



HAL
open science

La GRH en terrains africains : le piège culturaliste comme enseignement

Dominique Besson

► **To cite this version:**

Dominique Besson. La GRH en terrains africains : le piège culturaliste comme enseignement. Revue internationale des sciences de l'organisation, 2021, N° 11 (2), pp.17-54. 10.3917/riso.011.0017. hal-03384476

HAL Id: hal-03384476

<https://hal.science/hal-03384476v1>

Submitted on 19 Mar 2024

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.

LA GRH EN TERRAINS AFRICAINS : LE PIÈGE CULTURALISTE COMME ENSEIGNEMENT

[Dominique Besson](#)

Management Prospective Ed. | « [Revue internationale des sciences de l'organisation](#) »

2021/2 N° 11 | pages 17 à 54

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-de-l-organisation-2021-2-page-17.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La GRH en terrains africains : le piège culturaliste comme enseignement

Dominique BESSON

Univ. Lille, ULR 4999 – LUMEN, F-59000 Lille, France –
besson.pdom@gmail.com

Résumé

Nous analysons quelques travaux francophones récents de recherche sur la gestion des ressources humaines (GRH) en contexte africain. La plupart des études se basent sur des études de cas et mettent en avant les spécificités africaines d'un point de vue culturel. Ces études semblent présenter deux faiblesses. Elles sont souvent peu conceptualisées et procèdent de la validation de présupposés et se caractérisent par la présence du biais culturaliste. Suivant en cela certains auteurs, nous estimons nécessaire une déconstruction de l'essentialisme culturel qui imprègne la plupart des travaux, en faveur notamment d'approches (néo) institutionnelles qui donnent toute leur place aux jeux d'acteurs et aux phénomènes de pouvoir.

Abstract

We report and analyze several recent (globally, since 2010) francophone studies on HRM in African context. Most of These studies are based on case studies. They highlight African specificities almost exclusively from a cultural point of view. The studies seem to present two weaknesses. Methodologically, they are often poorly conceptualized and proceed from validation of presuppositions. In theoretical but also empirical terms, culturalist bias is very present. According to some authors, we consider the need to deconstruct the cultural essentialism that permeates most of the work, in particular in favour of (neo) institutional approaches that give their full place to actors' games and power processes.

Introduction

Nous recensons ici quelques travaux concernant la GRH en milieux africains. Nous nous focalisons sur un certain nombre de travaux à nos yeux représentatifs des orientations et des débats en cours. Afin de ne pas faire double emploi avec des synthèses déjà menées (Nizet et Pichault, 2007 ; Cazal *et al.*, 2010 ; Tidjani et Kamdem, 2010), nous nous concentrons sur des travaux francophones récents.

Il convient de noter que les travaux sur la GRH en Afrique sont éparpillés et assez peu nombreux. Nous recensons des travaux francophones sur la dernière décennie, depuis 2010 environ. Nous avons recherché les articles de revues et quelques chapitres d'ouvrage¹.

Rendre compte des travaux francophones de recherche en GRH en terres africaines n'est pas un exercice aisé. D'abord, les travaux spécifiques en la matière sont finalement assez peu nombreux (Apitsa, 2018 ; Claezé, 2018). La presque totalité des références citées par les articles les plus récents (Apitsa, 2018 ; Adanhounme, 2015, 2016 ; Claezé, 2018 ; Simen et Nkoa, 2019 ; etc.) datent d'avant 2010². Depuis l'ouvrage collectif de Tidjani et Kamdem (2010), les travaux, surtout francophones, sont rares. Il existe quelques travaux qui touchent au management en Afrique mais qui relèvent de sciences sociales de manière générale (dont l'ethnologie proprement dite) et peu de travaux sont vraiment concentrés sur des études spécifiques en GRH en Afrique. Par exemple, Claezé (2018) s'est tourné vers des sources anglophones pour son *corpus* de références, en particulier pour les théories postcoloniales. Il existe des travaux assez nombreux concernant des aspects macroéconomiques et portant sur les institutions économiques internationales et sur l'aide et la coopération.

.....

1. Précision d'ailleurs à ce sujet, l'importance de l'ouvrage de synthèse, suite au colloque annuel de l'association francophone de GRH de 2008 (AGRH 2008) qui s'est tenu à Dakar, de Tidjani et Kamdem (2010) qui comporte à lui seul 14 chapitres qui sont en fait autant d'articles dont plusieurs proviennent de communications à l'AGRH 2008. Nous le prenons partiellement en compte car il est important, procurant à lui seul un grand nombre de références ; mais compte tenu de sa date, et de l'ampleur limitée de cette synthèse, nous ne reprenons pas dans le détail chacune de ses quatorze contributions.

2. La plupart des articles sont anglophones. Sur une petite dizaine d'articles francophones, il n'y a que trois ou quatre références qui datent des années 2010.

Il existe aussi de nombreux travaux plus récents sur l’Afrique dans les autres sciences sociales (sociologie, sciences politiques, etc.) mais nous n’avons pas perçu l’opportunité de leur mobilisation dans cet article. Une autre raison qui rend toute synthèse délicate, c’est la comparaison difficile des travaux malgré l’apparente convergence, sur le contenu (les facteurs culturels au centre des travaux) et la méthodologie d’étude empirique (les travaux relèvent presque tous d’études de cas). Enfin, un nombre important s’intéressent plus particulièrement à la transposition de pratiques de GRH d’entreprises occidentales dans des filiales en Afrique. Nous avons choisi de ne pas regrouper dans le plan de notre synthèse les études en suivant celles qui s’intéressent à cet aspect et celles qui portent sur des entreprises (surtout des TPE et des PME) indépendantes. Les canevas conceptuels et les caractéristiques des études de cas de toutes les études ne montrent pas de spécifique déterminante, à notre sens, entre ces deux types d’études. Nous les regroupons donc, par types de conceptualisations ou d’objets, à travers nos sections.

1. Les recherches sur la GRH en Afrique

1.1. La question culturaliste comme fil conducteur

À la différence d’autres domaines de gestion tels que la finance où le marketing, il y a peu de travaux francophones de recherche sur la GRH et même sur le management en milieu africain. Nous avons pourtant effectué, sur les principaux *items* qui nous semblent importants, depuis une dizaine d’années, des recherches par les bases de données bibliographiques concernant les articles qui peuvent toucher à la GRH en Afrique. Les articles et quelques ouvrages (ou chapitres d’ouvrages) que nous avons repérés consistent surtout en des études de cas sur quelques entreprises (Ben Hassine, 2012 ; Chalus et Noguera, 2010 ; par exemple) ou en support d’étude de cas confirmative, au sens de Yin (2014) d’une thèse plus générale, en particulier, autour de la question de la prise en compte des « spécificités culturelles africaines ». Des recherches par mots-clés effectuées n’ont rien donné mis à part un livre, venant d’un historien et politiste sur les syndicats en Afrique, et donc sans apport au management contemporain, un article portant sur la négociation collective de manière indirecte et aucun article ne porte directement sur la RSE, sur la diversité ou les questions d’égalité de genre.

Comme les travaux recensés font presque tous allusion au concept de communauté, nous avons recherché des travaux centrés sur ce thème, ou bien sur les réseaux interpersonnels liés aux entreprises ou au travail. Seuls quelques articles, là aussi centrés sur la discussion des effets potentiels des spécificités culturelles dans la GRH ou le management africain, abordent très indirectement et succinctement ces thèmes. La même remarque peut être faite sur les liens entre GRH et parties prenantes, avec cependant une nuance : plusieurs travaux intègrent les aspects institutionnels, donc la question des parties prenantes. Notons aussi que, sur la GRH et les entreprises en Afrique, on ne trouve pas d'études prenant vraiment en compte les aspects démographiques, en particulier, les effets générationnels. Sur le droit social, enfin, il ne semble exister que quelques ouvrages spécialisés en droit dont aucun ne comporte des analyses d'application en entreprise. À la différence de nombreux travaux francophones en GRH, les questions épistémologiques fondamentales ne sont jamais abordées dans les recherches en GRH en milieu africains à l'exception de ceux qui portent sur la « question culturelle ». Des recherches sur les bases de données sur d'autres thèmes, tels que sur la responsabilité sociale et environnementale, les égalités de genre, les négociations collectives et la présence syndicale, etc. ne donnent que très peu de résultats, même dans les sciences humaines, notamment en sociologie. Dans le champ des études juridiques proprement dites, des ouvrages portent sur des systèmes juridiques africains, parfois avec des comparaisons avec d'autres systèmes occidentaux, mais ils le font seulement au niveau formel, sur les textes et dispositions et ne prennent pas en compte les pratiques effectives dans les entreprises en Afrique. En conséquence, c'est la question culturaliste que nous retenons comme fil conducteur dans cette contribution. Cependant, le thème culturaliste ouvre de nombreux débats sur lesquels nous ne pouvons pas ne pas prendre position.

1.2. Geert Hofstede : le représentant des approches culturalistes

De nombreux travaux se positionnent, de manière critique, par rapport aux analyses culturalistes et en particulier aux travaux de G. Hofstede. Notre objet ici ne consiste pas à analyser les thèses culturalistes elles-mêmes. Nous ne citons que G. Hofstede, non

seulement parce qu'il est l'auteur le plus cité, mais parce qu'il est représentatif, du moins pour les analyses dont nous rendons compte ici, des approches culturalistes.

Les travaux sur la GRH en Afrique, plus généralement sur le management ou la gouvernance des organisations en Afrique, renvoient en effet à l'immense question ethnologique des effets des cultures sur les comportements des personnes et sur les structurations sociales. Cette question « culturaliste » est cependant centrale pour les analyses de la GRH en contextes africains et nous voulons y apporter un éclairage.

