

Cultures nationales et management : L'expérience multiculturelle des entreprises africaines

Evalde MUTABAZI
E.M. LYON
mutabazi@em-lyon.com

Résumé

L'échec de l'importation en Afrique de modèles étrangers de management ou de gouvernement des peuples n'est plus à démontrer aujourd'hui. La situation économique de nombreux pays le montre très clairement : cet échec est catastrophique au travers des bouleversements politiques et des génocides observés sur ce continent pendant ces deux dernières décennies. Mais il l'est également au travers de la dysfonction endémique des administrations et des entreprises africaines, de la faiblesse des économies nationales. Contrairement aux discours souvent médiatisés, l'explication qui ressort de nos recherches et interventions dans les entreprises africaines est que la double référence des dirigeants (économiques ou politiques) africains à la fois aux modèles importés et ancestraux opère à l'encontre du développement de ce continent et du bien-être de ses habitants. Suite au multiculturalisme à l'œuvre depuis l'époque coloniale, les compétences et les savoir-faire spécifiques développés tout au long de leur histoire par les communautés africaines ont été souvent ignorés, déniés voire délibérément détruits au profit des modèles importés. D'où la question de savoir comment passer de ce multiculturalisme et du placage des modèles importés sur les valeurs et les règles de sociabilité des sociétés locales à la valorisation du modèle circulatoire, organisateur de la plupart des communautés africaines, reconstruire la confiance en elles-mêmes et accroître la capacité de l'Afrique à tirer partie de la mondialisation ?

Mots-clés : management interculturel, multiculturalisme, Afrique

CULTURES NATIONALES ET MANAGEMENT

L'expérience multiculturelle des entreprises africaines

Plusieurs dynamiques actuellement à l'œuvre, suite à la globalisation, se traduisent par différents types de phénomènes politiques et sociaux liés à la coexistence de tensions homogénéisantes et différenciatrices des sociétés humaines (Mercure D., 2002). Fortement accrues pendant ces dix dernières années, ces phénomènes s'expriment particulièrement autour des rapports entre pays et communautés de cultures différentes mais également au niveau des entreprises mondialisées, entre leurs partenaires et membres de plus en plus multiculturels et ayant des conceptions différentes voire opposées du management des hommes et des rapports collectifs de travail.

Au regard de la question des liens entre cultures et modèles de management, notre premier constat est que nous vivons aujourd'hui l'expérience sans précédent de la conjonction de dynamiques technologiques et sociales, politiques et économiques qui transcendent les frontières des nations (NTIC, globalisation économique, regroupement de pays en unions régionales, rapprochement d'entreprises) et produisent en même temps des phénomènes localisés de résistance identitaire (Dupriez P., 2002).

Notre second constat est que ces phénomènes bouleversent quelquefois dramatiquement la vie des sociétés (lutttes nationalistes ou indépendantistes en Europe ou en Amérique, conflits claniques ou régionaux en Afrique) et remettent souvent en cause le succès des opérations de rapprochement (Mutabazi E. & al. 1994, Mutabazi E., 1999) des entreprises mondialisées (échec des fusions et acquisitions d'entreprises, difficultés de coopération au sein de leurs équipes multiculturelles)¹

Ces phénomènes étant enfin de plus en plus souvent au cœur de l'actualité politique et économique, la question des liens entre cultures et management s'inscrit dans une problématique globale qui concerne toutes les nations² et toutes les entreprises face à la mondialisation de la concurrence. Plus que par le passé, les entreprises sont obligées de prendre en compte des différences entre les cultures et les modèles de management portés par leurs partenaires ou membres des équipes multiculturelles dans leurs pays d'origines mais également dans différents pays du monde où elles opèrent (Pierre Ph., 2000).

¹ Mutabazi E. Fusions et acquisitions internationales : les dividendes de la diversité culturelle. Revue MCS, N°568, Nov. 1999

² Martin D., Metzger J.L. & Pierre Ph., Les métamorphoses du Monde. Sociologie de la mondialisation. Seuil, Paris, 2003

Face à ces éléments, nous proposons de laisser de côté sa dimension globale, afin d'appréhender cette problématique uniquement à partir de l'expérience africaine. Pour ce faire, notre réflexion est structurée en trois parties :

La première a pour objectif de planter le décor, c'est à dire de présenter brièvement le contexte dans lequel, face à la globalisation des économies et à la mondialisation de la concurrence, la prise en compte des différences entre cultures et modèles différents de management constitue un défi pour les entreprises. Autrement dit, nous souhaitons rapidement présenter quelques raisons majeures pour lesquelles les entreprises mondialisées sont aujourd'hui amenées à passer du multiculturalisme au management interculturel. Celui-ci étant également développé en Afrique depuis la colonisation, nous concluons cette partie en ouvrant la réflexion sur l'expérience africaine.

Dans la deuxième partie, nous nous concentrerons plus précisément sur l'expérience africaine afin d'examiner, à partir d'un cas concret (le Cas SOKO), le mécanisme souvent à l'œuvre dans les rapports entre l'Afrique et l'Occident et qui s'exprime clairement dans les entreprises au travers des phénomènes relationnels et sociaux liés au choc des cultures et des modèles occidentaux et africains. Au travers de l'exploitation de ce cas, nous montrerons par ailleurs que par delà la diversité des pays et des communautés locales, il existe un même modèle organisateur : **le modèle circulatoire de management** sur lequel les entreprises africaines gagneraient à s'appuyer pour mieux mobiliser leurs salariés et accroître leurs performances économiques et sociales au lieu de continuer à les mettre en retrait suite à l'application des seuls modèles de management importés.

Enfin dans la troisième partie, nous concluons cette réflexion en mettant en perspective l'expérience africaine. Nous tenterons de montrer qu'au même titre que plusieurs autres régions du monde, technologiquement et industriellement moins avancées (Amérique latine, Asie, Ex pays communistes du Centre et de l'Est européens)- l'Afrique gagnerait à sortir du mimétisme, à s'enrichir des apports de cultures et de modèles plus compatibles (apports brésiliens, japonais...) afin de mieux valoriser ses ressources et les savoir-faire spécifiques développées tout au long de leur histoire par les communautés locales.

1. La prise en compte des différences culturelles : un défi pour les entreprises actuelles

Alors que les différences entre les cultures et les modèles de management existent depuis la nuit des temps, de nombreuses entreprises occidentales sont redécouvrent la problématique multiculturelle. Depuis les équipes de chasse ou de pêche, qui existent dans de nombreux pays et régions du monde - et cela depuis la préhistoire - jusqu'aux équipes transversales et virtuelles aujourd'hui à la mode, le travail collectif a souvent fait appel à des équipes composées de membres complémentaires et souvent de cultures régionales, nationales ou professionnelles différentes (d'Iribarne Ph. & al, 1998; Mutabazi, 2001). D'où la question de

savoir pourquoi la prise en compte des différences entre cultures et modèles de management constitue aujourd'hui un défi pour les entreprises.

Nos observations France et en Afrique dans les entreprises d'origines nationales différentes³ montrent que jusqu'à al fin des années 80, les différences culturelles ont été souvent négligées au profit des aspects techniques et financiers. Seul le risque politique des pays cibles étaient également pris en compte en plus des aspects quantifiables (taille du marché, données sur l'emploi, la fiscalité...) Alors que cette négligence se solde depuis longtemps par des problèmes de communication et des difficultés relationnelles ayant comme conséquence l'absence de cohésion et de convergence des efforts entre les équipes multiculturelles ou leurs membres, les différences ont même été déniées dans de nombreuses multinationales et particulièrement dans les pays technologiquement et économiquement moins avancés . Pour des raisons pratiques et économiques évidentes, les managers souhaitaient uniformiser les procédures de travail et les pratiques de management voire les comportements dans toutes leurs filiales internationales.

Force est de constater que cette uniformisation n'a véritablement jamais vu le jour et que ces tentatives n'ont pas été abandonnées, ainsi que le montre de nombreux cas d'entreprises (secteur informatique, automobile...) récemment impliquées dans les rapprochements internationaux⁴ et qui ont enregistré des manques à gagner considérables. Bien qu'ils demeurent importants, les aspects techniques et quantitatifs du management international ne suffisent plus aujourd'hui pour être compétitif sur le marché mondial. La grande majorité des entreprises actuelles étant de plus en plus obligées de travailler avec des partenaires multiculturels (salariés et clients, fournisseurs et actionnaires, sous-traitants), la prise en compte leurs spécificités culturelles et managériales figurent parmi les défis majeurs du management actuel et des années à venir (Dupriez & al, 2002 ; Barsoux J.L.& Schneider S.,2003).

