirmé de travailler dans la tranquillité, tendances qui relèvent toutes d'une culture "féminine", rendent la théorie de la direction participative par objectifs (DPO) absolument inapplicable sur notre continent (Bourgoïn, 1984).

D'autres études ont montré la nature ambivalente des relations interpersonnelles au sein des entreprises africaines avec les rapports de commandement caractérisés par des situations paradoxales. Ainsi, Philippe d'Iribarne (1998), dans l'analyse du cas de la centralisation du pouvoir dans une entreprise publique au Cameroun, montre que les cadres africains évitent d'user de leur autorité pour corriger les abus de leurs subordonnés (à moins d'être couverts, c'est-à-dire avoir l'aval du supérieur hiérarchique, souvent le directeur général, ou d'un comité) par peur de s'exposer ou d'être qualifiés de "méchants". Pour le supérieur, exercer normalement son pouvoir est perçu comme une source d'insécurité et de manque de protection car il risque que le subalterne s'adresse à une personnalité politique dominante qui pourrait renverser la décision contre lui. Ainsi, les supérieurs craignent leurs subordonnés en même temps qu'ils sont craints (d'Iribarne, 1998).

Ces conclusions s'avèrent contraires aux observations menées dans l'étude comparative de Bakengela (2007) sur deux entreprises publiques à Kinshasa évoluant dans un même contexte culturel national mais présentant des résultats différenciés.

Pour notre part, nous considérons que le "paradigme de l'environnement externe" n'est pas le seul moyen de comprendre les entreprises africaines, même si les échecs répétitifs des experts occidentaux intervenant dans ces entreprises ont conduit à privilégier, en l'absence d'une meilleure explication, ce paradigme.

Les approches à caractère trop englobant ne permettent pas de rendre compte de la pluralité des variables influençant la pratique de gestion en Afrique. Cette communication se propose de privilégier une approche qui prend en compte la pluralité des variables explicatives et contingentes.

## **2. Pour une approche de l'hybridation segmentée**

Si les modèles généraux ne parviennent pas à être convaincants, c'est qu'ils négligent les croisements et les interférences à l'œuvre dans les organisations africaines aujourd'hui. L'Afrique d'aujourd'hui n'est pas totalement isolée du reste du monde tout comme elle n'est pas le reste du monde. La notion d' "hybridation" est un moyen qui nous permettra de saisir la complexité du tout au-delà de la simple somme de ses parties. La notion d' "hybridation" a été utilisée déjà depuis quelque temps pour décrire ces mélanges ou articulations entre management "importé" de l'extérieur et pratiques locales. Dans leurs travaux sur l'automobile, Boyer (1998) et ses collègues indiquaient qu'il y avait trois solutions pour l'implantation de méthodes d'organisation : la "réplication" (l'importation pure et simple), la "localisation" (l'adoption pure et simple des pratiques locales) et, entre les deux, l' "hybridation" (le mélange de pratiques tirées des deux contextes).

Sans utiliser ce vocabulaire, Pichault (2010), parlant du management en Afrique, indique que les "voies mixtes" sont les plus nombreuses.

Dans le contexte des recherches sur les valeurs, la notion de "crossvergence" a aussi été proposée (Ralston 1993) et même celle de "multicrossvergence" (Priem, Love et Shaffer 2000) pour suggérer que différentes influences culturelles peuvent produire des formes hybrides, dans le sens d'une recherche d'adaptation fine au contexte local, adaptation d'ailleurs pas toujours réussie (Jackson 2002).

L'hybridation en matière culturelle a fait l'objet d'une littérature déjà nombreuse (Stockhammer dir. 2013). Certains travaux -trop rares- décrivent les combinatoires existant au sein d'une même entreprise ou au sein d'une même région (par exemple Yousfi H. dans le cas de l'entreprise tunisienne Poulina, 2013), en région (Frimousse, Peretti 2006). Mais il faut se garder, nous semble-t-il, d'en rester là, car la métaphore peut être trompeuse (Taguieff 2009). Un "hybride" peut recourir à des combinaisons très différentes et des dosages divers, ce qui réduit d'autant la puissance descriptive de la notion. Un continuum très vaste des modes de management peut être observé, du plus "européen" au plus "africain" (Nizet et Pichault in Cazal et al. 2010, p. 100).

F. Pichault distingue la simple juxtaposition, avec intégration faible des éléments empruntés aux différents contextes, et le compromis, où l'intégration est plus forte.

Il nous semble que pour avancer, à partir de ces analyses, une approche segmentée par types d'organisations doit être proposée. Selon le type de gouvernance et de taille, il y aura ou non hybridation, et celle-ci revêtira des formes différentes.

