I'm not a bot

Existe-t-il un mode de management africain? Dans ce dbat, le monde des affaires et celui des acadmiques se sont toujours affronts sans quun rel consensus merge. Cependant, force est de constater que bon nombre de dirigeants locaux et expatris apprennent leurs dpens que ce qui est communment admis hors dAfrique peut tre peru comme impertinent en Afrique. Au moment o lAfrique est de plus en plus vue comme le nouveau relais de croissance des entreprises du monde entier, il est utile de sintresser au management en Afrique. Voici quelques-uns de ses aspects les plus saillants.Une apparente similitude dans un contexte de mosaque dethnies. Lethnie est un lment structurant en Afrique. Malheureusement, bien souvent, une faon de simplifier cette diversit africaine est de distinguer la partie du nord de la sub-saharienne. Cette reprsentation restrictive a fini par faire oublier la grande htrognit linguistique et ethnique lintrieur de chacune de ces deux parties. Sur lensemble du continent, on dnombre plusieurs milliers de groupes ethniques correspondant plus dun millier de langues locales. Ces lments dhtrognit sont particulirement prononcs en Afrique sub-saharienne. Par exemple, la Cte dIvoire compte quatre grands groupes ethniques avec une soixante de langues locales. Les langues administratives hrites de la colonisation (Anglais, Espagnol, Franais, Portugais, etc.) nont jamais pu gommer les langues locales. Comment cela pourrait arriver avec un continent qui bat le recours peu flatteur du taux danalphabtisme le plus lev au monde? Dailleurs dans certains cas plusieurs langues officielles coexistent. LAfrique du sud est de ce point de vue un exemple typique avec ses onze langues officielles. Une autre singularit de la diversit en Afrique sub-saharienne est quelle est plus fonde sur lappartenance ethnique que sur des considrations raciales, lexception de lAfrique du sud. Ceci est dautant plus important que larchitecture de la division du travail dans la dynamique conomique locale est structure autour de lappartenance aux groupes ethniques. Une bonne connaissance de cette source de diversit et de ce quelle implique en matire de processus dcisionnel et relationnel est un actif intangible et inestimable qui facilite le fonctionnement quotidien des entreprises et leur procure un avantage comptitif. Les dirigeants, locaux et expatris, dentreprises doivent en prendre la mesure. Le management comme une manifestation de lessence de la socit. La structuration des rapports sociaux, conomiques et politiques autour des groupes, au sens le plus large, et ethniques en particulier fait de lAfrique sub-saharienne une socit foncirement communautaire. Mais attention, quiconque entendra la notion de communaut dans le contexte africain comme synonyme de communautarisme tel quil anime les dbats dans les pays du Nord se mprend sur son essence. En effet, la solidarit, quelle soit de conviction ou instrumentale accepte ou subie, induite par la vie en communaut en Afrique sub-saharienne est au centre dun ensemble de valeurs, normes, codes qui influencent profondment les jeux de pouvoirs, les pratiques organisationnelles, les schmas cognitifs et les modalits de communication.Un management africain existant, mais mconnu. La perception universaliste des modles de management les plus rpandus peut faire oublier aux dirigeants la ncessit de comprendre, dintgrer et de valoriser le contexte local. En effet, la vie en communaut en Afrique repose sur une vision africaine du monde et un systme de valeurs qui inspire une certaine thorisation de management africain. Deux formes les plus rpandues de cette thorisation sont incarnes par les concepts de Ubuntu ou de Indaba renvoyant linterconnexion qui rgit les rapports sociaux dans la vie des individus dans la socit africaine. De ce concept, merge une diversit de principes de management africain que nous rsumons en trois grandes catgories. La premire catgorie a trait aux rapports aux autres. Les processus dcisionnels et organisationnels sont la rsultant dune solidarit collective au travers de laquelle une personne existe dans un groupe, et par extension un groupe de travail, que sil elle valorise les personnes de ce groupe. Ceci favorise un leadership paternaliste maternaliste pouvant facilement conduire rompre la ligne de dmarcation entre univers professionnel et priv, qui tend tre systmatiquement revendique dans le contexte des organisations des pays du Nord. Par ailleurs, une autre singularit du leadership africain tient une autorit qui est fondamentalement fonction de lge, indpendamment du statut social et intellectuel. Cette singularit est llment structurant du concept de Indaba . La deuxime catgorie porte sur le processus dcisionnel. Les interactions voluent davantage par dcisions collectives et consensuelles et non par confrontation dides. Ceci ne signifie pas quil ny a pas de jeux de contradictions faisant merger des ides nouvelles, mais pour tre efficace, les points de vue divergents doivent tre ports collectivement de la manire la plus discrte pour sassurer que personne ne perde la face ni lhonneur. La dernire catgorie est le rapport au temps. Le temps, cest aussi de largent en Afrique, mais ce temps nest pas une contrainte hors de la logique conomique. Cest le ciment du lien social. Ce temps ne se perd pas, comme le souligne le sociologue Evalde Mutabazi, Professeur EM Lyon (France). Le management africain en action. Plusieurs exemples de la prise en compte des systmes de valeurs qui fondent le management africain existent. Le code de gouvernance dentreprise sud-africain, le King Report est souvent cit en exemple comme lune des russites dadaptation de modles des pays du Nord aux systmes de valeurs africains. En sinspirant du modle de la Grande Bretagne, il adopte une perspective centre sur les parties prenantes comme une dclinaison des principes de management lis aux systmes de valeurs Ubuntu. En Cte dIvoire, lactuel prsident du conseil conomique et social, Marcel Zady Kessy a russi concilier systmes de valeurs africains et gestion efficience et efficace des compagnies ivoiriennes deau et dlectricit deux filiales de la multinationale franaise Bouygues dont il prsidait aux destines en qualit de PDG. Les modalits dimplmentation de ce que nous nommons le Kessysme ont t consignes dans un ouvrage intitul Culture Africaine et gestion de lentreprise moderne, paru en 1998. Enfin, Aloysius Newenham-Kahindi, Professeur lUniversit de Saskatchewan (Canada) montre comment les principes du management africain sont transfrs dans les filiales tanzaniennes de multinationales sud-africaines/implantes en Afrique du sud (notamment, dans lindustrie bancaire ABSA et Stanbic Bank, la tlcommunication Vodacom et lassurance Sanlam). Deux enseignements majeurs. Pour les dirigeants dentreprises implantes en Afrique et pour ceux qui sintressent lAfrique, deux enseignements majeurs sont retenir pour la gestion de leurs activits. Dabord, sous-estimer la puissance de la diversit ethnique en Afrique est une attitude fortement dconseille. En effet, la dynamique des conomies africaines trouve certains de ses dterminants dans la richesse de la diversit ethnique que compte chaque pays. Enfin, la structure sociale communautaire induite par cette diversit ethnique repose paradoxalement sur un systme de valeurs partages au-del des diffrences ethniques. Ce systme dtermine les rapports aux autres, la prise de dcision et le rapport au temps ; trois dimensions essentielles considrer pour dcouvrir le management en Afrique. LA RDACTION VOUS PROPOSE DE LIRE AUSSI : Manager dans les pays mergents : les six piges viterLe temps de lAfrique est venuManager, une question dintuition ?Soyez un manager le moins intrusif possibleNouvelles formes dexpatriation : quels enjeux pour lentreprise ? Il semblerait quune opposition existe entre luniversalit et la contingence. Cette opposition nous parat tre fallacieuse. Nous dveloppons dans cet article un argument en faveur dune troisime piste, celle de lhybridit, que nous basons sur la thorie postcoloniale. Nous nous intressons aux interactions interculturelles et leurs impacts sur les modes de management des entreprises africaines comme prisme de lecture, afin de contribuer aux rflexions thoriques et conceptuelles sur le caractre et les attributs dune notion de management africain. Nous suggrons quune thorie du management en Afrique est par dfinition hybride et reflte le rsultat des rencontres interculturelles.Mots-cls:Management, Afrique, hybridit, changes culturels, authenticit, thorie postcolonialeIt 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 theoryParece que existira una oposicin entre universalidad y contingencia; consideramos que esta oposicin es engaosa. En este artculo desarrollamos un argumento a favor de una