Au fur et à mesure que la fabrication des produits et leur commercialisation aux quatre coins de la planète vont se généraliser, la négligence et le déni des différences vont se solder par des conséquences encore plus graves pour les entreprises concernées et leurs salariés. Contrairement aux actions boursières dont la courbe salue généralement à la hausse les annonces d'accords de fusions ou d'acquisitions internationales, l'actualité économique récente regorge de résultats catastrophiques obtenus par les entreprises n'ayant pas anticipé

³ (MUTABAZI, 2001) Cette réflexion s'appuie sur le travail de recherche approfondie (1226 interviews) que nous avons mené dans 56 entreprises ayant des partenaires et salariés de cultures différentes en Europe (Belgique, France, Portugal, Pays-bas, Suisse) et en Afrique (Côte d'Ivoire, Congo, République Démocratique du Congo, Niger, Rwanda, Sénégal). Pour compléter le résultat d'un questionnaire administré au sein des entreprises, nous avons mené des interviews individuels et de groupe d'une durée comprise entre 2 et 6 heures également au sein des entreprises mais aussi à l'extérieur du travail afin de prendre en compte à la fois des cultures nationales ou claniques locales dans notre étude des phénomènes liés au choc des cultures africaines avec les cultures occidentales véhiculées par les modèles de management importés sur place. La présentation des résultats, sous forme de conférences-débats ou de réunions de travail avec les experts Africains et Occidentaux en Afrique et en France (Responsables des fonctions RH, Historiens, Sociologues et Anthropologues, des spécialistes en gestion et en sciences politiques) mais aussi nos entretiens avec quelques chefs coutumiers en Afrique nous a permis d'approfondir et de valider nos analyses, de mieux comprendre différents types de phénomènes organisationnels et sociaux liés au choc des cultures et des modèles en Afrique et en Europe au sein des entreprises multiculturelles internationales.

⁴ Mutabazi E. & Pierre Ph. : Globalisation et rapprochements d'entreprises mondialisées : les dividendes de la diversité culturelle. A paraître, Printemps, 2006

les effets du choc de leurs cultures et modèles de management avec ceux différents de leurs partenaires. Ainsi, dans plus de 50 % des cas de rapprochements, la mauvaise gestion des changements et des phénomènes multiculturels de travail provoque des échecs quelquefois trop cuisants (Drancourt, 1999; Boyer & Freyssenet, 2000; Mutabazi, 1999).

A l'opposé de ceux qui croient au développement d'une unique culture mondiale et d'un seul modèle universel de management, les échecs ainsi que leurs conséquences - notamment pour les salariés souvent licenciés lors des rapprochements- montrent que la prise en compte des différences culturelles n'est ni un luxe, ni un problème philosophique ou humanitaire (Torrington, 1994; Mutabazi, 2001). Ainsi que l'ont compris les dirigeants et cadres des 20% des rapprochements qui réussissent, la prise en compte des différences entre cultures et modèles est un passage de plus en plus obligé, une condition sans laquelle, -suite à la globalisation- les entreprises ne peuvent ni bien négocier les opérations, ni mobiliser leur personnel ni - par voie de conséquence- obtenir les avantages recherchés en contextes multiculturels pour mieux faire face à la concurrence (Wilkins & Ouchi, 1983; Hoeklin, 1993; Calori, 2000).

Relativement récent puisqu'il date du début des années 90, ce tournant vers un management plus ouvert et porteur d'une vision plus positive des différences, se traduit par le fait qu'en plus des éléments quantifiables sur lesquels elles s'appuyaient auparavant pour asseoir leur stratégie internationale, les entreprises gagnent à intégrer dans leur élaboration stratégique l'analyse des différences entre les cultures et les modèles de management. Cette intégration leur permet alors d'anticiper les réactions de leurs partenaires selon le type de rapprochement envisagé, d'évaluer plus finement les risques encourus mais aussi les avantages escomptés. Ce travail préalable aux décisions stratégiques permet d'avoir une vision plus précise des potentialités de blocage, des synergies culturelles et des complémentarités opérationnelles entre leurs unités internationales et leurs équipes multiculturelles. Actuellement rendue incontournable par la globalisation, cette approche est encore balbutiante tant au niveau des pratiques managériales qu'au niveau de la recherche en gestion. Partant de l'hypothèse que toutes les régions du monde sont à explorer, nous proposons d'examiner l'expérience des sociétés africaines afin d'en identifier les apports et approches développées par les communautés locales.

Bien que nous ayons autant vécu en Europe qu'en Afrique et que nos recherches et interventions se déroulent dans les entreprises multiculturelles opérant sur ces deux continents, nous sommes d'autant attentifs à ce qui se passe en Afrique que ce continent entretient - depuis l'époque coloniale- des relations politiques et économiques privilégiées avec l'Europe, et à travers elle, avec la planète toute entière.

Alors qu'elle est souvent exclue des décisions relatives à la globalisation, l'Afrique participe à sa dynamique depuis l'esclavagisme (exploitation de ses diverses ressources humaines et naturelles, échanges commerciaux, acquisition récente d'entreprises africaines par les actionnaires occidentaux ...).

Par ailleurs, à l'heure de la globalisation, l'Afrique n'est à l'abri ni de la concurrence mondiale, ni des phénomènes liés aux rivalités entre les puissances économiques, ni des problèmes engendrés par le choc des différences entre les cultures et les modèles de management. Enfin, l'expérience de l'Afrique s'avère intéressante car, pour survivre dans des conditions souvent très difficiles, les communautés locales ont forgé et éprouvé, tout au long de leur histoire, des savoir-faire ou des compétences méconnues, dont nous avons

découvert l'étonnante efficacité économique et sociale dans le secteur informel (tontines, travaux collectifs de diverses natures) mais aussi dans les petites entreprises créées et gérées par les Africains, dont certains s'appuient judicieusement à la fois sur les traditions ancestrales et les apports occidentaux en matière d'organisation du travail et de management des hommes.

Sur un plan purement économique, l'intérêt bien compris des partenaires de l'Afrique- qu'ils soient Européens, Américains ou Asiatiques est de développer des systèmes de management permettant de valoriser les expériences et les compétences managériales spécifiques détenues par les Africains au lieu de chercher à leur imposer intégralement les modèles de management élaborés dans leurs lointains sièges.

2. L'expérience multiculturelle des entreprises africaines : Cas SOKO

A l'opposé des messages souvent véhiculés par les images médiatisées sur les guerres ou les conflits claniques en Afrique, nous proposons d'examiner la manière dont cette problématique s'exprime au travers des rapports de travail entre les expatriés occidentaux et les salariés africains dans les entreprises locales.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur un cas concret et localisé, représentatif toutefois de nombreuses autres situations observées dans d'autres pays africains (Bénin, Burundi, Congo, Côte d'Ivoire, Maroc, République du Congo, Rwanda...) dans lesquels nous avons observé des phénomènes multiculturels très similaires voire analogues liés au choc des cultures locales avec les valeurs et les règles véhiculées par les modèles occidentaux de management souvent importés dans les entreprises locales. Ce cas est intéressant car les enseignements que nous allons en tirer fournissent des pistes de réflexion et d'action susceptibles pour les managers des autres pays émergents. Autrement dit, l'expérience multiculturelle que nous allons présenter et analyser ensuite aurait pu se dérouler au Brésil, en Chine, à Madagascar...et probablement dans toutes les pays moins industrialisés où les modèles de management sont importés de l'Occident. Mais ce cas dont nous allons brièvement relater les faits significatifs se déroule dans une entreprise mixte franco-sénégalaise implantée au Sénégal, dans la banlieue de Dakar. Etant donné sa représentativité des phénomènes multiculturels observés dans d'autres pays africains en contextes multiculturels de travail, l'exploitation que nous allons en faire vise à identifier l'apport majeur de l'expérience africaine vis à vis des défis du management en contextes multiculturels.

SOKO⁵ est une entreprise mixte, de droit sénégalais mais avec des capitaux majoritairement français (52%). Ce statut ainsi que la politique d'africanisation des postes d'encadrement mise en place dans plusieurs pays africains dans les années 80, expliquent largement pourquoi cette entreprise est dirigée par une équipe multiculturelle franco-sénégalaise dont font partie les principaux acteurs de l'histoire : Dupont, l'expatrié français ; Diop, l'ingénieur sénégalais et Dialo, l'employé respecté et considéré comme « le sage » par la plupart des autres salariés de SOKO . Cette histoire relate un enchaînement de faits que nous avons observés dans cette entreprise lors de nos campagnes de recherche et d'intervention au Sénégal.

⁵ De même que ceux des principaux acteurs de son histoire, SOKO est un pseudonyme attribué à cette entreprise pour des raisons de confidentialité.

Au moment de notre intervention, SOKO vient de signer un contrat qui l'oblige à réaliser un volume de production jamais réalisé auparavant, la livraison devant se faire dans des délais très courts. Pour y répondre, SOKO doit obtenir de ses salariés un niveau de productivité tellement élevé par rapport au standard habituel que, pour la plupart des membres de son équipe dirigeante, ce niveau paraît impossible à réaliser.

« On n'obtiendra jamais ça de nos ouvriers...Il faudrait un miracle », déclare Monsieur Dupont, Responsable de la production, après avoir fait un rapide calcul sur son bloc note, lors de la réunion au sommet organisée autour de cette affaire. Mais le miracle va se produire ! Quelques jours après la signature de cette commande, Monsieur Dupont tombe brusquement malade ; et c'est son adjoint Diop, un jeune ingénieur sénégalais qui pris les commandes en attendant son retour du congé –maladie.

Alors que ce remplacement est cohérent avec la politique d'africanisation des postes d'encadrement en vigueur en Afrique à cette époque, cette solution est mal acceptée par la grande majorité des expatriés. Ils n'ont pas confiance en Diop, alors qu'il été formé dans une bonne école d'ingénieurs en France et réalisé plusieurs stages pratiques et missions dans les entreprises occidentales avant de rentrer au Sénégal. Deux jours après la signature, Monsieur Dialo, un ouvrier qui a entendu parler de cette grosse commande, demande un entretien à Diop. Celui-ci ne connaît Dialo que très superficiellement. En effet, il ignore qu'il s'agit d'un ouvrier reconnu dans toute l'usine et auquel de nombreux collègues viennent demander conseils en cas de difficultés professionnelles ou personnelles. Il n'est ni syndiqué ni représentant du personnel ; il travaille à la chaîne comme tous les autres ouvriers. D'où la surprise plutôt agréable de Diop par la proposition inattendue que Dialo vient lui faire.

