



HAL
open science

”Concept et théorie pour la recherche enracinée en management interculturel et management de la diversité: l’actualité de l’ethnicité”

Suzanne Marie Apitsa

► To cite this version:

Suzanne Marie Apitsa. ”Concept et théorie pour la recherche enracinée en management interculturel et management de la diversité: l’actualité de l’ethnicité”. Dans E. Kamdem; F. Chevalier; M. Payaud. La recherche enracinée en management: contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique, EMS éditions, pp.75-87, 2020. hal-03112034

HAL Id: hal-03112034

<https://hal.science/hal-03112034>

Submitted on 7 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CHAPITRE 4.

Concept et théorie pour la recherche enracinée en management interculturel et management de la diversité : l'actualité de l'ethnicité

Suzanne Marie APITSA

Résumé

L'Afrique est devenue aujourd'hui un objet de convoitises ; loin d'être en marge de la mondialisation, elle est en émergence. Cette mutation entraîne des tensions économiques et socioculturelles, génératrices d'opportunités et aussi de menaces. À côté des changements en action, demeure la réalité de la diversité de ses cultures et de ses ethnies. Les entreprises, quelle que soit leur nationalité, sont concernées. Pour aider à développer un cadre de réflexion fécond du management interculturel et du management de la diversité enracinée au contexte africain, ce chapitre se propose de fournir un corpus théorique approprié d'analyse et de compréhension. Ce corpus permet de sortir des stéréotypes culturels et de tirer parti de la diversité des cultures et des ethnies en Afrique. Ce corpus, qui naît de nos recherches empiriques, ouvre une piste de réflexion pour rapprocher la bipolarisation management interculturel et management de la diversité observée dans la littérature.

Mots clés : cultures, ethnicité, interculturel, diversité, Afrique.

« Si tu diffères de moi, mon frère, loin de me léser, tu m'enrichis. »

Antoine de Saint-Exupéry, Citadelle (1948)

« Le contexte culturel "africain" n'est pas un décor devant lequel on poserait des institutions universelles. C'est le matériau avec lequel il faut les construire. » Alain Henry (2002, p. 223-224).

INTRODUCTION

La première citation¹ de Saint-Exupéry fait écho à la rencontre entre deux individus d'origine différente : c'est l'interculturel. Un individu (moi) "Sujet" et un individu (frère) "Autre" sont à la rencontre des cultures. La deuxième citation d'Henry met en lumière le particularisme des pays africains. Elle place "l'entreprise" et "le contexte" au centre des enjeux culturels. La rencontre des cultures met en perspective outre l'entreprise, mais aussi les individus dans leurs interactions sociales et culturelles de façon singulière (Apitsa, 2016). Elle invite à actionner le concept de diversité comme un outil ambitieux de changement culturel. L'entreprise évolue dans un environnement dont la culture, au premier chef de ses forces, peut impacter tout projet de développement. L'entreprise est également composée d'hommes et de femmes qui sont sa richesse. Ces deux citations ont un dominateur commun qui est l'importance des différences culturelles des individus et des pays dans l'action managériale. L'idée sous-jacente engendre ici un défi qui contraint à poser, en Afrique, les jalons d'un cadre d'analyse et de compréhension du management interculturel et du management de la diversité. Cette bipolarisation observée dans la littérature mérite aussi un regard. Notre contribution dans cet ouvrage s'attèle à cet objectif. En effet, les travaux académiques africains sont peu visibles au sein de la communauté scientifique par manque d'ancrage d'un corpus conceptuel et théorique permettant de structurer les éléments de la diversité culturelle ethnique africaine. En outre, sans être finement démontrés, les traits culturels africains ont été vus comme entrave à la performance des organisations. Un autre constat est d'ordre général, la littérature dans les deux champs au sein duquel s'inscrit ce chapitre a accordé très peu d'attention à l'individu, pourtant une dimension singulière et centrale dans l'analyse interculturelle, et un acteur porteur de la diversité. En management interculturel, l'accent est mis sur la variable nationale. Cette variable est-elle pertinente en Afrique particulièrement ? Dans le champ de la gestion de la diversité, les travaux explorent la diversité sous l'angle de ses caractéristiques et de ses enjeux, défis et effets. Les ruptures et tensions qui naissent des rapports interculturels en contexte de diversité ne sont pas analysées.

¹ Cette citation introduit notre thèse de doctorat, Apitsa S.M. (2010), *La place de la dimension ethnique dans le management interculturel des ressources humaines : cas de trois multinationales françaises implantées au Cameroun*, Université de Rouen - IAE, 27 mai, 511 p.

