

## **Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité**

## **Management in Africa: Authenticity, Cultural Exchanges and Hybridity**

## **La gestión de empresas en África: Autenticidad, intercambios culturales e hibridación**

Frederik Claeys

Volume 23, Special Issue, 2019

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1068543ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1068543ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

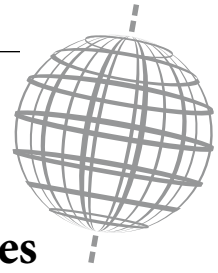
[Explore this journal](#)

Cite this article

Claeys, F. (2019). Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23, 172–182. <https://doi.org/10.7202/1068543ar>

Article abstract

It would seem that an opposition exists between universality and contingency. This opposition, we argue, seems to be misleading. Drawing on postcolonial theory, in this paper we develop an argument for a third avenue, that of hybridity. We use this lens to investigate intercultural interactions and their impact on management in African companies with a view to contributing to theoretical and conceptual reflections on the character and attributes of an African concept of management. We suggest that a theory of management in Africa is by definition hybrid and reflects the outcome of intercultural encounters.



# Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité

## Management in Africa: Authenticity, Cultural Exchanges and Hybridity

### La gestión de empresas en África: Autenticidad, intercambios culturales e hibridación

FREDERIK CLAEYÉ

LEM UMR CNRS 9221

Université Catholique de Lille; Faculté de Gestion, Economie et Sciences, France  
Nelson Mandela University, South Africa

#### RÉSUMÉ

Il semblerait qu'une opposition existe entre l'universalité et la contingence. Cette opposition nous paraît être fallacieuse. Nous développons dans cet article un argument en faveur d'une troisième piste, celle de l'hybridité, que nous basons sur la théorie postcoloniale. Nous nous intéressons aux interactions interculturelles et à leurs impacts sur les modes de management des entreprises africaines comme prisme de lecture, afin de contribuer aux réflexions théoriques et conceptuelles sur le caractère et les attributs d'une notion de management africain. Nous suggérons qu'une théorie du management en Afrique est par définition hybride et reflète le résultat des rencontres interculturelles.

**Mots-Clés :** Management, Afrique, hybridité, échanges culturels, authenticité, théorie postcoloniale

#### ABSTRACT

It would seem that an opposition exists between universality and contingency. This opposition, we argue, seems to be misleading. Drawing on postcolonial theory, in this paper we develop an argument for a third avenue, that of hybridity. We use this lense to investigate intercultural interactions and their impact on management in African companies with a view to contributing to theoretical and conceptual reflections on the character and attributes of an African concept of management. We suggest that a theory of management in Africa is by definition hybrid and reflects the outcome of intercultural encounters.

**Keywords:** Management, Africa, hybridity, cultural exchanges, authenticity, postcolonial theory

#### RESUMEN

Parece que existiría una oposición entre universalidad y contingencia; consideramos que esta oposición es engañosa. En este artículo desarrollamos un argumento a favor de una tercera vía, la de la hibridación, aquí basada en la teoría postcolonial. Desde esta óptica, nos interesamos por las interacciones inter-culturales y su impacto en los métodos de gestión de las empresas africanas, como contribución a la reflexión teórica y conceptual sobre el carácter y los atributos de la noción de gestión empresarial africana. Sugerimos que una teoría de la gestión de empresas en África es por definición híbrida, y refleja el resultado de encuentros interculturales.

**Palabras Clave:** Gestión de empresas, África, hibridación, intercambios culturales, autenticidad, teoría poscolonial

Le présent article s'inscrit dans le cadre d'un débat essentiel qui fut notamment mené au sein de cette revue (Allali, 2002; Boiral et Mbougou, 2004; Kamdem, 2001) et qui porte sur les spécificités du management en Afrique. Bien que les contributions à ce débat soient capitales, elles se focalisent principalement sur les pratiques de management. Elles manquent, à notre avis, d'une réflexion plus approfondie sur la compréhension et la notion même de management en Afrique. Dans cet article, nous proposons ainsi une analyse conceptuelle et une tentative de théorisation de ce concept, afin de contribuer aux réflexions collectives sur le caractère et les attributs d'une notion de management africain.

Depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, le pouls de l'activité économique de l'Afrique s'est accéléré, les pays africains ont réalisé des taux de croissance soutenus de plus de 5 % par an en moyenne et la taille de l'économie a triplé entre 2000 et 2013 (Ernst & Young, 2014). À la suite de la crise mondiale des années 2008 et suivantes, l'économie africaine a nettement rebondi et a connu une croissance là où beaucoup de pays ont été confrontés à une

récession à double creux (World Economic Forum, 2013). Selon la Banque Mondiale (2017), l'Afrique subsaharienne connaît aujourd'hui une reprise modérée, après le net ralentissement de ces deux dernières années.

Cette croissance économique n'est expliquée que partiellement par l'envolée du cours des matières premières (malgré la chute des prix du pétrole et des matières premières sur la période 2014-2016) et des investissements directs à l'étranger (Banque Mondiale, 2017; Service de recherche du Parlement européen, 2016). Selon un rapport de McKinsey Global Institute (Roxburgh *et al.*, 2010), ce sont surtout l'amélioration de la stabilité politique et les réformes économiques qui expliquent l'accélération de la croissance sur le continent. Combinée à une plus grande diversification de l'économie, cette croissance en Afrique permet de créer d'importantes nouvelles opportunités d'affaires.

Ces opportunités attirent aussi bien les entrepreneurs étrangers que les entrepreneurs africains (Berman, 2013) et amènent, par ailleurs, de nombreuses entreprises du monde entier à tenter

leur chance en Afrique. Ces entreprises, venues avec leur propre histoire et leur propre culture qui impactent nécessairement leurs méthodes de management, interagissent avec leurs fournisseurs et leurs clients africains.

La question qui se pose est : comment peut-on, dans ce contexte, appréhender le management et une théorie du management africain ? Deux courants théoriques peuvent être mobilisés dans les recherches sur le management international. Le premier, la thèse universaliste (Inkeles, 1960; Levitt, 1983), suggère que le contexte n'a qu'une incidence minime sur le management, qui repose sur l'existence de « bonnes pratiques » universelles qui sont indépendantes du contexte du territoire sur lequel sont implantées les entreprises (Apitsa, 2013; Frimousse et Peretti, 2005). Cette vision a été contestée par de nombreux auteurs, car elle se heurte aux spécificités culturelles des pays d'implantation (Bollinger et Hofstede, 1987; d'Iribarne, 2003b). De ce fait, des auteurs comme Labazée (1990) ou Tidjani (2000) soulignent l'inadaptation de ce modèle qui suscite l'aliénation des employés africaines de l'entreprise (Jackson, 2004).

En revanche, le second courant, celui de l'approche contingente (Negandhi et Reimann, 1972; Tayeb, 1987), suppose un lien fort entre contexte et mode de management. Cela conduit donc à rechercher et identifier les variables dépendantes du contexte qui influencent le management, afin de les prendre en considération dans les pratiques managériales (Frimousse et Peretti, 2005). Malgré le mérite de cette approche, Apitsa (2013) remarque que le comportement, l'autonomie, l'interaction des acteurs et les aspects institutionnels restent négligés au profit des stéréotypes nationaux (Osland et Bird, 2000). Comme l'indiquent Jackson (2004) et Apitsa (2013), les interactions entre les acteurs au sein de leur environnement de travail constituent l'essence même de la rationalité des individus. L'organisation constitue un lieu de confrontation et d'intégration socioculturelle, puisqu'elle accueille des salariés porteurs de valeurs et de croyances diverses (Apitsa, 2013). Cette confrontation engendre des échanges culturels qui conduisent à l'émergence de formes de management hybrides.

À travers le concept de l'hybridité, nous nous intéresserons aux interactions interculturelles et à leurs impacts sur les modes de management des entreprises africaines. Nous utiliserons ceux-ci comme prisme de lecture, permettant de contribuer aux réflexions théoriques et conceptuelles sur le caractère et les attributs d'une notion de management africain. À partir de la théorie postcoloniale (Bhabha, 1994; Said, 2003; Spivak, 1988), nous développerons un argument en faveur de l'hybridité des théories et pratiques de management en Afrique. Dans un premier temps, nous introduirons la théorie postcoloniale, et présenterons, plus précisément, les contributions théoriques de Edward Said (2003) et Homi Bhabha (1994). Ensuite, à partir de ces théories, nous remettrons en cause l'idée d'authenticité d'un management « occidental » d'un côté et « africain » de l'autre. Enfin, nous défendrons l'idée qu'une approche s'appuyant sur la notion d'hybridité s'avère plus adaptée pour décrire une théorie du management en Afrique.