Au cours de leur entretien, Dialo demande à Diop s'il accepterait de payer deux heures supplémentaires à chaque ouvrier de l'usine contre une augmentation de 30 % de la production journalière. Auquel cas, il se portera garant de cet objectif de production, qui permettra à l'entreprise de réaliser la commande dans les délais. (...) « ...Si vous acceptez mon offre, lui dit-il, il se peut même que nous arrivions à produire d'avantage. Nous sommes à 12 000 boîtes par jour, mais nous n'avons jamais été confrontés à cette situation... Autant je n'aurais pas fait cette proposition à Monsieur Dupont, si j'ai votre accord aujourd'hui, je m'engage à ce que le niveau de 20 000 boîtes soit atteint dès demain soir... Je demanderai à chacun de retrousser les manches et de trouver des astuces pour aller plus vite, de les communiquer aux autres et de s'entraider en cas de problème... », déclare Dialo en souriant, les deux mains grandes ouvertes devant son chef.

Après cette rencontre, Diop est un peu méfiant mais, réflexion faite, il se mit immédiatement à faire un rapide calcul et ensuite un petit sondage auprès de quelques personnes dans différents ateliers et services. Quelques expatriés français lui ayant dit qu'ils ne feraient pas d'heures supplémentaires, il est revenu se recueillir un long moment dans son bureau avant de retourner observer d'autres ouvriers face à leurs machines et échanger avec eux au sujet de leurs rythmes de travail. Trois heures après sa rencontre avec Dialo, la décision était prise. Celui-ci lui paraissait tellement sûr et confiant que Diop se sent prêt à prendre le risque. Mais il préféra attendre un jour de plus pour s'informer et réfléchir davantage avant de lui annoncer sa décision définitive. Il s'était engagé à lui donner sa réponse le plus rapidement possible. Il profitera aussi de la nuit pour compléter son enquête en prenant quelques avis de personnes qui connaissent bien Dialo et son degré d'influence sur les ouvriers des différents ateliers.

Le lendemain matin, Messieurs Dialo et Diop se retrouvent devant l'usine et celui-ci donne son accord à Dialo. « à condition toutefois, lui dit-il, que les 30 % d'augmentation de la production journalière soient effectivement atteints le lendemain soir... Je ne ferai la démarche auprès de la Direction Générale pour obtenir l'augmentation salariale demandée qu'après avoir fait le point et constaté ce résultat et la capacité des ouvriers à le tenir dans la durée.... »

Ce contrat moral établi ces deux hommes, Diop décide de l'appliquer dès le lendemain matin, c'est à dire trois jours après leur toute premier entretien. Chacun disposa ainsi d'une journée pour réfléchir encore et revenir éventuellement en arrière s'il constate que le défi lui paraît finalement trop risqué ou impossible. Tout au long de cette journée, Dialo a confié son poste à deux de ces collègues afin de disposer du temps et de l'énergie nécessaires pour mobiliser tous les ouvriers. La quasi totalité d'entre eux a trouvé son initiative excellente. « ... ce sera l'occasion de gagner un peu plus d'argent mais aussi et surtout de montrer aux expatriés que l'on est plus capables qu'ils ne le croient... », lui a déclaré un des agents de maîtrise Sénégalais ; qui a aussitôt lui même confié son poste à son collègue pour aller soutenir Dialo dans son entreprise d'information et de mobilisation des autres salariés. Dès le premier jour de sa mise en application, la formule fonctionne à merveille. Tous les ateliers dépassèrent de 8 % ce qui était convenu entre Diop et Dialo, en ne travaillant qu'une heure de plus par jour. Pendant les deux mois suivants, le niveau de productivité journalière oscille entre 18 000 et 22 000 boîtes par jour, soit entre 38 et 43 % de plus que la production journalière réalisée jusqu'à ce jour.

Et c'est avec ce niveau - jamais vu dans l'histoire de SOKO- que M. Dupont retrouva l'usine au retour de son absence maladie. Contrairement à ce que pensaient auparavant la plupart des expatriés, les ouvriers étaient contents et aucun d'entre eux ne se plaignait des nouvelles cadences...

Mais comment ce changement a-t-il été perçu et vécu par les membres de l'équipe dirigeante dont font partie Messieurs Dupont et Diop ?

« Moi, dit Diop, je suis très heureux de voir les ouvriers aussi fiers de leurs résultats, satisfaits de l'augmentation de leur salaire et enfin véritablement impliqués dans leur travail... On dirait que l'entreprise leur appartient...ça fait plaisir de voir une telle ambiance, un tel niveau de productivité... »

Par rapport aux attitudes de certains expatriés, plutôt réticents au démarrage de cette nouvelle démarche, c'était un véritable miracle... Mais au lieu de s'en réjouir également, M. Dupont reprocha à Diop, dès son retour à l'usine, de payer deux heures gratuites de salaire aux ouvriers ; qui ne faisaient, il est vrai, qu'une heure en plus de leur temps habituel de travail : « ...en prenant cette décision aberrante, lui dit-il, vous avez mis la Direction de la société en danger de perdre son autorité face aux ouvriers, vous avez remis en cause le règlement intérieur...Vous avez créé un précédent trop coûteux pour notre entreprise... Il faut maintenant et le plus rapidement possible arrêter cette opération ridicule. Nous devons appliquer la réglementation du travail... »

« ...Et sur ces paroles, il me claqua la porte au nez, poursuit Diop, avant que j'ai eu le temps de lui dire quoi que ce soit... Je trouvai sa réaction d'autant plus insensée que, ayant fait mes études d'ingénieurs en Europe, j'ai eu l'occasion de voir fonctionner les entreprises industrielles, d'observer les réactions de leurs managers en cas de commande exceptionnelle... Connaissant Monsieur Dupont, je n'ai pas cherché à rouvrir sa porte, il ne

m'aurait de toute façon pas écouté. J'ai préféré avaler ma colère. Après tout, il a plus de pouvoir que moi dans cette entreprise financée à plus de 50% par les Français... Je pense qu'il ira voir le Directeur Général et que je serai convoqué. Je m'expliquerai à ce moment là, j'ai de bons arguments... »

Entre temps, les ouvriers ont décidé de maintenir la nouvelle cadence en respect de leur parole donnée à Messieurs Dialo. Il s'agit par ailleurs de soutenir leur jeune compatriote Diop : « au moins lui, il sait nous écouter et nous parler comme à des hommes. Monsieur Dupont et certains de ses collègues expatriés nous considèrent souvent comme leurs esclaves. Quelle que soit l'issue de la mésentente entre nos chefs, il n'est pas question de revenir en arrière, de perdre ce que nous avons acquis et de remettre en jeu la santé de notre entreprise à cause de la rigidité d'un expatrié... », déclare un chef d'atelier...

2.1. Le multiculturalisme : un mécanisme souvent au cœur du management en Afrique

Suspendons ici cette histoire afin d'exploiter le cas SOKO et en tirer quelques enseignements.

Ainsi que nous l'avons évoqué plus haut, les faits décrits dans ce cas et en particulier ceux qui concernent les relations entre Diop et Dupont, auraient pu se dérouler dans n'importe quel autre pays entre partenaires issus de pays inégaux en termes d'avancées technologiques et économiques. En effet, nous avons souvent observé des faits similaires voire analogues lors des rapprochements d'entreprises en Europe notamment entre les ressortissants de régions moins industrialisées (Sud de l'Italie et de l'Espagne) et ceux de pays plus développés (France, Allemagne, Angleterre).

Si de tels phénomènes s'observent encore davantage entre pays de tradition industrielle occidentaux et pays d'Afrique, notre analyse de situations multiculturelles en Europe et en Afrique montre que l'essentiel des phénomènes décrits dans SOKO ne sont pas réservés à la seule Afrique. Etant donné que des phénomènes similaires se produisent également lors des rapprochements d'entreprises françaises et américaines, allemandes et italiennes..., il se peut qu'ils se produisent entre Brésiliens et Nord-Américains. N'ayant pas de recherche approfondie à ce sujet au Brésil, nous sommes tout à fait ouverts à l'échange et la coopération avec des collègues brésiliens.

Cela étant dit, notre expérience de la recherche et l'intervention dans les entreprises multiculturelles en Afrique et en Europe nous amène à affirmer qu'en règle, ces phénomènes s'appuient sur un même mécanisme que nous désignons par le terme de « multiculturalisme » ; un mécanisme souvent au cœur des rapports de travail entre les membres des équipes se référant à des cultures de nations ou entreprises de différentes de par leurs tailles ou leurs puissances techniques ou économiques.

Mais qu'entendons-nous précisément par ce terme ?

Utilisé pour la première fois dans l'énoncé des politiques visant l'intégration des groupes issus de l'immigration au Canada et en Australie dans les années 70, et repris ensuite entre les années 70 et 80 dans le débat qui opposait les libéraux et les communautariens aux Etats-Unis (Kymlika, 2000), ce terme désigne le mécanisme souvent à l'œuvre dans la gestion des différences culturelles et le traitement des phénomènes qui découlent de leur choc au sein des nations ou entreprises dont les membres se réfèrent à des cultures différentes et ont des

aspirations également différents en matière de gestion des rapports collectifs. Alors qu'il est utilisé dans le langage courant pour signifier la pluralité, la polyéthnicité ou la diversité des cultures, nous l'employons pour désigner, non pas la multiculturalité, c'est à dire le nombre de culture en présence mais un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques de management par lesquelles les entreprises ou les institutions politiques gèrent les différences culturelles ou managériales..