Nos observations empiriques depuis une dizaine d'années dans ces domaines, ont conduit à pointer qu'il y a une erreur de vision et d'objectif de la part des chercheurs et managers qui limitent les potentialités d'un management interculturel et du management de la diversité, par manque d'ancrage contextuel. Quel modèle d'enracinement en Afrique pour répondre aux forces contradictoires et trouver un compromis managérial adapté et actionnable ?

Le texte qui suit se structure de la manière suivante. Avant de proposer un renouvellement de regard à partir d'une conceptualisation et d'une modélisation théorique, nous jugeons pertinent de commencer par exposer brièvement dans une première section les spécificités du management interculturel et du management de la diversité en Afrique. Ceci nous conduit dans la deuxième section à présenter le modèle que nous proposons. Nous concluons ce chapitre par des recommandations sur des pistes de recherche, pour mobiliser ce corpus théorique dans la recherche enracinée en management interculturel et en management de la diversité en Afrique.

1. BREF APERÇU DU MANAGEMENT INTERCULTUREL ET DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ EN AFRIQUE

Management interculturel et management de la diversité, existe-t-il un lien ? Est-ce un pléonasme ? Cette section répondra à ces questions. Si nous sortons, pour un court instant, de l'Afrique, creuset de cultures et d'ethnies, nous observons rapidement que le reste du monde est multiculturel. Cette réalité est renforcée par le phénomène de mondialisation qui favorise la rencontre et le brassage des cultures. Pour revenir en Afrique, le terme de diversité résonne naturellement dans l'organisation sociale des peuples africains, et est un défi à la fois culturel et social à côté du défi économique pour les entreprises quelle que soit leur nationalité. La littérature laisse voir une imprécision de ces deux champs de recherche qui peuvent être perçus comme complémentaires, liés ou dissociés. Certains travaux vont laisser comprendre que les problématiques interculturelles sont liées uniquement à l'internationalisation des entreprises, même si ces dernières sont nées de l'aventure des multinationales confrontées au défi culturel sur les marchés étrangers. Tandis que les auteurs des recherches sur le management de la diversité ne se posent pas trop la question des enjeux interculturels, mais plutôt de l'élaboration de mesures voire de politiques visant à encadrer ou à modifier les plans d'actions (par exemple, le recrutement des personnes handicapées, des personnes originaires des minorités ethniques, la promotion de X% de femmes aux postes clés, etc.). Et d'autres travaux encore, qui étudient la coopération entre les individus en milieu professionnel, vont dépasser ces deux cadres en les marginalisant, et en pointant les identités diverses au sein des organisations que l'on peut

approcher avec les outils de management interculturel. Au-delà de cette rapide précision, l'intérêt est de prendre acte de la réalité de la diversité au sein des organisations, pour engager une réflexion impliquant un grand nombre de critères qui permettent d'actionner des pratiques managériales singulières et innovantes.

1.1. Qu'est-ce que le management interculturel ?

Le management interculturel, c'est la capacité de comprendre l'intelligence de ce qu'offre chaque culture et de créer une reconnaissance des différences culturelles pour les intégrer dans les plans stratégiques et managériaux globaux en vue d'améliorer la cohésion sociale et *in fine* la performance organisationnelle. Il consiste donc à solliciter le rôle de la culture pour donner sens dans la relation avec l'Autre. Parce que les individus dans leurs rapports avec les cultures, les identités, les valeurs partagées, etc., sont dans une sorte d'appréhension très confuse. Il devient alors intelligent de progresser vers les univers culturels de sens de chaque culture pour se donner les moyens d'obtenir une compréhension de la culture de l'Autre. L'expression univers culturel de sens renvoie à un ensemble d'éléments existant dans une culture et qui ont un sens particulier dans les systèmes de valeurs culturelles propres à cette culture (Apitsa (2018b).

Depuis les années 1980, chercheurs et praticiens remettent en questionnement la validité universelle de certains concepts et théories de management. L'idée apparaît régie par la mise en œuvre des « *best practices* », quel que soit le pays où l'entreprise est implantée. Cette perspective s'est donc révélée problématique. Une grande étude par questionnaire, réalisée par Hofstede (1980), a conduit à caractériser la culture de chaque pays par des scores chiffrés, mais les résultats obtenus restent bien discutés dans la littérature (Bourgoin, 1984 ; D'Iribarne, 1989 ; Bjerregaard *et al.*, 2009 ; Apitsa, 2016). D'autres auteurs se sont attachés à cet exercice selon les études quantitatives et qualitatives². Les dimensions qui caractérisent les différences culturelles dans les études sont définies sur la base de la variable de culture nationale. Nonobstant les critiques, dans le cas de l'Afrique, ces études ont dissuadé les chercheurs de prêter attention au concept d'ethnicité. Si les chercheurs s'accordent sur le rejet des modèles occidentaux appliqués à l'état brut, sans aucun compromis avec les réalités socioculturelles africaines (Mutabazi, 2006 ; Amoako-Agyei, 2009 ; Jackson, 2013), l'ethnicité, un concept central, structurant et identitaire des sociétés africaines, est relativement ignorée dans les travaux (Nyambegera, 2002 ; Kamdem et Fouda Ongodo, 2007 ; Apitsa, 2016, 2018a). La