À partir de l'étude des publications dans ce domaine, l'objectif principal du présent article est ainsi de montrer comment la perspective postcoloniale et le concept d'hybridité peuvent venir enrichir nos réflexions sur une théorie du management

en Afrique. Dans un premier temps, nous avons recherché les articles sur le management en Afrique parmi les principales revues de la littérature francophone. Par la suite, nous avons tenté d'identifier les articles des revues francophones en management qui s'appuient sur la théorie postcoloniale. Comme peu d'articles ont pu être identifiés, nous nous sommes tournés vers la littérature anglophone afin de pouvoir développer l'argumentation que nous vous présentons dans les paragraphes suivants.

## La théorie postcoloniale

La théorie postcoloniale s'inscrit dans une longue tradition de pensée critique qui se dirige contre le colonialisme et ses conséquences (Prasad, 2016). La théorie postcoloniale ne représente pas une théorie unifiée, mais plutôt un ensemble de perspectives critiques qui, s'appuyant sur des concepts et des perspectives épistémologiques diverses et variées (marxistes, néomarxistes, féministes, poststructuralistes, psychanalytiques, etc.), ont pour objet les effets du colonialisme et de la condition postcoloniale (Prasad 2003; Prasad 2016). Comme Smouts (2007, p. 33, cité dans Blanchet, 2010) l'indique, les auteurs postcolonialistes se retrouvent autour de leur volonté commune de s'intéresser, de manière critique, « aux conditions de la production culturelle des savoirs sur Soi et sur l'Autre, et à la capacité d'initiative et d'action dans un contexte hégémonique ». Bien que peu utilisée jusqu'à présent dans la littérature francophone comme cadre théorique pour l'étude des entreprises et le management (Blanchet, 2010), la théorie postcoloniale a fait émerger une littérature restreinte, mais croissante dans les revues anglophones, notamment au sein de la communauté *Critical Management Studies* (CMS), depuis la seconde moitié des années 90 (Banerjee et Prasad 2008; Frenkel et Shenhav 2006; Jack et Westwood 2009; Jackson 2012; Noronha 2005; Prasad 2003). S'appuyant surtout sur les travaux de la triade des théoriciens postcoloniaux les plus influents, en l'occurrence Said (2003), Bhabha (1994) et Spivak (1988), les « postcolonialistes » ont développé une pensée critique qui vise à dévoiler les structures de domination et d'hégémonie, les idéologies et les relations de pouvoir qui constituent et donnent forme aux discours contemporains sur le management, et à leurs conséquences matérielles en termes de management des organisations en Afrique.

Dans cet article, nous nous appuyons sur les travaux de Bhabha (1984, 1990, 1994) et d'Edward Said (2003). Bien que l'on puisse retrouver les origines de la théorie postcoloniale dans les mouvements anticoloniaux du XIX<sup>e</sup> siècle et dans les mouvements culturels et politiques du début du XX<sup>e</sup> siècle, tel que le courant littéraire et politique de la *Négritude* (Césaire, 1939; Senghor, 1964), ou encore dans les analyses des conséquences psychologiques de la colonisation à la fois sur le colon et sur le colonisé de Frantz Fanon (1952, 1961), l'œuvre qui est souvent prise comme point de départ dans le développement de la théorie postcoloniale (Gandhi, 1998; Sibeud, 2004; Young, 2001) est *L'Orientalisme. L'Orient créé par l'Occident* d'Edward Said (2003, d'abord publié en 1978).

Dans son magnum opus *L'Orientalisme*, Said (2003) explore la construction de l'altérité à travers la représentation de l'Orient dans le discours occidental du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle. Il retrace, à travers la littérature et l'art, l'histoire des préjugés populaires et savants anti-arabes et anti-islamiques, afin de

révéler comment l'Occident a appréhendé «l'Autre» oriental. Il démontre que la construction de l'image et de la notion occidentale de l'Orient est une construction qui sert les intérêts des pouvoirs colonisateurs. S'inspirant de Michel Foucault, Said estime que la construction de la connaissance et de l'image de l'Orient s'inscrit dans une relation de pouvoir et de domination. Cette représentation de «l'Autre» oriental n'est pas neutre. La connaissance de «l'Autre», comme le dit Said (2003, p. 36), «rend sa gestion facile et rentable; la connaissance donne le pouvoir, plus de puissance nécessite plus de connaissances, et ainsi de suite dans une dialectique de plus en plus rentable d'information et de contrôle». Ces discours ont donc un rôle constitutif : ils forment un ensemble d'énoncés permettant à l'Occident de gérer et de contrôler l'Orient (Blanchet, 2010). De plus, l'Orientalisme et l'image de «l'Autre» reposent sur une essentialisation qui réduit la culture du Moyen-Orient à une notion faible, féminine et mystérieuse, soulignant ainsi la supériorité de l'Occident et l'infériorité de l'Orient.

La puissance de cet ouvrage, qui a engendré et engendre encore une forte polémique, réside dans le fait que Said démontre que le colonialisme et la condition postcoloniale dépassent largement les intérêts purement militaires et économiques des sociétés capitalistes occidentales. L'importance de l'ouvrage se manifeste dans l'analyse d'un ensemble d'énoncés liée à la mise en œuvre du pouvoir politique des pays colonisateurs. Comme Young (2001) le fait valoir, le colonialisme se caractérise non seulement par une violence physique, mais aussi et surtout, par une violence épistémique à travers un discours de domination qui s'appuie sur la construction d'altérité et la représentation de «l'Autre». Pour Said, l'orientalisme englobe une représentation et une manière de penser «l'Autre» qui reposent sur une dichotomie ouest-est réductrice, ainsi qu'un discours et un appareil de pouvoir, dans un sens foucauldien, qui vient réguler à la fois politiquement, socialement, idéologiquement, militairement, scientifiquement et imaginairement, les interactions avec cet «Autre» (Prasad, 2003b).

Cette problématique de représentation (et donc d'identité culturelle) est reprise et élaborée par Homi Bhabha (1984, 1990, 1994) dans sa théorie d'hybridité culturelle. Bhabha conteste l'idée que le discours colonial soit aussi monolithique et figé que le prétend Said. Il introduit la notion d'un discours colonial mimétique qui désire un «Autre» réformé et reconnaissable, qui est presque le même, mais pas complètement. Bien que «l'Autre» stéréotypé soit incité à ressembler au colonisateur et à «mimer ses habitudes, ses valeurs, ses discours, ses institutions ou sa culture» (Blanchet, 2010, p. 20), cet «Autre» n'atteindra jamais ce but, comme il ne parviendra jamais à reproduire parfaitement le modèle qui lui est présenté. Il devient un «Autre» réformé et agréable qui serait reconnu comme semblable, mais pas complètement (Bhabha, 1984). Au mieux, il imite le colonisateur, mais le narcissisme et l'ethnocentrisme de ce dernier l'empêchent de devenir comme lui. Par exemple, après la Seconde Guerre mondiale, les autorités au Congo belge introduisent «la carte du mérite civique», qui est remplacée en 1952 par le statut «d'immatriculation» pour «les autochtones suffisamment évolués», permettant d'être traité comme les Européens, mais ne signifiant pas pour autant qu'ils sont vus comme égaux (Nzongola-Ntalaja, 2002). En effet, le discours colonial de mimétisme, selon Bhabha, engendre une ambivalence

qui vise d'une part à «normaliser» ses sujets et les inciter à devenir comme le colonisateur, mais également à les contrôler et à les garder à distance. Par conséquent, non seulement le mimétisme dévoile l'ambivalence du discours colonial, mais il perturbe et corrompt par ailleurs l'autorité dans sa capacité à fixer les subjectivités du colonisé comme étant inférieures. L'ambivalence du discours colonial sape son autorité et ouvre la voie à la lutte anticoloniale. En effet, ce décalage permet l'émergence de l'hybridité comme traduction ou «appropriation inappropriée» (Gandhi, 1998, p. 150) par le colonisé. L'hybridité, pour Bhabha (1994), est une conséquence du mimétisme et de l'ambivalence du discours colonial. Comme le mimétisme ne permet qu'une «copie» imparfaite, ceci ouvre l'espace pour l'hybridité et l'émergence de la nouveauté à travers un processus d'appropriation et de traduction où le nouveau est constitué d'éléments des deux cultures.