Souvent fondée sur une vision négative ou réductrice des différences, cette approche quelquefois perverse, se traduit par la négligence, le déni ou la volonté de supprimer la diversité des cultures, souvent à des fins politiques ou économiques. Elle est généralement développée en faveur de cultures et de modèles dominants. Se fondant sur l'évolutionnisme et se traduisant par des attitudes impérialistes à l'époque coloniale, cette approche n'a véritablement pas disparu des mentalités actuelles. En effet, certains managers l'adoptent encore aujourd'hui lors des OPA inamicales en particulier, des acquisitions d'entreprises de petites tailles par les plus grosses.

Toutefois, ainsi que nous l'avons observé en Afrique et en Europe, ce mécanisme ne fonctionne que si les deux parties concernées y croient. Autrement dit, le multiculturalisme est aussi le fait des minorités (petits pays ou petites entreprises) fascinées par la puissance (militaire, économique ou technologique) de ceux qui les dominent ou les achètent. Par ailleurs, le multiculturalisme s'épanouit davantage si les minorités développent le mimétisme et la perte de confiance en elles-mêmes pour tenter de devenir comme celui qui les domine. Qu'il s'agisse de partenaires politiques ou économiques, ce mécanisme ne peut se développer sans « colonisateur et colonisé », car leurs attitudes concourent au maintien de la fascination d'une part, du complexe de supériorité et de l'impérialisme d'autre part.

Il s'agit enfin du multiculturalisme lorsque les minorités développent des attitudes défensives, des luttes indépendantistes ou séparatistes. En règle générale, le multiculturalisme se nourrit de l'excès d'ethnocentrisme qui amène le partenaire dominant à surestimer sa propre culture (nationale ou régionale, professionnelle ou du siège), sa conception du monde et son modèle de management... Il est à l'origine de la tendance de nombreux expatriés Occidentaux en Afrique à imposer leurs systèmes de valeurs et leurs méthodes de travail à leurs homologues africains en les considérant comme leurs inférieurs. C'est lorsque ceux-ci acceptent ce statut réducteur que le multiculturalisme s'instaure et enferme leurs rapports dans un cercle vicieux quelquefois difficile à casser.

Depuis longtemps à l'origine de l'incompréhension et de la mauvaise gestion des rapports multiculturels, le multiculturalisme est aujourd'hui souvent à l'œuvre dans l'élaboration des stratégies, la mise en place des politiques et le développement des systèmes de gestion inadaptés dont les effets pervers apparaissent quelquefois assez rapidement lors des regroupements d'entreprises internationales (blocage ou échec des opérations, départ des meilleurs managers et cadres, rejet de l'acquéreur par les salariés...).

Au niveau des relations de travail entre membres des équipes de travail, le multiculturalisme se traduit par l'absence d'ouverture et d'empathie, la peur et le mépris, les complexes de supériorité et d'infériorité développés par les uns vis à vis des autres. Par ailleurs, l'autre est appréhendé, non pas dans sa différence culturelle réelle mais au travers de clichés quelquefois créés à partir de faits historiques, d'expériences singulières ou véhiculés par les médias.

Ainsi que nous l'avons souligné, le développement du multiculturalisme est favorisé par la conjonction d'attitudes respectives impérialistes et mimétiques qui traduisent l'incapacité de chacun des partenaires à prendre en compte des liens qui existent entre sa propre culture et ses aspirations profondes, ses croyances et ses comportements ; de son incapacité à révéler à l'autre sa culture, lui présenter les fondements de son modèle de management, de ses critères de choix et d'engagement dans l'action collective.

Lorsque le management d'une équipe se fonde sur le multiculturalisme, les rapports entre ses membres se caractérisent par l'absence d'interactions spontanées et authentiques, l'incapacité de ses membres à relativiser chacun ses valeurs et ses critères. D'où la polysémie des messages échangés, la pauvreté des réflexions, l'absence de visions partagées, ainsi que le développement de projets égocentriques et peu mobilisateurs de tous les membres de l'équipe. Le repli identitaire qui en découle se traduit enfin par l'insuffisance des capacités à apprendre et s'enrichir des autres, à co-produire de nouvelles valeurs et règles nécessaires à la réalisation optimale de leurs projets communs.

Dans ces conditions, le multiculturalisme produit l'incompréhension mutuelle mais aussi celle des projets ou des orientations stratégiques de l'entreprise. L'entreprise demeure l'affaire des autres, du siège ou des actionnaires lointains, » l'affaire des Blancs » entend-t-on dans plusieurs pays en Afrique. Les difficultés professionnelles et relationnelles qui en résultent entraînent, tôt ou tard, l'échec des opérations. Comme le multiculturalisme, ces difficultés trouvent un terrain favorable à leur démultiplication dans les systèmes de management dans lesquels aucune place n'est accordée à la confrontation réelle des différences.

Ces systèmes étant peu favorables à la découverte et à l'ensemencement mutuels des cultures en présence, la cohésion sociale, la convergence des efforts et la coproduction par leurs partenaires de nouvelles règles et valeurs partagées de travail sont partiellement ou totalement remis en cause. Les expériences et les compétences spécifiques détenues par les uns et les autres sont étouffées et leur énergie gaspillée dans la recherche de solutions aux problèmes relationnels ou aux blocages opérationnels; ce qui réduit ou annule leurs complémentarités et remet en cause les avantages recherchés par les entreprises au travers des équipes multiculturelles. Vis à vis de ceux qui confondent le multiculturalisme avec le management interculturel ou de ceux qui se contentent de comparer les cultures ou les modèles pour identifier leurs différences, une telle définition a l'avantage de s'appliquer à l'analyse et à la gestion des phénomènes multiculturels indépendamment de la puissance technologique ou économique des pays.

Cette définition du multiculturalisme s'applique aux phénomènes multiculturels observables en Afrique ou ailleurs dans le monde, au niveau des administrations ou des entreprises dont les pratiques managériales se réfèrent essentiellement aux modèles importés et aux valeurs et aux règles de sociabilité et de travail différentes voire opposées à celles des communautés locales.

2.2. L'approche interculturelle : transformer les différences en facteurs de progrès

Qu'il s'agisse des entreprises ou des projets développés mettant en jeu des acteurs de cultures différentes, « l'approche interculturelle » paraît plus appropriée que le " multiculturalisme " - avec lequel elle est souvent confondue dans les médias et assez dans la littérature anglo-

saxonne. Nous entendons alors par interculturel, les politiques et les pratiques de management dans lesquelles l'interaction et la confrontation démocratique des différences à partir de l'échange, la reconnaissance mutuelle des partenaires et leur complémentarité opérationnelle sont investis pour d'une part, mieux valoriser les apports et les compétences spécifiques des acteurs, quelles que soient leurs cultures nationales ou professionnelles.

Autrement dit, l'approche interculturelle met l'accent sur la qualité des rapports de travail entre partenaires, alors que le terme "multiculturel" désigne davantage la quantité, la pluralité, la multiplicité, c'est à dire le nombre de cultures différentes en présence dans une équipe, une entreprise ou une nation. Selon le nombre de cultures représenté dans un pays ou dans une entreprise, on peut calculer son degré de multiculturalité (en % par exemple) alors qu'il serait hasardeux de chercher à quantifier l'interculturalité d'une entreprise. De fait, il s'agit d'une mentalité, d'un fonds culturel commun et d'un état d'esprit qui comme l'esprit d'équipe, par exemple, est difficile à calculer en ratios. Par ailleurs, dans le terme « multiculturel », les différences sont comptabilisées dans une posture généralement passive qui n'apporte aucun éclairage sur les phénomènes relationnels ou de coopération. Ainsi en est-il des entreprises qui se contentent de publier le nombre de cadres dirigeants étrangers pour montrer qu'elles sont internationales alors que ces derniers ont des relations désastreuses ou uniquement limités au minimum opérationnel nécessaire pour conserver momentanément leurs postes.

Par delà les différences, l'approche interculturelle consiste à développer un processus de management ayant pour objectif d'accroître la qualité des interactions et des relations de coopération entre membres des équipes multiculturelles de recherche développement ou des bureaux de méthodes par exemple. Autrement dit, il s'agit d'une posture dynamique et davantage tournée vers l'action sur les interactions multiculturelles notamment en mettant en place un processus de management et d'accompagnement des individus ou des équipes multiculturelles afin d'optimiser leurs performances collectives. Développer un tel processus consiste à leur donner un cadre ainsi que les ressources nécessaires pour co-transformer leurs différences en synergies, coproduire des règles et des valeurs partagées sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour faire converger leurs efforts et accroître leur complémentarité opérationnelle.