La principale critique faite par certains chercheurs en management relève du caractère proprement sociologique de l'approche de Hofstede. Les grandes dimensions culturelles qu'ils dégagent de ses travaux proviennent en effet de questionnaires sur une large échelle et consistent à créer des moyennes sur des territoires nationaux. La première critique opposée à ses résultats a bien entendu insisté sur le fait que les territoires nationaux ne recouvrent pas en général des populations cohérentes sur un plan culturel. Cet aspect est évidemment important pour l'Afrique aussi. Mais la question essentielle qui se pose est celle de l'articulation entre des catégories de nature sociologique et des comportements au niveau individuel ou des vies de groupe de taille limitée. Les dimensions de cultures nationales sont-elles prédictives de comportements individuels ou des groupes restreints au sens psychosociologique (Shaw, 1981) ? Dans une large mesure, ce débat renvoie au débat classique en psychosociologie du comportement, entre les tenants de la thèse « situationniste » et les tenants de la thèse de l'explication du comportement par la personnalité. Qu'est-ce qui dans les comportements des personnes provient des situations dans lesquelles les personnes sont placées au moment actuel, et qu'est-ce qui relève de leurs traits ou caractéristiques provenant de leur histoire ? Même chez les tenants de la deuxième option, la question reste de savoir si les traits individuels de personnalité sont spécifiques aux individus ou bien peuvent être au niveau individuel toujours, constitués par des déterminants sociologiques, dont des déterminants culturels (voir Le Texier, 2018). Dans ce débat, nous avons nous-mêmes pris parti (Besson et Valitova, 2021a et b) en essayant d'articuler des concepts plus subtils en sociologie, tel que l'*habitus* de Bourdieu

(d'une manière revisitée à partir des travaux de Lahire, 1998, 2004) et en mobilisant des cadres d'analyse des relations interpersonnelles. De manière plus épistémologique, les critiques d'Hofstede pointent surtout l'utilisation inappropriée de ses catégories et de ses dimensions culturelles pour expliquer les comportements des individus et même des petits groupes. Les dimensions relèvent d'une démarche purement sociologique, sur des grands nombres quel que soit, par ailleurs, les limites des caractères nationaux par rapport aux structurations ethniques. Mais elles sont souvent utilisées, au niveau d'organisation et de groupes de petite taille, pour expliquer ou interpréter des comportements qui ne relèvent pas de moyennes statistiques de grand nombre, ce qui pose un problème proprement épistémologique. Soulignons que cette question est d'autant plus sérieuse que la plupart des entreprises analysées dans les travaux de recherche en GRH et en management en terrain africain sont souvent des entreprises de petite taille. Elles relèvent donc de phénomènes de vie de petits groupes et non pas de très grandes organisations que l'on peut approcher d'un point de vue sociologique. Nous pouvons également faire deux autres remarques sur les travaux en GRH en milieu africain. D'abord, peu de travaux testent réellement les propositions d'Hofstede, y compris à partir de catégories plus sociologiques, mais en lien avec le management et la vie des entreprises. Ensuite, malgré un appel courant de travaux en faveur de l'hybridation ou en tout cas de démarches plus interprétativistes ou constructivistes, très peu de travaux de recherche sur la GRH en Afrique se centrent sur des groupes de travail au niveau interpersonnel ou interindividuel.

La quasi-totalité des travaux mobilisés sont plus ou moins critiques des approches culturalistes et, en particulier, des analyses menées par Hofstede. La critique est parfois très implicite, par exemple, Adanhounme (2016) ne cite pas Hofstede et Adanhounme (2015). Il ne cite ainsi qu'incidemment les culturalistes alors que son objet vise directement à discuter l'« encastrement de l'entreprise dans le contexte socioculturel africain ». Pour autant, il est surprenant qu'aucune étude ne teste explicitement et directement les applications des dimensions culturelles d'Hofstede sur les pratiques de management et en particulier de GRH. La plupart des analyses sont menées sur la base d'études de cas, plutôt constructivistes,

dans le milieu francophone, et très peu d'analyses utilisent des analyses quantitatives à l'exception de Djimnadjingar (2012 et 2019). Cependant, des analyses « sociologiques » auraient pu s'intéresser, sur des terrains africains, aux dimensions proposées par Hofstede. D'un point de vue théorique, seul Claeys (2018) aborde directement Hofstede, (et plus généralement les approches culturalistes), à partir de la critique radicale de l'essentialisation des formes culturelles qu'elles représentent par la théorie postcoloniale. Il cite un certain nombre de travaux avec des terrains empiriques mais ils sont tous anciens et largement anglophones. Les références plutôt négatives aux propositions d'Hofstede, et finalement assez peu explicites (sauf, l'article théorique de Claeys, 2018), contribuent à l'évaluation critique directe (et non implicite) de celles-ci (McSweeney, 2013, 2002 ; Ly, 2013 ; Fang, 2003 ; Baskerville, 2003 ; Tung et Stahl, 2018).

1.3. Trois modèles pour rendre compte des différences culturelles en GRH

Deux études de synthèse de la fin des années 2000, souvent citées, catégorisent, à partir d'une optique légèrement différente, en trois modèles les manières de prendre en compte les différences culturelles dans la GRH et le management des organisations. Ces trois catégories se recoupent globalement, même si leurs définitions ne sont pas tout à fait les mêmes. Nizet et Pichault (2007) les désignent en trois idéaux-type, l'universalisme, la contingence culturelle, et ce qu'ils appellent l'interprétativisme culturel. L'universalisme consiste à utiliser des méthodes de gestion considérées comme applicables dans tout contexte, à partir de méthodes qui ont fait leurs preuves en Occident. De nombreux auteurs estiment en effet qu'il convient de refuser de subir la pression des contextes afin de mettre en place des méthodes de gestion efficaces³. C'est en ce sens que de multiples organismes de coopération internationale prônent des méthodes dominantes dans les pays du Nord (parmi les méthodes citées, se retrouvent la supervision et l'évaluation des performances organisationnelles mais aussi individuelles, la direction par objectifs, la décentralisation de la prise de décision, l'utilisation des technologies de l'information). Les effets de globalisation dus à la mondialisation, ainsi que les imitations venant des pressions

.....
3. Nous ne développons pas ici les auteurs cités par Nizet et Pichault.

isomorphiques au sens de l'approche néo-institutionnelle, renforceraient la nécessité d'adopter des méthodes universelles. Celles-ci seraient censées selon leurs partisans, soulignent Nizet et Pichault (2007), répondre aux dysfonctionnements constatés dans les pays du Sud dans leurs méthodes de gestion et à leur insuffisance dans les performances.

Le deuxième idéal-type consiste à mener une adaptation systématique des modes de gestion aux caractéristiques culturelles locales. Dans la ligne des travaux d'Hofstede, ces approches estiment que l'utilisation d'instruments managériaux d'origine occidentale est vouée à l'échec et que l'adaptation doit se faire à tous les contextes culturels spécifiques. Il s'agit bien d'adaptation et non pas de l'émergence d'un modèle spécifique. Enfin le modèle que Nizet et Pichault (2007) défendent, celui de l'interprétativisme culturel consiste en une « voie médiane ». Il s'agit de combiner le recours à des méthodes de gestion d'origine occidentale avec une mobilisation de particularités culturelles locales. Ces auteurs insistent sur le fait que cette combinaison doit être menée par certains acteurs-clés. Le recours à certains outils managériaux typiquement occidentaux tels que la planification stratégique, l'utilisation des ERP, les cercles de qualité, le juste à temps, le reengineering, ou encore la qualité totale, donnerait de bons résultats sur la performance en étant « combinés avec certaines spécificités culturelles locales ». Le recours à certains outils managériaux typiquement occidentaux tels que la planification stratégique, l'utilisation des ERP, les cercles de qualité, le juste à temps, le *reengineering*, ou encore la qualité totale, donneraient de bons résultats sur la performance en étant « combinés avec certaines spécificités culturelles locales ». Nizet et Pichault (2007) citent en ce sens Mutabazi (2007, dont nous verrons plus bas une critique récente par Apitsa, 2018a), qui défend l'articulation entre ce qu'il appelle le *modèle (culturel) circulatoire*, qui intègre les logiques de don contre-don, la réciprocité des droits et des devoirs, et la défense d'intérêts communautaires par les personnes en position d'autorité, avec des techniques de gestion occidentales comme les normes de production, le contrôle qualité, la gestion comptable et l'informatique. Nizet et Pichault (2007) font aussi référence à une autre étude, celle d'Iribarne et Henry (2003), montrant l'articulation réussie dans une filiale marocaine d'une multinationale française

d'outils occidentaux de gestion avec l'idéal de pureté de la religion musulmane. Notons cependant le faible nombre de travaux cités par Nizet et Pichault (2007) qui leur semblent relever de cette voie médiane. Tel qu'il le présente cet idéal-type d'interprétativisme culturel comporte de nombreux points communs avec les approches en termes d'hybridation (ou d'hybridité). Les trois modèles dégagés par Cazal *et al.* (2010), fonctionnaliste, culturaliste et constructiviste, sont assez proches de ces idéaux-types, quoiqu'ils visent à caractériser un objet légèrement différent, les transferts ou transpositions des pratiques de GRH. Il s'agit donc ici de modèle d'analyses et de mise en œuvre concernant la manière dont les firmes multinationales développent les pratiques de gestion dans leurs filiales à l'étranger, notamment, en Afrique. La perspective fonctionnaliste est très proche du modèle universaliste au sens de Nizet et Pichault (2007). Il s'agit de l'importation des méthodes de gestion (« bonnes pratiques ») de la maison-mère par des expatriés ou des cadres locaux formés en son sein ou dans des systèmes occidentaux de formation. La perspective culturaliste insiste sur les particularités des cultures nationales pour expliquer comment les pratiques de GRH peuvent s'écarter des modèles occidentaux dans le processus de transfert. Dans cette perspective, ce sont les différences culturelles qui sont à l'origine des différences dans les transferts de pratique de GRH. Enfin, la perspective dite constructiviste, défendue par Cazal *et al.* (2010), considère le transfert des pratiques de GRH à travers une construction sociale fondée sur l'imbrication des contextes sociaux d'entreprise par une articulation du local et du global. À ce titre, les facteurs culturels locaux ne sont pas en eux-mêmes explicatifs de l'adaptation ou des divergences dans le processus de transfert, mais constituent un phénomène de métissage ou encore d'hybridité qui aboutit à créer un consensus à partir des diverses parties prenantes. Cette troisième perspective est critiquée par Adanhounme (2016). Ce dernier ne cite pas Nizet et Pichault (2007) mais s'appuie sur leur contribution publiée dans Cazal *et al.* (2010). Celle-ci donne un rôle excessif aux acteurs formellement influents dans les filiales et sous-estimant les acteurs locaux « du bas » pour reprendre l'expression d'Adanhounme. Cette catégorisation sur un *continuum* universalisme-culturalisme nécessite donc d'accepter de prendre en compte des facteurs culturels nationaux (ou ethniques) et de caractériser des ensembles culturels.

2. Le piège culturaliste dans les travaux de GRH

2.1. La critique radicale de l'essentialisme culturel

Claeyé (2018) oppose deux pôles dominants, l'universalisme et la contingence. Il remet en cause de manière fondamentale (épistémologique) la caractérisation culturelle de tout modèle de management, à travers la critique de l'authenticité. Pour lui, il est illégitime de parler ou d'opposer « management africain », « management asiatique » ou encore « management occidental » (Claeyé, 2018, p. 176). Selon lui elle entraîne une conséquence dangereuse : l'occultation de « *la grande hétérogénéité présente à la fois dans la culture et le 'management occidental' et 'africain'* » (p. 176). Cette critique radicale a été développée à partir d'une littérature ancienne favorisant des discussions épistémologiques. Il propose, à partir de ces réflexions la notion d'hybridité pour analyser le management.