Par conséquent, cette théorie suggère que les notions de «culture» ou de «nation» sont des constructions narratives qui découlent de l'interaction des différents agents culturels. De ce fait, «la culture» devient une notion plus dynamique en raison des différentes interactions, de la traduction et de l'appropriation des symboles et des pratiques culturelles. Ceci implique aussi, selon Bhabha (1994), qu'aucune culture ne peut être considérée comme étant «pure», dans la mesure où «les déclarations et les systèmes culturels sont construits dans cet espace contradictoire et ambivalent de l'énonciation [&]» (Bhabha, 1988, p. 21), qu'il appelle le «tiers espace». «La culture» étant une construction narrative, elle n'est jamais «prédonnée», elle doit être énoncée. C'est à travers l'énonciation que les différences culturelles sont découvertes et reconnues. L'énonciation implique alors que la culture n'a pas de «fixité» et que les mêmes signes culturels peuvent être appropriés, traduits, remis en contexte, et relus à maintes reprises. Cela signifie que toutes les revendications hiérarchiques entre les cultures, quant à leur originalité innée ou leur pureté, sont insoutenables. C'est précisément ici, dans ce tiers espace qui constitue les conditions discursives d'énonciation, et qui, rappelons-le, atteste que le sens et les symboles culturels n'ont pas d'unité ou de fixité primordiales, que l'hybridité émerge. Comme nous l'expliquerons ci-dessous, ces idées ont des incidences importantes sur notre compréhension du management en Afrique. Mais tournons tout d'abord notre attention sur l'application de la théorie postcoloniale dans les recherches organisationnelles.

### **Théorie postcoloniale et recherches organisationnelles**

La théorie postcoloniale a surtout été appliquée dans la littérature anglophone, et plus particulièrement dans les perspectives critiques en management (*critical management studies*) depuis le début des années 90, où elle s'avère être un outil de critique puissant (Prasad, 2016). Adler *et al.* (2007, p. 119) affirment que les perspectives critiques en management expérimentent un scepticisme profond vis-à-vis de la moralité et de la durabilité sociale et écologique des théories, stratégies et pratiques de management, et s'expriment contre l'injustice sociale et la destructivité environnementale des systèmes sociaux et économiques court-termistes que les managers et les entreprises entretiennent et reproduisent. D'après Frenkel (2008, p. 925),

les perspectives critiques en management visent à dévoiler, au sens large, les structures sociétales, les idéologies et les relations de pouvoir, qui constituent et façonnent les discours de management, les phénomènes organisationnels et les relations de travail. Dans ce cadre général, les critiques postcoloniales se concentrent sur la façon dont les relations inégales entre le premier et le tiers monde génèrent les discours et les pratiques de management. Ainsi, ces critiques ont pour but de « décoloniser » la théorie des organisations ainsi que les connaissances et pratiques qu'elle engendre.

Ces dernières années, cette critique postcoloniale a visé des phénomènes organisationnels divers et variés, et notamment le management interculturel (Ailon, 2008; Claeyé et Jackson, 2012; Fougère et Moulettes, 2007, 2009, 2012; Jack et Westwood, 2009; Jackson, 2011; Kwek, 2003; Nkomo, 2011; Özkazanç-Pan, 2008; Prasad, Pisani, et Prasad, 2008; Westwood et Jack, 2007). Dans les paragraphes suivants, nous focaliserons ainsi notre attention sur les grandes lignes de la critique postcoloniale à propos de la littérature sur le management interculturel.

Jack et Westwood (2009) distinguent trois grands champs théoriques relatifs au management interculturel et qui intègrent la théorie postcoloniale. Le premier champ théorique tend vers une analyse plus historique de la théorie sur le management interculturel et souligne la façon dont la rencontre coloniale et le colonialisme ont façonné les discours, ainsi qu'un certain nombre de pratiques de management. Prasad (2003b) observe qu'en s'appuyant sur une perspective postcoloniale pour comprendre les idées et les pratiques de management, les chercheurs peuvent commencer à étudier et à identifier les influences du colonialisme dans la constitution et la production des discours de management et de ses pratiques annexes. Cette analyse suggérerait que, plutôt que d'être considérés comme des productions occidentales autonomes, les pratiques de management et les discours peuvent être compris comme ayant émergé (et/ou portant l'empreinte) de la rencontre coloniale entre l'Occident et « le Reste ». À titre d'exemple, Cooke (2003) rapproche les racines du management scientifique de celles du management des esclaves dans les plantations aux Etats-Unis au XIX<sup>e</sup> siècle. Banerjee, Chio et Mir (2009) offrent également une analyse des racines colonialistes du développement et de l'évolution de la globalisation et des nouvelles formes d'impérialisme.

Le deuxième champ théorique se concentre quant à lui sur les questions de la connaissance, de sa production et de son transfert. La question d'eurocentrisme et la représentation de « l'Autre » forment un premier aspect de cette critique. Ailon (2008) et Fougère et Moulettes (2007) présentent par exemple une critique postcoloniale des travaux de Hofstede (2001), et la manière dont celui-ci construit une représentation des différences culturelles qui, en posant une dichotomie entre les « pays modernes et développés » et les « pays traditionnels et arriérés » (Fougère et Moulettes, 2007), dévaluent les cultures non occidentales et excluent leur voix (Ailon, 2008). Un deuxième aspect est lié à la description, la légitimation et la discussion relatives aux formes non occidentales de management. À titre d'exemple, les travaux de Nyathi (2008) et Claeyé (2014) mettent en avant l'importance du concept *Ubuntu* (signifiant approximativement « je suis ce que je suis parce que vous êtes ce que vous êtes ») dans le management d'entreprise en Afrique du Sud. Un troisième aspect des travaux

postcoloniaux sur la connaissance se focalise sur le transfert de connaissances, et a tendance à mettre l'accent sur la complexité des interactions culturelles et les formes de résistance et d'hybridation résultant des rencontres interculturelles. La notion d'authenticité des savoirs et des traditions de management local et de l'organisation est une préoccupation majeure de notre intérêt pour l'hybridité, sur lequel nous reviendrons plus loin. Tant Jackson (2012, 2013) que Srinivas (2012) remettent en question la notion même « d'authenticité » et de « savoir authentique autochtone », en soulignant la situation géographique et temporelle du contexte postcolonial comme point de rencontre de diverses traditions, ce qui a entraîné la reproduction et la reconfiguration de ces diverses traditions et différents savoirs sous l'influence des dynamiques du pouvoir en action. Par conséquent, et comme nous le développerons ici, plutôt que de rechercher l'authenticité, il pourrait être plus fructueux d'identifier comment la « nouveauté entre dans le monde » (Bhabha, 1994) à la suite de rencontres interculturelles.

La troisième approche, qui représente une littérature peu fournie, se penche plutôt sur l'économie politique et les perspectives transnationales. Cette approche met fortement l'accent sur la mondialisation et ses effets (Banerjee, Chio, et Mir, 2009). Par exemple Banerjee (2000) s'intéresse à l'expropriation des terres et des ressources naturelles d'une communauté aborigène par un groupe minier. Chio (2005, 2008), lui, analyse des dilemmes postcoloniaux plus larges associés au développement économique, en particulier dans les pays postcoloniaux comme la Malaisie. Jack et Westwood (2009, chapitre 1) soutiennent quant à eux que ces trois champs théoriques contribuent dans leur ensemble à une réflexion critique sur les pratiques et les effets du management interculturel.

Ainsi, la perspective postcoloniale nous paraît utile pour tenter de comprendre les pratiques de management africain. Traditionnellement, le management occidental a souvent été considéré comme une norme unique et universelle (Ibarra-Colado, 2011; Nkomo, 2006, 2011), et les pratiques de management africain ont généralement été jugées à l'aune de cette norme (Andreasson, 2005). En conséquence, si une pratique de management occidental n'est pas appliquée dans le domaine du management africain, une telle absence est souvent considérée comme un signe de manque ou de carence vis-à-vis de ce dernier (Andreasson, 2005; Kiggundu, 1989; Nkomo, 2011; Safavi, 1981). À l'inverse, si l'on constate que le management africain adopte des pratiques susceptibles de ne pas être appliquées dans le management occidental, de telles pratiques peuvent parfois être jugées comme des résidus de pratiques culturelles « traditionnelles », un folklore qui entrave l'efficacité organisationnelle. La perspective postcoloniale peut s'avérer utile pour aborder un tel ethnocentrisme et ainsi développer une autre compréhension du management africain. En outre, l'approche postcoloniale peut favoriser une nouvelle compréhension du transfert des connaissances et des pratiques de management de l'Occident vers l'Afrique.