² Sur ce point, lire Mayrhofer U. (2017), *Management Interculturel. Comprendre et gérer la diversité culturelle*. Paris, Vuibert.

critique portée au modèle de culture nationale dans l'analyse interculturelle réside sur le fait de considérer les nations comme uniformes culturellement. Ce qui est réducteur ; parce qu'à l'intérieur d'un pays, il existe des variations sous-culturelles qui façonnent les comportements de chaque individu. En outre, une même culture nationale autorise une large variété d'attitudes et de comportements. L'Afrique est un creuset de peuples, d'ethnies et de communautés culturelles singulières (Kamdem, 2002). Qui plus est, le fonctionnement d'une entreprise est intimement lié à la question du « comment vivre ensemble ? » Parce que l'entreprise est marquée par les particularités des cultures (Milliot, 1999), car les individus ont plusieurs référentiels culturels, incontournables dans toute action en entreprise (Henry, 2002 ; Apitsa, 2016, 2018). Le modèle de culture nationale ignore l'individu, un objet de la quintessence de l'analyse interculturelle et de la diversité. En Afrique, le modèle de culture nationale perd de sa pertinence en faveur d'un concept plus fin qui est l'ethnicité.

Le concept d'ethnicité, mobilisé comme variable de l'analyse interculturelle en Afrique, permet de pénétrer la diversité des attitudes et comportements des individus. Dans ces contextes, il permet de rendre compte des significations de chaque culture et des systèmes de valeurs par l'expérience des interactions des individus d'origines culturelles et ethniques différentes. Nous définissons l'ethnicité comme « l'identité d'un groupe social se reconnaissant lui-même et dans le regard de l'autre comme appartenant à une communauté partageant les mêmes références que ce soit par la langue, la religion, les valeurs, croyances, coutumes, traditions ou modes de vie ». Cette définition met étroitement en relation l'individu et l'altérité. Sur le terrain de la diversité et de la différence, l'ethnicité habite un individu et lui permet de prendre conscience de son appartenance à une communauté. Il semble important de ne pas confondre le terme d'ethnicité (ethnie) avec celui de « tributariat » (tribu) tel que l'exprime Levy-Tadjine dans sa thèse (2004, p. 107-109) sans le définir clairement. Ces deux concepts ne sont pas proches³. Le concept d'ethnicité doit être utilisé dans la littérature managériale en Afrique sans détour et sans être affadi en le rapprochant d'un néologisme conceptuel aux contours encore flous, le « tributariat ». L'ethnicité offre un cadre de compréhension des tensions et ruptures qui naissent des rapports interculturels en contexte de diversité.

³ Pour comprendre cette remarque et approfondir nos propos, lisez Apitsa S. M. (2010 et 2016).

1.2. La diversité au sein des organisations

Au-delà de la diversité des ethnies et des cultures qui caractérise les pays africains, parler de diversité au sein des organisations en Afrique recouvre les mêmes réalités en termes de composantes que celles définies dans la littérature managériale occidentale car ce sont les individus qui sont concernés. Ils sont porteurs d'identité, de valeurs et de croyances différentes. Cette diversité se caractérise par l'origine ethnique, le genre, le métier, le statut, la fonction occupée dans l'entreprise, le parcours, l'apparence physique, la nationalité, les langues, etc. Cependant, la situation peut sembler différente en Afrique si l'on inclut les handicaps et l'orientation sexuelle qui sont des termes culturellement tabous. Les questions que l'on peut se poser sont les suivantes : De quelle diversité parle-t-on finalement ? Comment les organisations en Afrique gèrent-elles la diversité ? L'examen de la littérature laisse voir des avancées (Kamdem, 2017) après des plaidoyers pour un management de la diversité au sein des entreprises en Afrique (Pierre *et al.*, 2009 ; Bentaleb *et al.*, 2012 ; Kamdem, 2012). Cependant, nos observations empiriques dans plusieurs entreprises en Afrique permettent de révéler que le management de la diversité n'est pas une préoccupation centrale dans les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) des organisations (même si la constitution des pays protège les libertés et interdit les discriminations liées à la religion et à l'ethnie) ; contrairement à ce que l'on peut voir dans les pays occidentaux à forte immigration. Dans ces pays, les enjeux de la diversité sont à la fois politiques (lutte contre les discriminations et promotion de l'équité) et économiques (source d'efficacité, et donc de création de valeur). Ils sont au cœur de la politique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et sont très scrutés par les parties prenantes. En ce sens, les approches du management de la diversité correspondent à des préoccupations différentes que les auteurs mobilisent pour étudier un élément de la diversité et servir leurs objectifs de recherche (approches de l'apprentissage, de la résistance, de la discrimination et de l'équité, de l'accès et de la légitimité).