Vis à vis des travaux de d'Iribarne Ph. (1989), notre recherche montre que la compréhension des rapports entre partenaires multiculturels tels que Diop et Dupont, passe par la prise en compte, non pas des seules différences entre leurs cultures nationales, mais du marquage de leurs mentalités par une triple histoire au travers de laquelle ils ont acquis un degré plus ou moins élevé d'ouverture et de prédisposition à coopérer avec des personnes de cultures différentes ::

- L'histoire spécifique de leurs pays ou leurs communautés d'origine,
- L'histoire (et quelquefois l'état actuel) des relations politiques et économiques entre pays ou communautés d'origine des partenaires (dans le cas SOKO, l'histoire entre la France et le Sénégal à laquelle il faut ajouter notamment en Afrique l'histoire entre clans ou régions d'origines des acteurs)
- L'histoire de l'entreprise dans laquelle ils ont une plus ou moins longue expérience des relations avec des partenaires (collègues, supérieurs, clients...) de cultures différentes

Au fond, dans le cas SOKO et par extension, entre les expatriés et le personnel sénégalais, les relations entre Diop et Dupont sont marquées, chacun par l'histoire et la culture spécifique de

son pays d'une part, celle des rapports coloniaux entre la France et le Sénégal, et enfin celle de SOKO. Les phénomènes décrits dans le cas montrent que ce triple marquage historique est relativement ignoré ou négligé par le management de SOKO ainsi que par les acteurs eux-mêmes.

Aussi lointaine que puisse paraître l'arrivée des tout premiers occidentaux en Afrique, un des éléments qui ressortent de nos investigations au Sénégal et dans les autres pays d'Afrique est que la représentation africaine du management à l'occidentale, créée depuis l'esclavage (île de Gorée) s'est renforcée au fil du temps jusqu'aux récentes acquisitions des entreprises publiques sénégalaises par les multinationales occidentales (en passant par la colonisation et les programmes d'ajustement structurel...). Son marquage des mentalités se traduit aujourd'hui par une certaine méfiante vis à vis « du Blanc » que l'on observe, aujourd'hui plus que par le passé, avant de lui faire confiance. Tout au long de l'histoire des communautés sénégalaises et plus généralement des ex-pays colonisés d'Afrique (attitude différente des Ethiopiens), cette image plutôt négative a été transmise de génération en génération, au fur et à mesure que les Africains découvraient le management souvent brutal et distant développé par la majorité des expatriés (depuis l'explorateur jusqu'aux experts des institutions internationales notamment lorsque celles-ci intègrent mal les spécialistes africains dans la mise en œuvre de leurs programmes).

Dans le cas SOKO, Dupont stigmatise cette image négative renforcée par ailleurs par la référence à l'histoire des rapports coloniaux entre la France et le Sénégal d'une part, et à celle de cette entreprise mixte managée néanmoins uniquement à la française. Ce triple marquage explique pourquoi la plupart des expatriés ne font pas assez confiance à Diop et plus généralement aux Sénégalais. Bien qu'il soit formé dans une école française, leur complexe de supériorité fait que la plupart des expatriés ne croient pas Diop capable d'assurer la direction de la production à la place de Monsieur Dupont. Celui-ci qui l'exprime d'ailleurs très clairement par ses attitudes et ses propos.

Méconnaissant les cultures, les valeurs et les règles de la vie sociale et du travail en Occident, la plupart des Sénégalais étaient, de leur côté, fascinés par les expatriés, très complexés par eux car ils les percevaient comme « les ambassadeurs de la France, les représentants de l'actionnaire majoritaire de leur entreprise, des experts dans tous les domaines... Certains expatriés abusant souvent de cette image flatteuse et à visages multiples au travers de leurs attitudes très hautaines et distantes, la majorité des ouvriers sénégalais n'osaient ni leur poser des questions sur des décisions les concernant, ni prendre des initiatives dans leur travail. Le management développé par Dupont ainsi que les attitudes et les comportements de ses collègues s'appuyaient donc sur la fascination des Sénégalais.

Le modèle bureaucratique à la française ainsi développé dans l'entreprise étant peu cohérent avec les valeurs et les règles de sociabilité sénégalaise, certains cadres sénégalais, dont les attitudes et les comportements au travail se calquaient sur ceux des expatriés, étaient traités de « noix de coco », c'est à dire des « noirs dehors et blancs dedans ». Cette expression ironique est généralement utilisée en Afrique pour désigner les cadres ayant des comportements contradictoires au travail et dans leur vie en dehors de l'entreprise.

Alors que les salariés locaux pourraient appréhender plus aisément leurs « frères » formés en Occident, cette ambiguïté des références fait que ces cadres africains fascinés ne suscitent pas plus de confiance que les expatriés. Interviewés à ce sujet, les employés sénégalais ont

déclaré qu'ils préféreraient « se taire et rester également distant au lieu de s'attirer les foudres de leurs chefs en posant une quelconque question « aux noix de coco ».

Mais par ailleurs, ainsi que nous l'avons vu dans le cas SOKO, c'est parce que tous les cadres africains ne sont pas fascinés par les expatriés qu'après avoir réfléchi à la manière dont ses collègues pouvaient être mobilisés autour de la nouvelle commande, Dialo a choisi d'aller s'adresser à Diop au lieu d'exprimer sa proposition à Dupont, non pas parce qu'il s'agit de son compatriote mais parce qu'il sait qu'il sera entendu et que son idée sera examinée. Il n'a pas eu peur de se faire écraser par les poids de son diplôme ou de son statut hiérarchique : ... j'ai décidé d'aller voir Diop et pas Dupont ou certains de ses collègues qui nous traitent d'imbéciles et n'écoutent jamais ce que l'on a à leur dire..., déclare Dialo.

Si le triple marquage historique semble constituer le principal creuset des rapports entre la plupart des expatriés (dont Dupont) et le personnel sénégalais, suffit-il pour rendre compte de tous les phénomènes liés au multiculturalisme observé dans toutes les entreprises étudiées dans d'autres pays en Afrique ?

Face à cette question, nous avons été amené à compléter le modèle d'analyse des relations de travail élaboré par Sainsaulieu (1981) auquel nous nous étions essentiellement référés appréhender les relations entre les expatriés et les sénégalais chez SOKO. DEE fait, les phénomènes relationnels observés dans d'autres pays africains (Rwanda, RDC, ex-colonies belges) mais aussi dans les entreprises financées à égalité par les partenaires africains et occidentaux - nous ont amené à intégrer deux autres variables : le rapport au temps et à l'étranger. De fait, face aux phénomènes d'absentéisme, de respect des délais et aux attitudes beaucoup plus fermées à l'égard des expatriés, nous nous sommes aperçu que ces derniers se référaient à un ordre de priorités très différents de celui des Africains. En les interrogeant sur leurs manières respectives de gérer le temps et le rapport à l'étranger, nous nous sommes effectivement aperçu que chaque culture était « porteuse d'une vision du monde et d'un imaginaire collectif puissant » (Castoriadis, 1975) à partir desquels les rapports au temps et à l'étranger se définissent. Il nous est apparu que la méconnaissance des liens entre les cultures et ces deux aspects au cœur la gestion des projets collectifs en entreprises se traduisait non seulement par l'incompréhension mutuelle mais aussi par la distance relationnelle voire quelquefois par des conflits violents entre les expatriés et le personnel africain, notamment autour du temps et des domaines de son investissement prioritaire.

Dans le cas SOKO, cette différence entre les approches africaines et occidentales du temps et de l'étranger ont été ignorées ou négligées, tant par les expatriés que par les cadres Sénégalais. Alors que la nouvelle commande est perçue par tous comme un défi commun à relever, aucune vision partagée n'émerge de leur réunion sur la manière de la réaliser dans les délais. Lorsque Dupont déclare qu'« il faudrait un miracle », il révèle sa méconnaissance des sociétés africaines, de leur ordre spécifique des priorités d'investissement du temps, des capacités de leurs membres à le bouleverser notamment en cas de problèmes, et enfin des conditions d'obtention de leur mobilisation collective autour d'un défi également collectif.

Alors que différents membres de l'équipe dirigeante dont il fait partie travaillent ensemble depuis longtemps, le management développé habituellement dans cette entreprise « n'autorise » aucun d'entre eux à aller chercher des idées nouvelles du côté des non membres de cette équipe dirigeante. La force de cette culture d'entreprise est telle qu'il a fallu que Diop lui-même soit sollicité par Dialo. C'est ouvrier modèle qui lui a apporté la solution permettant de mobiliser le savoir-faire spécifique de l'ensemble des ateliers face aux délais

très courts dans lesquels il fallait honorer la commande exceptionnelle. Aucune confrontation réelle des différences entre les cultures africaines et occidentales, aucun espace d'échange autour de leurs approches spécifiques du temps et des rapports collectifs de travail n'ayant été prévu, l'équipe dirigeante de SOKO se réfère à une culture d'entreprise dans laquelle l'initiative et la valorisation des expériences concrètes du personnel n'a aucune place.

Vis à vis de travaux dont les auteurs (Adler., 1997 ; Bollinger & Hofstede, 1987 ; Hofstede, 1994 ; d'Iribarne, 1989; Bourgoin .& Bollinger , 1984) mettent davantage l'accent sur la comparaison des cultures nationales ou d'entreprises et plus précisément sur l'identification de leurs différences notre analyse de situations similaires en Europe (lors des rapprochements) et en Afrique montre qu'il ne suffit pas de connaître les différences culturelles, les points forts ou faibles des uns vis à vis des autres, pour manager efficacement en contexte multiculturel. De fait, il faut savoir que la mise en place de l'équipe à la tête de SOKO s'est basée sur l'étude comparative des profils de ses membres par un cabinet nord-américain. Mais aussi que les membres de cette équipe eux-mêmes n'avaient qu'une vision très superficielle de leurs différences et des liens entre leurs cultures et leurs attentes profondes en matière de gestion des rapports collectifs de travail en contexte multiculturel.