### À la recherche d'authenticité?

L'objectif principal de cet article est de comprendre comment les visions et les pratiques du management se développent parmi deux pôles dominants : celui de l'universalité et celui de la contingence. Ceci renvoie, selon nous, à la question d'authenticité - et ainsi

à la question de l'essentialisation du « management africain ». Comme Alcadipani *et al.* (2012) le soulignent, dans l'analyse de la théorie et de la pratique du management autochtone, la question de l'authenticité de ces formes de connaissances et de pratiques émerge. Peut-on vraiment parler d'un « management africain », d'un « management asiatique » ou encore d'un « management occidental » ? D'un point de vue du management interculturel critique, ces notions nous paraissent particulièrement problématiques pour les raisons que nous évoquerons ci-dessous.

Abordons tout d'abord la question de l'essentialisation. Dans cet article, nous nous appuyons sur la définition de Prasad (2003b, p. 25), qui explique que l'essentialisme « renvoie à l'idée que tout groupe spécifique d'objets ou de personnes (par exemple, une race, un genre ou une classe sociale) est marqué, identifié et défini par des caractéristiques et des essences pures, immuables et transhistoriques dans le groupe en question, et qui déterminent la nature fondamentale et unique de ce groupe ». La dichotomie entre l'universalisme et la contingence, soit une distinction entre un « management occidental » et « africain », essentialise chacun d'eux en les présentant comme statiques et homogènes. Un certain nombre de travaux traitent du management interculturel en adoptant la théorie postcoloniale (Fougère et Moulettes, 2009; Jack et Westwood, 2009; Moulettes, 2007; Özkazanç-Pan, 2008; Westwood, 2004). Kwek (2003) met en garde contre l'influence de certains modèles, comme celui de Hofstede (2001), qui essentialisent la notion de différences culturelles en réduisant la richesse et la complexité culturelle à quelques dimensions culturelles binaires. Dans leur analyse de la deuxième édition du magnum opus de Hofstede's (2001) « *Les différences culturelles dans le management* », Fougère et Moulettes (2007) démontrent comment cette essentialisation engendre des conséquences considérables pour notre compréhension et notre représentation des différences culturelles. La culture, et non la géographie ou l'histoire, devient une explication universelle des différences entre les nations qui farde notre compréhension des différences en termes de développement économique ou de fonctionnement d'institutions démocratiques. En plus de sa tendance à essentialiser les différences culturelles, cette œuvre construit une dichotomie entre les « pays développés et modernes » et le « Reste », les « pays traditionnels et arriérés ». Cette dichotomie repose sur une essentialisation de la notion de culture nationale qui est réduite à d'abord quatre, puis cinq (Hofstede et Bond, 1988) et maintenant six (Minkov, 2007) dimensions culturelles, que Hofstede propose en les dépeignant comme des entités historiquement déterminées, homogènes et statiques.

Cette représentation désavoue la grande hétérogénéité présente à la fois dans la culture et le « management occidental » et « africain ». Peut-on comparer l'Allemagne à l'Espagne ou le Cameroun à l'Afrique du Sud ? Certes, il existe des traits communs au sein des pays européens ou africains, mais les différences s'avèrent aussi non négligeables. En présentant les deux blocs comme monolithiques, Said (2003) nous rappelle que chacun est réduit à quelques caractéristiques qui n'englobent que des vérités partielles et estompent ainsi les différences. Mais plus important encore, l'essentialisation du management occidental et africain repose sur et reproduit une dichotomie ainsi qu'une hiérarchie orientaliste dans lesquelles le management occidental est considéré comme supérieur et comme la « voie à suivre », tandis que le management africain est représenté

comme inadéquat, inefficace et inférieur (Fougère et Moulettes, 2007; Nkomo, 2011).

Cette problématique d'éducation managériale nous amène à la question de l'authenticité d'un « management africain ». Comme Jackson (2004) et Nkomo (2011) l'observent, la formation des managers africains repose principalement sur des ouvrages et des théories développés en Occident. Et ces théories sont souvent transmises aux étudiants telles quelles, sans aucune adaptation au contexte local. Même si des tentatives ont été faites pour élaborer des théories autochtones de management en Afrique (Edoho, 2001a; Kamdem, 2002; Mbigi et Maree, 1995; Nzeli, 1986), celles-ci restent relativement marginales et méconnues dans la littérature générale (Nkomo, 2011).

D'un point de vue des sciences du management, la discussion sur l'authenticité souligne la question de la pertinence des connaissances en management pour un contexte local. La littérature sur le management interculturel se penche sur cette question depuis quelques décennies (N. J. Adler, 1983; Bollinger et Hofstede, 1987; Haire, Ghiselli, et Porter, 1966; House *et al.*, 2004; Negandhi et Prasad, 1975; Roberts, 1970). Pour le continent africain, nous pouvons mentionner, entre autres, les travaux d'Iribarne (2003a, 2003b, 2008, 1990), Henry (1991, 1993, 1997), Jackson (2002a, 2004, 2011, 2015), Kamdem (1996, 2002), Ouattara (1995), Senaji et ses collègues (2014) et Zoogah (2016).

Srinivas (2012) met en avant deux éléments fondamentaux en lien avec la question de l'authenticité et des connaissances en management. Dans un premier temps, il souligne la question de la « pertinence épistémique », considérée comme une connaissance du management, et s'interroge sur la pertinence de cette connaissance pour un contexte particulier. Dans un second temps, il souligne l'importance de « l'efficacité performative », qui fait référence au comportement attendu par les managers dans un contexte particulier. Nous reviendrons sur cette question plus loin.

Commençons avec la question de la pertinence épistémique. Déjà dans les années 70, Onyemelukwe (1973), dans son analyse des pratiques de management au Nigeria, interroge la pertinence de calquer les méthodes de management occidental pour le contexte local et souligne la nécessité d'adaptation aux conditions locales. Par la suite, un certain nombre de travaux ont défendu l'idée d'un rejet et/ou d'une restriction de la pensée et des pratiques de management occidental en Afrique (Hydén, 1983; Jackson, 2002b, 2004; Jaeger et Kanungo, 1990; Kamoche, 2000; Leonard, 1987; Safavi, 1981). Ces auteurs soutiennent que l'importation du management scientifique (le taylorisme) et les notions européennes d'administration et de bureaucratie ont perturbé et sont entrées en conflit avec les notions et les pratiques de management « africain » (Nkomo, 2011).

Par conséquent, un certain nombre de chercheurs ont mis en avant des propositions relatives à une philosophie africaine de management (Edoho, 2001b, 2001a; Mangaliso, 2001; Mbigi, 1997; Nzeli, 1986). Pour Edoho (2001b, p. 74), une philosophie africaine de management intègre une manière pratique de penser qui se focalise sur la façon de gérer efficacement une organisation, qu'elle soit dans le secteur public ou privé. Ceci nous amène vers la question d'efficacité performative, qui doit nécessairement être ancrée dans une perspective africaine et

qui doit être liée à l'existence quotidienne, à l'expérience africaine et à la réalité contextuelle. Edoho (2001b) soutient que le communalisme est au centre de la personnalité africaine et qu'il imprègne la conscience africaine. En Afrique du Sud, on retrouve cette idée de vie communaliste dans les travaux sur la notion d'*Ubuntu* (Broodryk, 2005; Lutz, 2009; Mangaliso, 2001; Mbigi, 1997; Mbigi et Maree, 1995). Ces travaux ont gagné en popularité depuis les années 90. De fait, cette notion est souvent expliquée comme une éthique communautaire qui est à la base des actions et des interactions humaines (West, 2014). Dans ce sens, cette philosophie de management en Afrique met en avant les notions de tradition, de communalisme, de coopération et de solidarité, comme guide de comportement entre les individus et par conséquent aussi entre les employeurs et les employés. Pour Mangaliso (2001), la notion d'*Ubuntu* peut ainsi offrir un avantage concurrentiel aux entreprises qui intègrent ses principes et ses pratiques.

Lorsqu'ils présentent cette philosophie de management africain, ces auteurs ont tendance à se tourner vers l'histoire africaine et les systèmes de connaissances autochtones qui, selon eux, étaient présents avant l'avènement du colonialisme (Nkomo, 2011). Cette approche nous semble problématique au vu de l'histoire et des conséquences du colonialisme et des multiples échanges qui ont résulté de cette rencontre. Dans la prochaine section, nous nous intéressons donc à ces questions d'échanges culturels.