Une fois ce constat fait, plaider pour l'intégration d'une politique de diversité ou encore gérer la diversité au sein des organisations, n'est pas seulement prendre acte de cette diversité. Au virage interculturel, gérer la diversité en considérant qu'elle est nuisible ou favorise le fonctionnement de l'organisation a un risque d'effritement à court terme de la politique mise en place. L'individu "Sujet" et l'individu "Autre" ont des référents culturels différents qui invitent à prendre conscience sans aucun doute. Mais, il semble intéressant de connaître comment fonctionnent les organisations africaines pour mieux appréhender les différentes interactions culturelles et sociales nécessaires pour proposer des solutions managériales

durables. Cela passe par une immersion qui ne doit pas occulter les interactions et les interférences culturelles et sociales au sein de l'organisation. Cette dernière est un lieu d'altérités. Et donc, il est utile de créer une nouvelle forme de reconnaissance de l'individu acteur, partie prenante clé de l'organisation. L'individu est au cœur des préoccupations de la diversité et des rapports interculturels (origine ethnique, âge, genre, métier, statut, fonction occupée, apparence physique, religion, croyances, parcours, etc.). Les recherches devraient s'intéresser à l'individu dans sa globalité pour, par exemple, saisir le sens de ce qui se cache derrière chaque attitude et comportement. Envisager le management en Afrique selon un modèle paternaliste (familial) est très discutable. Quel sens attribuer aux comportements opportunistes dans les entreprises familiales africaines ? L'*Ubuntu*, concept sud-africain utilisé pour décrire le modèle de solidarité communautaire, exclut-il les intérêts partisans ?

Encadré 1. Cas de verbatim d'illustration.

« Si votre collaborateur est de votre ethnie et que vous pouvez échanger, alors vous allez collaborer. Il vous faut simplement avoir le discernement et de connaître les limites. Ça peut susciter d'autres interprétations à l'extérieure. Moi je dis, à partir du moment où on a un collaborateur, avec qui vous pensez pouvoir travailler ; avec cette personne-là, vous pouvez même avoir votre frère là et la collaboration devient impossible, au-delà du cliché, de telle sorte que vous ne puissiez pas lui confier un dossier. Face à cette situation, il (votre frère) ne pourra pas être discret et tout ce qui est fait est divulgué. Je veux dire que la collaboration devient impossible et pourtant c'est votre frère. » (DRH, FMN)

« J'ai recruté ma nièce qui m'a détourné beaucoup d'argent. Je l'ai licenciée et je n'ai pas de compte à rendre avec la famille... » (Gérant de PME)

« Dans chaque culture, il y a des éléments de progrès. Notre culture africaine est également riche de ce progrès. Je pense que les organisations internationales qui intégreront notre humanité dans leurs politiques de RH et qui considéreront que nos cultures sont riches de progrès à travers leurs diversités, qui pour nous, sont essentielles, elles pourront effectivement aussi bien réussir en Afrique, qu'en Inde ou qu'en Amérique » (Cadre supérieur, FMN).

« Ce qui nous anime dans notre gestion quotidienne, c'est que pour avoir des affaires ici en Afrique, c'est avoir un tissu relationnel puissant. » (Cadre commercial intermédiaire, PME internationale)

Ces illustrations invitent à dessiner de possibles ruptures et à envisager un renouveau des recherches en management interculturel et de la diversité. Ce renouveau consiste à défendre le concept d'ethnicité qui est central en Afrique. Plus généralement, ce concept est l'un des éléments caractéristiques des diversités africaines. En Afrique, il peut réconcilier la bipolarisation management interculturel et management de la diversité. De manière générale, le management des personnes doit trouver le moyen d'articuler ces deux champs pour donner à l'engagement social et sociétal des entreprises un plan d'actions concrètes source d'apprentissage, d'opportunités au bénéfice de la performance. Nous proposons ici de théoriser le concept d'ethnicité comme un facteur clé de la recherche en management en Afrique.