Notons ici que les différences de perspectives relèvent de visions globales et de modèles épistémologiques. Les auteurs mobilisent des méthodologies qui, au fond, ne permettent pas d'entrer réellement dans la pertinence de telle ou telle approche. Une fois le choix épistémologique opéré, chaque étude est restreinte à la problématique traitée, ce qui rend difficile la comparaison entre les travaux. « *Chaque auteur décrit les réalités culturelles africaines à partir des dimensions qui servent ses objectifs.* » (Apitsa et Amine, 2014, p. 19).

Suite à la difficulté de comparer les travaux entre eux, leur répartition entre les trois (ou quatre) approches quant aux cultures ne peut pas toujours se faire de manière stricte même si certains travaux relèvent d'un « universalisme modéré » qui n'est pas loin d'une vision interprétativiste ou constructiviste, voire de l'hybridation (Bah, Catanzaro et Ndione, 2020). La difficulté réside également dans la cohérence du positionnement épistémologique de certains travaux. Parfois les études proclament des prises de position interprétativistes en rejetant les thèses culturalistes, et proposent ensuite, à l'issue du travail de terrain, des recommandations dont il est difficile de voir en quoi elles se distinguent d'une perspective culturaliste ou d'une approche de contingence culturelle. Par exemple, en citant Hofstede et d'autres culturalistes (Hall, D'Iribarne, Trompenaars et Hampden-Turner), Apitsa et Amine (2014) estiment « partielle » la problématique des différences culturelles au sein des

organisations. Ils développent en même temps la notion d'ethnicité qui vise la prise en compte de la diversité dans les pratiques de GRH. Mais leur conclusion propose « *de maintenir les outils formels de GRH tout en renforçant les leviers de contrôle* » (Apitsa et Amine, 2014, p. 26). Ainsi, cette position relève-t-elle d'un universalisme en faisant appel à des processus formels de GRH à maintenir ? Ou bien d'une vision culturaliste, ou du moins d'un « universalisme très modéré », en défendant, suite à une étude de cas, la gestion d'une diversité ethnique dans le recrutement ? Autre exemple, l'analyse de l'encastrement de la filiale ghanéenne d'une multinationale canadienne par Adanhounme (2015), relève *a priori* d'une perspective interprétativiste dans la mesure où cet auteur se montre critique à l'égard des approches culturalistes. Pourtant, son analyse du cas est très similaire aux travaux de contingence culturelle et retrouve finalement une vision culturaliste : le problème principal repéré dans l'analyse provient d'une différence ethnoculturelle entre la communauté locale et les travailleurs de la filiale provenant d'autres communautés ethniques – un encastrement ethnique, donc, qui relève bien plus d'une perspective culturaliste que de l'interprétativisme apparemment proposé en revue de littérature. Les positions à adopter peuvent donc être très complexes, la remarque inverse peut en effet être faite, de travaux apparemment « universalistes » mais qui intègrent, dans l'étude de cas, les facteurs culturels. Par exemple, Chalus-Sauvannet et Noguera (2010) qui proposent la formalisation des procédures de GRH comme base à l'amélioration de l'efficacité du cas qu'elles étudient (un hôpital privé) et intègrent elles-aussi des facteurs culturels, d'une manière qui n'est pas sans rappeler les perceptives de contingence structurelle, voire d'une certaine hybridation dans la manière de mener le changement. Dans une posture encore plus critique, il est possible de considérer qu'au fond, presque toutes les études sont en fait plus ou moins culturalistes, même appliqué à des ethnies⁴ (Claeyé, 2018).

.....
4. Pour éviter le leurre de l'uniformité culturelle nationale comme y insistent Apitsa et Amine (2014) qui considèrent « l'ethnicité comme élément *identitaire*, culturel et social des acteurs au sein et en dehors de l'organisation » (p. 28).

2.2. L'hybridité : un concept critique des approches culturalistes

Si la notion d'hybridation est esquissée par Apitsa, elle est par contre l'objet d'une théorisation en tant que telle par Claeyé (2018) et d'une critique bien plus radicale encore. Cet auteur, pour développer son concept d'hybridité dans le management, a besoin de recourir essentiellement à des sources anglophones relevant de la théorie postcoloniale (Saïd, 2003 ; Bhabha, 1984, 1990, 1994 ; Spivak, 1988). Il en reprend l'idée centrale : le discours colonial mimétique désire un autre qui soit presque le même que l'occidental, mais pas complètement. Cet autre qui doit ressembler aux colonisateurs ne peut pas atteindre ce but et ne reproduira jamais parfaitement le modèle occidental. Donc il ne peut qu'imiter imparfaitement le colonisateur dont la normalisation mimétique est imparfaite par construction-même (Claeyé, 2018, p. 174). C'est cette ambiguïté fondamentale du discours normalisant du colonisateur qui aboutit à l'émergence de l'hybridité. Claeyé la considère comme un processus de *traduction* par le colonisé. Il s'en déduit, poursuit Claeyé toujours citant Bhabha, que les cultures ne peuvent jamais être pures (Claeyé, 2018), elles proviennent toujours de processus de traduction. Elles sont « *des constructions narratives qui découlent de l'interaction des différents agents culturels* » (p. 174). Étant des énonciations, les cultures n'ont pas de fixité, « *les mêmes signes culturels peuvent être appropriés, traduits, remis en contexte, et relus à maintes reprises* ». Faisant le lien avec la théorie postcoloniale appliquée dans les recherches organisationnelles, Claeyé en déduit un postulat central : la remise en question de la notion même de savoir authentique autochtone. Les rencontres interculturelles construisent une complexité des interactions culturelles et produisent des formes de résistance qui entraînent l'hybridation, y compris dans les organisations et le management. Claeyé (2018) refuse en conséquence toute essentialisation des formes culturelles de management. Cela signifie qu'il n'y a pas plus de « management africain » qu'il y a de « management occidental ». La notion l'hybridité réfute donc toute recherche d'un authentique management africain. À partir des travaux de Srinivas (2012) sur le cas indien, Claeyé (2018) réfute la validité des travaux cherchant à établir une philosophie africaine de management. Il plaide donc pour la prise en compte de

l'hybridité comme un « tiers espace » (Bhabha ; Rutherford, 2006) du aux échanges culturels, non seulement dans la phase récente de mondialisation mais même sur le long terme. Les cinq travaux qu'il cite, utilisant ce concept d'hybridité avec terrains empiriques, dont quatre concernent des cas en Afrique, sont tous anglo-saxons et datent d'avant 2010⁵. Cependant, ces travaux sont comparables aux travaux francophones qui cherchent à comprendre comment se produisent les interactions entre des principes qu'ils nomment eux-mêmes occidentaux avec des éléments culturels locaux. Quoi qu'on dise de Claeys (2018), il y a toujours résurgence d'une tendance, non revendiquée, à l'essentialisation de traits culturels qui affleurent dans tous ces travaux. Tous parlent de « management occidental », de spécificités culturelles locales, et des interactions entre ces deux « pôles ». Le concept d'hybridité n'empêche pas de tomber dans le « piège culturaliste ». Au fond, ces travaux se rapprochent de la notion d'interprétativisme au sens de Pichault et Nizet (2007), du fait que la notion d'hybridité donne une grande importance au processus d'énonciation. Cependant, on peut considérer qu'ils sont plus constructivistes au sens de Casal *et al.* (2010), car ils posent comme principe épistémologique, l'importance de la manière dont se construisent les perceptions des acteurs. Mais Claeys montre une limite fondamentale de ces travaux et de la notion même d'hybridité, le peu de prise en compte des relations de pouvoir dans ces échanges culturels. Nous retrouvons ici une proposition théorique intéressante, quoique à partir d'un raisonnement différent, par Pichault et Nizet (2013) et Adanhounme (2015), l'importance des aspects institutionnels et des jeux d'acteurs. Fondamentalement la notion d'hybridité ne peut apporter une nouveauté par rapport aux approches interprétativistes ou constructivistes seulement dans la mesure où elle devrait questionner de manière systématique l'asymétrie des relations de pouvoir entre différents types d'acteur. Le terme même d'hybridité est trompeur de ce point de vue, il sous-entend une certaine égalité entre des traits culturels d'origines différentes. Dans la mesure où il renvoie par définition au domaine (ethno)culturel, il est conceptuellement biaisé, pour

.....
5. Il s'agit de Priem *et al.* (2000), sur des multinationales opérant au Pakistan, d'Azolukwam et Perkins (2009), d'Anakwe (2002) sur des cas au Nigéria, et de Jackson *et al.* (2008) sur des PME au Kénia. À l'exception de l'étude d'Apitsa (2013) dont nous rendons compte par ailleurs.

ne pas dire contradictoire au regard des propos mêmes de Claeÿé qui se veulent épistémologiques. Ces propos restent ainsi enchâssés dans un paradigme (*épistémè*) culturaliste. En conséquence, ils orientent l'analyse vers une insuffisante prise en compte des jeux d'acteurs locaux ce qui ne permet surtout pas de considérer les traits culturels comme un élément contextuel parmi d'autres (Besson, Valitova, 2021b). La notion d'hybridité telle que construite par Claeÿé, comme celle d'hybridation construite par Apitsa, étant par essence culturelle. Elle tend à remettre au cœur des analyses les traits culturels alors que les approches institutionnelles devraient justement permettre de situer les aspects culturels à leur place⁶. Notons que Adanhounme (2016) traite lui aussi la question de l'hybridation. Il souligne les limites de celle-ci en GRH, dans le cas des transferts de pratiques de GRH entre une maison-mère occidentale et sa filiale africaine. Face à ces limites, il recourt à la notion d'encastrement (Adanhounme, 2015). Notons simplement ici que les travaux que nous recensons relèvent de trois principales catégories, avec parfois un certain flou, mais une dominante apparaît néanmoins, en toute logique avec notre remarque précédente sur l'impossibilité de sortir du piège culturaliste. La majorité des études les plus récentes se situe entre culturalisme et interprétativisme.

2.3. Les listes des traits culturels africains ne renvoient à rien de spécifique

A contrario des analyses sociologiques très structurées d'Hofstede, les éléments culturels présentés dans les analyses sont peu structurés (Apitsa, 2018a). La plupart de ces traits ont été proposés dans des analyses déjà anciennes (voir Nizet et Pichault, 2007 ; Cazal *et al.*, 2010), et les travaux récents n'ajoutent pas beaucoup d'éléments nouveaux à ces listes⁷. Les listes de facteurs culturels sont difficiles à synthétiser : certains facteurs se retrouvent dans plusieurs tra-

6. C'est-à-dire des facteurs de contexte qui peuvent être endogénéisés par les acteurs comme tous les autres facteurs de contexte et toutes les ressources mobilisables par les acteurs.