Aussi, la plupart des expatriés voyaient les Sénégalais, y compris Diop lui-même, au travers de leurs manques (manque de compétences techniques, d'expérience industrielle, de rigueur professionnelle, de capacité à gérer la production....) tandis que les expatriés étaient à leur tour perçus par les Sénégalais au travers des images plus flatteuses mais également déformées par le triple marquage historique mis en évidence par notre analyse. L'absence de confrontation réelle de leurs cultures ainsi que l'ignorance de leurs conceptions respectives du management des rapports collectifs de travail ne leur a pas permis d'identifier les leviers sur lesquels il convenait de s'appuyer pour mobiliser les ouvriers face au défi commun lancé par la commande exceptionnelle.

Au fond, le comportement de Dupont n'est pas aussi caricatural qu'il y paraît et on ne peut se contenter de le qualifier de vieux colonialiste autocratique comme pourrait le suggérer une première lecture de ce cas. Au regard des situations similaires que nous avons étudiées en Afrique et en Europe, le cas SOKO met en évidence le rôle complexe du manager des équipes multiculturelles qui doit anticiper et gérer parallèlement plusieurs types de phénomènes liés aux chocs plus ou moins violents de modèles différents de management selon " l'hiatus culturel " (Mercure, 1997) qui existe entre les pays, les régions ou les entreprises ou les régions représentées par leurs membres (telles que l'Afrique et l'Europe dans le cas SOKO) Autrement dit, nous rejoignons Philippe d'Iribarne (1989, pp28-39) pour dire que tout expatrié est porteur de cultures (nationales, professionnelles...) et de liens sociaux dans lesquels il a été bercé. Il attend spontanément ou inconsciemment que ses partenaires s'y conforment.

2.3. Le modèle circulatoire de management en Afrique

Mais ces derniers ont également des attentes à son égard. Ainsi, le personnel sénégalais - et plus généralement les employés africains - attendent que les expatriés se comportent selon les règles du modèle circulatoire, hérité de leurs ancêtres (Mutabazi, 1999). Celui-ci marque encore aujourd'hui leurs esprits d'autant qu'ils s'y appuient quotidiennement pour mobiliser les membres de leurs communautés face à leurs nombreux problèmes de vie dans leurs villages ou quartiers d'habitation (transporter un malade à l'hôpital, récolter, construire une

maison...) ainsi que dans le fonctionnement de leurs petites entreprises dans le secteur informel. Dans tous les pays africains étudiés, la gestion des équipes de travail s'inscrit dans ce modèle circulatoire africain, un modèle que nous désignons ainsi car son principe organisateur majeur est que les biens, les personnes, les services et les informations doivent circuler entre les hommes et leurs communautés pour sauvegarder la cohésion sociale et ainsi leurs capacités d'entraide et de mobilisation collective en cas de problème. Aussi idéaliste qu'il puisse paraître aux yeux de personnes élevés dans des cultures plus individualistes, le modèle circulatoire se caractérise par ailleurs par une vision intégrative de l'homme et de toutes actions humaines. L'entreprise n'a de sens et de légitimité que resituée dans son contexte social : l'activité individuelle et le travail d'une équipe ou de toute autre communauté de travail ont pour finalité première de contribuer à cette intégration des hommes ou des communautés ainsi qu'à leur épanouissement dans leur contexte de vie.

Vis à vis des modèles taylorien ou bureaucratique souvent importés notamment en Afrique noire francophone, le modèle circulatoire ne met en avant ni la maîtrise de la nature, ni la compétition interindividuelle mais l'harmonie des rapports entre l'homme et la nature d'une part, et des rapports sociaux d'autre part. Cet idéal d'harmonie sociale – également observé au Japon- contraste avec la recherche sans fin de gain, de productivité des entreprises et d'accumulation individuelle des richesses véhiculés par les modèles importés en Afrique. Lorsqu'on sait que ces modèles ont été souvent imposés (époque coloniale, PAS, privatisation des entreprises publiques) aux employés africains pour lesquels la communauté (pas nécessairement la collectivité de travail) prime sur l'individu, et que la plupart des projets ainsi gérées ne leur ont pas permis de sortir du sous-développement, on comprend leur retrait des entreprises à l'occidentale en faveur de leurs communautés ou de leurs petites affaires développées en parallèle. C'est la raison pour laquelle, conformément aux règles du modèle circulatoire, l'Africain investit le meilleur de son temps et de son énergie dans le développement et l'entretien des liens sociaux. Qu'il vive à la campagne ou dans une ville, son épanouissement personnel dépend non pas du travail qu'il fait, ni du salaire qu'il gagne, mais du soutien des autres membres de sa communauté et de tout leur réseau relationnel.

Aussi, sans exclure le fait que sa démarche a réussi parce qu'elle a également bénéficié de son intégration de la demande d'augmentation des salaires pour tous, Diop s'appuie essentiellement sur plusieurs principes du modèle circulatoire. Par exemple Dialo s'appuie sur la réciprocité des droits et des devoirs entre membres de la communauté – un des principes clés du modèle circulatoire- pour convaincre Diop ainsi que les chefs d'ateliers. A leur tour ceux-ci se réfèrent aux mêmes principes et règles pour amener leurs collègues et collaborateurs à se mobiliser collectivement et dépasser leurs cadences habituelles de travail. Autrement dit, la seule revendication des augmentations de salaires n'aurait pas permis d'obtenir la mobilisation collective des ouvriers. Alors que des primes individuelles conséquentes étaient proposées par les dirigeants de la filiale congolaise d'une multinationale également étudiée dans le cadre de nos recherches, ses salariés les ont rejetées par une grève qui a duré plusieurs semaines.

Contrairement à la démarche initiée par Dialo, la manière dont ces primes visant à accroître leur rendement journalier avaient été présentées dans cette filiale d'une multinationale anglo-saxonne s'appuyait sur la valorisation du travail individuel sans se doute du fait que cette pratique s'opposait radicalement aux règles centrales du modèle circulatoire. La grève qui s'en suivit s'explique par le fait que la compétition interindividuelle – malgré les comportements qui semblent s'en inspirer en ville ou dans le domaine de la vie politique - risque de se développer au détriment des liens sociaux sur lesquels repose l'équilibre des

rappports entre les communautés d'origine des salariés liées par un vaste réseau d'alliances, de solidarité et d'entraide face aux événements ou aux problèmes qu'un seul individu ne peut résoudre. Ainsi, certains dirigeants qui abusent des biens publics au profit de leurs propres portefeuilles ou de leurs clans d'origine se comportent à l'encontre du modèle circulatoire qu'ils partagent pourtant avec les citoyens ou les salariés qu'ils gouvernent. Ainsi que nous l'avons observé dans plusieurs pays, ces dirigeants (Mobutu, Amine Dada...) savent qu'ils sont « hors normes », ce qui les amène généralement à recourir à l'intimidation ou à la violence pour mobiliser les citoyens (Bayart, 1989).

Contrairement à cette pratique contradictoire au modèle circulatoire, Dialo réussit, car sa démarche est parfaitement en harmonie avec les valeurs et les règles de ce modèle. Le challenge qu'il propose à Diop et ensuite aux chefs d'ateliers vise, non pas sa réussite ou son enrichissement personnel, mais à la fois la survie de leur entreprise commune et l'augmentation des revenus de tous. Plusieurs principes et règles du modèle circulatoire telles que l'entraide mutuelle sont économiquement et socialement utiles, voire nécessaires à la survie des Africains. A l'inverse, les modèles importés- en mettant en avant l'individu et sa performance individuelle- créent l'ambiguïté ainsi que des tensions entre les dirigeants et les salariés africains, des blocages au niveau des équipes de travail et par voie de conséquence, des dysfonctions très coûteuses pour les sociétés et les entreprises africaines.

Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, la gestion du temps figure parmi les principales variables autour desquelles se cristallisent l'incompréhension entre les Africains et les Occidentaux, ainsi que des dysfonctions trop coûteuses pour les entreprises et toute l'économie africaine. Alors que le temps se gagne ou se perd en Occident (*time is money*), il se vit et se partage avec les autres en Afrique. Alors qu'il est essentiellement investi dans la production matérielle ou économique en Occident, il est consacré en priorité au développement des liens sociaux, sans lesquels aucun Africain ne peut réaliser durablement et avec succès aucune entreprise. Par ailleurs, le temps n'appartient à personne, il appartient à tout le monde et ne se perd jamais, surtout lorsqu'il est investi dans le développement et l'entretien des relations amicales. Celles-ci, à leur tour, constituent l'investissement le plus sûr au regard de l'entreprise gérée à l'occidentale. Autant cette dernière peut licencier un salarié et priver ainsi des moyens de vivre à plusieurs dizaines de personnes, autant la communauté et ses alliés constituent un système plus fiable et durable de « sécurité sociale » pour tout salarié africain. L'investissement prioritaire étant dans le lien social, la parole est d'or en Afrique alors qu'elle est souvent perçue par les expatriés comme une perte de temps et de productivité dans les entreprises.