tercera va, la de la hibridacin, aqu basada en la teora postcolonial. Desde esta ptica, nos interesamos por las interacciones interculturales y su impacto en los mtodos de gestin de las empresas africanas, como contribucin a la reflexin terica y conceptual sobre el carcter y los atributos de la nocin de gestin empresarial africana. Sugerimos que una teora de la gestin de empresas en frica es por definicin hbrida, y refleja el resultado de encuentros interculturales.Palabras clave:Gestin de empresas, frica, hibridacin, intercambios culturales, autenticidad, teora poscolonialLe prsent article sinscrit dans le cadre dun dbat essentiel qui fut notamment men au sein de cette revue (Allali, 2002; Boiral et Mboungou, 2004; Kamdem, 2001) et qui porte sur les spcificits dumanagement en Afrique. Bien que les contributions ce dbat soient capitales, elles se focalisent principalement sur les pratiques de management. Elles manquent, notre avis, dune rflexion plus approfondie sur la comprhension et la notion mme de management en Afrique. Dans cet article, nous proposons ainsi une analyse conceptuelle et une tentative de thorisation de ce concept, afin de contribuer aux rflexions collectives sur le caractre et les attributs dune notion de management africain.Depuis le dbut du XXIe sicle, le pouls de lactivit conomique de lAfrique sest acclr, les pays africains ont ralis des taux de croissance soutenus de plus de 5% par an en moyenne et la taille de lconomie a tripl entre 2000 et 2013 (Ernst & Young, 2014). la suite de la crise mondiale des annes 2008 et suivantes, lconomie africaine a nettement rebondi et a connu une croissance l o beaucoup de pays ont t confronts une rcession double creux (World Economic Forum, 2013). Selon la Banque Mondiale (2017), lAfrique subsaharienne connat aujourdhui une reprise modre, aprs le net ralentissement de ces deux dernires annes.Cette croissance conomique nest explique que partiellement par lenvole du cours des matires premires (malgr la chute des prix du ptrole et des matires premires sur la priode 2014-2016) et des investissements directs ltranger (Banque Mondiale, 2017; Service de recherche du Parlement europen, 2016). Selon un rapport de McKinsey Global Institute (Roxburgh etal., 2010), ce sont surtout lamlioration de la stabilit politique et les rformes conomiques qui expliquent lacclration de la croissance sur le continent. Combine une plus grande diversification de lconomie, cette croissance en Afrique permet de crer dimportantes nouvelles opportunits daffaires.Ces opportunits attirent aussi bien les entrepreneurs trangers que les entrepreneurs africains (Berman, 2013) et amnent, par ailleurs, de nombreuses entreprises du monde entier tenter leur chance en Afrique. Ces entreprises, venues avec leur propre histoire et leur propre culture qui impactent ncessairement leurs mthodes de management, interagissent avec leurs fournisseurs et leurs clients africains.La question qui se pose est: comment peut-on, dans ce contexte, apprhender le management et une thorie du management africain? Deux courants thoriques peuvent tre mobiliss dans les recherches sur le management international. Le premier, la thse universaliste (Inkeles, 1960; Levitt, 1983), suggre que le contexte na quune incidence minime sur le management, qui repose sur lexistence de bonnes pratiques universelles qui sont indpendantes du contexte du territoire sur lequel sont implantes les entreprises (Apitsa, 2013; Frimousse et Peretti, 2005). Cette vision a t conteste par de nombreux auteurs, car elle se heurte aux spcificits culturelles des pays dimplantation (Bollinger et Hofstede, 1987; dIribarne, 2003b). De ce fait, des auteurs comme Labaze (1990) ou Tidjani (2000) soulignent linadaptation de ce modle qui suscite lalination des employs africaines de lentreprise (Jackson, 2004).En revanche, le second courant, celui de lapproche contingente (Negandhi et Reimann, 1972; Tayeb, 1987), suppose un lien fort entre contexte et mode de management. Cela conduit donc rechercher et identifier les variables dpendantes du contexte qui influencent le management, afin de les prendre en considration dans les pratiques managriales (Frimousse et Peretti, 2005). Malgr le mrite de cette approche, Apitsa (2013) remarque que le comportement, lautonomie, linteraction des acteurs et les aspects institutionnels restent ngligs au profit des strotypes nationaux (Osland et Bird, 2000). Comme lindiquent Jackson (2004) et Apitsa (2013), les interactions entre les acteurs au sein de leur environnement de travail constituent lessence mme de la rationalit des individus. Lorganisation constitue un lieu de confrontation et dintgration socioculturelle, puisquelle accueille des salaris porteurs de valeurs et de croyances diverses (Apitsa, 2013). Cette confrontation engendre des changes culturels qui conduisent lmergence de formes de management hybrides. travers le concept de lhybridit, nous nous intressons aux interactions interculturelles et leurs impacts sur les modes de management des entreprises africaines. Nous utiliserons ceux-ci comme prisme de lecture, permettant de contribuer aux rflexions thoriques et conceptuelles sur le caractre et les attributs dune notion de management africain. partir de la thorie postcoloniale (Bhabha, 1994; Said, 2003; Spivak, 1988), nous dvelopperons un argument en faveur de lhybridit des thories et pratiques de management en Afrique. Dans un premier temps, nous introduirons la thorie postcoloniale, et prsenterons, plus prcisment, les contributions thoriques de Edward Said (2003) et Homi Bhabha (1994). Ensuite, partir de ces thories, nous remettrons en cause lide dauthenticit dun management occidental dun ct et africain de lautre. Enfin, nous dfendrons lide quune approche sappuyant sur la notion dhybridit savre plus adapte pour dcrire une thorie du management en Afrique. partir de ltude des publications dans ce domaine, lobjectif principal du prsent article est ainsi de montrer comment la perspective postcoloniale et le concept dhybridit peuvent venir enrichir nos rflexions sur une thorie du management en Afrique. Dans un premier temps, nous avons recherch les articles sur le management en Afrique parmi les principales revues de la littrature francophone. Par la suite, nous avons tent didentifier les articles des revues francophones en management qui sappuient sur la thorie postcoloniale. Comme peu darticles ont pu tre identifis, nous nous sommes tourns vers la littrature anglophone afin de pouvoir dvelopper largumentation que nous vous prsentons dans les paragraphes suivants.La thorie postcoloniale sinscrit dans une longue tradition de pense critique qui se dirige contre le colonialisme et ses consquences (Prasad, 2016). La thorie postcoloniale ne reprsente pas une thorie unifie, mais plutt un ensemble de perspectives critiques qui, sappuyant sur des concepts et des perspectives pistmologiques diverses et varies (marxistes, nomarxistes, fministes, poststructuralistes, psychanalytiques, etc.), ont pour objet les effets du colonialisme et de la condition postcoloniale (Prasad2003; Prasad2016). Comme Smouts (2007, p. 33, cit dans Blanchet, 2010) lindique, les auteurs postcolonialistes se retrouvent autour de leur volont commune de sintresser, de manire critique, aux conditions de la production culturelle des savoirs sur Soi et sur lAutre, et la capacit dinitiative et daction dans un contexte hgmonique. Bien que peu utilise jusqu prsent dans la littrature francophone comme cadre thorique pour ltude des entreprises et le management (Blanchet, 2010), la thorie postcoloniale a fait merger une littrature restreinte, mais croissante dans les revues anglophones, notamment au sein de la communaut Critical Management Studies (CMS), depuis la seconde moiti des annes 90 (Banerjee et Prasad2008; Frenkel et Shenhav2006; Jack et Westwood2009; Jackson2012; Noronha2005; Prasad 2003). Sappuyant surtout sur les travaux de la triade des thoriciens postcoloniaux les plus influents, en loccurrence Said (2003), Bhabha (1994) et Spivak (1988), les postcolonialistes ont dvelopp une pense critique qui vise dvoiler les structures de domination et dhgmonie, les idologies et les relations de pouvoir qui constituent et donnent forme aux discours contemporains sur le management, et leurs consquences matrielles en termes de management des organisations en Afrique.Dans cet article, nous nous appuyons sur les travaux de Bhabha (1984, 1990, 1994) et dEdward Said (2003). Bien que lon puisse retrouver les origines de la thorie postcoloniale dans les mouvements anticoloniaux du XIXe sicle et dans les mouvements culturels et politiques du dbut du XXe sicle, tel que le courant littraire et politique de la Ngritude (Csaire, 1939; Senghor, 1964), ou encore dans les analyses des consquences psychologiques