7. Sauf en ce qui concerne la critique de la manière dont ces facteurs culturels sont pris en charge, dans les articles qui, pour répondre à cette insuffisance, proposent d'utiliser la théorie institutionnelle (Pichault et Nizet, 2013), ou néo-institutionnelle (Adanhounme, 2015). Dans ces articles, les facteurs culturels ne sont pas considérés en tant que tels, mais ils sont intégrés dans

vaux, mais certains en présentent de plus particuliers. En outre, le vocabulaire est loin d'être stabilisé, des termes proches se retrouvent sans qu'il soit aisé de déterminer si les objets ciblés relèvent des mêmes phénomènes. Les auteurs le signalent souvent : « *Les éléments culturels africains sont identifiés dans la littérature mais sont peu structurés* » (Apitsa, 2018a, p. 26). L'impression globale qui est donnée par tous ces travaux est celle d'un certain flou, malgré les développements plus ou moins importants. Nous tentons cependant une liste à partir de la plupart des travaux recensés et nous ne ferons un développement sur la notion de communauté et de solidarité. Les principaux facteurs culturels africains que nous citons ici sont, par ordre de citations (sachant que certains facteurs sont considérés comme identiques par certains auteurs, et différenciés par d'autres, comme par exemple, la communauté et les relations interpersonnelles) :

des arrangements institutionnels et le rôle micropolitique des acteurs locaux (Adanhounme, 2016).

Facteurs culturels	Auteurs	Commentaire
La communauté/le soutien communautaire	Pichault et Nizet (2013); Adanhounme (2016 et 2015); D'Iribarne (1990); Henry (2009); Hernandez (2000); Henry (2002); Kamdem (2002); Simen et Nkoa (2019)	On notera que la notion de communauté est considérée seulement sous l'aspect « positif » du soutien communautaire... et jamais sous l'angle de la contrainte normative ou affective, la (psycho)sociologie ayant pourtant développé des analyses critiques des communautés depuis longtemps (voir déjà Crozier en 1970, : « Une extraordinaire contrainte accompagne l'engagement collectif (...) Participer c'est perdre sa liberté » (Crozier, 1970, p. 78).
La solidarité et l'entraide	Apitsa (2018a et b); Adanhounme (2015); Hernandez (2000); Mutabazi (2001); Henry (2002); Simen et Nkoa (2019)	Ces notions sont peu spécifiques, au fond, par rapport au facteur précédent.
La famille (dont le lien au deuil/liens de parenté ou ethniques traditionnels)	Apitsa (2018a); Pichault et Nizet (2013); Adanhounme (2015); Hernandez (2000); Mutabazi (2001)	Là aussi, la distinction avec les facteurs précédents est difficile à distinguer et peu claire. Les notions ne sont pas, en général, utilisées avec la rigueur conceptuelle nécessaire (notamment par rapport au <i>corpus</i> ethnologique) pour permettre de bien les spécifier par rapport aux précédents.
Le rapport au temps	Apitsa (2018a); Hernandez (2000); Mutabazi (2001); Kamdem (2002)	Ce facteur est certainement sous-utilisé dans les approches. Les analyses de E.T. Hall, en particulier, sont trop peu convoquées dans ces travaux (il est seulement cité parfois, rapidement).
La religion	Apitsa (2018a); Pichault et Nizet (2013); Kamdem (2002)	Remarque parallèle à la précédente : pour approfondir ce facteur, les analyses devraient avoir recours à l'ethnologie des faits religieux – et l'articulation avec le management, et la GRH, nécessiterait des investigations approfondies.
Le respect des traditions	Adanhounme (2015); Hernandez (2000); Mutabazi (2001)	Remarque parallèle à la précédente : pour approfondir ce facteur, les analyses devraient avoir recours à l'ethnologie des faits relevant de la tradition – et l'articulation avec le management, et la GRH, nécessiterait des investigations approfondies.
Les rapports interpersonnels/nature des relations interpersonnelles, et/ou appartenance au milieu social traditionnel	Apitsa (2018a); Hernandez (2000); Kamdem (2002)	D'une part, les analyses n'utilisent pas de <i>corpus</i> théorique des relations interpersonnelles. D'autre part, le lien systématique entre relations interpersonnelles et milieu social traditionnel crée aussi une confusion avec d'autres facteurs (dont plusieurs cités ci-dessus).
Les réseaux sociaux (dont la distinction avec la communauté et/ou la solidarité n'est pas clair)	Apitsa (2018a); Adanhounme (2016),	Dans une perspective institutionnaliste (voir ci-dessous).
Le secret et les croyances occultent	Apitsa (2018a); Kamdem (2002)	Remarque parallèle à la précédente : pour approfondir ce facteur, les analyses devraient avoir recours à l'ethnologie des faits religieux – et l'articulation avec le management, et la GRH, nécessiterait des investigations approfondies.

Facteurs culturels	Auteurs	Commentaire
Le pouvoir/hiérarchie	Apitsa (2018a et b) ; Henry (2002) ; Adanhounme (2016)	Sa caractérisation en tant que spécifiquement africain(e) pose question qui n'est pas précisée en tant que telle – sauf par le lien à certains facteurs précédents, notamment la personnalisation des relations interpersonnelles : par exemple Apitsa (2018a) ne l'aborde que par la « découverte », <i>via</i> son étude de cas, du rôle de la chefferie (hiérarchie villageoise) ; nous revenons plus bas sur la question de la prise en compte des relations de pouvoir dans certains travaux, en lien avec les dynamiques des interactions entre acteurs locaux).
Les langues	Apitsa (2018a)	Très curieusement absentes de toutes les autres analyses.
L'âge	Apitsa (2018a)	Que l'on peut lier à la famille et aux traditions, mais le rapport peut être complexe, et devrait être approfondi dans une perspective de GRH en organisation – et aucune étude sur la GRH en Afrique ne traite de l'ancienneté, ce qui est curieux compte tenu de l'insistance sur les aspects traditionnels et familiaux – sauf à considérer que les réflexions générales (car il y peu, en fait, de réelles observations empiriques sur ce point précis) sur les relations interpersonnelles, et/ou l'appartenance au milieu social traditionnel ou encore plus vague, la communauté, recouvrent implicitement les phénomènes d'âge – mais l'ancienneté en emploi/organisation est pourtant une toute autre question.
l'hétérogénéité ethnique	Apitsa et Amine (2014)	Ce facteur est sous-traité dans beaucoup d'analyses, mais certaines en font au contraire le sujet même de leur étude (voir ci-dessous).
Le rapport à la nature	Mutabazi (2001)	Même commentaire que pour la religion, le respect des traditions et les croyances (occultes).

3. Critique des approches culturalistes : quel potentiel théorique et méthodologique ?

3.1. Les enseignements théoriques

3.1.1. La nécessité de prendre en compte les jeux d'acteurs

Clayé (2018) a signalé la question du rôle des acteurs et des aspects institutionnels comme critique contre les stéréotypes culturels. Par contre, Adanhounme (2016 et 2015) et Pichault et Nizet (2010, 2013) intègrent ces aspects dans leurs cadres conceptuels et leurs études de cas. Ces études présentent deux points particulièrement importants. D'une part, la nécessaire prise en compte des jeux d'acteurs et des relations de pouvoir, d'autre part, l'importance de lier la

prise en compte des acteurs locaux avec la dimension proprement institutionnelle des organisations et de leurs environnements (dont « l'environnement interne »⁸. *A priori*, ces travaux mobilisent des cadres conceptuels différents, mais ils se rejoignent. Adanhounme (2015, 2016) utilise la notion d'encastrement (*embeddedness*) de Granovetter (1985) et adopte ce qu'il appelle une perspective socioconstructiviste⁹. Suite aux limites qu'il soulève de l'approche constructiviste¹⁰, il la complète par l'approche néo-institutionnaliste. Pichault et Nizet (2013) adoptent résolument une perspective interprétativiste, en reprenant à leur compte « *son insistance sur le travail de production de sens (sensemaking) effectué par certains acteurs clés* » en citant Weick (1995) ; mais ils soulignent le lien du travail interprétatif avec la fonction de traduction dans la théorie de l'acteur réseau (Callon, 1986 ; Akrich, Callon et Latour, 2006) et avec l'entrepreneuriat institutionnel (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004 ; Dorado, 2005). Ils indiquent utiliser la grille de lecture de Lecas *et al.* (2006) en cinq points qui intègre ces deux cadres théoriques avec de légères différences. À la suite de leur étude de cas, ils jugent aussi nécessaire d'intégrer le cadre théorique de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Les cinq étapes clés de la grille de Lecas vont être utilisées comme structure d'analyse de leur cas (une entreprise béninoise exportatrice en Europe). Ils résumement cette grille comme suit : « décontextualisation (se dégager des fonctionnements institutionnels habituels), problématisation (définir un problème à résoudre dans lequel les uns et les autres se reconnaissent), intéressement (prendre en compte les intérêts des différents acteurs), investissement de forme (réduire la complexité du réel par des représentations concrètes), mobilisation des alliés (négocier le soutien de nouveaux partenaires en vue d'étendre le réseau et contribuer ainsi à son institutionnalisation) ». Cependant, nous ne pouvons pas faire ici un comparatif entre le néo-institutionnalisme utilisé par Adanhounme et la théorie de l'entrepre-

8. Sur un plan conceptuel, ce lien a des implications empiriques, et pratiques fondamentales.

9. De la négociation du transfert des pratiques RH d'une maison-mère à sa filiale, ce qui l'amène à parler d'hybridation.

10. Nous ne pouvons pas citer ici tous les auteurs que convoque Adanhounme dans cette optique, sur les négociations sociales, la place des acteurs et des enjeux de pouvoir, ou encore des ressources des acteurs.

neuriat institutionnel utilisée par Pichault et Nizet, ni reprendre l'ensemble des canevas conceptuels de ces trois auteurs. Mais par quelques citations, nous soulignons certains points indispensables pour compléter, voir remplacer, les bases conceptuelles et les objets empiriques observés dans les travaux étudiés.

Dans le cas de Pichault et Nizet (2013), l'analyse reprend, d'une part, les limites de l'analyse en termes d'hybridation (considérée dans une optique constructiviste malgré ses limites) et, d'autre part, l'enrichissement de leur canevas théorique en ajoutant la théorie de la dépendance des ressources.