2. THÉORISATION DU CONCEPT D'ETHNICITÉ, UN FACTEUR CLÉ DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT EN CONTEXTE AFRICAIN

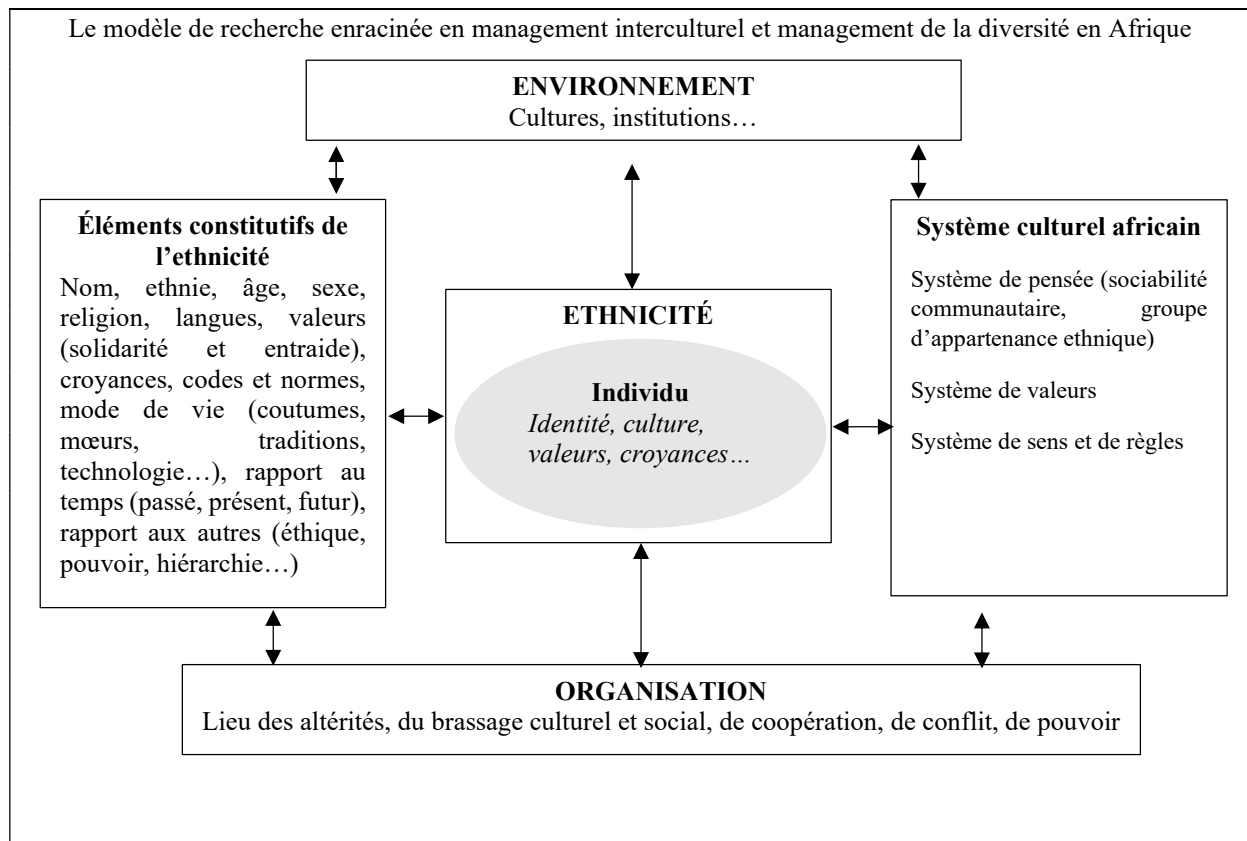
La problématique de la diversité est au cœur des débats sociétaux et des préoccupations des praticiens. Ses enjeux s'expriment en termes de reconnaissance de la différence, de lutte contre les discriminations, d'égalité et de justice sociale. Les réponses jusqu'ici apportées se sont énoncées en termes de management interculturel et de management de la diversité ; laissant apparaître deux domaines d'études séparées, à la fois par les approches que par les caractéristiques. À partir des investigations empiriques faites en contexte africain, nous proposons dans ce paragraphe un modèle théorique d'interprétation propice de la diversité. Avant de faire cette proposition, nous présentons d'abord la base théorique et empirique qui permet de formuler notre modèle théorique pour la recherche enracinée en contexte africain.