Nous nous proposons donc de passer en revue, notamment à travers la littérature existante, quelques types d'organisations pour y observer en quoi les méthodes de management peuvent ou non coexister ou s'articuler. Loin de chercher à distinguer les contours d'un "modèle africain" homogène, nous essaierons, de manière exploratoire, de pointer les situations où peuvent émerger des pratiques spécifiques et celles où des problématiques plus universelles apparaissent, compte tenu des facteurs économiques et sociaux définissant ces situations.

Notre démarche de recherche part de l'hypothèse selon laquelle les pratiques de gestion en Afrique ne peuvent pas être analysées uniquement à partir d'une seule perspective, soit culturaliste, institutionnaliste ou universaliste. La performance des entreprises en Afrique dépend de la combinaison de plusieurs approches théoriques. Nous nous proposons ainsi d'élaborer des catégories basées sur la notion d'hybridité segmentée en nous servant de données secondaires d'études existantes.

### **3. Pluralité des entreprises et formes d'hybridité segmentée**

En analysant les caractéristiques spécifiques de cinq types d'entreprises en Afrique francophone (de l'Ouest et du Centre), à savoir : les grandes entreprises locales, les ONG, les filiales de multinationales, les PME et les TPE, nous voulons comprendre et identifier les variables de ce que nous appelons une "hybridité segmentée"<sup>1</sup>. Ces dernières peuvent aider une compréhension plus fine et différenciée des pratiques de gestion en Afrique.

### *Les grandes entreprises locales*

Il s'agit soit d'entreprises d'Etat, couvrant les secteurs essentiels de l'économie (énergie, télécommunications, transport...), soit d'entreprises privées (parfois anciennement publiques) occupant une position dominante dans le pays. Elles sont caractérisées par une configuration structurelle de type bureaucratique (Mintzberg, 1998, Nizet et Pichault, 2000).

Elles font appel à de nombreuses méthodes de management "importées", suite à des interventions de consultants occidentaux ou parce que certains de leurs cadres ont été formés dans des universités ou "business schools" européennes ou nord-américaines. Les outils de gestion sont formalisés (plans stratégiques, tableaux de bord de gestion, audits) et les systèmes d'information développés. De nombreux dirigeants sont convaincus de la nécessité de mettre en place ces méthodes "modernes".

Certaines pratiques peuvent être d'origine locale, et la mise en œuvre des méthodes "occidentales" peut laisser à désirer : on retrouve ici les différences bien connues sur la notion de temps, le style de leadership, l'importance de rites et de cérémonies, l'obtention d'avantages matériels supplémentaires pour certains cadres...

Mais les pratiques "ethniques" n'y sont pas partout présentes. Le recrutement par ethnie, par exemple, longtemps en vigueur au Nigéria "paraît de plus en plus rétrograde. Une nouvelle approche, distillée par les firmes multinationales, se fonde sur une logique d'objectifs..." (Fabre 2011, p. 376).

---

<sup>1</sup> Nous avons déjà utilisé la notion d' "hybridation stratifiée" à propos de la Chine (Livian in Cazal D., Davoine E., Louart P., Chevalier F., 2010).



Les cas de GRH traités dans les ouvrages spécialisés (exemple Tidjani et Kamden 2010), font état de mise en œuvre d'outils et de méthodes parfois très comparables, à taille et secteur comparables, à ce qui se passe dans d'autres contextes. La seule dimension culturelle, voire institutionnelle, n'est pas l'explication principale des difficultés rencontrées.

### *Les grandes ONG*

Elles occupent dans certains pays, une importance capitale, et constituent un type d'organisation parfois dominant. Leur diversité est grande. Si l'on retient les plus grandes d'entre elles, leur problématique de management n'est pas éloignée de celle des FMN (Firmes Multi Nationales) : nécessité de maintenir une certaine autonomie locale, emploi d'équipes locales, nécessité de développer des processus d'animation de politiques internationales, mise en place de mécanismes de contrôle. Certaines d'entre elles intègrent massivement des outils de gestion "importés" (tableaux de bord de gestion, ERP, procédures formalisées de GRH...). Les cadres autochtones sont souvent diplômés d'enseignement supérieur et ont une carrière proche de celles qu'ils auraient dans une FMN. Des actions de formation permanente sont menées. Les réseaux relationnels avec les élites politico-administratives sont denses. Mais en même temps, le poids idéologique des donateurs occidentaux est fort et peut influencer le management de l'ONG.