Pichault et Nizet (2013) et Adanhounme (2016) sont critiques de la notion d'hybridation (postulée comme une simple combinaison de procédures formelles occidentales de GRH avec des traits culturels africains) en avançant ce qui suit : « *En nous inscrivant, dans un premier temps, dans le débat relatif à la gestion des différences culturelles, nous avons été orientés vers une première hypothèse, qui associe le travail d'interprétation culturelle réalisé par certains acteurs clés, et les performances de l'organisation : ce serait leur capacité à combiner le recours à de l'instrumentation occidentale et la mobilisation de certaines ressources culturelles locales qui conduirait l'organisation à de meilleures performances. Au terme de l'analyse du cas Crustamer, cette hypothèse apparaît doublement limitée.* » (Pichault et Nizet, 2013, p. 56) ». « *L'approche constructiviste des pratiques de RH nous paraît ainsi limitée pour saisir l'ambivalence des enjeux entre les gestionnaires et les autres acteurs locaux* » (Adanhounme, 2016, p. 226). Ils convergent sur la prise en compte des acteurs et donc des jeux d'acteurs incluant les rapports de pouvoir. Ils en appellent à une prise en compte bien plus large des différents types de facteurs de contexte et pas seulement des éléments culturels. « *En mettant l'accent sur l'origine culturelle (occidentale, locale ou combinée) des pratiques de gestion, ce cadre d'analyse a tendance à négliger les rapports de pouvoir qui les sous-tendent. De ce point de vue, les théories de l'acteur réseau et celles de l'entrepreneuriat institutionnel ont le mérite de réhabiliter le rôle des acteurs, en particulier les porteurs de projets innovants* » (Pichault et Nizet, 2013, p. 56). De même, « *Tout en résolvant la question des différences institutionnelles par le biais de l'hybridation, l'approche constructiviste sous-estime le rôle central joué par les acteurs locaux « du bas »* » (Adanhounme, 2016, p. 276). Il est donc de première importance d'intégrer dans l'analyse « le

rôle charnière que jouent ces autres acteurs, notamment les syndicats, les clans, les réseaux et même la communauté locale » (Adanhounme, 2016, p. 275)¹¹. Ajoutons aussi, à partir d'une recommandation (plus que d'un résultat) dans une analyse pourtant culturaliste (ou du moins, d'un constructivisme très porté sur le culturalisme) d'Apitsa (2018a), le rôle de médiateur de certains acteurs spécifiques, qui peuvent relever de la « culture traditionnelle » africaine, le « chef traditionnel » de « la communauté » ethnique. Tout en s'inscrivant dans une vision plus globale et non spécifiquement culturaliste, Apitsa (2018a) suggère de s'intéresser à tous les acteurs, et pas seulement aux acteurs manifestes (un « informel formalisé ») sur-analysés du fait du biais culturaliste. Une nuance, par rapport au jeu d'acteur distingue cependant Adanhounme et Pichault et Nizet : le type d'acteurs à prendre en compte. « *Contrairement à l'hypothèse de Nizet et Pichault voulant que les modalités de l'instrumentation soient fonction de l'asymétrie du pouvoir, combinée aux caractéristiques contextuelles (l'hybridation étant possible sous la condition de l'équilibre des pouvoirs entre la maison-mère et la filiale), nous postulons que même l'hybridation des pratiques organisationnelles peut conduire à la segmentation du marché de travail lorsque les enjeux des acteurs de la base ne sont pas suffisamment pris en compte dans la construction des modalités (ou arrangements institutionnels) porteuses du transfert* » (Adanhounme, 2016, p. 227).

3.1.2. *La prise en compte des arrangements institutionnels pour aller plus loin*

Les jeux d'acteurs ne sont pas tout et n'émergent pas dans un monde non structuré. L'approche institutionnelle¹² est complémentaire, elle prend en compte l'ensemble des autres facteurs structuraux utiles à la compréhension du système de GRH. « *Quant à la théorie de la dépendance des ressources, elle met l'accent sur les formes de dépendance dans lesquels les porteurs de projets se trouvent par rapport à d'autres et sur les jeux d'influence qui en découlent. Le cas Crustamer est particulièrement illustratif de ces jeux politiques...* » (Pichault et Nizet, 2013, p. 56). L'hybridation oriente l'analyse vers le seul segment culturel,

11. Sur ce point, Adanhounme (2015) développe le même propos.

12. Pour utiliser sur ce point un terme un peu vague qui permet de regrouper les deux ensembles de références théoriques de Adanhounme (2015, 2016) et Pichault et Nizet (2013).

alors que pour assurer sa survie et réaliser efficacement ses missions, l'organisation dépend potentiellement de bien d'autres segments de l'environnement (Hatch, 2000, p. 80-91). La référence à la théorie des organisations (Hatch, 2000, voire aussi, Hatch, Cunliffe, 2006) est importante alors qu'elle reste si peu présente dans les analyses précédentes. Pour que les analyses ne soient pas centrées seulement sur la seule dimension culturelle, Pichault et Nizet (2013) font appel au cadre d'analyse « néo-pluraliste » de Kahn et Ackers (2004). Celui-ci, « *inclut tout autant les dimensions religieuses, claniques, réglementaires, institutionnelles, etc.* ». Bien entendu, les facteurs structuraux ne se limitent pas seulement à l'environnement local (le cas Crustamer étant celui d'une entreprise exportatrice vers l'Europe), la prise en compte de l'environnement global s'avère également indispensable, comme le montre l'analyse adoptée pour traiter le cas.

En outre, dans son utilisation de la notion d'encastrement de Granovetter (1985), Adanhounme (2015) souligne que l'analyse des situations doit porter sur « la connexion des acteurs à leurs contextes sociaux dépendamment de leurs réseaux et relations interpersonnelles. Dans cette interaction, les acteurs construisent des arrangements qui sont loin de reproduire le déterminisme de la culture dissociée de l'entreprise. Si plusieurs modèles d'encastrement peuvent en résulter, ce qui les différencie réside dans les mécanismes institutionnels auxquels les acteurs ont recours. Enfin, dans ces arrangements institutionnels qui résultent des jeux d'acteurs, ce qui en retour les contraint (ici, la théorie de la structuration devrait être aussi utilisée, voir par exemple, Autissier, Wacheux, 2000, mais Pichault et Nizet citent Thévenot, 1986). Les artéfacts ou encore investissements de forme permettent la convergence de l'action. Il s'agit d'un processus (émergent, qui n'est pas culturel en soi) lié à l'étape-clé de la concrétisation (utiliser des « représentations concrètes ») et donc à l'énonciation – le rôle du langage est cependant non explicitement cité ici par Pichault et Nizet, ce qui est un peu paradoxal pour l'utilisation de la théorie de la traduction – mais celle-ci va bien au-delà du langage, certes, et doit être complétée par l'approche institutionnelle, comme le disent ces auteurs, « *la théorie de l'entrepreneuriat institutionnel s'intéressant davantage aux stratégies discursives mises en œuvre qu'aux aspects matériels du changement privilégiés par la théorie de la traduction.* » (p. 52). Notons que ces auteurs

n'utilisent pas explicitement la notion d'« environnement interne », mais que les arrangements institutionnels qu'ils identifient dans leurs études de cas en relèvent.

Très peu des analyses dont nous rendons compte ici opèrent une analyse des jeux d'acteurs et en particulier de l'environnement interne, ce fait n'est pas nouveau. Tidjani et Kamdem (2010) le font remarquer. Dans l'ouvrage collectif qu'ils ont coordonné, seule l'étude d'Amara et Biétry (2010) s'intéresse directement aux jeux internes, en analysant l'implication accrue de salariés africains quand il y a une démarche participative dans leur entreprise (ils parlent même d'*empowerment*). Leurs résultats sont d'ailleurs très significatifs dans le cadre de cette réflexion : aucune spécificité tunisienne (et notamment culturelle) n'en ressort. Ce qui nous semble manquer dans les concepts mobilisés par ces auteurs pour mener l'analyse des cas de manière plus complète¹³ : la construction des identités sociales des individus par les communications interpersonnelles et les phénomènes de dynamiques de groupes qui interagissent avec ces processus de construction d'identité sociale. Apitsa et Amine (2014) citent les travaux de Tajfel et Turner (1986) mais en les limitant, hélas, au seul cadre culturel multi-ethnique. Dans les jeux d'acteurs, les processus relationnels (inter-individuels et de groupes) sont essentiels pour comprendre comment se constituent les arrangements institutionnels locaux formels et informels (intra-organisationnels) et les arrangements avec les acteurs de l'environnement de l'entreprise, y compris dans les systèmes les plus formels qui ne peuvent être totalement occultés par les « traditions culturelles ».

3.2. Les enseignements épistémologique et méthodologique

3.2.1. Les difficultés de positionnement épistémologique

La classification des études selon les catégories générales de perspectives (ou d'idéaux-types) n'est pas facile comme le montrent certains travaux : Chalus-Sauvannet et Noguera (2010), Ben Hasine *et al.* (2012) et une publication francophone récente utilisant

.....
13. Quoique ceci est sous-entendu par la nécessaire prise en compte des intérêts des différents acteurs dans « l'intéressement » donc des enjeux des acteurs de base dans la construction des arrangements institutionnels (Adanhounme) et le fait de devoir se faire des alliés.

une méthodologie quantitativiste (Djimnadjingar, 2012, 2019)¹⁴. Ces trois études ne postulent pas *a priori*, de manière conceptuelle, de spécificité culturelle africaine et pourraient donc être considérées comme universalistes. Cependant, dans leurs études de cas, et leurs conclusions, chacune met en évidence des aspects qui rejoignent certaines préoccupations de travaux culturalistes ou interprétativistes¹⁵. Notons qu'un double résultat de l'étude de Chalus-Sauvannet et Noguera (2010), nous semble important pour les études de GRH en Afrique : l'importance de l'informel et les stratégies d'acteurs. Par ailleurs, chez Ben Hassine *et al.* (2012), la culture est bien présente dans les compétences mises en œuvre par les gestionnaires publics tunisiens mais de manière implicite. Sur les quatorze contributions à l'ouvrage coordonné par Tidjani et Kamdem (2010), la moitié intègre directement les « processus sociaux » africains, c'est-à-dire de fait les aspects culturels et dans l'autre moitié, la dimension socioculturelle (n'est) pas totalement absente. D'une part, cet ouvrage collectif qui fait date en la matière a montré que la moitié des travaux sur la GRH en Afrique intègre les facteurs culturels de manière directe et l'autre moitié les incorpore dans des démarches plus instrumentalisées relevant ainsi d'une vision universaliste. Notons au passage que les facteurs culturels, dans ces travaux non ouvertement culturalistes, l'emportent nettement sur la prise en compte de processus proprement organisationnels (du moins, au sens de l'environnement interne humain) et surtout sur les jeux d'acteurs, les rapports de pouvoir et les structurations institutionnelles (au sens des théories néo-institutionnelles). D'autre part, les approches universalistes, relevant d'instrumentations limitées et sans approche de type néo-institutionnelle, prennent en compte des aspects culturels à partir des « facteurs ethnoculturels africains » (voire même nationaux), donc relevant du « culturalisme »¹⁶.

.....
14. Nous signalons ici un possible parti-pris, puisque Ratangar Djimnadjingar est un de nos anciens doctorants.

15. Nous ne rendons pas compte en détail ici de Chalus-Sauvannet et Noguera (2010), Ben Hassine *et al.* (2012), par manque de place. Sur Djimnadjingar (2012, 2019), voir ci-dessous.