de la colonisation la fois sur le colon et sur le colonis de Frantz Fanon (1952, 1961), loeuvre qui est souvent prise comme point de dpart dans le dveloppement de la thorie postcoloniale (Gandhi, 1998; Sibeud, 2004; Young, 2001) est LOrientalisme. LOrient cr par lOccident dEdward Said (2003, dabord publi en 1978).Dans son magnum opus LOrientalisme, Said (2003) explore la construction de laltrit travers la reprsentation de lOrient dans le discours occidental du XIXe et XXe sicle. Il retrace, travers la littrature et lart, lhistoire des prjugs populaires et savants anti-arabes et anti-islamiques, afin de rvler comment lOccident a apprhend lAutre oriental. Il dmontre que la construction de limage et de la notion occidentale de lOrient est une construction qui sert les intrts des pouvoirs colonisateurs. Sinspirant de Michel Foucault, Said estime que la construction de la connaissance et de limage de lOrient sinscrit dans une relation de pouvoir et de domination. Cette reprsentation de lAutre oriental nest pas neutre. La connaissance de lAutre, comme le dit Said (2003, p. 36), rend sa gestion facile et rentable; la connaissance donne le pouvoir, plus de puissance ncessite plus de connaissances, et ainsi de suite dans une dialectique de plus en plus rentable dinformation et de contrle. Ces discours ont donc un rle constitutif: ils forment un ensemble dnoncs permettant lOccident de grer et de contrler lOrient (Blanchet, 2010). De plus, lOrientalisme et limage de lAutre reposent sur une essentialisation qui rduit la culture du Moyen-Orient une notion faible, fminine et mystrieuse, soulignant ainsi la supriorit de lOccident et linfriorit de lOrient.La puissance de cet ouvrage, qui a engendr et engendre encore une forte polmique, rside dans le fait que Said dmontre que le colonialisme et la condition postcoloniale dpassent largement les intrts purement militaires et conomiques des socits capitalistes occidentales. Limportance de louvrage se manifeste dans lanalyse dun ensemble dnoncs lie la mise en oeuvre du pouvoir politique des pays colonisateurs. Comme Young (2001) le fait valoir, le colonialisme se caractrise non seulement par une violence physique, mais aussi et surtout, par une violence pistmique travers un discours de domination qui sappuie sur la construction daltrit et la reprsentation de lAutre. Pour Said, lorientalisme englobe une reprsentation et une manire de penser lAutre qui reposent sur une dichotomie ouest-est rductrice, ainsi quun discours et un appareil de pouvoir, dans un sens foucaldien, qui vient rguler la fois politiquement, socialement, idologiquement, militairement, scientifiquement et imaginairement, les interactions avec cet Autre (Prasad, 2003b).Cette problmatique de reprsentation (et donc didentit culturelle) est reprise et labore par Homi Bhabha (1984, 1990, 1994) dans sa thorie dhybridit culturelle. Bhabha conteste lide que le discours colonial soit aussi monolithique et fig que le prtend Said. Il introduit la notion dun discours colonial mimtique qui dsire un Autre reform et reconnaissable, qui est presque le mme, mais pas compltement. Bien que lAutre strotyp soit incit ressembler au colonisateur et mimer ses habitudes, ses valeurs, ses discours, ses institutions ou sa culture (Blanchet, 2010, p. 20), cet Autre natteindra jamais ce but, comme il ne parviendra jamais reproduire parfaitement le modle qui lui est prsent. Il devient un Autre reform et agrable qui serait reconnu comme semblable, mais pas compltement (Bhabha, 1984). Au mieux, il imite le colonisateur, mais le narcissisme et lethnocentrisme de ce dernier lempchent de devenir comme lui. Par exemple, aprs la Seconde Guerre mondiale, les autorits au Congo belge introduisent la carte du mrite civique, qui est remplace en 1952 parle statut dimmatriculation pour les autochtones suffisamment volus, permettant dtre trait comme les Europens, mais ne signifiant pas pour autant quils sont vus comme gaux (Nzongola-Ntalaja, 2002). En effet, le discours colonial de mimtisme, selon Bhabha, engendre une ambivalence qui vise dune part normaliser ses sujets et les inciter devenir comme le colonisateur, mais galement les contrler et les garder distance. Par consquent, non seulement le mimtisme dvoile lambivalence du discours colonial, mais il perturbe et corrompt par ailleurs lautorit dans sa capacit fixer les subjectivits du colonis comme tant infrieures. Lambivalence du discours colonial sape son autorit et ouvre la voie la lutte anticoloniale. En effet, ce dcalage permet lmergence de lhybridit comme traduction ou appropriation inapproprie (Gandhi, 1998, p. 150) par le colonis. Lhybridit, pour Bhabha (1994), est une consquence du mimtisme et de lambivalence du discours colonial. Comme le mimtisme ne permet quune copie imparfaite, ceci ouvre lespace pour lhybridit et lmergence de la nouveaut travers un processus dappropriation et de traduction o le nouveau est constitu dlments des deux cultures.Par consquent, cette thorie suggre que les notions de culture ou de nation sont des constructions narratives qui dcoulent de linteraction des diffrents agents culturels. De ce fait, la culture devient une notion plus dynamique en raison des diffrentes interactions, de la traduction et de lappropriation des symboles et des pratiques culturelles. Ceci implique aussi, selon Bhabha (1994), quaucune culture ne peut tre considre comme tant pure,dans la mesure o les dclarations et les systmes culturels sont construits dans cet espace contradictoire et ambivalent de lnonciation [&] (Bhabha, 1988, p. 21), quil appelle le tiers espace. La culture tant une construction narrative, elle nest jamais prdonne, elle doit tre nonce. Cest travers lnonciation que les diffrences culturelles sont dcouvertes et reconnues. Lnonciation implique alors que la culture na pas de fixit et que les mmes signes culturels peuvent tre appropris, traduits, remis en contexte, et relus maintes reprises. Cela signifie que toutes les revendications hirarchiques entre les cultures, quant leur originalit inne ou leur puret, sont insoutenables. Cest prcisment ici, dans ce tiers espace qui constitue les conditions discursives dnonciation, et qui, rappelons-le, atteste que le sens et les symboles culturels nont pas dunit ou de fixit primordiales, que lhybridit merge. Comme nous lexpliquerons ci-dessous, ces ides ont des incidences importantes sur notre comprhension du management en Afrique. Mais tournons tout dabord notre attention sur lapplication de la thorie postcoloniale dans les recherches organisationnelles.La thorie postcoloniale a surtout t applique dans la littrature anglophone, et plus particulirement dans les perspectives critiques en management (critical management studies) depuis le dbut des annes 90, o elle savre tre un outil de critique puissant (Prasad, 2016). Adler etal. (2007, p. 119) affirment que les perspectives critiques en management exprimentent un scepticisme profond vis--vis de la moralit et de la durabilit sociale et cologique des thories, stratgies et pratiques de management, et sexpriment contre linjustice sociale et la destructivit environnementale des systmes sociaux et conomiques court-termistesque les managers et les entreprises entretiennent et reproduisent. Daprs Frenkel (2008, p. 925), les perspectives critiques en management visent dvoiler, au sens large, les structures socitales, les idologies et les relations de pouvoir, qui constituent et faonnent les discours de management, les phnomnes organisationnels et les relations de travail.Dans ce cadre gnral, les critiques postcoloniales se concentrent sur la faon dont les relations ingales entre le premier et le tiers monde gnrent les discours et les pratiques de management. Ainsi, ces critiques ont pour but de dcoloniser la thorie des organisations ainsi que les connaissances et pratiques quelle engendre.Ces dernires annes, cette critique postcoloniale a vis des phnomnes organisationnels divers et varis, et notamment le management interculturel (Ailon, 2008; Claey et Jackson, 2012; Fougre et Moulettes, 2007, 2009, 2012; Jack et Westwood, 2009; Jackson, 2011; Kwek, 2003; Nkomo, 2011; zkazan-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 propos de la littrature sur le management interculturel.Jack et Westwood (2009) distinguent trois grands champs thoriques relatifs au management interculturel et qui intgrent la thorie postcoloniale. Le premier champ thorique tend vers une analyse plus historique de la thorie sur le management interculturel et souligne la faon dont la rencontre coloniale et le colonialisme ont faonn les discours, ainsi quun certain nombre de pratiques de management. Prasad (2003b) observe quen sappuyant sur une perspective postcoloniale pour comprendre les ides et les pratiques de management, les chercheurs peuvent