2.1. Les fondements théoriques et empiriques du modèle proposé

Rappelons que la notion d'ethnicité est une réalité sociale au sein des organisations en Afrique (entreprises privées, nationales ou internationales). Cela ravive l'intérêt de proposer un modèle enraciné de recherche en management interculturel et en management de la diversité en Afrique. Le débat entre les tenants de la convergence et ceux de la divergence a permis de montrer que chaque société a ses spécificités culturelles dont il faut tenir compte dans les pratiques managériales. Les travaux de Kamdem (2002), Kamdem et Fouda Ongodo (2007) ont mis en évidence l'intérêt de la dimension de l'ethnicité comme une catégorie d'analyse et d'action. En explorant les différentes théories de l'ethnicité, ces auteurs révèlent deux postures majeures qui caractérisent l'ethnicité : l'ethnicité vue comme un cercle vicieux *versus* comme un cercle vertueux. Ils ajoutent que l'ethnicité est une dimension de l'entreprise africaine longtemps oubliée. En mobilisant les travaux de ces auteurs dans nos recherches empiriques qualitatives⁴ en contexte africain, nous avons mis en lumière le facteur ethnique dans l'action managériale (Apitsa et Amine, 2014 ; Apitsa, 2016). L'ethnicité est apparue de manière informelle où son inclusion impacte positivement et négativement les pratiques managériales. Les résultats empiriques ont permis de suggérer que l'ethnicité gagnerait à être intégrée de manière formelle au même titre que la culture dans l'action managériale. Les organisations en Afrique ne peuvent être comprises sans cette dimension de l'ethnicité dont nous présentons notre modèle.

⁴La démarche empirique mobilise trois sources discursives : entretiens semi-directifs, observations, sources documentaires.

2.2. La théorisation de l'ethnicité : le modèle de recherche enracinée en management interculturel et management de la diversité



Le modèle proposé met un accent clé sur le concept d'ethnicité qu'il faut analyser dans les recherches en management en Afrique, notamment en management interculturel et de la diversité. Ce modèle met en relief les interactions qui lient l'environnement, l'ethnicité et l'organisation. Il souligne le cadre conceptuel constitutif de l'ethnicité qui ne peut être compris sans pénétrer le système culturel africain. Ce dernier est chargé de sens. En effet, les éléments de l'ethnicité se définissent à trois niveaux dans le système culturel africain : un système de pensée, un système de valeurs, un système de sens et de règles (Amoako-Agyei, 2009, Apitsa, 2018b). Le système de pensée est basé sur une sociabilité des communautés culturelles et sur l'ethnicité. La sociabilité des communautés culturelles africaines est à la fois intracommunautaire et intercommunautaire et consacre la famille comme unité socialisante fondamentale (Mutabazi, 2006 ; Hernandez, 2000). Quant à l'ethnicité, elle caractérise le groupe d'appartenance (une source essentielle d'attachement sociologique qui sert de référent d'identification importante). Le système de valeurs correspond à un ensemble références acceptées et partagées par un individu ou un groupe d'individus. Le système de sens et de règles combine le système de pensée et le système de valeurs. L'ethnicité a un pendant positif et

négatif. Ce modèle permet d'envisager une réflexion nécessaire sur les paradoxes de l'ethnicité en contexte africain. Notre contribution ouvre une brèche en ce sens.

CONCLUSION

L'Afrique est en émergence dans le processus de globalisation des marchés (Walsh, 2015). La présence de nouveaux acteurs sur ce marché provoque des rapports de forces nouveaux qui appellent à anticiper l'évolution des marchés. La diversité culturelle et ethnique y est incontestablement un défi majeur que les managers doivent considérer. Qui plus est, les recherches en sciences de gestion, sur cette question, émergent mais lentement et timidement. Il est donc judicieux de mettre à l'épreuve un corpus conceptuel et théorique concret d'interprétation des pratiques managériales en Afrique.

Cette contribution invite les chercheurs à poursuivre ce débat pour d'une part, mieux positionner le management en Afrique dans une vision plus positive ; et d'autre part, guider les choix stratégiques et organisationnels des entreprises qu'elles soient nationales ou internationales. De nombreuses études sur les enjeux culturels mettent l'accent sur les incidences critiques des traits culturels plutôt que sur les changements, ce qui induit une surévaluation permanente des schémas culturels au détriment des éléments qui nourrissent leurs évolutions. Pour évaluer ces difficultés, il est pertinent de mener des études selon une approche micro-économique. L'implication du salarié (individu) dans le projet de l'entreprise est peu explorée dans les recherches africaines ; pourtant le salarié est au cœur des logiques organisationnelles. Le concept d'ethnicité habite l'individu et permet de pénétrer sa réalité sociale et culturelle. L'analyse en profondeur de cette dimension permettrait d'identifier plus précisément les facteurs contraignant l'efficacité de la ressource humaine et *in fine*, la performance globale de l'entreprise africaine (comportements opportunistes, déshumanisation des outils de gestion, etc.).