Compte tenu de l'importance de la mise en place de méthodes "modernes" de management, l'hybridation est souvent faible ou moyenne, peu différente de ce qui est observable dans les FMN. A tel point que certains auteurs leur recommandent, à elles aussi, d'adopter une approche "interculturelle" (comme dans certaines FMN) et de "manager leur hybridation" ! (Jackson 2003). C'est d'ailleurs ce que font certaines (Chevrier, Castellanet 2011).

### *Les filiales de multinationales*

Les grandes entreprises, filiales de firmes internationales, recourent à une forte importation d'outils de gestion. Leur direction est constituée de cadres expatriés et de cadres locaux formés aux méthodes importées. Les normes sociales sont majoritairement occidentales (Badi 2013). L'application sur le terrain, notamment auprès de personnels autochtones peu qualifiés, peut poser des problèmes : elles sont le terrain favori des experts en "management interculturel" prônant le respect des traditions locales. Mais l'imposition est forte et la volonté d'homogénéisation des sièges sociaux l'emporte souvent. Philippe d'Iribarne a analysé un exemple d'entreprise ayant apparemment réussi une hybridation efficace (2009) mais les exemples ne sont pas si nombreux.

### *Les PME*

Les observations sur la PME d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale sont assez répandues mais leur interprétation est très diverse.

Si l'on peut considérer que les ingrédients "africains" sont ici très présents, puisque l'importation d'outils de gestion y est faible ou nulle, cela ne signifie pas qu'il y aurait un "modèle africain" de la PME homogène et dominé culturellement. Par exemple, l'étude empirique sur un échantillon d'entrepreneurs à N'Djamena est très intéressante à cet égard (Galiègue, Madjimbaye 2006). L'entrepreneur de cette ville accumule peu, car il doit redistribuer massivement ses ressources à sa famille ("communautarisme" familial). Il est soucieux d'être seul maître à bord (ce qui se retrouverait aussi dans d'autres contextes). Le gouvernement d'entreprise est paternaliste, le patron est davantage un père idéal (40 % des réponses) qu'un arbitre (30 %). Les facteurs de blocage au développement qu'il ressent sont majoritairement économiques (60 %) plus que socioculturels : famille, communauté... (32 %).

L'appartenance à un groupe ethnique (Apitsa 2013) ou la pratique d'une religion sont des éléments jugés modérément influents. Quant aux pratiques de sorcellerie, elles leur apparaissent comme ayant une influence faible ou nulle pour 70 % de l'échantillon.

Si des éléments ethniques et culturels sont donc bien présents, des facteurs plus généraux tenant à la dynamique propre des PME paraissent également jouer un rôle important.

### *Les TPE*

Il s'agit du vaste secteur des TPE, du commerce et de l'artisanat, en majorité informel.

Ces micro entreprises reposent sur l'activité d'un individu ou d'un groupe d'individus, à l'écart de toute règle ou méthode. L'importation de méthodes est nulle. Les réseaux relationnels locaux jouent un rôle déterminant. L'analyse économique et gestionnaire de ce secteur doit donc recourir à une approche anthropologique (Tidjani 2003). Mais on retrouvera vraisemblablement dans cette analyse, des caractéristiques propres au secteur informel dans tous les pays en voie de développement.

Il découle de l'analyse sommaire de ces cinq types de cas une hybridation des normes et des relations sociales en fonction de la taille de l'entreprise, de sa gouvernance et du contexte économique. Les grandes entreprises locales recourent souvent à une importation moyenne des outils de gestion et sont souvent dirigées par des cadres politiques ou fonctionnaires ayant parfois suivi une formation dans les business schools ou des écoles de gestion. Cependant, la présence de la variable politique conduit souvent à une forme d'hybridation basée sur les normes sociales locales et ensuite occidentales. Des compromis peuvent être trouvés entre les deux.

Pour les grandes ONG, elles sont caractérisées par une importation forte d'outils de gestion, les cadres expatriés ou locaux sont formés aux méthodes importées. Cependant, les normes dominantes sont d'abord locales et ensuite occidentales.

Pour les filiales des multinationales, l'encadrement est fortement structuré par des règles et des procédures internationales, même si leur application sur le terrain fait parfois l'objet de "bricolages" locaux.

Pour les PME locales, elles ont un niveau d'importation des outils de gestion faible et sont dirigées par des patrons propriétaires. Les formes d'hybridations sont essentiellement un localisme ouvert aux grandes tendances du marché et du monde.

Enfin, pour les TPE, le commerce et l'artisanat, elles ont un degré d'importation d'outils de gestion nulle et sont dirigés par les entrepreneurs "self made man" sans beaucoup d'instruction formelle. L'hybridation est faible ou nulle et les normes des relations sociales sont dominées par le localisme.