commencer tudier et identifier les influences du colonialisme dans la constitution et la production des discours de management et de ses pratiques annexes. Cette analyse suggrerait que, plutt que dtre considrs comme des productions occidentales autonomes, les pratiques de management et les discours peuvent tre compris comme ayant merg (et/ou portant lempreinte) de la rencontre coloniale entre lOccident et le Reste. titre dexemple, Cooke (2003) rapproche les racines du management scientifique de celles du management des esclaves dans les plantations aux Etats-Unis au XIXe sicle. Banerjee, Chio et Mir (2009) offrent galement une analyse des racines colonialistes du dveloppement et de lvolution de la globalisation et des nouvelles formes dimprialisme.Le deuxime champ thorique se concentre quant lui sur les questions de la connaissance, de sa production et de son transfert. La question deurocentrisme et la reprsentation de lAutre forment un premier aspect de cette critique. Ailon (2008) et Fougre et Moulettes (2007) prsentent par exemple une critique postcoloniale des travaux de Hofstede (2001), et la manire dont celui-ci construit une reprsentation des diffrences culturelles qui, en posant une dichotomie entre les paysmodernes et dvelopps et les pays traditionnels et arrirs (Fougre et Moulettes, 2007), dvaluent les cultures non occidentales et excluent leur voix (Ailon, 2008). Un deuxime aspect est li la description, la lgitimation et la discussion relatives aux formes non occidentales de management. titre dexemple, les travaux de Nyathi (2008) et Claey (2014) mettent en avant limportance du concept Ubuntu (signifiant approximativement je suis ce que je suis parce que vous tes ce que vous tes) dans le management dentreprise en Afrique du Sud. Un troisime aspect des travaux postcoloniaux sur la connaissance se focalise sur le transfert de connaissances, et a tendance mettre laccent sur la complexit des interactions culturelles et les formes de rsistance et dhybridation rsultant des rencontres interculturelles. La notion dauthenticit des savoirs et des traditions de management local et de lorganisation est une proccupation majeure de notre intrt pour lhybridit, sur lequel nous reviendrons plus loin. Tant Jackson (2012, 2013) que Srinivas (2012) remettent en question la notion mme dauthenticit et de savoir authentique autochtone, en soulignant la situation gographique et temporelle du contexte postcolonial comme point de rencontre de diverses traditions, ce qui a entran la reproduction et la reconfiguration de ces diverses traditions et diffrents savoirs sous linfluence des dynamiques du pouvoir en action. Par consquent, et comme nous le dvelopperons ici, plutt que de rechercher lauthenticit, il pourrait tre plus fructueux didentifier comment la nouveaut entre dans le monde (Bhabha, 1994) la suite de rencontres interculturelles.La troisime approche, qui reprsente une littrature peu fournie, se penche plutt sur lconomie politique et les perspectives transnationales. Cette approche met fortement laccent sur la mondialisation et ses effets (Banerjee, Chio, et Mir, 2009). Par exemple Banerjee (2000) sintresse lexpropriation des terres et des ressources naturelles dune communaut aborigne par un groupe minier. Chio (2005, 2008), lui, analyse des dilemmes postcoloniaux plus larges associs au dveloppement conomique, en particulier dans les pays postcoloniaux comme la Malaisie. Jack et Westwood (2009, chapitre 1) soutiennent quant eux que ces trois champs thoriques contribuent dans leur ensemble une rflexion critique sur les pratiques et les effets du management interculturel.Ainsi, la perspective postcoloniale nous parat utile pour tenter de comprendre les pratiques de management africain. Traditionnellement, le management occidental a souvent t considr comme une norme unique et universelle (Ibarra-Colado, 2011; Nkomo, 2006, 2011), et les pratiques de management africain ont gnralement t juges laune de cette norme (Andreasson, 2005). En consquence, si une pratique de management occidental nest pas applique dans le domaine du management africain, une telle absence est souvent considre comme un signe de manque ou de carence vis--vis de ce dernier (Andreasson, 2005; Kiggundu, 1989; Nkomo, 2011; Safavi, 1981). linverse, si lon constate que le management africain adopte des pratiques susceptibles de ne pas tre appliques dans le management occidental, de telles pratiques peuvent parfois tre juges comme des rsidus de pratiques culturelles traditionnelles, un folklore qui entrave lefficacit organisationnelle. La perspective postcoloniale peut savrer utile pour aborder un tel ethnocentrisme et ainsi dvelopper une autre comprhension du management africain. En outre, lapproche postcoloniale peut favoriser une nouvelle comprhension du transfert des connaissances et des pratiques de management de lOccident vers lAfrique.Lobjectif principal de cet article est de comprendre comment les visions et les pratiques du management se dveloppent parmi deux ples dominants: celui de luniversalit et celui de la contingence. Ceci renvoie, selon nous, la question dauthenticit - et ainsi la question de lessentialisation du management africain. Comme Alcadipani etal. (2012) le soulignent, dans lanalyse de la thorie et de la pratique du management autochtone, la question de lauthenticit de ces formes de connaissances et de pratiques merge. Peut-on vraiment parler dun management africain, dun management asiatique ou encore dun management occidental? Dun point de vue du management interculturel critique, ces notions nous paraissent particulirement problmatiques pour les raisons que nous voquerons ci-dessous.Abordons tout dabord la question de lessentialisation. Dans cet article, nous nous appuyons sur la dfinition de Prasad (2003b, p. 25), qui explique que lessentialisme renvoie lide que tout groupe spcifique dobjets ou de personnes (par exemple, une race, un genre ou une classe sociale) est marqu, identifi et dfini par des caractristiques et des essences pures, immuables et transhistoriques dans le groupe en question, et qui dterminent la nature fondamentale et unique de ce groupe. La dichotomie entre luniversalisme et la contingence, soit une distinction entre un management occidental et africain, essentialise chacun deux en les prsentant comme statiques et homognes. Un certain nombre de travaux traitent du management interculturel en adoptant la thorie postcoloniale (Fougre et Moulettes, 2009; Jack et Westwood, 2009; Moulettes, 2007; zkazan-Pan, 2008; Westwood, 2004). Kwek (2003) met en garde contre linfluence de certains modles, comme celui de Hofstede (2001), qui essentialisent la notion de diffrences culturelles en rduisant la richesse et la complexit culturelle quelques dimensions culturelles binaires. Dans leur analyse de la deuxime dition du magnum opus de Hofstedes (2001) Les diffrences culturelles dans le management, Fougre et Moullettes (2007) dmontrent comment cette essentialisation engendre des consquences considrables pour notre comprhension et notre reprsentation des diffrences culturelles. La culture, et non la gographie ou lhistoire, devient une explication universelle des diffrences entre les nations qui farde notre comprhension des diffrences en termes de dveloppement conomique ou de fonctionnement dinstitutions dmocratiques. En plus de sa tendance essentialiser les diffrences culturelles, cette oeuvre construit une dichotomie entre les pays dvelopps et modernes et le Reste, les pays traditionnels et arrirs. Cette dichotomie repose sur une essentialisation de la notion de culture nationale qui est rduite dabord quatre, puis cinq (Hofstede et Bond, 1988) et maintenant six (Minkov, 2007) dimensions culturelles, que Hofstede propose en les dpeignant comme des entits historiquement dtermines, homognes et statiques.Cette reprsentation dsavoue la grande htrognit prsente la fois dans la culture et le management occidental et africain. Peut-on comparer lAllemagne lEspagne ou le Cameroun lAfrique du Sud? Certes, il existe des traits communs au sein des pays europens ou africains, mais les diffrences savrent aussi non ngligeables. En prsentant les deux blocs comme monolithiques, Said (2003) nous rappelle que chacun est rduit quelques caractristiques qui nenglobent que des vrits partielles et estompent ainsi les diffrences. Mais plus important encore, lessentialisation du management occidental et africain repose sur et reproduit une dichotomie ainsi quune hirarchie orientaliste dans lesquelles le management occidental est considr comme suprieur et comme la voie suivre, tandis que le management africain est reprsent comme inadquat, inefficient et infrieur (Fougre et Moulettes, 2007; Nkomo, 2011).Cette problmatique dducation managriale nous amne la question de lauthenticit dun management