### Échanges culturels et hybridité : le tiers espace

Compte tenu de la longue histoire de l'esclavage, du colonialisme et du néocolonialisme se pose la question de l'authenticité d'une philosophie managériale africaine. Est-il encore possible, après des siècles de domination et d'échanges culturels, de discerner ce qui est authentique de ce qui a été importé par les pouvoirs conquérants? Nous supposons que même dans le cas du management occidental, la notion d'authenticité est discutable, si l'on considère, par exemple, que des idées et des techniques de management japonais font désormais partie intégrante des théories soi-disant « occidentales ». Nous pouvons citer ici la popularité contemporaine de l'approche « *lean* », initialement développée au Japon. D'un point de vue culturel et postmoderne, il nous semble que la notion d'authenticité n'est plus tenable dans un monde globalisé où notre Être et nos philosophies de management tendent de plus en plus à être développés « à la carte ». Comme Said (2003) l'estime, ces représentations sont fallacieuses et même dangereuses.

La question de l'authenticité et la possibilité même d'authenticité dans un monde globalisé nous conduisent dans le domaine des échanges culturels. Comme évoqué par Bhabha (1994), c'est une illusion de parler de la « pureté » d'une culture. À travers l'histoire, les mouvements des peuples ont amené des cultures différentes à se rencontrer et à se mélanger. À ce sujet, Nederveen-Pieterse (2009) parle d'un mélange global qui caractérise le monde tel qu'on le connaît aujourd'hui. Après l'âge du « *Choc des civilisations* » (Huntington, 1996) et de la « *McDonaldisation* » du monde, nous sommes entrés dans une ère d'hybridation culturelle caractérisée par des échanges culturels nord-sud, est-ouest et sud-sud. Cela implique que si au niveau culturel le monde est caractérisé par l'hybridation,

un mouvement parallèle se manifeste au niveau des visions et des pratiques de management. Cette approche dépasse notre simple distinction entre convergence et divergence des visions et des pratiques de management, ou autrement dit, entre l'universalisme et la contingence.

Dans ce contexte, Bhabha (1984) introduit les notions de mimétisme et d'hybridité. Selon lui, le mimétisme désigne une imitation imposée. Au niveau colonial, le mimétisme est exigé par le colonisateur pour que le colonisé imite « l'Occidental » de manière à rejoindre une normalité liée à la mission civilisatrice de la nation colonisatrice. Bhabha estime (Bhabha et Rutherford, 2006, p. 96) que même si l'universalisme rend possible la diversité, celui-ci dissimule aussi des normes, des valeurs et des intérêts ethnocentriques. Si nous prenons l'exemple de l'éducation managériale, nous voyons que la plupart des cursus de management en Afrique reposent sur des manuels issus des pays colonisateurs. Autrement dit, l'hypothèse implicite est qu'à travers l'imitation des visions et des pratiques de management occidental, l'Afrique peut se développer et rejoindre le monde industrialisé. À cet égard, l'universalisme crée et renforce les différences et même l'incommensurabilité entre l'Occident et l'Afrique. Bhabha rappelle que même si le but est de « civiliser », le colonisateur ne veut pas que le colonisé devienne son égal, il veut conserver la distinction entre colonisateur et colonisé. Cela signifie qu'une certaine ambivalence entre dans son discours colonisateur. Et cette ambivalence crée des espaces de contestation et d'hybridation.

Ainsi, l'hybridation, comme imitation décalée, contredit l'essentialisme d'une culture originale. L'hybridité est plutôt pour Bhabha le « tiers espace » qui rend possible l'émergence d'autres positions. Ce tiers espace, dit-il, « vient perturber les histoires qui le constituent et établit de nouvelles structures d'autorité, de nouvelles initiatives politiques, qui échappent au sens commun » (Bhabha et Rutherford, 2006, p. 99).

L'approche universaliste et les approches contingentes ne prennent pas en compte ces échanges culturels et leurs effets sur la doctrine ainsi que sur les pratiques de management. Ibarra-Colado (2011, p. 157) observe que l'hybridité est une condition incontournable du monde contemporain et soutient l'idée que toute approche critique visant à comprendre et expliquer le management d'une culture à l'autre doit reconnaître cette hybridité comme un aspect structurant de notre réalité contemporaine. À une échelle locale, la dialectique de la rencontre entre les différents agents culturels donne lieu à des cultures modelées et remodelées au travers d'interactions interculturelles (Inglehart et Baker, 2000), dans lesquelles les individus insèrent consciemment ou inconsciemment de nouvelles significations dans le vécu de leur propre culture (Primecz, Romani, et Sackmann, 2011; Shimoni et Bergmann, 2006).

Dans la littérature sur le management interculturel, cette notion d'hybridité et d'hybridation est présente dans de nombreux travaux, aussi bien sur les pays développés que sur les pays en voie de développement (Andrews et Chompusri, 2001; Björkman, Barner-Rasmussen, et Vaara, 2010; Chan, Luk, et Wang, 2005; Ralston *et al.*, 1993; Shimoni et Bergmann, 2006). À titre d'exemple, Priem et ses collègues (2000) suggèrent que l'interaction entre la culture et la mondialisation produit un nouveau système de valeurs constitué par la combinaison des



deux forces. Khilji (2002) observe quant à lui que des tendances de convergence et de divergence peuvent en parallèle se produire au niveau des efforts de changement de GRH dans les multinationales opérant au Pakistan.

S'agissant du continent africain, Azolukwam et Perkins (2009) ont, dans une étude sur les perspectives managériales de la GRH au Nigeria, établi que les influences culturelles et institutionnelles sur la façon dont la GRH peut être interprétée et mise en œuvre peuvent générer un mélange de méthodes et de comportements managériaux importés et traditionnels. De même, Anakwe (2002) constate que les pratiques de GRH au Nigeria sont le fruit d'une rencontre des pratiques occidentales et des contextes dans lesquels les pratiques opèrent. Elle rappelle que les organisations doivent adopter de façon proactive une perspective d'hybridation dans la conception, le développement et la mise en œuvre des pratiques de GRH au Nigeria et dans d'autres pays en voie de développement. Newenham-Kahindi (2009) observe que le succès des entreprises multinationales sud-africaines entrant dans le secteur des services en Tanzanie semble reposer sur des formes de management hybrides qui intègrent des pratiques souples de GRH et d'autres valeurs contextuelles. De même, Jackson et ses collègues (2008) ont constaté qu'un facteur clé de réussite au sein des PME au Kenya réside dans le fait que les managers locaux combinent les influences culturelles traditionnelles avec les approches de management occidental, à travers une forme différenciée de paternalisme, selon qu'ils aient à faire ou non à des membres de leur propre groupe. Dans une étude sur trois filiales camerounaises d'une firme multinationale française, Apitsa (2013) démontre que l'ethnicité ne constitue pas seulement une contrainte et une concession à faire par rapport au management rationnel, mais qu'elle peut aussi être un levier au service de l'efficacité de l'organisation. Elle conclut que l'hybridation par le truchement de l'ethnicité peut s'inscrire dans la GRH à l'international comme une source plus compétitive, en la considérant non pas comme un compromis coûteux, mais plutôt comme un compromis nécessaire (p. 61).

Cependant, il est important de souligner que souvent, ces processus d'hybridation ne représentent pas des échanges entre partenaires égaux. Comme Bhabha (1994) le rappelle à juste titre, les relations de pouvoir ont un impact sur le degré et la direction des échanges culturels. Au regard de la colonisation et de l'impérialisme culturel qui l'a accompagnée, on peut difficilement parler d'un échange entre égaux dans le contexte subsaharien. Cette asymétrie dans les relations de pouvoir, même si elle impacte le degré et la direction du processus, ne nie pas la possibilité d'hybridation. Comme le démontre Claeyé (2014), qui étudie l'impact du discours de l'aide au développement sur les visions et les pratiques de management en organisations non gouvernementales (ONG) en Afrique du Sud, les acteurs sur le terrain traduisent et s'approprient les notions de management à travers le prisme culturel d'*Ubuntu*, qui a déjà été évoqué. De ce processus d'hybridation résultent des méthodes de management qui tentent de réconcilier les exigences de performance, d'efficacité et d'efficacités, et d'inclure dans le même temps une mise en valeur de l'être humain. Pour reprendre les mots de Bhabha, l'hybridation « donne naissance à quelque chose de différent, quelque chose de neuf, que l'on ne peut reconnaître, un nouveau terrain de négociation du sens et de la représentation » (Bhabha et Rutherford, 2006, p. 100).