Dans une perspective d'internationalisation des entreprises en Afrique, l'ethnicité est le facteur clé pour saisir l'alternative proposée au débat d'opposition entre convergence et divergence. En effet, l'ethnicité offre un pont pour placer ce débat dual au cœur du concept d'hybridation. Nous proposons aux chercheurs d'approfondir le débat scientifique que nous avons ouvert en ce sens. Le modèle proposé, loin d'être un idéal-type, peut être entendu comme un support d'aide aux chercheurs pour leur permettre de nourrir leur réflexion et de comprendre la dynamique interne des organisations en Afrique. L'ethnicité n'est pas un objet de conflit, ni de crise, ni de régression économique. Le concept de diversité est intéressant pour les organisations. La mise

en œuvre d'une politique de diversité est la volonté d'aller au-delà des stéréotypes culturels. Le modèle formulé invite à remettre en cause les cadres de pensée traditionnellement admis. Par exemple, les entreprises favorisent l'intégration des femmes aux postes clés, ce qui remet en question les tabous culturels. C'est dans ces exemples que se situe la priorité du management interculturel et de la diversité, en phase avec les enjeux de la dynamique sociale et culturelle au sein des organisations. Nous proposons aux chercheurs de mobiliser le concept d'ethnicité pour aider à réconcilier la bipolarisation management interculturel et management de la diversité. Au final, les problématiques de l'interculturel et de la diversité ne doivent pas être appréhendées de très loin pour tirer des conclusions hâtives avec le contexte local. Une immersion par une approche ethnologique est nécessaire pour révéler des compromis subtils et saisissants.

Bibliographie

Amoako-Agyei E. (2009), « Cross-Cultural Management and Organizational Behavior in Africa », *Thunderbird International Business Review*, 51(4), p. 329-339.

Apitsa S. M. (2016), « Renouveler la conception de l'ethnicité pour son ancrage dans le management interculturel en Afrique », in J.-P. Dupuis, J.-P. Lemaire, E. Milliot (Eds.), *Ancrages culturels dans un monde en mutation*, Paris, Vuibert, chapitre 2, p. 37-56.

Apitsa S. M. (2018), « Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique : une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun », *Management international*, vol. 22, n° 3, p. 24-38.

Apitsa S. M. (2018a), « Les éléments culturels africains pour repenser le management interculturel en Afrique en termes de *crossvergence* », in N. Tournois, P. Very (Eds.), *Internationalisation ouverte*, Paris, Vuibert, chapitre 2, p. 41-64.

Apitsa S. M. (2018b), *Internationalisation des entreprises en Afrique : proposition d'un modèle culturel d'intelligence managériale*, rapport de synthèse de l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université de Poitiers – IAE, novembre.

Bentaleb Ch., Sahraoui D., Sekkak A. (2012), « La diversité dans le contexte du Maroc », in Peretti J.-M. (dir.), *Encyclopédie des diversités*, Caen, éditions EMS, p. 525-532.

Bjerregaard T., Luring J., Klitmoller A. (2009), « A critical analysis of intercultural communication research in cross-cultural management introducing newer developments in anthropology », *Critical Perspectives on International Business*, 5 (3), p. 207-228.

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

Chanlat J.-F. (1990/2007), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec/Paris, Presses de l'Université Lava/ Eska.

D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

Hall S., (2017), *Identités et cultures : Politiques des cultural studies*, Paris/Amsterdam, Éditions de Maxime Cervulle.

Henry A. (2002), « Les experts et la décentralisation : effets d'illusions au Cameroun », in P. D'Iribarne, A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier, T. Globokar (dir.), *Culture et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, p. 193-222.

Hernandez E.-M. (2000), « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, p. 98-106.

Hofstede G. (1980), « Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? », *Organization Dynamics*, 9(1), p. 42-62.

Jackson T. (2013), « Reconstructing the Indigenous in African Management Research: Implications for International Management Studies in a globalized world », *Management International Review*, 53 (1), p. 13-38.

Janssens M., Zanoni P. (2005), « Many diversities for many services: theorizing diversity (management) in service companies », *Human Relations*, vol. 58, n°3, p. 311-340.

Kamdem E. & Fouda Ongodo M. (2007), « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique », *Gestion 2000*, 24(1), p. 33-58.

Kamdem E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Québec/Paris, Presses de l'Université Laval/L'Harmattan.

Kamdem E. (2012), « Management de la diversité au Cameroun : la lente et difficile émergence d'une régulation », *Entreprise Éthique*, n° 34, p. 111-120.

Kamdem E. (2017), « The Challenges of Diversity Management in Africa: The Case of Cameroon », in M.F. Özbilgin & J.-F. Chanlat (Eds.), *Management and diversity. Perspectives from Different National Contexts International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion*, Emerald Publishing Limited, 3, p. 227-248.

Levy-Tedjine Th. (2004). *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse de doctorat, Université Sud – Toulon, Var, 428 p.

Milliot E. (1999), « Les modes de fonctionnement de l'organisation informelle », *Revue Française de Gestion*, n°125, septembre-octobre, p. 5-18.

Mutabazi E. (2006), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique », *Revue Management et Avenir*, n° 10, p. 179-197.

Nyambegera M. S. (2002), « Ethnicity and Human Resource Management Practice in Sub-Saharan Africa: The Relevance of Managing Diversity Discourse », *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), p. 1077-1090.