africain. Comme Jackson (2004) et Nkomo (2011) lobservent, la formation des managers africains repose principalement sur des ouvrages et des thories dvelopps en Occident. Et ces thories sont souvent transmises aux tudiants telles quelles, sans aucune adaptation au contexte local. Mme si des tentatives ont t faites pour laborer des thories autochtones de management en Afrique (Edoho, 2001a; Kamdem, 2002; Mbigi et Maree, 1995; Nzelibe, 1986), celles-ci restent relativement marginales et mconnues dans la littrature gnrale (Nkomo, 2011).Dun point de vue des sciences du management, la discussion sur lauthenticit souligne la question de la pertinence des connaissances en management pour un contexte local. La littrature sur le management interculturel se penche sur cette question depuis quelques dcennies (N. J. Adler, 1983; Bollinger et Hofstede, 1987; Haire, Ghiselli, et Porter, 1966; House etal., 2004; Negandhi et Prasad, 1975; Roberts, 1970). Pour le continent africain, nous pouvons mentionner, entre autres, les travaux dIribarne (2003a, 2003b, 2008, 1990), Henry (1991, 1993, 1997), Jackson (2002a, 2004, 2011, 2015), Kamdem (1996, 2002), Ouattara (1995), Senaji et ses collgues (2014) et Zoogah (2016).Srinivas (2012) met en avant deux lments fondamentaux en lien avec la question de lauthenticit et des connaissances en management. Dans un premier temps, il souligne la question de la pertinence pistmique, considre comme une connaissance du management, et sinterroge sur la pertinence de cette connaissance pour un contexte particulier. Dans un second temps, il souligne limportance de lefficacit performative, qui fait rfrence au comportement attendu par les managers dans un contexte particulier. Nous reviendrons sur cette question plus loin.Commenons avec la question de la pertinence pistmique. Dj dans les annes 70, Onyemelukwe (1973), dans son analyse des pratiques de management au Nigeria, interroge la pertinence de calquer les mthodes de management occidental pour le contexte local et souligne la ncessit dadaptation aux conditions locales. Par la suite, un certain nombre de travaux ont dfendu lide dun rejet et/ou dune restriction de la pense et des pratiques de management occidental en Afrique (Hydn, 1983; Jackson, 2002b, 2004; Jaeger et Kanungo, 1990; Kamoche, 2000; Leonard, 1987; Safavi, 1981). Ces auteurs soutiennent que limportation du management scientifique (le taylorisme) et les notions europennes dadministration et de bureaucratie ont perturb et sont entres en conflit avec les notions et les pratiques de management africain (Nkomo, 2011).Par consquent, un certain nombre de chercheurs ont mis en avant des propositions relatives une philosophie africaine de management (Edoho, 2001b, 2001a; Mangaliso, 2001; Mbigi, 1997; Nzelibe, 1986). Pour Edoho (2001b, p. 74), une philosophie africaine de management intgre une manire pratique de penser qui se focalise sur la faon de grer efficacement une organisation, quelle soit dans le secteur public ou priv. Ceci nous amne vers la question defficacit performative, qui doit ncessairement tre ancre dans une perspective africaine et qui doit tre lie lexistence quotidienne, lexprience africaine et la ralit contextuelle. Edoho (2001b) soutient que le communalisme est au centre de la personnalit africaine et quil imprgne la conscience africaine. En Afrique du Sud, on retrouve cette ide de vie communaliste dans les travaux sur la notion dUbuntu (Broodryk, 2005; Lutz, 2009; Mangaliso, 2001; Mbigi, 1997; Mbigi et Maree, 1995). Ces travaux ont gagn en popularit depuis les annes 90. De fait, cette notion est souvent explique comme une thique communautaire qui est 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 coopration et de solidarit, comme guide de comportement entre les individus et par consquent aussi entre les employeurs et les employs. Pour Mangaliso (2001), la notion dUbuntu peut ainsi offrir un avantage concurrentiel aux entreprises qui intgrent ses principes et ses pratiques.Lorsquils prsentent cette philosophie de management africain, ces auteurs ont tendance se tourner vers lhistoire africaine et les systmes de connaissances autochtones qui, selon eux, taient prsents avant lavnement du colonialisme (Nkomo, 2011). Cette approche nous semble problmatique au vu de lhistoire et des consquences du colonialisme et des multiples changes qui ont rsult de cette rencontre. Dans la prochaine section, nous nous intressons donc ces questions dchanges culturels.Compte tenu de la longue histoire de lesclavage, du colonialisme et du nocolonialisme se pose la question de lauthenticit dune philosophie managriale africaine. Est-il encore possible, aprs des sicles de domination et dchanges culturels, de discerner ce qui est authentique de ce qui a t import par les pouvoirs conqurants? Nous supposons que mme dans le cas du management occidental, la notion dauthenticit est discutable, si lon considre, par exemple, que des ides et des techniques de management japonais font dsormais partie intgrante des thories soi-disant occidentales. Nous pouvons citer ici la popularit contemporaine de lapproche lean, initialement dveloppe au Japon. Dun point de vue culturel et postmoderniste, il nous semble que la notion dauthenticit nest plus tenable dans un monde globalis ou notre tre et nos philosophies de management tendent de plus en plus tre dvelopps la carte. Comme Said (2003) lestime, ces reprsentations sont fallacieuses et mme dangereuses.La question de lauthenticit et la possibilit mme dauthenticit dans un monde globalis nous conduisent dans le domaine des changes culturels. Comme voqu par Bhabha (1994), cest une illusion de parler de la puret dune culture. travers lhistoire, les mouvements des peuples ont amen des cultures diffrentes se rencontrer et se mlanger. ce sujet, Nederveen-Pieterse (2009) parle dun mlange global qui caractrise le monde tel quon le connat aujourdhui. Aprs lge du Choc des civilisations (Huntington, 1996) et de la McDonaldisation du monde, nous sommes entrs dans une re dhybridation culturelle caractrise par des changes culturels nord-sud, est-ouest et sud-sud. Cela implique que si au niveau culturel le monde est caractris par lhybridation, un mouvement parallle se manifeste au niveau des visions et des pratiques de management. Cette approche dpasse notre simple distinction entre convergence et divergence des visions et des pratiques de management, ou autrement dit, entre luniversalisme et la contingence.Dans ce contexte, Bhabha (1984) introduit les notions de mimtisme et dhybridit. Selon lui, le mimtisme dsigne une imitation impose. Au niveau colonial, le mimtisme est exig par le colonisateur pour que le colonis imite lOccidental de manire rejoindre une normalit lie la mission civilisatrice de la nation colonisatrice. Bhabha estime (Bhabha et Rutherford, 2006, p. 96) que mme si luniversalisme rend possible la diversit, celui-ci dissimule aussi des normes, des valeurs et des intrts ethnocentriques. Si nous prenons lexemple de lducation managriale, nous voyons que la plupart des cursus de management en Afrique reposent sur des manuels issus des pays colonisateurs. Autrement dit, lhypothse implicite est qu travers limitation des visions et des pratiques de management occidental, lAfrique peut se dvelopper et rejoindre le monde industrialis. cet gard, luniversalisme cre et renforce les diffrences et mme lincommensurabilit entre lOccident et lAfrique. Bhabha rappelle que mme si le but est de civiliser, le colonisateur ne veut pas que le colonis devienne son gal, il veut conserver la distinction entre colonisateur et colonis. Cela signifie quune certaine ambivalence entre dans son discours colonisateur. Et cette ambivalence cre des espaces de contestation et dhybridation.Ainsi,lhybridation, comme imitation dcale, contredit lessentialisme dune culture originale. Lhybridit est plutt pour Bhabha le tiers espace qui rend possible lmergence dautres positions. Ce tiers espace, dit-il, vient perturber les histoires qui le constituent et tablit de nouvelles structures dautorit, de nouvelles initiatives politiques, qui chappent au sens commun (Bhabha et Rutherford, 2006, p. 99).Lapproche universaliste et les approches contingentes ne prennent pas en compte ces changes culturels et leurs effets sur la doctrine ainsi que sur les pratiques de management. Ibarra-Colado (2011, p. 157) observe que lhybridit est une condition incontournable du monde contemporain et soutient lide que toute approche critique visant comprendre et expliquer le management dune culture lautre doit reconnatre cette hybridit comme un aspect structurant de notre ralit contemporaine. une chelle locale, la dialectique de la rencontre entre les diffrents agents culturels donne lieu des cultures modeles et remodeles au travers dinteractions