## Conclusion

Bien que le management repose fondamentalement sur la nécessité de coordonner les efforts des collaborateurs vers l'atteinte d'objectifs organisationnels, que ce soit en Amérique latine, en Europe ou en Afrique, dans le secteur public, le monde de l'entreprise ou le secteur non marchand, l'interprétation et la mise en œuvre de cette idée et des pratiques qui y sont associées diffèrent d'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre. En tant que systèmes ouverts, les organisations doivent être connectées à l'environnement avec lequel elles interagissent, à travers l'extraction de ressources naturelles et humaines, la transformation de ces ressources et ce qui est finalement apporté à la société. Dans cet article, nous remettons en question l'approche universaliste qui a tendance à séparer l'organisation de son environnement culturel, et qui suppose par ailleurs que le management est une idée universelle et que la pratique de management est la même partout. En parallèle, nous nous interrogeons sur l'essentialisation des approches contingentes telles qu'elles ont été développées dans la littérature sur le management interculturel, ainsi que sur la possibilité d'une théorie authentique de management africain, au regard de l'histoire du continent et des conséquences de la colonisation sur ces peuples.

Nous avons par ailleurs cherché à démontrer dans cet article comment une approche basée sur la théorie postcoloniale peut nous aider à décrire et à comprendre les différents enjeux qui impactent le développement d'une théorie de management en Afrique. En s'interrogeant sur la construction des visions, des modèles et des paradigmes théoriques qui permettent de donner sens à ce que fait le manager africain au quotidien, cet article s'appuie sur la théorie postcoloniale. Ce prisme théorique nous permet d'analyser et de comprendre les interactions multiples et complexes qui façonnent et encadrent la pratique et la théorie du management en Afrique. Ce prisme nous permet également de décortiquer les dangers et les limites d'une théorisation qui s'appuie sur une dichotomie entre « le Soi » et « l'Autre », ainsi que les effets réducteurs d'une telle approche.

Il nous semble que le débat et l'opposition entre l'universalisme et la contingence, autrement dit, entre la convergence et la divergence, est fallacieux dans le cadre de la compréhension et de la théorisation du management en Afrique. À une époque caractérisée par la mondialisation, cette dichotomie est devenue intenable. La circulation mondiale d'idées, de visions et de pratiques de management suggère qu'une troisième piste serait plus apte à appréhender théoriquement et empiriquement le développement d'une théorie africaine de management. Nous estimons que les notions d'hybridité et d'hybridation saisissent mieux les processus en cours. La prise en compte de ces notions dans une théorie de management africain nous permet d'aller au-delà d'une conception statique, présente dans les approches universalistes et contingentes, et de progresser vers une compréhension plus dynamique de l'émergence des systèmes et des pratiques de management sur le continent africain.

Cet accent mis sur les échanges dynamiques nous permet également de mieux ancrer les théories africaines de management dans leur contexte local, évitant ainsi la critique d'une essentialisation renouvelée. Nous croyons que la prise en compte des idées, des visions et des pratiques locales permet par ailleurs de développer une théorie plus robuste, qui est conforme aux valeurs, aux attitudes et aux croyances locales.



L'objectif de cet article est de contribuer au développement d'un argument en faveur de la notion d'hybridité, en s'appuyant sur la perspective postcoloniale, comme alternative à la théorie et à la pratique universaliste ou contingents du management. Nous pensons que cette approche nous permettra de faire avancer les recherches sur le management en Afrique. C'est seulement en tenant compte du contexte local et des dynamiques d'échanges entre les différentes parties prenantes qu'il sera possible de développer une théorie du management en Afrique capable de dépasser les tendances néo-colonialistes, associées à une approche universaliste qui risque de perpétuer l'infériorisation du management en Afrique. En parallèle, et compte tenu du processus de mondialisation, une approche qui s'appuie uniquement sur la divergence nous paraît intenable et naïve. Pour conclure, nous estimons qu'une théorie du management en Afrique est, par définition, encastrée et varie entre universalisme et contingence, une théorie hybride qui représente « quelque chose de différent, quelque chose de neuf, que l'on ne peut reconnaître » (Bhabha et Rutherford, 2006, p. 100).

### Références

- ADLER, Nancy J. (1983). « A typology of management studies involving culture », *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n° 2, p. 29-47.
- ADLER, Paul S.; FORBES, Linda C.; WILLMOTT, Hugh (2007). « Critical management studies », *The Academy of Management Annals*, vol. 1, n° 1, p. 119-179.
- AILON, Galit (2008). « Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design », *The Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 885-904.
- ALCADIPANI, Rafael; KHAN, Farzad Rafi; GANTMAN, Ernesto; NKOMO, Stella M. (2012). « Southern voices in management and organization knowledge », *Organization*, vol. 19, n° 2, p. 131-143.
- ALLALI, Brahim (2002). « Traditions nationales et gestion d'entreprise : portée et limites de l'approche d'iribarnienne dans l'analyse de la culture marocaine », *Management International*, vol. 6, n° 3, p. 61-69.
- ANAKWE, Uzoamaka P. (2002). « Human resource management practices in Nigeria: Challenges and insights », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 7, p. 1042-1059.
- ANDREASSON, Stefan (2005). « Orientalism and African Development Studies: the 'reductive repetition' motif in theories of African underdevelopment », *Third World Quarterly*, vol. 26, n° 6, p. 971-986.
- ANDREWS, Tim G.; CHOMPUSRI, Nartnalin (2001). « Lessons in 'cross-vergence': Restructuring the Thai subsidiary corporation », *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 1, p. 77-93.
- APITSA, Suzanne Marie (2013). « L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 113, n° 3, p. 51-61.
- AZOLUKWAM, Veronica A.; PERKINS, Stephen J. (2009). « Managerial perspectives on HRM in Nigeria: Evolving hybridization? », *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 16, n° 1, p. 62-82.
- BANERJEE, Subhabrata Bobby (2000). « Whose land is it anyway? National interest, indigenous stakeholders, and colonial discourses: The case of the Jabiluka Uranium Mine », *Organization Environment*, vol. 13, n° 1, p. 338.
- BANERJEE, Subhabrata Bobby; CHIO, Vanessa C. M.; MIR, Raza éd. (2009). *Organizations, markets and imperial formations. Towards an anthropology of globalization*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 256 p.
- BANERJEE, Subhabrata Bobby; PRASAD, Anshuman (2008). « Introduction to the special issue on "Critical reflections on management and organizations: A postcolonial perspective" », *Critical Perspectives on International Business*, vol. 4, n° 2/3, p. 90-98.
- BANQUE MONDIALE (2017). « Africa's pulse: Une analyse des enjeux façonnant l'avenir économique de l'Afrique. » Document de travail 120334, Washington, DC: Groupe de la Banque Mondiale.
- BERMAN, Jonathan (2013). « Seven reasons why Africa's time is now », *Harvard Business Review*, vol. 91, n° 10, p. 34-35.
- BHABHA, Homi 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, n° 1, p. 5-23.
- BHABHA, Homi K. (1990). *Nation and narration*, London, UK: Routledge, 333 p.
- BHABHA, Homi K. (1994). *The location of culture*, London, UK: Routledge, 440 p.
- BHABHA, Homi K.; RUTHERFORD, Jonathan (2006). « Le tiers-espace », *Multitudes*, vol. 26, n° 3, p. 95-107.
- BJÖRCKMAN, Ingmar; BARNER-RASMUSSEN, Wilhelm; VAARA, Eero (2010). « Towards crossvergence, micro-level approaches and critical perspectives: Introduction to the special issue on new perspectives on international management research », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, n° 4, p. 417-420.
- BLANCHET, Vivien (2010). « « Quand l'autre est le même... mais jamais tout à fait » : une lecture postcoloniale du commerce équitable », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 5, n° 1, p. 17-29.
- BOIRAL, Olivier; MBOUNGOU, Grégoire (2004). « Gérer dans la tourmente : le management des entreprises formelles au Congo-Brazzaville », *Management International*, vol. 8, n° 2, p. 33-49.
- BOLLINGER, Daniel; HOFSTEDE, Geert (1987). *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris : Editions Organisation, 268 p.
- BROODRYK, Johann (2005). *Ubuntu management philosophy: Exporting ancient African wisdom into the global world*, Randburg, South Africa: Knowledge Resources, 255 p.
- CESAIRE, Aimé (1939). « Cahier d'un retour au pays natal », *Volontés*, n° 20.
- CHAN, Kwok-Bun; LUK, Vivienne; WANG, George Xun (2005). « Conflict and innovation in international joint ventures: Toward a new sinified corporate culture or 'alternative globalization' in China », *Asia Pacific Business Review*, vol. 11, n° 4, p. 461-482.
- CHIO, Vanessa C. M. (2005). *Malaysia and the development process: Globalization, knowledge transfers and postcolonial dilemmas*, New York, NY: Routledge, 272 p.
- CHIO, Vanessa C.M. (2008). « Transfers, training and inscriptions: The production of modern market citizens in Malaysia », *Critical perspectives on international business*, vol. 4, n° 2/3, p. 166-183.