Peretti J.-M. (2012) (dir.), *Encyclopédie des diversités*, Caen, éditions EMS.

Pierre P., Mutabazi E. & Sadik Y. (2009), « Promouvoir en entreprise des politiques de gestion de la diversité : perspectives comparées franco-marocaines », *Revue Camerounaise de Management*, 1(18), p. 25-44.

Walsh J.P. (2015), « Organization and Management Scholarship in and for Africa [...] and the World », *Academy of Management Perspectives*, 29 (1), p. 1-6.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	9
<i>Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud</i>	
Avant-propos	11
<i>Michel Kalika</i>	
Préface	13
<i>Didier Acouetey</i>	
Introduction. État des lieux et opportunités de la recherche enracinée en management en Afrique et pour l'Afrique.....	17
<i>Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud</i>	

PARTIE I.

Concepts et théories pour la recherche enracinée en management en Afrique.....23

Introduction à la partie I	23
<i>Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud</i>	

Chapitre 1.

Quelle(s) théorie(s) des organisations pour la recherche en management en Afrique ?	27
<i>Yvon Pesqueux et Bertrand Sogbossi Bocco</i>	

Chapitre 2.

Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique ?.....	39
<i>Jean Biwolé Fouda</i>	

Chapitre 3.

L'approche enracinée en GRH : quelles perspectives pour la recherche sur la carrière et la mobilité africaine à l'international ?.....61
Lovanirina Ramboarison-Lalao et Jean-Luc Cerdin

Chapitre 4.

Concept et théorie pour la recherche enracinée en management interculturel et management de la diversité : l'actualité de l'ethnicité75
Suzanne Marie Apitsa

Chapitre 5.

Singularisation et universalisation des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique.....89
Alexandre Wong

Chapitre 6.

Concepts et théories pour la recherche enracinée en marketing 105
Fatou Diop-Sall

Chapitre 7.

Théories et concepts contextualisés en comptabilité et contrôle de gestion 117
Alain Burlaud et Geneviève Causse

Chapitre 8.

Concept et théorie pour la recherche en entrepreneuriat : une perspective institutionnelle 145
Raphaël Nkakleu

Chapitre 9.

Théorie de l'Acteur Réseau (TAR) : principes et méthode pour la recherche sur les systèmes d'information enracinée dans le terrain africain 161
Koffi Jacques N'dri et François Pichault

PARTIE II.

**Épistémologies et méthodologies pour la recherche
enracinée en management en Afrique.....177**

Introduction à la partie II 177
Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud

Chapitre 10.

Quelle épistémologie pour la recherche en management en
Afrique ? 183
Alain Charles Martinet

Chapitre 11.

Réfléchir sur son expérience au travail : un guide pratique....203
Michel Villette

Chapitre 12.

Contextes et mémos pour la recherche en Afrique..... 219
Françoise Chevalier et Emmanuel Kamdem

Chapitre 13.

Du bon usage des méthodes quantitatives pour une recherche
en management ancrée en Afrique235
Jean Moscarola, Bernard Goumou, Dramane Sidibé et Fadoua Tahari

Chapitre 14.

Les apports des méthodes mixtes pour la recherche enracinée
en Afrique257
Yves-Frédéric Livian et Patrick Bakengela Shamba

Chapitre 15.

Les apports des méthodes d'analyse des réseaux pour la
recherche en management en Afrique271
Chantal Fuhrer

PARTIE III.

Retours d'expériences des managers-chercheurs sur la recherche enracinée en management en Afrique.....291

Introduction à la partie III.....291
Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud

Chapitre 16.

Concevoir et conduire une recherche doctorale (Ph. D.) en management stratégique en contexte camerounais297
Charlemagne Kuekam

Chapitre 17.

Témoignage d'entrepreneur-chercheur sur la conduite d'une thèse doctorale (DBA) en management par projet au Cameroun311
Blaise Marie Ouafu

Chapitre 18.

Retour d'expérience et perspective de recherche enracinée en management juridique au Cameroun : utilité et pertinence du DBA.....327
Emmanuel Kamdem et Dupin Chetchoua Kamyap

Chapitre 19.

Conduire une recherche en management interculturel en contexte africain : retour d'expérience sur le projet de redressement de l'entreprise publique Dakar Marine (Sénégal) 345
Tijane Sylla

Chapitre 20.

Réformer l'administration publique camerounaise : un défi de la recherche enracinée en management361
Viviane Ondoua Biwolé

Conclusion. La recherche enracinée en management en Afrique à l'épreuve du management en contexte de crise375
Emmanuel Kamdem, Françoise Chevalier et Marielle A. Payaud

Bibliographie379

Présentation des auteurs..... 413