interculturelles (Inglehart et Baker, 2000), dans lesquelles les individus insrent consciemment ou inconsciemment de nouvelles significations dans le vcu de leur propre culture (Primecz, Romani, et Sackmann, 2011; Shimoni et Bergmann, 2006).Dans la littrature sur le management interculturel, cette notion dhybridit et dhybridation est prsente dans de nombreux travaux, aussi bien sur les pays dvelopps que sur les pays en voie de dveloppement (Andrews et Chompusri, 2001; Bjrkman, Barner-Rasmussen, et Vaara, 2010; Chan, Luk, et Wang, 2005; Ralston etal., 1993; Shimoni et Bergmann, 2006). titre dexemple, Priem et ses collgues (2000) suggrent que linteraction entre la culture et la mondialisation produit un nouveau systme de valeurs constitu par la combinaison des deux forces. Khilji (2002) observe quant lui que des tendances de convergence et de divergence peuvent en parallle se produire au niveau des efforts de changement de GRH dans les multinationales oprant au Pakistan.Sagissant du continent africain, Azolukwam et Perkins (2009) ont, dans une tude sur les perspectives managriales de la GRH au Nigeria, tabli que les influences culturelles et institutionnelles sur la faon dont la GRH peut tre interprte et mise en oeuvre peuvent gnrer un mlange de mthodes et de comportements managriaux imports et traditionnels. De mme, Anakwe (2002) constate que les pratiques de GRH au Nigeria sont le fruit dune rencontre des pratiques occidentales et des contextes dans lesquels les pratiques oprent. Elle rappelle que les organisations doivent adopter de faon proactive une perspective dhybridation dans la conception, le dveloppement et la mise en oeuvre des pratiques de GRH au Nigeria et dans dautres pays en voie dveloppement. Newenham-Kahindi (2009) observe que le succs des entreprises multinationales sud-africaines entrant dans le secteur des services en Tanzanie semble reposer sur des formes de management hybrides qui intgrent des pratiques souples de GRH et dautres valeurs contextuelles. De mme, Jackson et ses collgues (2008) ont constat quun facteur cl de russite au sein des PME au Kenya rside dans le fait que les managers locaux combinent les influences culturelles traditionnelles avec les approches de management occidental, travers une forme diffrencie de paternalisme, selon quils aient faire ou non des membres de leur propre groupe. Dans une tude sur trois filiales camerounaises dune firme multinationale franaise, Apitsa (2013) dmontre que lethnicit ne constitue pas seulement une contrainte et une concession faire par rapport au management rationnel, mais quelle peut aussi tre un levier au service de lefficacit de lorganisation. Elle conclut que lhybridation par le truchement de lethnicit peut sinscrire dans la GRH linternational comme une source plus comptitive, en la considrant non pas comme un compromis coteux, mais plutt comme un compromis ncessaire (p. 61). Cependant, il est important de souligner que souvent, ces processus dhybridation ne reprsentent pas des changes entre partenaires gaux. Comme Bhabha (1994) le rappelle juste titre, les relations de pouvoir ont un impact sur le degr et la direction des changes culturels. Au regard de la colonisation et de limprialisme culturel qui la accompagne, on peut difficilement parler dun change entre gaux dans le contexte subsaharien. Cette asymtrie dans les relations de pouvoir, mme si elle impacte le degr et la direction du processus, ne nie pas la possibilit dhybridation. Comme le dmontre Claey (2014), qui tudie limpact du discours de laide au dveloppement sur les visions et les pratiques de management en organisations non gouvernementales (ONG) en Afrique du Sud, les acteurs sur le terrain traduisent et sapproprient les notions de management travers le prisme culturel dUbuntu, qui a dj t voqu. De ce processus dhybridation rsultent des mthodes de management qui tentent de rconcilier les exigences de performance, defficience et defficacit, et dinclure dans le mme temps une mise en valeur de ltre humain. Pour reprendre les mots de Bhabha, lhybridation donne naissance quelque chose de diffrent, quelque chose de neuf, que lon ne peut reconnatre, un nouveau terrain de ngociation du sens et de la reprsentation (Bhabha et Rutherford, 2006, p. 100).Bien que le management repose fondamentalement sur la ncessit de coordonner les efforts des collaborateurs vers latteinte dobjectifs organisationnels, que ce soit en Amrique latine, en Europe ou en Afrique, dans le secteur public, le monde de lentreprise ou le secteur non marchand, linterprtation et la mise en oeuvre de cette ide et des pratiques qui y sont associes diffrent dun pays lautre et dune culture lautre. En tant que systmes ouverts, les organisations doivent tre connectes lenvironnement avec lequel elles interagissent, travers lextraction de ressources naturelles et humaines, la transformation de ces ressources et ce qui est finalement apport la socit. Dans cet article, nous remettons en question lapproche universaliste qui a tendance sparer lorganisation de son environnement culturel, et qui suppose par ailleurs que le management est une ide universelle et que la pratique de management est la mme partout. En parallle, nous nous interrogeons sur lessentialisation des approches contingentes telles quelles ont t dveloppes dans la littrature sur le management interculturel, ainsi que sur la possibilit dune thorie authentique de management africain, au regard de lhistoire du continent et des consquences de la colonisation sur ces peuples.Nous avons par ailleurs cherch dmontrer dans cet article comment une approche base sur la thorie postcoloniale peut nous aider dcrire et comprendre les diffrents enjeux qui impactent le dveloppement dune thorie de management en Afrique. En sinterrogeant sur la construction des visions, des modles et des paradigmes thoriques qui permettent de donner sens ce que fait le manager africain au quotidien, cet article sappuie sur la thorie postcoloniale. Ce prisme thorique nous permet danalyser et de comprendre les interactions multiples et complexes qui faonnent et encadrent la pratique et la thorie du management en Afrique. Ce prisme nous permet galement de dcortiquer les dangers et les limites dune thorisation qui sappuie sur une dichotomie entre le Soi et lAutre, ainsi que les effets rducteurs dune telle approche.Il nous semble que le dbat et lopposition entre luniversalisme et la contingence, autrement dit, entre la convergence et la divergence, est fallacieux dans le cadre de la comprhension et de la thorisation du management en Afrique. une poque caractrise par la mondialisation, cette dichotomie est devenue intenable. La circulation mondiale dides, de visions et de pratiques de management suggre quune troisime piste serait plus apte apprhender thoriquement et empiriquement le dveloppement dune thorie africaine de management. Nous estimons que les notions dhybridit et dhybridation saisissent mieux les processus en cours. La prise en compte de ces notions dans une thorie de management africain nous permet daller au-del dune conception statique, prsente dans les approches universalistes et contingentes, et de progresser vers une comprhension plus dynamique de lmergence des systmes et des pratiques de management sur le continent africain.Cet accent mis sur les changes dynamiques nous permet galement de mieux ancrer les thories africaines de management dans leur contexte local, vitant ainsi la critique dune essentialisation renouvele. Nous croyons que la prise en compte des ides, des visions et des pratiques locales permet par ailleurs de dvelopper une thorie plus robuste, qui est conforme aux valeurs, aux attitudes et aux croyances locales.Lobjectif de cet article est de contribuer au dveloppement dun argument en faveur de la notion dhybridit, en sappuyant sur la perspective postcoloniale, comme alternative la thorie et la pratique universaliste ou contingents du management. Nous pensons que cette approche nous permettra de faire avancer les recherches sur le management en Afrique. Cest seulement en tenant compte du contexte local et des dynamiques dchanges entre les diffrentes parties prenantes quil sera possible de dvelopper une thorie du management en Afrique capable de dpasser les tendances no-colonialistes, associes une approche universaliste qui risque de perptuer linfriorisation du management en Afrique. En parallle, et compte tenu du processus de mondialisation, une approche qui sappuie uniquement sur la divergence nous parat intenable et nave. Pour conclure, nous estimons quune thorie du management en Afrique est, par dfinition, encastre et varie entre universalisme et contingence, une thorie hybride qui reprsente quelque chose de diffrent, quelque chose de neuf, que lon ne peut reconnatre (Bhabha et Rutherford, 2006, p. 100).