16. Une seule étude dans Tidjani et Kamdem (2010) montre qu'il n'y a pas de spécificité culturelle, Amara et Biétry (2010).

3.2.2. La rigueur méthodologique reste capitale

Peu de travaux sur la GRH et le management des entreprises africaines utilisent des méthodologies quantitatives. L'étude menée par Ratangar Djimnadjingar (2012, 2019) constitue donc une exception. Son analyse menée sur un échantillon de plusieurs centaines de PME au Tchad montre que les catégories d'analyse les plus générales, les moins spécifiques d'un culturalisme africain, sont les plus validées par son analyse quantitative. Les facteurs d'agentivité (construits par la théorie de l'agence) sont bien mieux validés que les *items* de la théorie de l'intendance (*stewards hip théorie*), *a priori*, plus pertinents pour la prise en compte d'une spécificité culturelle africaine, notamment par son concept central, l'altruisme. Trois résultats méritent d'être soulignés plus en détail. Tout d'abord l'analyse a mesuré les impacts des facteurs liés, d'une part, à la théorie de l'agence et, d'autre part, à la théorie de l'Intendance, en particulier, le facteur altruisme, sur les performances. Il apparaît que, sur l'ensemble des PME tchadiennes de l'échantillon, les facteurs liés à la théorie de l'agence sont bien corrélés à la performance, mais, par contre, les facteurs liés à la théorie d'intendance ne le sont globalement pas. Ce premier résultat est important en ce qui concerne une possible spécificité « culturelles » des entreprises africaines, ici sur le cas des PME au Tchad. Les facteurs liés à la théorie de l'agence apparaissent en effet bien plus explicatifs de la performance de ces entreprises que les facteurs liés à l'intendance et en particulier liés à l'altruisme. Or, ce dernier peut être considéré en comparaison avec les approches « culturalistes » comme plus spécifique de l'Afrique que par exemple des entreprises occidentales. L'analyse de Djimnadjingar montre donc que ce n'est pas le cas, les facteurs explicatifs des performances de ces PME relèvent bien plus de processus classiques, au sens de la théorie de l'agence, notamment en ce qui concerne les phénomènes de délégation et de contrôle, que des facteurs liés à l'altruisme, que certains considèrent comme plus spécifiquement africains. De ce point de vue, les systèmes de gouvernance et de GRH des PME au Tchad ne présentent pas de spécificité culturelle africaine. L'analyse de Djimnadjingar a approfondi la question en faisant la distinction entre, d'une part, les entreprises à structure formelle et les entreprises à structure non formelle et, d'autre part, les entreprises à gouvernance proprement familiale et celles à gouvernance

majoritairement non familiale. Un deuxième résultat de cette étude quantitative montre qu'une proportion significative d'entreprises africaines (du moins au Tchad) montre une formalité des structures. Ces entreprises représentent en effet à peu près la moitié de l'échantillon de l'analyse. Fort logiquement, pour ces entreprises à formalisation élevée, les facteurs liés à l'altruisme n'ont pas plus d'effet significatif sur la performance que sur l'échantillon global. Plus significatif encore est le fait que les facteurs spécifiquement liés à la formalisation sont fortement corrélés à la performance, ce qui rejoint les travaux de Chalus-Sauvannet et Noguera (2010). Un troisième résultat de l'analyse de Djimnadjingar renforce les précédents. Le sous-échantillon des entreprises familiales, comparé aux entreprises non familiales, montre en effet deux résultats importants. D'une part, pour les entreprises familiales, les facteurs liés à l'altruisme ne sont pas non plus significativement corrélés à la performance. On aurait pu penser que dans ces entreprises à gouvernance majoritairement familiale, l'impact de facteurs culturels africains, liés à l'altruisme, serait plus important. L'analyse de Djimnadjingar montre que ceci n'est pas le cas. D'autre part, les facteurs liés à la théorie de l'agence, en particulier ceux concernant le degré de formalisation de la gouvernance et du contrôle, sont bien plus importants dans le cas des entreprises familiales que dans le cas des entreprises non familiales. Ce résultat contre-intuitif montre que dans le cas des PME tchadiennes, la gouvernance majoritairement familiale n'est pas corrélée avec une diminution du caractère formel de la structure et en particulier de la GRH. Ce résultat renforce donc la remise en cause d'une spécificité culturelle des entreprises tchadiennes. L'analyse de Djimnadjingar tend donc à réfuter l'hypothèse d'une spécificité culturelle des PME au Tchad, non pas, à partir d'une perspective universaliste mais, à la suite d'une étude qui a testé, comme variables potentiellement explicatives de la performance, des facteurs qui relèvent de facteurs culturels africains (altruisme, solidarité, gouvernance familiale, réseaux intensionnels de type communautaires, etc.). Un numéro très récent portant sur le Management International en Afrique (Cheriet *et al.*, 2020)¹⁷, paru dans

.....
17. Ces articles ne traitant pas directement de la GRH, nous ne les citons pas dans le détail en références bibliographiques, sauf celui qui en traite un peu plus directement : Apitsa, Ramboarison-Lalao, Gannouni (2020).

Management International, va totalement dans ce sens. Ce qui nous semble important dans ce numéro : tous les articles, sauf celui sur la firme multinationale, montrent l'importance des acteurs locaux et des réseaux interpersonnels, en particulier autour du dirigeant. Ce résultat est conforme au cas des PME et n'a rien de spécifique de l'Afrique.

3.3. Des difficultés méthodologiques à prendre en compte

3.3.1. Les biais des spécificités culturelle à travers l'exemple de la solidarité

Cet exemple pose plusieurs questions de méthodes et de fond sur les études de GRH en contexte africain. La question méthodologique centrale est que la plupart des analyses sont en fait confirmatoires. Un cadre conceptuel est posé, et les études de cas qualitatives menées ne visent qu'à confirmer de manière interprétative la démarche. En soi ce n'est pas un problème mais cela rend les analyses très difficiles à comparer les unes aux autres. Sur le fond la question centrale est la suivante : en quoi les traits culturels cités dans les analyses sont-ils spécifiquement africains ? Baser les analyses sur des *a priori* culturalistes n'entraîne-t-il pas un biais essentialiste au sens de Claeys (2018) ? Si on utilisait les mêmes catégories culturelles que celles posées pour l'Afrique, on pourrait tout aussi mener des analyses sur les effets culturels sur la GRH dans des entreprises occidentales... même la notion très floue de tradition peut être utilisée dans des analyses dans des pays « du Nord ». Le fait que ceci ne soit pas souvent fait est plus le symptôme d'un biais dans les analyses dans des cas d'entreprise occidentales que la démonstration d'une spécificité africaine... Cette question prend toute son importance au regard de l'existence d'un stéréotype culturel sur le cas de l'Afrique. Les études sur les terrains africains se centrent presque toujours sur les « spécificités culturelles » alors que celles-ci ne sont presque jamais prises en compte dans les cas d'entreprises occidentales. Dans les pays occidentaux eux-mêmes, en particulier sur le cas des TPE et des PME, les réseaux interpersonnels, les influences familiales, les pratiques informelles, etc., sont aussi très présentes et nécessiteraient bien plus d'analyses.

Prenons l'exemple de l'utilisation de la solidarité qui selon Simen et Nkoa (2019) devrait être la base d'un management spécifique dans les TPE africaines. Ils utilisent Durkheim qui oppose les « sociétés

traditionnelles » et les « sociétés modernes », les unes se baseraient sur les solidarités familiales, les communautés et les ethnies alors que les secondes seraient basées sur le contrat, le marché et le donnant donnant. Mais Simen et Nkoa ne creusent pas la comparaison. Il faudrait comparer avec des PME dans d'autres continents, notamment occidentaux, par exemple, en comparant des entreprises à gouvernance familiale ou non familiale, dans les deux ensembles de contextes. Nous n'avons pas trouvé trace de travaux vraiment comparatifs, en particulier sur les aspects culturels, entre des entreprises, notamment des PME, africaines et occidentales notamment en GRH. Djimnadjingar (2019) a mené une analyse des différences dans les modèles de gouvernance, notamment familiale ou non familiale en obtenant des résultats non concluants pour l'Afrique. La gouvernance familiale ne semble pas spécifiquement liée à une solidarité particulière au sens de l'altruisme dans les PME du Tchad par rapport aux PME à gouvernance non familiale. Simen et Nkoa (2019) utilisent l'expression de « management paternaliste ». Celui-ci est-il typiquement africain ? Simen et Nkoa citent beaucoup de pratiques qui relèvent de ce paternalisme dans les TPE sénégalaises. Mais l'interprétation qu'ils en font est tout à fait discutable. Si les exemples cités sont, de manière factuelle, enracinés dans un contexte africain, il n'en demeure pas moins qu'ils ne sont pas spécifiques à l'Afrique¹⁸. Ainsi, les catégories de solidarité dont relèvent les pratiques paternalistes restent encore à démontrer. Même les tontines citées par Nkakleu et Manga (2010) peuvent poser question si on en reste dans des cas de petite PME. Nkakleu (2016) lui-même, questionne le statut informel des pratiques de GRH dans les PME africaines. Il y a nombre d'exemples d'artisans qui, en France, aident de manière informelle leurs salariés, y compris par des avances financières. Les aspects factuels considérés comme typiquement africains doivent être comparés à des pratiques *a priori* comparables qui peuvent exister dans les pays occidentaux. Et de plus, le statut de ces pratiques peut se discuter et ne peut pas être considéré indépendamment des structures socio-économiques et notamment des asymétries de pouvoir.

.....
18. Le « bol collectif » du midi, offert par l'entreprise, est un bol de nourriture africaine effectivement, mais le paternalisme en France a souvent procuré aussi des repas de midi et la seule différence de nature de la nourriture ou du contenant, un bol, ne constitue pas un fait culturel spécifique !

Simen et Nkoa (2019) eux-mêmes signalent, mais sans approfondir la question des jeux de pouvoir en lien avec la médiation des actions de solidarité et la multiplicité des acteurs (p. 82). La solidarité chez Simen et Nkoa (2019) est d'ailleurs problématique dans la mesure où c'est un appel à l'utilisation de la solidarité dans les modes de gestion des TPE africaines. Si la solidarité est justement un facteur culturel spécifiquement africain, on pourrait penser qu'elle irrigue l'ensemble du management de ces entreprises. Nous l'avons remarqué, les travaux sur les phénomènes de relations « traditionnelles », ont d'ailleurs régulièrement pointé leurs effets négatifs sur la performance. À tout le moins il y a ici un certain flou entre ce que la solidarité comme pratique entraîne effectivement et comment elle devrait être orientée d'une autre manière.