- CLAEYÉ, Frederik (2014). *Managing nongovernmental organizations: Culture, power, and resistance*, New York, NY: Routledge, 246 p.
- CLAEYÉ, Frederik; JACKSON, Terence (2012). «The iron cage re-revisited: Institutional isomorphism in non-profit organisations in South Africa», *Journal of International Development*, vol. 24, n° 5, p. 602-622.
- COOKE, Bill (2003). «The denial of slavery in management studies», *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 8, p. 1895-1918.
- EDOHO, Felix M., éd. (2001a). *Management Challenges for Africa in the Twenty-First Century: Theoretical and Applied Perspectives*, Westport, CT.: Praeger, 304 p.
- EDOHO, Felix M. (2001b). «Management in Africa: The quest for a philosophical framework» in Felix M. Edoho (Éd), *Management Challenges for Africa in the Twenty-First Century: Theoretical and Applied Perspectives*, Westport, CT: Praeger, p. 73-89.
- ERNST & YOUNG (2014). «Ernst & Young's Africa attractiveness survey Africa 2014: Executing growth», Johannesburg, South Africa: Ernst & Young.
- FANON, Frantz (1952). *Peau noire, masques blancs*, Paris : Seuil, 224 p.
- FANON, Frantz (1961). *Les damnés de la terre*, Paris : Éditions Maspéro, 311 p.
- FOUGERE, Martin; MOULETTES, Agneta (2007). «The construction of the modern West and the backward rest: Studying the discourse of Hofstede's Culture's Consequences», *Journal of Multicultural Discourses*, vol. 2, n° 1, p. 119.
- FOUGERE, Martin; MOULETTES, Agneta (2009). «On 'cultural' knowledge in international management textbooks: A postcolonial reading» in Subhabrata Bobby Banerjee, Vanessa C. M. Chio, et Raza Mir (Éd), *Organizations, markets and imperial formations: Towards an anthropology of globalization*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 1742.
- FOUGERE, Martin; MOULETTES, Agneta (2012). «Disclaimers, dichotomies and disappearances in international business textbooks: A postcolonial deconstruction», *Management Learning*, vol. 43, n° 1, p. 524.
- FRENKEL, Michal (2008). «The multinational corporation as a third space: Rethinking international management discourse on knowledge transfer through Homi Bhabha», *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 924-942.
- FRENKEL, Michal; SHENHAV, Yehouda (2006). «From binarism back to hybridity: A postcolonial reading of management and organization studies», *Organization Studies*, vol. 27, n° 6, p. 855-876.
- FRIMOUSSE, Soufyane; PERETTI, et Jean-Marie (2005). «Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin, Abstract», *Management & Avenir*, n° 5, p. 45-61.
- GANDHI, Leela (1998). *Postcolonial theory: A critical introduction*, Edinburgh, UK: Edinburgh University Press, 200 p.
- HAIRE, Mason; GHISELLI, Edwin E.; PORTER, Lyman W (1966). *Managerial thinking: An international study*, New York, NY: Wiley, 298 p.
- HENRY, Alain (1991). «Vers un modèle du management africain», *Cahiers d'études africaines*, vol. 31, n° 124, p. 447-73.
- HENRY, Alain (1993). «Les entreprises en Afrique : des progrès méconnus», *Afrique 2000 : revue trimestrielle*, n° 14, p. 83-92.
- HENRY, Alain (1997). «Des entreprises performantes en Afrique, modèle de "gouvernance"», *Afrique contemporaine*, n° 181, p. 12-24.
- HOFSTEDE, Geert (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd éd, Thousand Oaks, CA: Sage, 616 p.
- HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael Harris (1988). «The Confucius connection: From cultural roots to economic growth», *Organizational Dynamics*, vol. 16, n° 4, p. 521.
- HOUSE, Robert J.; HANGES, Paul J.; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter W.; GUPTA, Vipin, éd. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 848 p.
- HUNTINGTON, Samuel P. (1996). *Clash of civilization and the remaking of world order*, New York, NY: Simon & Schuster, 367 p.
- HYDÉN, Göran (1983). *No shortcuts to progress: African development management in perspective*, Berkeley, CA: University of California Press, 242 p.
- IBARRA-COLOADO, Eduardo (2011). «Introduction: Critical approaches to comparative studies in organizations: From current management knowledge to emerging agendas», *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, vol. 28, n° 2, p. 154-159.
- INGLEHART, Ronald; BAKER, Wayne E. (2000). «Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values», *American Sociological Review*, vol. 65, n° 1, p. 19-51.
- INKELES, Alex (1960). «Industrial man: The relation of status to experience, perception, and value», *The American Journal of Sociology*, vol. 66, n° 1, p. 131.
- IRIBARNE, Philippe d' (1990). «Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines», *Revue française de gestion*, vol. 80, p. 28-39.
- IRIBARNE, Philippe d' (2003a). «Des pratiques de gestion modernes enracinées dans les cultures du tiers-monde», *Présence Africaine*, n° 167-168, p. 27-35.
- IRIBARNE, Philippe d' (2003b). *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*, Paris : Editions Odile Jacob, 288 p.
- IRIBARNE, Philippe d' (2008). «Culture et développement, les questions de management», *Afrique contemporaine*, n° 226 (novembre), p. 229-42.
- JACK, Gavin; WESTWOOD, Robert (2009). *International and cross-cultural management studies: A postcolonial reading*, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 367 p.
- JACKSON, Terence (2002a). «Reframing human resource management in Africa: A cross-cultural perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 7, p. 998-1018.
- JACKSON, Terence (2002b). «The management of people across cultures: Valuing people differently», *Human Resource Management*, vol. 41, n° 4, p. 455-475.
- JACKSON, Terence (2004). *Management and change in Africa. A cross-cultural perspective*, London, UK: Routledge, 298 p.
- JACKSON, Terence (2011). «From cultural values to cross-cultural interfaces: Hofstede goes to Africa», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 24, n° 4, p. 532-558.
- JACKSON, Terence (2012). «Postcolonialism and organizational knowledge in the wake of China's presence in Africa: Interrogating South-South relations», *Organization*, vol. 19, n° 2, p. 181-204.
- JACKSON, Terence (2013). «Reconstructing the indigenous in African management research: Implications for international management studies in a globalised world», *Management International Review*, vol. 53, n° 1, p. 13-38.