Tableau n° 2

Formes d'hybridation de gestion en Afrique

<b>Types d'organisations</b>	<b>Importation d'outils de gestion</b>	<b>Types de dirigeants</b>	<b>Normes de relations sociales</b>	<b>Hybridation</b>
Grandes entreprises locales	Moyenne	Cadres locaux parfois formés à l'extérieur	Locales et "occidentales"	Compromis
Grandes ONG	Forte	Idem	Locales et "occidentales"	Risque de juxtaposition
Filiales de firmes multinationales occidentales	Forte	Cadres expatriés et cadres locaux formés aux méthodes importées	"Occidentales" majoritaires dans l'encadrement	Risque de juxtaposition
PME locales	Faible	Patrons propriétaires	Localisme "ouvert"	Faible ou nulle

		Pas de cadres		
TPE, commerce et artisanat	Nulle	Patrons propriétaires Pas de cadre	Localisme	Nulle

## Conclusion

Jusqu'à présent, les principaux auteurs ayant étudié le management en Afrique, ont été à la recherche d'un principe général, d'un modèle global pouvant expliquer les caractéristiques spécifiques des organisations africaines. Elles ont apporté d'intéressantes contributions, comme par exemple l'accent mis sur le paternalisme (Hernandez 1997) ou le "modèle circulatoire" (Mutabazi 2008). Certaines de ces analyses ne sont cependant pas dépourvues d'un "essentialisme", principalement ethno-culturel, qui montrerait le caractère irréductible du management "à l'africaine". L'explication ultime de ses caractéristiques par des références culturelles et ethniques renvoie à une catégorisation qui met à l'écart le sous-continent par rapport aux tendances mondiales et cantonne le management qui s'y déroule à un certain "folklorisme". Les intentions de ceux qui prônent cette analyse sont excellentes (il faut tenir compte des cultures locales, et certaines traditions ont même des aspects positifs insoupçonnés). Mais le caractère "politiquement correct" des intentions ne garantit aucunement la pertinence de l'analyse. Les réalités économiques, sociales et culturelles sont multiples et l'approche adoptée doit intégrer ces diversités.

Il n'est bien sûr pas question de nier certaines caractéristiques bien connues du contexte africain, qui a un impact sur le fonctionnement économique et organisationnel. Mais il nous semble que l'ouverture de l'Afrique et ses transformations actuelles appellent à une approche renouvelée, tenant compte également,

- D'une part de phénomènes universels (par exemple dans les problèmes spécifiques de gestion de la PME, ou les caractéristiques du secteur informel), c'est-à-dire de dynamiques économiques, humaines et organisationnelles qu'on peut retrouver ailleurs qu'en Afrique.

Certaines analyses, en GRH par exemple, classent les entreprises africaines à l'intérieur de catégories générales et universelles (par exemple Hounkou et Pichault 2008) ;

- D'autre part, de la force de la pression à la convergence exercée par les FMN, et relayée par les normes internationales, les cabinets conseil et les formations supérieures à la gestion.

Ces phénomènes aboutissent à faire du "management africain" en général un objet introuvable, façonné qu'il est par des influences multiples dans des contextes différents. Selon le secteur, la taille de l'entreprise et sa stratégie, sans parler de la région ou du pays, on retrouvera des caractéristiques managériales différentes, et l' "hybridation" y prendra des formes diverses.

La recherche d'un "modèle cohérent" de management africain paraît donc difficile.

Une telle approche "segmentée" par types d'entreprises aide aussi à rapprocher les questions de changement des méthodes de management en Afrique de l'Ouest de thèmes de recherche globaux déjà étudiés ailleurs. Sans prôner un retour à l'universalisme, on ne voit pas pourquoi la recherche sur le management en Afrique de l'Ouest se priverait des résultats des recherches en gestion issus des autres continents.

Notre analyse, qui n'est qu'exploratoire, a permis de montrer certaines limites des approches globalisantes incapables de rendre compte de la pluralité des différences au sein d'un même contexte culturel ou institutionnel. L'exploration de certains des travaux existants a permis de proposer une ébauche de grille d'analyse basée sur l'hybridité segmentée et capable de mieux expliquer la diversité des pratiques de gestion en Afrique.

La grande limite de notre étude demeure encore dans la nécessité de tester les différentes variables à la base de nouvelles formes d'hybridation observée. Nos recherches futures permettront d'approfondir l'analyse de cette typologie.

Nous pensons qu'une telle approche permettra de surmonter les impasses actuelles de l'analyse du management en Afrique.

## **Bibliographie**

Apitsa S. (2013), L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique, *Gérer et Comprendre*, septembre, 113, pp. 51-62.