3.3.2. *Les difficultés de la culture nationale comme variable explicative*

La relation conceptuelle entre individus et culture est problématique. Les culturalistes relèvent un déterminisme comportemental prédictif tandis que le recours à des approches plus individualisées posent d'autres problèmes. Se positionner à l'autre pôle du *continuum* culture-individu conduit à se centrer sur les personnalités et en évacuant la dialectique complexe de l'habitus avec les contextes sociaux. Face aux approches culturalistes qui considèrent les dimensions des cultures nationales, plusieurs auteurs pointent avec pertinence l'argument important que la notion même de culture nationale est tout à fait discutable. L'objet même de l'article d'Apitsa et Amine (2014) vise la multiplicité ethnique dans les pays africains. En parallèle de nombreux auteurs, dont Magala (2005), soulignent l'erreur, au moins dans le cas africain, de considérer les cultures sous l'angle national. Or les questions de multi-ethnicité ne sont pas spécifiques au continent africain. Ces aspects sont aussi importants dans les pays occidentaux. Apitsa (2018) conserve la préoccupation multi-ethnique dans son article sur l'importance des compétences interculturelles en management, mais fait le lien, important, entre culture et individu, un lien souvent absent dans la plupart des articles. Citant justement Magala (2005), elle estime que « *cette compétence dérive d'un processus d'apprentissage et non pas d'une ressource qui serait difficile à pérenniser* » (p. 26). La notion d'apprentissage est justement une étape importante, elle permet de faire très justement le lien entre les aspects culturels et l'individu (Apitsa, 2018a). Apista

(2018a) estime que recourir à la notion de compétence interculturelle réintroduit justement l'individu dans l'analyse (p. 26-27). Nous soulignons le danger d'utiliser la notion de compétence interculturelle dont beaucoup de concepts de base renvoient à l'approche des individus en termes de personnalité. Apitsa (2018a, p. 27) critique le danger des « *traits de personnalité* » dans l'approche des individus et des compétences (interculturelles) et souligne opportunément qu'il faudrait parler de « compétence communicationnelle ». Les cadres généraux de la compétence communicationnelle, et plus généralement, relationnelle (Watzlawick *et al.*, 1967) montrent que les compétences relationnelles, dont les compétences interculturelles ne sont qu'un aspect, relèvent plus de la gestion de la relation que de la gestion de stéréotype, qu'ils soient culturels ou autres. Mais, dans ses conclusions, Apitsa (2018a, p. 33) en revient à l'utilisation des éléments culturels de type stéréotypé. Elle fait référence à Apitsa et Amine (2014) sur l'ethnicité et réintroduit une résurgence de la culture comme un système pertinent en tant que tel pour appréhender le Management et la GRH. Apitsa et Amine (2014) citent les travaux importants de Tajfel et Turner (1986) sur la construction des identités sociales dans les comportements intergroupes, qui l'utilisent dans un cadre culturel multiethnique. Alors que tout l'intérêt d'exploiter ces travaux réside dans le fait d'analyser comment se construit l'identité sociale et pas seulement par une appartenance *a priori* à un groupe sociologique (ou culturel). C'est un processus émergent des dynamiques de groupe elles-mêmes. De toute manière, la dimension culturelle est loin d'être la seule pour définir des groupes et prendre en compte, des effets (mêmes sociologiques) de groupes sur les identités des individus. Ainsi, malgré leur insistance sur l'importance de prendre en compte l'individu (Apitsa, 2018a), Apitsa et Amine (2014) le considèrent comme intériorisant des normes ethnoculturelles explicatives de son comportement. Ils citent à juste titre des auteurs qui soulignent qu'il est difficile d'observer dans les comportements des individus des éléments de la culture nationale. Ils considèrent en conséquence, de manière toujours très pertinente que « *ces critiques qui se dessinent dans la littérature habilitent par la même occasion d'autres variables culturelles plus fines* » (p. 14) mais ils en restreignent le champ seulement aux « contextes géographiques multi-ethniques ». De plus, n'approfondissant pas le lien entre apprentissage et culture, relations interpersonnelles et

contextes sociaux, malgré leur critique des biais psychologisants dans l'analyse des compétences interculturelles, ils manquent la prise en compte de facteurs essentiels pour comprendre les processus de construction des processus de GRH dans les organisations.

Conclusion

La contextualisation dans les recherches sur la GRH en milieu africain est répandue et touchent à l'ensemble du management. La plupart des travaux portent, voire se centrent principalement, sur la question des « spécificités culturelles africaines » et parfois sur la question de l'interculturel, avec souvent un biais d'ethnocentrie. Des auteurs analysent des « spécificités » des cultures africaines et d'autres abordent les aspects interculturels à partir de concepts « généraux », donc de concepts développés sur les terrains du « Nord ». Les travaux axés sur l'interculturel, y compris ceux portant sur les compétences interculturelles, souffrent d'un problème méthodologique. Nous y ajoutons que les études de cas, se déclarant souvent interprétativistes, entraînent une certaine confusion entre les méthodes d'analyse empirique et les démarches pratiques de GRH. Plusieurs travaux sont clairement normatifs et leur(s) étude(s) de cas sont surtout une illustration de leur présupposés analytiques qui deviennent ensuite des recommandations. Dans la plupart de ces études, nous avons adopté une posture critique à l'égard des dimensions culturelles. Nous l'avons fait en rappelant les approches culturalistes dont G. Hofstede est souvent considéré comme la figure emblématique. Nous avons ensuite concentré notre attention sur la problématique des transferts transnationaux des pratiques de GRH et plus globalement de management. Les études sont habituellement regroupées en trois grandes catégories (ou idéaux-type) : l'universalisme (ou le fonctionnalisme), la contingence culturelle (ou culturalisme) et l'interprétativisme culturel (ou le modèle constructiviste). Nous avons montré que la catégorisation des études en fonction de ces trois grandes catégories n'est pas aisée. Nous avons néanmoins rendu compte de la plupart des facteurs culturels pris en compte dans ces études, en mentionnant pour la plupart d'entre elles un certain nombre de limites. En mobilisant la notion d'hybridation, nous avons traité une question centrale : peut-on essentialiser les cultures ? D'après Claeys (2018), presque

toutes les analyses comportent finalement un biais culturaliste. Inversement nous avons vu que des approches qui apparaissent au premier abord comme très universalistes peuvent incorporer des éléments culturels dans leur canevas global. Enfin, plus fondamentalement, à partir de quelques travaux qui échappent en partie au moins au culturalisme (Adanhounme, 2015 et 2016 ; Pichault et Nizet, 2013), nous avons souligné l'importance de prendre en compte les phénomènes spécifiquement institutionnels à partir de théories plus généralistes ou plus universelles mais qui peuvent intégrer les facteurs culturels.

Nous avons développé ces observations en parcourant des travaux francophones récents sur la GRH en contexte africain. Bien entendu, nous ne prétendons pas être exhaustifs même si nous avons tenté d'y travailler à partir d'études représentatives. La première caractéristique frappante de ces études est que la plupart d'entre elles ne se limitent pas à des aspects de procédures formelles de GRH et finalement assez peu à son instrumentation. Ces études portent plus sur la « GRH chaude » que la « GRH froide », pour faire le parallèle avec les compétences. Le tissu économique africain est largement constitué d'entreprises de petite ou très petite taille, et de nombreux travaux de recherche mettent en avant l'importance de l'informel dans ces microentreprises. Dans ce cadre, faire porter l'attention sur la rigueur procédurale dans les pratiques de GRH est *a priori* très bénéfique, que ce soit dans le recrutement, la gestion des compétences, l'évaluation rigoureuse des performances individuelles ou collectives, donc l'explicitation des bases de rémunération et des évolutions de carrière, ou enfin dans la mise en place d'instance de négociation collective. Mais l'appel à des formalisations procédurales peut devenir une pure pétition de principe inopérante, voire même dangereuse, pour la performance des organisations. En effet, le problème des formalisations « hors sol », complètement déracinées par rapport aux multiples dimensions contextuelles, est bien connu. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des travaux de recherche en GRH sur des terrains africains mettent en avant les spécificités africaines, presque exclusivement d'un point de vue culturel.

Bibliographie

ADANHOUNME A.-B. (2016), « Le transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans une firme multinationale. Le rôle charnière des acteurs locaux des filiales », *Relations industrielles / Industrial relations* – 71-2, pp. 274-298.

ADANHOUNME A.-B. (2015), « La gestion des ressources humaines et le problème de l'encastrement de l'entreprise en Afrique : l'exemple d'une mine au Ghana », *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°106, p. 91 à 111.

ADLER N.J., GUNDERSEN A. (2007), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson Learning, Cincinnati.

AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B. (éd.) (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Mines Paris-les Presses, coll. « Sciences sociales », Paris.

AMARA M.-Z., BIÉTRY F. (2010), « Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien », dans Tidjani B., Kamdem E. (2010), « Introduction », dans Tidjani B., Kamdem E., dir. (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, MES, Paris, p. 279-301.

ANAKWE UZOAMAKA P. (2002), "Human resource management practices in Nigeria : Challenges and insights", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, no 7, p. 1042-1059.

APITSA S.-M. (2018a), « 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*, pp. 24-38.

APITSA S.-M. (2018b), « Les éléments culturels africains pour repenser le management interculturel en Afrique en termes de crossvergence », dans N. Tournois et P. Very (sous la coordination de), *Internationalisation ouverte*, Vuibert, chapitre 2, Paris, p. 41-64.

APITSA S.-M., AMINE A. (2014), « L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ? », *Management & Avenir*, 2014/4, N°70, pp. 13-31.

APITSA S.-M. (2013), « L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique », *Gérer et Comprendre*, N° 113, p. 51-61.

APITSA S., RAMBOARISON-LALAO A., GANNOUNI P. (2020), « La GRH socialement responsable d'une multinationale dans ses filiales malgache, camerounaise et tunisienne : une réponse aux tensions stratégiques et managériales ? », in Cheriet F., Beddi H., Ado A., Kamdem E., (2020, dir.), « Management International en Afrique : Présentation des articles et regards croisés », *Management international*, Vol. 24 (3).

AUTISSIER D., WACHEUX F. (2000), *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, Paris.

AZOLUKWAM V.A., PERKINS STEPHEN J. (2009), "Managerial perspectives on HRM in Nigeria : Evolving hybridization ?", *Cross Cultural Management : An International Journal*, Vol. 16, no 1, p. 62-82.

BAH T., CATANZARO A. et NDIONE L.-C. (2020), « L'internationalisation (régionale) des entreprises sénégalaises : déterminants et modalités ? », *Management international*, Vol. 24 (3), p. 78-91.

BARMEYER C. (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage*, Presses de l'Université Laval, Québec.

BARMEYER C., DAVOINE E. (2012), « Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE », *Gérer et Comprendre*, N° 107, p. 63-73.

BARMEYER C., MAYRHOFFER U. (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales », *Gérer et Comprendre*, N° 70, p. 24-33.