Face à ces caractéristiques du modèle circulatoire -observés dans tous les pays étudiés en Afrique- le niveau élevé de productivité obtenu par Diop ainsi que le degré de mobilisation collective généralement obtenu dans le secteur informel par certains créateurs africains de petites entreprises montrent que le modèle circulatoire ne s'oppose pas aux exigences économiques et productives des entreprises. Plusieurs de ses principes et règles constituent de puissants leviers sur lesquels les managers pourraient plus généralement s'appuyer pour intégrer les différences et les transformer en forces de progrès pour leurs entreprises. L'ignorance et le déni de ces principes sont d'autant plus coûteux qu'ils favorisent des comportements de retrait de l'entreprise managée à l'occidentale tels que l'absentéisme, le retard, l'abus du téléphone ou la réunionnisme ..., souvent mal compris et tolérés par les expatriés

3. Vers la fin des modes brutaux de gestion des différences entre cultures et modèles ?

Pour conclure, plusieurs enseignements ressortent de notre réflexion précédente autour de l'expérience multiculturelle africaine :

Ce ne sont pas les différences qui posent problème, mais le multiculturalisme souvent développé comme mode de gestion des relations entre partenaires d'une part, et comme mode de traitement des phénomènes liés aux chocs des cultures et des modèles au sein des entreprises d'autre part. Autrement dit, l'expérience africaine suggère que la confrontation réelle des différences est une des principales conditions d'efficacité des équipes et des entreprises multiculturelles. En dehors des opportunités inattendues de marché ou du jeu des actions boursières, l'obtention des synergies et des complémentarités entre leurs membres, et par voie de conséquence, des avantages concurrentiels recherchés par les entreprises multiculturelles - en Afrique comme ailleurs - dépend très largement de la capacité de leurs managers à créer et développer des systèmes de management favorables aux interactions et à la fertilisation mutuelle des cultures différentes. Plus précisément encore, la complémentarité multiculturelle se prépare et se gère tout au long des opérations et de l'expérience quotidienne des relations de travail. Le processus de management interculturel mis en place vise, en plus des résultats techniques et économiques, à permettre aux membres des équipes multiculturelles de se découvrir, s'apprendre et s'enrichir mutuellement de leurs apports, d'interagir et coproduire de nouvelles valeurs et règles de fonctionnement collectif, dans le cadre des projets opérationnels (montage des opérations, mise en place des changements, recherche développement...)

Cette coproduction suppose un réel investissement par l'entreprise et notamment sous forme de temps et d'accompagnement. DE fait, un certain temps est nécessaire pour que le groupe formé de personnes issues de cultures (professionnelles, nationales...) différentes puisse développer un véritable esprit d'équipe. Autrement dit, l'expérience montre que l'équipe multiculturelle a davantage besoin de temps que le groupe composé de personnes bercées dans une même culture nationale, formés dans les mêmes écoles ou partageant l'expérience d'un même système de management pour s'épanouir et donner ce qu'elle a de meilleur en termes de créativité, d'investissement d'énergie, de convergence des efforts.

Tant que l'esprit d'équipe n'est pas formé, les temps d'information, de prise de décision et d'action collective sont allongés ; et c'est d'autant plus normal qu'il s'agit de concilier ou d'harmoniser des visions de l'entreprise et du travail, des rationalités ou des logiques d'action différentes voire contradictoires. Dans ces conditions, la décision imposée ou le consensus mou accepté par le manager génèrent sa perte de crédibilité, et par voie de conséquence, sa capacité à mobiliser l'ensemble des membres de l'équipe multiculturelle. En effet, des rivalités, des incompréhensions ainsi que des susceptibilités peuvent s'instaurer, des tensions ou des conflits latents s'amplifier et détourner l'énergie de l'équipe au détriment de son projet collectif ; et donc de la stratégie de l'entreprise.

Face au stress de plus en plus ressenti notamment par les cadres en mobilité internationale, il faut donner le temps à l'expression des perceptions du projet par différents membres de l'équipe afin qu'ils puissent se l'approprier et envisager, en le resituant chacun dans son système de référence, les modalités de sa réalisation. Ce temps est par ailleurs nécessaire pour que chacun puisse relativiser voire remettre en cause ses expériences ou ses pratiques habituelles de travail ou de management éventuellement inadaptées au contexte de sa mission en contexte multiculturel. En revanche, aussitôt que cette mise en phase est terminée, le

manager ne doit plus transiger sur les échéances opérationnelles ni sur les normes de qualité concertées ou décidées en commun avec les membres de l'équipe multiculturelle.

Enfin, l'expérience africaine montre que les résultats du travail collectif en contexte multiculturel est proportionnel au degré d'intégration des acteurs et leur capacité à communiquer et échanger, se révéler leurs différences et accepter d'apprendre les uns des autres. Toutefois, le cas SOKO ainsi que plusieurs autres situations observées en Afrique mettant en jeu les expatriés occidentaux et les cadres africains tendent à montrer que cette intégration ne va pas de soi. De fait, l'intégration optimale suppose que la confrontation réelle de leurs différences et compétences spécifiques amène chacun des membres de l'équipe multiculturelle à franchir l'illusion groupale pour affronter sereinement ses collègues sur les dimensions politiques et culturelles de leurs relations de travail. Autant l'accès à cette étape est difficile, autant c'est le prix à payer pour dépasser la superficialité des jeux stratégiques (Crozier M & Friedberg E., 1987) ou des « affinités séparatistes » obligées par le travail en commun (Sainsaulieu R., 1977). Ces deux attitudes au travail se limitent souvent à l'addition opportuniste des savoir-faire techniques et à l'échange minimal d'informations. Autrement dit, cette intégration superficielle ne produit pas à un réel engagement car l'investissement minimal ou calculée ne permet ni la mise en commun des talents ni la valorisation pleine des compétences en présence dans une équipe multiculturelle.

Au delà de l'expérience africaine, la prise en compte des différences entre cultures et modèles est un problème d'actualité dans toutes les entreprises internationales amenées par la mondialisation à faire travailler ensemble et aux quatre coins de la planète, des salariés et des managers de cultures différentes. Bien qu'ils se déroulent dans un pays précis, les phénomènes examinés dans le cas SOKO existent dans plusieurs autres pays, et dans tous les types d'entreprises en Afrique (locales ou filiales de multinationales, entreprises publiques et privées). Ainsi que nous l'avons évoqué, l'expérience africaine semble par ailleurs éclairer la problématique des rapports multiculturels de travail entre membres des équipes internationales et plus particulièrement entre les partenaires du Nord industriel et du Sud en développement. Des difficultés liées à la diversité des cultures et des modèles de management peuvent être observées entre Africains et/ entre Occidentaux, entre ceux-ci et les ressortissants des autres régions du monde moins industrialisé et technologiquement avancé.

Lorsque l'on considère les conséquences du multiculturalisme développé en Afrique sur le fonctionnement des administrations et des entreprises locales, le constat qui s'impose est que tout déni des différences culturelles et plus précisément des règles de sociabilités des communautés - que ce soit par la guerre ou par l'imposition brutale de modèles externes - entraîne des dégâts quelquefois graves et extrêmement coûteux. pour les entreprises et les sociétés concernées. Ainsi que nous l'avons observé pendant ces quinze dernières années en Afrique, le multiculturalisme est souvent encouragé par des dirigeants peu soucieux de confronter les spécificités africaines avec les apports de leurs partenaires occidentaux et de mettre en place des formes d'organisation et des pratiques de gestion visant l'apprentissage et l'enrichissement mutuel des compétences et des savoir-faire détenus par les uns et les autres.

Etant donné que les enjeux économiques et politiques sont de plus en plus imbriqués, que la globalisation ne profite finalement aujourd'hui qu'aux minorités souvent éloignées des préoccupations de la grande majorité des populations du monde, étant donné qu'un conflit qui se déroule dans un pays donné (Congo, Côte d'Ivoire) peut bouleverser les rapports entre pays voisins voire entre leurs partenaires des autres régions du monde, l'équilibre des rapports entre pays et régions ne sera-t-il pas de plus en plus fragilisé si la gestion des différences

continue de s'inspirer du multiculturalisme, et pire encore de l'amalgame des différences à des fins économiques ou géopolitiques ? Ne risque-t-on pas de voir se démultiplier les conflits indépendantistes ou nationalistes, exprimées quelquefois de façon régressive et agressive, si l'on continue de croire que l'on peut gérer les rapports entre peuples en imposant une seule culture, un seul modèle de management des entreprises ?

Puisque la tendance actuelle des entreprises à se regrouper, faire face à la globalisation, existe non seulement entre partenaires proches mais aussi entre des anciens concurrents (Renault-Nissan, Daimler et Chrysler, HP et Compaq par exemple), pourquoi ne pas y voir l'émergence d'une approche plus positive des différences entre cultures et modèles de management ? Est-ce par hasard que cette dynamique - parallèlement observée au niveau des nations et des entreprises - se caractérise dans les deux cas, par le fait que certaines nations – y compris celles anciennement hostiles (France – Allemagne) cherchent à dépasser leurs rivalités, à lutter ensemble contre certains fléaux tels que le terrorisme, le Sida, le réchauffement de la terre ?

Les réponses à ces questions nous apparaissent en tout cas clairement au niveau de quelques entreprises mondiales dans lesquelles la recherche des avantages concurrentiels se traduit par la mise en place d'unités opérationnelles communes. Bien que la plupart des rapprochements d'entreprises entraînent assez souvent des licenciements -décidés à la lumière des seuls ratios financiers- cette tendance à se regrouper et à faire travailler des équipes multiculturelles semble augurer d'une étape nouvelle de l'histoire du management.

Correspondrait-elle au début d'une évolution profonde des mentalités notamment en matière de gestion des différences entre les communautés humaines, leurs cultures et modèles de management ?