Adler, Nancy J. (1983). A typology of management studies involving culture, Journal of International Business Studies, vol.14, no2, p.29-47.Adler, Paul S.; FORBES, Linda C.; WILLMOTT, Hugh (2007). Critical management studies, The Academy of Management Annals, vol.1, no1, p.119-179.Ailon, Galit (2008). Mirror, mirror on the wall: Cultures consequences in a value test of its own design, The Academy of Management Review, vol.33, no4, p.885-904.Alcadipani, Rafael; Khan, Farzad Rafi; Gantman, Ernesto; NKOMO, Stella M. (2012). Southern voices in management and organization knowledge, Organization, vol.19, no2, p.131-143.Allali, Brahim (2002). Traditions nationales et gestion dentreprise: porte et limites de lapproche diribarnienne dans lanalyse de la culture marocaine, Management International, vol.6, no3, 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, no7, 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, no6, p.971986.Andrews, Tim G.; Chompusri, Nartnalin (2001). Lessons in `cross-vergence: Restructuring the Thai subsidiary corporation, Journal of International Business Studies, vol.32, no1, p.77-93.Apitsa, Suzanne Marie (2013). Lhybridation des pratiques de GRH linternational par le truchement de lethnicit en Afrique, Annales des Mines - Grer et comprendre, vol.113, no3, 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, no1, 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, no1, p.338.Banerjee, Subhabrata Bobby; CHIO, Vanessa C. M.; MIR, Raza d. (2009). Organizations, markets and imperial formations. Towards an anthropology of globalization, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 256p.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, no2/3, p.90-98.BanqueMondiale (2017). Africas pulse: Une analyse des enjeux faonnant lavenir conomique de lAfrique. Document de travail 120334, Washington, DC: Groupe de la Banque Mondiale.Berman, Jonathan (2013). Seven reasons why Africas time is now, Harvard Business Review, vol.91, no10, 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, no1, 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, no3, p.95-107.Bjrkman, 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, no4, p.417-420.Blanchet, Vivien (2010). Quand lautre est le mme mais jamais tout fait: une lecture postcoloniale du commerce quitable, Revue de lorganisation responsable, vol.5, no1, p.17-29.Boiral, Olivier; Mboungou, Grgoire (2004). Grer dans la tourmente: le management des entreprises formelles au Congo-Brazzaville, Management International, vol.8, no2, p.33-49.Bollinger, Daniel; Hofstede, Geert (1987). Les diffrences culturelles dans le management. Comment chaque pays gre-t-il ses hommes?, Paris: Editions Organisation, 268p.Broodryk, Johann (2005). Ubuntu management philosophy: Exporting ancient African wisdom into the global world, Randburg, South Africa: Knowledge Resources, 255p.Cesaire, Aim (1939). Cahier dun retour au pays natal, Volonts, no20.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, no4, p.461-482.Chio, Vanessa C. M. (2005). Malaysia and the development process: Globalization, knowledge transfers and postcolonial dilemmas, New York, NY: Routledge, 272p.Chio, Vanessa C.M. (2008). Transfers, training and inscriptions: The production of modern market citizens in Malaysia, Critical perspectives on international business, vol.4, no2/3, p.166-183.Claey, Frederik (2014). Managing nongovernmental organizations: Culture, power, and resistance, New York, NY: Routledge, 246p.Claey, Frederik; Jackson, Terence (2012). The iron cage re-revisited: Institutional isomorphism in non-profit organisations in South Africa, Journal of International Development, vol.24, no5, p.602-622.Cooke, Bill (2003). The denial of slavery in management studies, Journal of Management Studies, vol.40, no8, p.1895-1918.Edoho, Felix M., d. (2001a). Management Challenges for Africa in the Twenty-First Century: Theoretical and Applied Perspectives, Westport, CT.: Praeger, 304p.Edoho, Felix M. (2001b). Management in Africa: The quest for a philosophical framework in Felix M. Edoho (d), Management Challenges for Africa in the Twenty-First Century: Theoretical and Applied Perspectives, Westport, CT: Praeger, p.73-89.Ernst & Young (2014). Ernst & Youngs Africa attractiveness survey Africa 2014: Executing growth, Johannesburg, South Africa: Ernst & Young.Fanon, Frantz (1952). Peau noire, masques blancs, Paris: Seuil, 224p.Fanon, Frantz (1961). Les damns de la terre, Paris: ditions Maspero, 311p.Fougere, Martin; Moulettes, Agneta (2007). The construction of the modern West and the backward rest: Studying the discourse of Hofstedes Cultures Consequences, Journal of Multicultural Discourses, vol.2, no1, 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 (d), 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, no1, 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, no4, 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, no6, p.855-876.Frimousse, Soufyane; Peretti, et Jean-Marie (2005). Apprentissage stratgique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrbin, Abstract, Management & Avenir,, no5, p.45-61.Gandhi, Leela (1998). Postcolonial theory: A critical introduction, Edinburgh, UK: Edinburgh University Press, 200p.Haire, Mason; Ghiselli, Edwin E.; Porter, Lyman W (1966). Managerial thinking: An international study, New York, NY: Wiley, 298p.Henry, Alain (1991). Vers un modle du management africain, Cahiers dtudes africaines, vol.31, no124, p.447-73.Henry, Alain (1993). Les entreprises en Afrique: des progrs mconnus, Afrique 2000: revue trimestrielle, no14, p.83-92.Henry, Alain (1997). Des entreprises performantes en Afrique, modle de gouvernance, Afrique contemporaine, no181, p.12-24.Hofstede, Geert (2001). Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd d, Thousand Oaks, CA: Sage, 616p.Hofstede, Geert; Bond, Michael Harris (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, Organizational Dynamics, vol.16, no4, p.521.House, Robert J.; Hanges, Paul J.; Javidan, Mansour; Dorfman, Peter W.; Gupta, Vipin, d. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, Thousand Oaks, CA: Sage, 848p.Huntington, Samuel P. (1996). Clash of civilization and the remaking of world order, New York, NY: Simon & Schuster, 367p.Hydn, Gran (1983). Noshortcuts to progress: African development management in perspective, Berkeley, CA: University of California Press, 242p.Ibarra-Colado, 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 lAdministration, vol.28, no2, p.154-159.Inglehart, Ronald; Baker, Wayne E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values, American Sociological Review, vol.65, no1, p.19-51.Inkeles, Alex (1960). Industrial man: The relation of status to experience, perception, and value, The American Journal of Sociology, vol.66, no1, p.131.Iribarne, Philippe d (1990). Face limpossible dcentralisation des entreprises africaines, Revue franaise de gestion, vol.80, p.28-39.Iribarne, Philippe d (2003a). Des pratiques de gestion modernes enracines dans les cultures du tiers-monde, Prsence Africaine, no167-168, p.27-35.Iribarne, Philippe d (2003b). Le Tiers-monde qui russit: Nouveaux modles, Paris: Editions Odile Jacob, 288p.Iribarne, Philippe d (2008). Culture et dveloppement, les questions de management, Afrique contemporaine, no226 (novembre), p.229-42.Jack, Gavin; Westwood, Robert (2009). International and cross-cultural management studies: A postcolonial reading, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 367p.Jackson, Terence (2002a). Reframing human resource management in Africa: A cross-cultural perspective, The International Journal of Human Resource Management, vol.13, no7, p.998-1018.Jackson, Terence (2002b). The management of people across cultures: Valuing people differently, Human Resource Management, vol.41, no4, p.455-475.Jackson, Terence (2004). Management and change in Africa. A cross-cultural perspective, London, UK: Routledge, 298p.Jackson, Terence (2011). From cultural values to cross-cultural interfaces: Hofstede goes to Africa, Journal of Organizational Change Management, vol.24, no4, p.532-558.Jackson, Terence (2012). Postcolonialism and organizational knowledge in the wake of Chinas presence in Africa: Interrogating South-South relations, Organization, vol.19, no2, 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, no1, p.13-38.Jackson, Terence (2015). Management studies from Africa: A cross-cultural critique, Africa Journal of Management, vol.1, no1, 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, no4, p.400-416.Jaeger, Alfred M.; Kanungo, Rabindra N., d. (1990). Management in developing countries, London, UK: Routledge, 306p.Kamdem, Emmanuel (1996). Ni Taylor, ni folklore: pour un management africain interculturel et cratif, Organizaes & Sociedade, vol.3, no6, p.97-126.Kamdem, Emmanuel (2001). Intervention organisationnelle et gestion du changementQuelques expriences africaines, Management International, vol.5, no2, p.33-49.Kamdem, Emmanuel (2002). Management et interculturalit en Afrique: Exprience camerounaise, Saint-Nicolas, Canada: Les presses de luniversit Laval, 434p.Kamoche, Ken (2000). Sociological paradigms and human resources: An African context, London, UK: Ashgate, 209p.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, no2, p.232-53.Kiggundu, Moses N. (1989). Managing organizations in developing countries: An operational and strategic approach, West Hartford, CT: Kumarian Press, 328p.Kwek, Dennis (2003). Decolonizing and re-presenting cultures consequences: A postcolonial critique of cross-cultural studies in management in Anshuman Prasad (d), Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement, New York, NY: Palgrave Macmillan, p.121-46.Labazee, P. (1990). La gestion de lentreprise Africaine: Rflexions sur les fonctions sociales dun mythe techniciste, Tiers-monde, vol.31, no124, p.833-852.Leonard, David K. (1987). The political realities of African management, World Development, vol.15, no7, p.899910.Levitt, T. (1983). The globalization of markets, Harvard Business Review, vol.61, no3, p.92-102.Lutz, David W. (2009). African Ubuntu philosophy and global management, Journal of Business Ethics, vol.84, noS3, p.313-328.Mangaliso, Mzamo P. (2001). Building competitive advantage from ubuntu: Management lessons from South Africa, Academy of Management Executive, vol.15, no3, p.23-33.Mbigi, Lovemore (1997). Ubuntu: The African dream in management, Randburg, South Africa: Knowledge Resources, 157p.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, 247p.Moulettes, Agneta (2007). The absence of womens voices in Hofstedes Cultural Consequences: A postcolonial reading, Women In Management Review, vol.22, no6, p.443-455.NederveenPieterse, Jan (2009). Globalization and culture: Global mlange. 2 d, 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, 249p.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, no2, p.137-146.Newenham-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, no1, p.87-108.Nkomo, Stella M. (2006). Images of African leadership and management in organisation studies: Tensions, contradictions and re-visions. Confrence inaugurale, Pretoria, South Africa, mars7.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, no3, p.365-386.Nyathi, Nceku (2008). The organisational imagination in African anti-colonial thought, Doctoral dissertation, Leicester, UK: Universisty of Leicester.Nzelibe, C. O. (1986). The evolution of African management thought, International Studies of Management & Organization, vol.16, no2, p.616.Nzongola-Ntalaja, Georges (2002). The Congo: From Leopold to Kabila: A peoples history, London, UK: Zed Books, 324p.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, no1, p.65-79.Ouattara, I. (1995). Management et culture: les fondements de la ncessit dune adaptation: le cas de lAfrique, Humanisme et entreprise, vol.23, no213, p.45-66.zkazan-Pan, B. (2008). International management research meets the rest of the world, Academy of Management Review, vol.33, no4, p.964-974.Prasad, Anshuman, d. (2003a). Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement, New York, NY: Palgrave Macmillan, 320p.Prasad, Anshuman (2003b). The gaze of the other: Postcolonial theory and organizational analysis in Anshuman Prasad (d), 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 (d), 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, no6, 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, no3, p.473-492.Primecz, Henriett; Romani, Laurence; Sackmann, Sonja, d. (2011). Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 192p.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, no2, 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, no5, p.327-350.Roxburgh, Charles; Drr, Norbert; Leke, Acha; Tazi-Riffi, Amine;

VanWamelen, Arend; Lund, Susan; Chironga, Mutsa; etal. (2010). Lheure des Lions: LAfrique laube dune croissance prenne, McKinsey Global Institute.Safavi, Farrokh (1981). A model of management education in Africa, Academy of Management Review, vol.6, no2, p.319-331.Said, Edward W. (2003). Orientalism, London, UK: Penguin Books, 396p.Senaji, Thomas Anyanje; Metwally, Elham; Sejjaaka, Samuel; BuenarPuplampu, 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, no4, p.228-244.Senghor, Lopold Sdar (1964). Libert, tome 1. Ngritude et humanisme, Paris: Seuil, 438p.Service De Recherche Du Parlement Europeen (2016). La croissance conomique de lAfrique: Dcollage ou ralentissement? PE 573.891, Union europenne.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, no3, p.76-89.Sibeud, Emmanuelle (2004). Post-colonial et colonial studies: enjeux et dbats, Revue dhistoire moderne et contemporaine, vol.no51-4bis, no5, p.87-95.Smouts, Marie-Claude (2007). Introduction / Le postcolonial pour quoi faire? in Marie-Claude Smouts (d), La situation postcoloniale. Les postcolonial studies dans le dbat franais, Paris, France: Presses de Sciences Po, p.25-66.Spivak, Gayatri Chakravorty (1988). Can the subaltern speak? in Cary Nelson et Lawrence Grossberg (d), 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, no2, 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, no3, p.241-261.Tidjani, Bassirou (2000). Le profil du responsable du personnel au Sngal: le discours et la ralit, Africa Development / Afrique et Dveloppement, vol.25, no1/2, p.191-212.West, Andrew (2014). Ubuntu and business ethics: Problems, perspectives and prospects, Journal of Business Ethics, vol.121, no1, p.47-61.Westwood, Robert (2004). Towards a postcolonial research paradigm in international business and comparative management in Rebecca Marschan-Piekkari et Catherine Welch (d), 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, no3, 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, 510p.Zoogah, David B. (2016). Tribal diversity, human resources management practices, and firm performance, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol.33, no3, p.182-196.

Les dimensions de l'afrique. Les 4 dimensions du management africain. Dimensions du management africain.