Bakengela P. (2007), *Le management africain à l'épreuve des évidences empiriques*, communication congrès AGRS Fribourg, [www.unifr.ch/rho/agrh2007](http://www.unifr.ch/rho/agrh2007)

Bedi H. (2013), Les modes de coordination comme analyseurs de la relation siège/filiale : une étude de firmes multinationales françaises, *Management International*, 17, 2, pp. 135-142.

Bourgoin H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Paris, J. Picollec.

Boyer R. (ed.) (1998), *Between imitation and innovation, the transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry*, Oxford, Oxford, University press.

Chevrier S., Castellanet C. (2001), De la compréhension des cultures à la mise en œuvre d'un management efficace en contexte international, *Annales de l'Ecole de Paris*, vol. 18.

d'Iribarne Ph. (1998), et al. (1998), *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.

d'Iribarne Ph. (2009), *L'épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*, Paris, Seuil.

- Fabre A., Paris M. (2011), Recruter et manager en Afrique : un défi impossible ? *Annales de l'Ecole de Paris*, vol. 18.
- Frimousse S., Peretti J.M. (2006), L'émergence d'une GRH hybride au Maghreb, *Revue Française de Gestion*, 7, 166, pp. 149-158.
- Galiègue X., Madjimbaye N. (2006), *Le management africain, entre contrainte économique et contingence culturelle*, Université d'Orléans, Laboratoire d'économie, 2006-26.
- Hernandez E.M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan.
- Hernandez E.M. (2000), L'actualité du modèle paternaliste, *Revue Française de Gestion*, mars, mai, pp. 85-105.
- Houkou E., Pichault F. (2008), L'alchimie du management africain : de l'importation de pratiques de GRH occidentales à la mobilisation de traits culturels locaux, communication AGRH 2008, [www.reims-ms.fr/agrh2008](http://www.reims-ms.fr/agrh2008).
- Jackson T. (2002), Reframing, HRM in Africa : a cross-cultural perspective, *International Journal of HRM*, 13, 7, pp. 998-1018.
- Jackson T. (2003), "Why is a cross-cultural approach necessary ?", Praxis Note 1, in Intrac Notes.
- Jackson T. (2004), *Management and change in Africa : a cross-cultural perspective*, London, Routledge.
- Kamdem E. (2000), L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent, *Revue Africaine de Sociologie*, 4, 2, pp. 92-132.
- Kamdem E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique, l'expérience camerounaise*, Paris, L'Harmattan - Laval.
- Kamoche K. et al. (2012), New directions in the management of HR in Africa, *International Journal of HRM*, 23, 14, pp. 2825-2834.
- Livian Y. (2010), Entre universalité et contingence de la GRH : l'hybridation stratifiée en Chine in Casal D. et al. (coord.), *GRH et Mondialisation*, Paris, Vuibert.



Mutabazi E. (2002), Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines, *Sociologies Pratiques* n° 5, mai.

Mutabazi E. (2008), "Culture et gestion en Afrique Noire : le modèle circulatoire" in Davel E., Dupuis J.C., Chanlat J.F., *Gestion en contexte interculturel*, P.U. Laval.

Nizet J. et Pichault F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil, Points.

Nizet J. et Pichault F. (2010), "La quête de la performance dans les organisations africaines" in Cazal D. et al., *GRH et Mondialisation*, Paris, Vuibert.

Oghojafor B., Idowu A., George O.J. (2012), Application of Management theories and philosophies in Nigeria and their associated problems, in *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, n° 12, novembre, pp. 72-81.

Priem R., Love L., Shaffer M. (2001), Industrialization and values evolution, *Asia Pacific Journal of Management*, 17, 3, pp. 473-492.

Ralston et al. (1993), Differences in managerial values : a study of US, Hong Kong and PRC managers, *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 249-275.

Stockhammer P.W. (2012), *Conceptualizing cultural hybridization : a transdisciplinary approach*, Heidelberg, Springer.

Taguieff P.A. (2009), Une nouvelle illusion théorique dans les sciences sociales : la globalisation comme "hybridation" ou "métissage culturel", [www.communautarisme.net](http://www.communautarisme.net), 12 décembre 2009.

Tidjani B. (2003), "La GRH dans le secteur informel en Afrique" in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.

Tidjani B. et Kamdem E. (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique*, Paris, EMS.

Yousfi H. (2013), Rethinking hybridity in post colonial contexts : what changes and what persists ? The tunisian's case of Poulina's managers, *Organisation Studies*, oct. 18, DOI 10.1177/0170840613499751.