BARTEL-RADIC A. (2009), « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, 13 (4), p. 11-26.

BARTEL-RADIC A. (2014), « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? », *Management International*, Vol. 18, numéro spécial, p. 194-211.

BASKERVILLE R.F. (2003), "Hofstede never studied culture", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, N° 1, pp. 1-14.

BHABHA H.K. (1984), "Of mimicry and man : The ambivalence of colonial discourse", *October*, Vol. 28, p. 125-133.

BHABHA HOMI K. (1988), "The commitment to theory", *New Formations*, Vol. 5, no 1, p. 5-23.

BHABHA HOMI K. (1990), *Nation and narration*, London, UK : Routledge.

BHABHA HOMI K. (1994), *The location of culture*, London, UK : Routledge.

BHABHA HOMI K., RUTHERFORD J. (2006), « Le tiers-espace », *Multitudes*, Vol. 26, no 3, p. 95-107.

BEN HASSINE A., ZEBIRI O., BAOUAB S. (2012), « Un profil tiraillé entre des compétences bureaucratiques versus managériales pour les gestionnaires publics tunisiens », *Management international*, 16 (3), pp. 50-63.

BESSION D., VALITOVA A. (2021a), "Interpersonal communications at core of conflicts' escalation in organization. The interplay of interpersonal communication escalation, people's habitus and psycho-sociological processes are more important than contextual factors", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34, No.1, pp. 3-27.

BESSION D., VALITOVA A. (2021b), « Relations interpersonnelles versus facteurs culturels. Cadre théorique et comparaison de l'impact des valeurs culturelles dans trois cas de conflits en France, Canada et Rus-

sie) », *Management International/ International Management*, septembre, à paraître.

CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36, p. 169-208.

CAUDRON F., GRECOS M., JEAFFAR I. (2018), « La formation des cadres des médias africains par le elearning. Étude de cas d'un partenariat universitaire au niveau Master », *@GRH*, 2018/1, No 26, pp. 79-102.

CAZAL D., DAVOINE E., LOUART P. et CHEVALIER F. (2010), « GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux », *AGRH*, Vuibert.

CHALUS-SAUVANNET M.-C., NOGUERA F. (2010), « Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne. Mythe ou réalité d'une gestion informelle », *Revue française de gestion*, N° 204, pp. 15-31.

CHANLAT J.-F., Coord. (1990), *L'individu dans l'organisation ; les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, ESKA éditions, Laval.

CHERIET F., BEDDI H., ADO A., KAMDDEM E. (2020), « Management International en Afrique : Présentation des articles et regards croisés », *Management international*, Vol. 24 (3), p. 12-23.

CLAEYÉ F. (2018), « Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité », *Management international*, 23 (special), pp. 172-182.

CROZIER M. (1970), *La société bloquée*, Edition du Seuil, Paris.

CUNLIFFE A.C., HATCH M.J. (2006), *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Second Edition, Oxford University Press.

D'IRIBARNE P. et HENRY A. (2003), « Qualité totale et islam à Casablanca », dans D'Iribarne P. (sous la direction de —), *Le tiers monde qui réussit : nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, p. 57-94.

DJIMNADJINGAR R. (2019), *L'impact des pratiques de la gouvernance sur la performance des PME familiales au Tchad. Une analyse à partir des théories de l'agence et de l'intendance*, Edition universitaires européennes, Mauritius.

DJIMNADJINGAR R. (2012), *La gouvernance et performance des PME familiales au Tchad*, thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE, université de Lille, France, soutenue le 16 janvier 2012.

DORADO S. (2005), "Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening", *Organization Studies*, Vol. 26, n°3, p. 385-414.

DOUANLA J. (2010), « Les déterminants du stress professionnel en contexte camerounais ». Dans Tidjani B., Kamdem E. (2010), « Introduction », dans Tidjani B., Kamdem E., dir. (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, MES, Paris, p. 255-277.

EASTERLY W., LEVINE R. (1997), "Africa Growth Tragedy : Policies and ethnic divisions", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, N° 4, p. 203-250.

FANG T. (2003), "A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension", *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.

GUBA E.G., LINCOLN Y.S. (1994), "Competing Paradigms in Qualitative Research", in Denzin N.K., Lincoln Y.S., editors, *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, 105-117.

FESTINGER L. (1957), *A cognitive dissonance theory*, Stanford, CA, Stanford University Press.

GLIDJA J. (2010), « La Mobilité inter-organisationnelle des cadres né-ninois : contribution au débat sur les carrières dans un contexte africain », dans Tidjani B., Kamdem E. (2010), « Introduction », dans Tidjani B., Kamdem E., dir. (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, MES, Paris, p. 235-253.

GRANOVETTER M. (1985), "Economic action and social structure : The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, p. 481-510.

HATCH M.-J. (2000), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université, Bruxelles.

HATCH M.J., avec CUNLIFFE A.L. (2006), *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Second Edition, Oxford University Press.

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

HENRY A. (2003), « Qualité totale et islam à Casablanca », dans P. D'Iribarne (sous la direction de), *Le tiers monde qui réussit : nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, p. 57-94.

HENRY A. (2009), « Culture et gestion au Cameroun », dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (sous la direction de), *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de L'Université Laval.

HOLCMAN R. (2008), « La "dysorganisation", un fonctionnement sous-optimal recherché par ses acteurs », *Revue française de gestion*, Vol. 34, n° 184, mai 2008, p 35-50.

JACKSON T., AMAESHI K., YAVUZ S. (2008), "Untangling Africa indigenous management : multiple influences on the success of SMEs in Kenya", *Journal of World Business*, Vol. 43, no 4, p. 400-416.

KHAN A.S. et ACKERS P. (2004), "Neo-Pluralism as a Theoretical Framework for Understanding HRM in Sub-Saharan Africa", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n° 7, p. 1330-1353.

LALLEMENT M. (1998), « Relations professionnelles et emploi : du niveau à la configuration », *Sociologie du travail*, No 2/98, pp. 209-231.

LAWRENCE T., SUDDABY R. et LECA B. (eds) (2009), *Institutional Work : Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.

LECA B., GOND J.P., DEJEAN F. et HUAULT I. (2006), "Institutional Entrepreneurs as Competing Translators : a Comparative Study in an Emerging Activity", Actes de la XV^e Conférence AIMS, Annecy/Genève, 13-16 Juin.

LE TEXIER T. (2018), *Histoire d'un mensonge. Enquête sur l'expérience de Stanford*, La découverte (collection zone), Paris.

LY A. (2013), "A critical discussion of Hofstede's concept of Power Distance", SYNAPS 28.

Magala S. (2005), *Cross-cultural competence*, London, New York, Routledge,

McSWEENEY B., BROWN D., ILIOPOULOU S. (2016), "Claiming Too Much, Delivering Too Little : Testing Some of Hofstede's Generalisations", *Irish Journal of Management*, 35(1), 34-57.

McSWEENEY B. (2013), "Fashion founded on a flaw. The ecological mono-deterministic fallacy of Hofstede, GLOBE, and followers", *International Marketing Review*, Vol. 30 No. 5, pp. 483-504.

McSWEENEY B. (2002), "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences : a triumph of faith – a failure of analysis", *Human Relations* 55, 89-118.

MAGUIRE S., HARDY C. et LAWRENCE T.B. (2004), "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields : HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°5, p. 657-679.

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

NIZET J. et PICHULT F. (dir.) (2007), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, postface de P.Louart, L'Harmattan, coll. « Conception et dynamique des organisations », Paris.

NKAKLEU R. et MANGA B. (2010), « La tontine d'entreprise en tant que levier d'implication organisationnelle : résultats d'une étude auprès de 225 cadres de PME camerounaises », communication présentée au XXI^e congrès de l'AGRHI, *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?*, Saint Malo, 17-19 novembre.

NKAKLEU R. (2016), « Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste », *Question(s) de management*, 2016/1 n° 12, p. 83-104

PFEFFER J. et SALANCIK G.R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York/Hagerstown/San Francisco/London, Harper and Row.

PICHAULT F., NIZET J. (2013), « Le management interculturel comme processus de traduction. Le cas d'entreprise béninoise », *Management International*, Vol. 17, N° 4, p. 50-57.

PLANE J.-M. (2019), *Management des organisations*, Vuibert, Paris.

PRIEM R.L., LOVE LEONARD G., SHAFFER M. (2000), "Industrialization and values evolution : The case of Hong Kong and Guangzhou, China", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, no 3, p. 473-492.

ROCKWOOD K. (2019), "Mind Over Matter. Personality and behavioral assessment tools are increasingly being used to help make hiring decisions. But how accurate are they ?", *HR Magazine*, Winter 2029.

SAID EDWARD W. (2003), *Orientalism*, London, UK : Penguin Books, 396 p.

SIMEN S.-F., NKOA D.-N. (2019), « La solidarité comme moyen de gestion des ressources humaines dans les très petites entreprises (tpe) sénégalaises : vers un modèle local plus adapté », *Projectique*, 2019/1 n°22, pp. 65-87.

SHAW M.E. (1981), *The psychology of Small Group Behavior*, McGraw-Hill, New-York.

SPITZBERG B.H., CHANGNON G. (2009), "Conceptualizing intercultural competence", dans D.K. Deardorff (sous la direction de), *The Sage Handbook of international competence*, Sage, Thousand Oaks, p. 2-52.

SPIVAK G.C. (1988), "Can the subaltern speak ?", in Cary Nelson et Lawrence Grossberg (Ed), *Marxism and the interpretation of culture*, Basingstoke, UK : Macmillan, p. 271-313.

SRINIVAS N. (2012), "Epistemic and performative quests for authentic management in India", *Organization*, Vol. 19, no 2, p. 145-158.

TAJFEL H., TURNER J.C. (1986), "The social identity theory of intergroup behaviour", in Worchel S. Austin W.G. (Eds), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago, p. 7-24.

TIDJANI B., KAMDEM E. (2010), « Introduction », dans Tidjani B., Kamdem E., dir. (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, MES, Paris.

TUNG R.L., STAHL G.K. (2018), "The tortuous evolution of the role of culture in IB research : What we know, what we don't know, and where we are headed", *Journal of International Business Studies*, 49, 1167-1189.

VAAST E. (2001), « Les intranets, occasions de renforcement et de transformation des communautés de pratique : quatre études de cas », *Congrès AIMS*, Québec.

VALITOVA A., BESSON D. (2021), « Un cas de conflit organisationnel analysé par les dynamiques communicationnelles », article accepté (pu-

blication septembre 2021), *Management International/ International Management*, septembre, à paraître.

YIN R.K. (2014), *Case study research : design and methods*, 5th ed., Sage, Thousand Oaks.

WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, Ed. Traduction de : (1967), *Pragmatics of Human Communication : A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York.

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, London.

WENGER E. (1998), *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.