- JACKSON, Terence (2015). « Management studies from Africa: A cross-cultural critique », *Africa Journal of Management*, vol. 1, n° 1, p. 78-88.
- JACKSON, Terence; AMAESHI, Kenneth; YAVUZ, Serap (2008). « Untangling Africa indigenous management: multiple influences on the success of SMEs in Kenya », *Journal of World Business*, vol. 43, n° 4, p. 400-416.
- JAEGER, Alfred M.; KANUNGO, Rabindra N., éd. (1990). *Management in developing countries*, London, UK: Routledge, 306 p.
- KAMDEM, Emmanuel (1996). « Ni Taylor, ni folklore: pour un management africain interculturel et créatif », *Organizações & Sociedade*, vol. 3, n° 6, p. 97-126.
- KAMDEM, Emmanuel (2001). « Intervention organisationnelle et gestion du changement—Quelques expériences africaines », *Management International*, vol. 5, n° 2, p. 33-49.
- KAMDEM, Emmanuel (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*, Saint-Nicolas, Canada : Les presses de l'université Laval, 434 p.
- KAMOUCHE, Ken (2000). *Sociological paradigms and human resources: An African context*, London, UK: Ashgate, 209 p.
- KHILJI, Shaista E. (2002). « Modes of convergence and divergence: an integrative view of multinational practices in Pakistan », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 2, p. 232-53.
- KIGGUNDU, Moses N. (1989). *Managing organizations in developing countries: An operational and strategic approach*, West Hartford, CT: Kumarian Press, 328 p.
- KWEK, Dennis (2003). « Decolonizing and re-presenting culture's consequences: A postcolonial critique of cross-cultural studies in management » in Anshuman Prasad (Éd), *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement*, New York, NY: Palgrave Macmillan, p. 121-46.
- LABAZEE, P. (1990). « La gestion de l'entreprise Africaine : Réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste », *Tiers-monde*, vol. 31, n° 124, p. 833-852.
- LEONARD, David K. (1987). « The political realities of African management », *World Development*, vol. 15, n° 7, p. 899-910.
- LEVITT, T. (1983). « The globalization of markets », *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 3, p. 92-102.
- LUTZ, David W. (2009). « African Ubuntu philosophy and global management », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n° 3, p. 313-328.
- MANGALISO, Mzamo P. (2001). « Building competitive advantage from ubuntu: Management lessons from South Africa », *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 3, p. 23-33.
- MBIGI, Lovemore (1997). *Ubuntu: The African dream in management*, Randburg, South Africa: Knowledge Resources, 157 p.
- MBIGI, Lovemore; Maree, Jenny (1995). *Ubuntu. The spirit of African transformation management*, Randburg, South Africa: Knowledge Resources, 125 p.
- MINKOV, Michael (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*, Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil Publishing House, 247 p.
- MOULETTES, Agneta (2007). « The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences: A postcolonial reading », *Women In Management Review*, vol. 22, n° 6, p. 443-455.
- NEDERVEEN PIETERSE, Jan (2009). *Globalization and culture: Global mélange*. 2 éd, Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers.
- NEGANDHI, Anant R.; PRASAD, S. Benjamin (1975). *The frightening angels: A study of US multinationals in developing countries*, Kent, OH: Kent State University Press, OH, 249 p.
- NEGANDHI, Anant R.; REIMANN, Bernard C. (1972). « A contingency theory of organization re-examined in the context of a developing country », *Academy of Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 137-146.
- NEUENHAM-KAHINDI, Aloysius (2009). « The transfer of Ubuntu and Indaba business models abroad: A case of South African multinational banks and telecommunication services in Tanzania », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 9, n° 1, p. 87-108.
- NKOMO, Stella M. (2006). « Images of African leadership and management in organisation studies: Tensions, contradictions and re-visions ». Conférence inaugurale, Pretoria, South Africa, mars 7.
- NKOMO, Stella M. (2011). « A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies: Tensions, contradictions and possibilities », *Organization*, vol. 18, n° 3, p. 365-386.
- NYATHI, Nceku (2008). « The organisational imagination in African anti-colonial thought », Doctoral dissertation, Leicester, UK: University of Leicester.
- NZELIBE, C. O. (1986). « The evolution of African management thought », *International Studies of Management & Organization*, vol. 16, n° 2, p. 616.
- NZONGOLA-NTALAJA, Georges (2002). *The Congo: From Leopold to Kabila: A people's history*, London, UK: Zed Books, 324 p.
- ONYEMELUKWE, C.C. (1973). *Men and management in contemporary Africa*, London, UK: Longman, 204 p.
- OSLAND, Joyce S.; BIRD, Allan (2000). « Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context », *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 1, p. 65-79.
- OUATTARA, I. (1995). « Management et culture : les fondements de la nécessité d'une adaptation : le cas de l'Afrique », *Humanisme et entreprise*, vol. 23, n° 213, p. 45-66.
- ÖZKAZANÇ-PAN, B. (2008). « International management research meets the rest of the world », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 964-974.
- PRASAD, Anshuman, éd. (2003a). *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement*, New York, NY: Palgrave Macmillan, 320 p.
- PRASAD, Anshuman (2003b). « The gaze of the other: Postcolonial theory and organizational analysis » in Anshuman Prasad (Éd), *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement*, New York, NY: Palgrave Macmillan, p. 343.
- PRASAD, Anshuman (2016). « Toward decolonizing modern Western structures of knowledge: A postcolonial interrogation of (Critical) Management Studies » in Anshuman Prasad, Pushkala Prasad, Albert J. Mills, et Jean Helms Mills (Éd), *The Routledge companion to critical management studies*, London, UK: Routledge, p. 161-99.
- PRASAD, S. Benjamin; PISANI, Michael J.; PRASAD, Rose M. (2008). « New criticisms of international management: An analytical review », *International Business Review*, vol. 17, n° 6, p. 617-629.

- PRIEM, Richard L.; LOVE, Leonard G.; SHAFFER, Margaret (2000). «Industrialization and values evolution: The case of Hong Kong and Guangzhou, China», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 17, n° 3, p. 473-492.
- PRIMECZ, Henriett; ROMANI, Laurence; SACKMANN, Sonja, éd. (2011). *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 192 p.
- RALSTON, David A., GUSTAFSON, David J.; CHEUNG, Fanny M.; TERPSTRA, et Robert H. (1993). «Differences in managerial values: A study of U.S., Hong Kong and PRC managers», *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, p. 249-275.
- ROBERTS, K. H (1970). «On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations.», *Psychological Bulletin*, vol. 74, n° 5, p. 327-350.
- ROXBURGH, Charles; DÖRR, Norbert; LEKE, Acha; TAZI-RIFFI, Amine; VAN WAMELEN, Arend; LUND, Susan; CHIRONGA, Mutsa; et al. (2010). «L'heure des Lions»: L'Afrique à l'aube d'une croissance pérenne», McKinsey Global Institute.
- SAFAVI, Farrokh (1981). «A model of management education in Africa», *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 2, p. 319-331.
- SAID, Edward W. (2003). *Orientalism*, London, UK: Penguin Books, 396 p.
- SENAJI, Thomas Anyanje; METWALLY, Elham; SEJJAAGA, Samuel; BUENAR PUPLAMPU, Bill; MICHAUD, James; ADEDOYIN-RASAQ, Hassan (2014). «LEAD - Leadership effectiveness, motivation, and culture in Africa: Lessons from Egypt, Ghana, Kenya, Nigeria, and Uganda: LEAD AFRICA», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 31, n° 4, p. 228-244.
- SENGHOR, Léopold Sédar (1964). *Liberté, tome 1. Négritude et humanisme*, Paris : Seuil, 438 p.
- SERVICE DE RECHERCHE DU PARLEMENT EUROPEEN (2016). «La croissance économique de l'Afrique : Décollage ou ralentissement?» PE 573.891, Union européenne.
- SHIMONI, Baruch; BERGMANN, Harriet (2006). «Managing in a changing world: From multiculturalism to hybridization - The production of hybrid management cultures in Israel, Thailand, and Mexico.», *The Academy of Management Perspectives*, vol. 20, n° 3, p. 76-89.
- SIBEUD, Emmanuelle (2004). «Post-colonial et colonial studies : enjeux et débats», *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. no51-4bis, n° 5, p. 87-95.
- SMOUTS, Marie-Claude (2007). «Introduction / Le postcolonial pour quoi faire?» in Marie-Claude Smouts (Éd), *La situation postcoloniale. Les postcolonial studies dans le débat français*, Paris, France : Presses de Sciences Po, p. 25-66.
- SPIVAK, Gayatri Chakravorty (1988). «Can the subaltern speak?» in Cary Nelson et Lawrence Grossberg (Éd), *Marxism and the interpretation of culture*, Basingstoke, UK: Macmillan, p. 271-313.
- SRINIVAS, Nidhi (2012). «Epistemic and performative quests for authentic management in India», *Organization*, vol. 19, n° 2, p. 145-158.
- TAYEB, Monir H. (1987). «Contingency theory and culture: A study of matched English and the Indian manufacturing firms», *Organization Studies*, vol. 8, n° 3, p. 241-261.
- TIDJANI, Bassirou (2000). «Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité», *Africa Development / Afrique et Développement*, vol. 25, n° 1/2, p. 191-212.
- WEST, Andrew (2014). «Ubuntu and business ethics: Problems, perspectives and prospects», *Journal of Business Ethics*, vol. 121, n° 1, p. 47-61.
- WESTWOOD, Robert (2004). «Towards a postcolonial research paradigm in international business and comparative management» in Rebecca Marschan-Piekkari et Catherine Welch (Éd), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 56-83.
- WESTWOOD, Robert; JACK, Gavin (2007). «Manifesto for a post-colonial international business and management studies: A provocation», *Critical Perspectives on International Business*, vol. 3, n° 3, p. 246-265.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2013). «The Africa competitiveness report 2013», Geneva: World Economic Forum.
- YOUNG, Robert (2001). *Postcolonialism: An historical introduction*, Oxford, UK: Blackwell, 510 p.
- ZOOGAH, David B. (2016). «Tribal diversity, human resources management practices, and firm performance», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 33, n° 3, p. 182-196.