Aussi naïf qu'il puisse paraître –aux yeux de ceux qui voient le monde comme un terrain de luttes entre communautés différentes- ce pronostic positif sur la potentialité des entreprises multiculturelles à contribuer au rapprochement des continents et des cultures ne signifie pas que les entreprises vont changer de finalités, se transformer en organismes humanitaires ou abandonner les rationalités sur lesquelles elles ont, jusqu'à ce jour, fondé leur croissance. Bien au contraire car, notre propos s'appuie sur le fait qu'un nombre de plus en plus important de dirigeants et cadres connaissent -aujourd'hui mieux que par le passé- les limites de la brutalité et de la logique impérialiste. Mieux qu'à l'époque des « Croisades », ils savent que de l'acharnement sans fin dans la guerre contre les autres est trop consommateur d'énergies et de ressources. Plusieurs faits historiques montrent qu'un tel acharnement finit, tôt ou tard, par étouffer les capacités créatrices des personnes, privant ainsi les entreprises de leurs principaux facteurs de progrès et d'efficacité économique. Autrement dit, notre sentiment est que de plus en plus de managers des entreprises mondialisées ont une conscience plus aiguë des dangers du multiculturalisme. Leur expérience internationale leur a appris que les mécanismes civilisateurs des sociétés humaines et les dynamiques du travail en contextes multiculturels ne se soumettent jamais totalement à une volonté externe aux acteurs concernés.

L'expérience de quelques entreprises performantes notamment à l'issue des rapprochements montre par ailleurs qu'il y a toujours moyen de concilier les logiques d'action différentes de leurs partenaires et membres de leurs équipes multiculturelles aux exigences productives. C'est la raison pour laquelle, en matière de rapprochement des peuples et de mise en œuvre des projets à partir des compétences détenues par des partenaires culturellement différents,

ces entreprises multiculturelles nous semblent aujourd'hui en avance sur la plupart des institutions politiques. Au lieu de s'enliser dans les méfaits du multiculturalisme, les pays moins avancés d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine pourraient s'en inspirer pour mieux valoriser leurs ressources, redonner confiance à leurs citoyens et mieux les mobiliser au sein des administrations et entreprises locales.

Références bibliographiques

- APPADURAI A., 2001. *Après le Colonialisme : les conséquences culturelles de la globalisation*. Paris, Payot.
- BAYART J.F., 1989. *L'Etat en Afrique. La politique du ventre*. Paris, Ed. Fayard
- BOURGOIN H. & BOLLINGER D., 1984. *L'Afrique malade de management*, Paris, Ed. Jean Picollec.
- BECK U., 2001. *Une société du risque*. Paris, Editions Aubier.
- BOYER R. & FREYSSINET M., 2000. Fusions-Acquisitions et Stratégies de Profit., in *Revue Française de Gestion*, N° 131, Paris, Novembre-Décembre.
- CALORI R., 1999. Conseils pour tenir les promesses de l'intégration lors des Fusions-Acquisitions. *Revue MCS (Management et Conjoncture Sociale* N° 568. Novembre
- CASTORIADIS C., 1975. *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil
- CHEVRIER S., 2000. *Le management des équipes multiculturelles*. Paris, PUF.
- CROZIER M., 1989. *L'entreprise à l'écoute*. Paris, Interéditions.
- DAVIDSON J., 1995. *Managing Projects in Organizations: How to make the best Use of Time, Techniques and People*. Jossey Bass.
- DERR C.B. & ODDOU G., 1999. *Managing Internationally, A personal Journey*. The Dryden Press, HBC Publishers.
- d'IRIBARNE Ph., Face à l'impossible décentralisation des entreprises des entreprises en Afrique. *Revue Française de Gestion*, N° de Sept- Oct. 1989 pp. 28-39.
- d'IRIBARNE Ph., 1989. *La logique de l'honneur*. Paris, Editions le Seuil
- d'IRIBARNE Ph. & al. 1998., *Cultures et mondialisation. Gérer par delà les différences*, Paris, Editions le Seuil
- d'Iribarne Ph., *Le tiers-monde qui réussit*. Editions Karthala, Paris ,2004
- DEMORGON J., 2000. *Complexité des cultures et de l'interculturel*, 2ème édition, Paris, Anthropos.
- DESJEUX D., 1987. *Stratégies paysannes en Afrique Noire, le Congo : essai sur la gestion de l'incertitude*. Paris L'Harmattan.
- DE ROUVILLE C., 1987. *Organisation sociale des Lobi*, Paris, L'Harmattan
- DUPRIEZ P. & SIMONS S., 2002. *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*. deuxième édition, Bruxelles, De Boeck,
- DRANCOURT M., 1999. L'état stationnaire est contraire à la nature de l'entreprise. Paris, in *MCS (Management et Conjoncture Sociale)* N° 568. Novembre.
- ERNY P., 1987. *L'enfant et son milieu en Afrique noire. Essai sur l'éducation traditionnelle*. Paris, L'Harmattan.
- FRANCK G., 1997. *A la conquête du Marché Américain*. Paris, Editions Odile Jacob
- FRANCK G., 1989. O.P.A. : Le facteur humain est décisif, in *Revue Française de Gestion*, Sept-Octobre.
- GUIGO D., 1994. *Ethnologie des homes, des usines et des bureaux*, Paris L'Harmattan
- HALL E.T&M.R., 1990. *Guide du comportement dans les affaires internationales*. Paris, Le Seuil.

- HAMPDEN T. & TROMPENAARS F., 2000. Building Cross-cultural competence, London, John Willey & Sons
- HENRY A. & al. 1991. *Tontines et Banques au Cameroun. Les principes de la société des amis*. Paris, Editions Karthala.
- HOECKLIN L.A., 1993. Managing Cultural Differences for Competitive Advantage. In The Economist Intelligence Unit, Special Report N° P656, London.
- Henry A. & al. 1991. *Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la société des amis*. Paris, Editions Karthala.
- HUNTINGTON S. P., 2000. Le choc des Civilisations. Paris, Editions Odile Jacob
- JACKSON T., 1995. Cross- cultural Management. London, Butterworth-Heinemann.
- JOHNSON P. & OUCHI W., 1974. Made in America: under Japanese Management. in Harvard Business Review, Sept-Oct.
- KYMLIKA W. & MESURE S., 2000. Les droits des minorités et le multiculturalisme, in Kymlika W. & Mesure S., *Comprendre les identités culturelles*. N° 1 – 2000 de la Revue d Philosophie et des Sciences Sociales, Paris, PUF, Oct. 2000 pp141-171
- LAURENT A., 1983. The cultural diversity of Conception of Management. *Revue International studies of management and organization*, Vol. XIII, N°1-2. Pp.75-96.
- LEVI-STRAUSS C. ,1952. *Races et histoire*, UNESCO, Paris
- MANDELA N., 1994. *Un long chemin vers la liberté*. Paris, Editions Fayard.
- MARTIN D., METZGER J.L. & PIERRE Ph., 2003. *Les métamorphoses du Monde*. Sociologie de la mondialisation. Seuil, Paris.
- M'BOKOLO E., 1995. Les ethnies existent-elles. *Revue Sciences Humaines* N°48 pp.22-25.
- MERCURE D. & Al., 1997. *Cultures et Gestion en Algérie*, Paris, Ed. L'Harmattan
- MUTABAZI E. & Al. , 1994. *Management des ressources humaines à l'international*. Filiales, Fusions, Acquisitions, Alliances et Coopérations, Paris, Eyrolles.
- MUTABAZI E., 1999. Les dirigeants d'entreprises en Afrique noire : primus inter pares ou noix de coco ? in Bournois F. & Roussillon S. & al. : *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Ed. d'Organisation. Pp. 233-258.
- MUTABAZI E., 1999. Les dividendes de la diversité culturelle, in *Revue MCS (Management et Conjoncture Sociale)* N° 568, Novembre.
- MUTABAZI E., 2002. Preparing African Leaders. in C. B. DEER & l.: *Cross- cultural approaches to leadership development*. Westport, Quorum Books, pp 202-224
- MUTABAZI E., 2001. Multiculturalisme et Gouvernement des Sociétés Africaines. Paris, *Revue " Sociologies Pratiques " Review*, N° 5. p. 95-118
- MUTABAZI E. & PIERRE Ph. : 2006. *Globalisation et rapprochements d'entreprises mondialisées : les dividendes de la diversité culturelle*. A paraître, Printemps
- OUCHI W., 1981. *Theory Z: how American business can meet Japanese challenge*, Reding Mass, Edisson-Wesley.
- PETIT M. & al. , 1999. *Management d'équipe. Concepts et pratiques*. Paris, Dunod.
- PIERRE Ph., 2001. *Eléments pour une réflexion critique sur le Management Interculturel*. Paris, *Revue " Sociologies Pratiques " N° 5*.
- PICQ T., 1999. *Manager une équipe projet : Pilotage, enjeux et Performance*. Paris, Dunod.
- RAYNAL S., 1996. *Le management par projet*. Paris, Editions d'Organisations.
- RAYNAUD M. ; *Les défis culturels du management global*, *L'expansion management Review*, Sept. 2001, pp. 68-71
- SAINSAULIEU R. & al. 1981. *L'analyse sociologique des conditions de travail*, ANACT, Paris.
- SAINSAULIEU R., 1987. *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques.

TORRINGTON D., 1994. *International Human Resource Management, Think Globally, Act Locally*. London, Printice Hall. 261 p.

WILKENS A. & OUCHI W., 1983. *Efficient Cultures: exploring the relationship between Culture and Organizational Performance*. *Administrative Science Quartely*, N° 28, pp. 468-481.