

Cet ouvrage a pu être publié avec le concours de l'Université Rennes 2



Ce livre s'inscrit dans un projet financé par le programme de recherche et d'innovation (RISE) Horizon 2020 de l'Union européenne et en particulier dans le cadre de la convention de subvention Marie Skłodowska-Curie n° 823744.
(cf. www.managlobal.hypotheses.org/)

Pour une sociologie du management
en Afrique et dans le monde arabe

Ulrike Schuerkens, Aminu Mamman
et Mohamed Branine (éditeurs)

Pour une sociologie du management
en Afrique et dans le monde arabe

L'Harmattan

Livres publiés par Aminu Mamman

- 2015 **Mamman, A.**, A.M. Kanu, A. Alharbi et N. Baydoun, *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Poverty Reduction in Africa : Strategic Management Perspective*. Cambridge Scholars Publishing : Cambridge.
- 2017 Bowale, J.N., F. Hossain, A. Ghalib, C.J. Rees, A. **Mamman**, *Development Management in developing and transitional countries: Theory and practice*. Routledge : Londres et New York.

Livres publiés par Ulrike Schuerkens

- 2008 **Schuerkens, Ulrike** (éd.) *Globalization and Transformations of Local Socioeconomic Practices*. Routledge : Londres et New York.
- 2014 **Schuerkens, Ulrike** (éd.) *Global Management, Local Resistances*. Routledge : Londres et New York.
- 2017 **Schuerkens, Ulrike** *Social Changes in a Global World*. Sage : Londres, Thousand Oaks, New Delhi, Singapour.

Articles publiés en langue anglaise et traduit par Ulrike Schuerkens avec l'aimable autorisation des maisons d'édition :

- Schuerkens, Ulrike (2017) *Social Changes in a Global World*, pp. 19-33. Copyright © 2017 Ulrike Schuerkens. SAGE Publications, Ltd. www.sagepub.co.uk.
- Schuerkens, Ulrike (2004) « The Sociological and Anthropological Study of Globalization and Localization », in Ulrike Schuerkens (éd.) *Global Forces and Local Life-Worlds*, 14-26, Londres et al. : SAGE Publications Ltd.
- Schuerkens, Ulrike (2014) « Introduction » in Ulrike Schuerkens (éd.) *Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies*, 1-32. Londres et New York : Routledge.
- Branine, Mohamed et David Pollard (2010) « Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management ». *Personnel Review* 39 (6) : 712-727.
- Mamman, Aminu, Nabil Baydoun, Bolanle Adeoye (2009) « Transferability of Management Innovation to Africa: A Study of Two Multinational Companies' Performance Management System in Nigeria », *Global Business Review*, 10 :1 (2009) : 1-31.
- Mamman, Aminu et Hamza B. Zakaria (2016) « Spirituality and Ubuntu as foundation for building African institutions, organizations and leaders » *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13 (3) : 246-265.

Sommaire

1. Management : mondialisation et pratiques socioéconomiques locales en Afrique et dans les pays arabes.....	9
<i>Ulrike Schuerkens, Aminu Mamman, Mohamed Branini et Michel Villette</i>	
2. L'étude sociologique et anthropologique de la mondialisation et de la localisation	27
<i>Ulrike Schuerkens</i>	
3. La mondialisation : un défi pour les pratiques de gestion dans les entreprises du monde entier.....	45
<i>Ulrike Schuerkens</i>	
4. Gérer les ressources humaines en tenant compte des principes islamiques de gestion : une dialectique pour une diffusion inversée dans la gestion	75
<i>Mohamed Branine et David Pollard</i>	
5. Spiritualité et Ubuntu comme base de la construction d'institutions, d'organisations et de leaders africains	97
<i>Aminu Mamman et Hamza B. Zakaria</i>	
6. Transférabilité de l'innovation en gestion en Afrique : Une étude du système de gestion de la performance de deux entreprises multinationales au Nigeria.....	125
<i>Aminu Mamman, Nabil Baydoun et Bolanle Adeoye</i>	
7. Travailler aux Émirats Arabes Unis : entre émigration et expatriation	163
<i>Michel Villette</i>	
8. Leadership Serviteur et Ubuntu en Afrique	195
<i>Chimkwanum Okecha et Mohamed Branine</i>	
Conclusion.....	231

1. Management : mondialisation et pratiques socioéconomiques locales en Afrique et dans les pays arabes

Ulrike Schuerkens, Aminu Mamman, Mohamed Branine et Michel Villette

Introduction

Pratiques locales : obstacle au développement ou ressources pour le développement ?

Le développement de l'Afrique et des pays arabes passe par le développement d'écosystèmes économiques capables de générer suffisamment de richesses pour assurer le bien-être de la population. Ces écosystèmes doivent inclure de petites entreprises, des entreprises moyennes en croissance, de grandes entreprises d'origine locale et en voie d'internationalisation et des filiales locales de multinationales étrangères auquel il faut ajouter toutes les activités de service aux entreprises (cabinets d'avocats, comptables, informaticiens, etc.) et les infrastructures et les *utilities* (port, routes, train et réseaux informatiques).

Pour créer des emplois et répondre aux besoins de la jeunesse, ce développement économique doit se faire le plus rapidement et le plus légèrement possible (c'est-à-dire en immobilisant un minimum de ressources et avec le taux d'échec le plus bas possible). Cette agilité ne peut être obtenue que si l'on admet que l'activité des entreprises doit se développer localement en s'adaptant à la société telle qu'elle est et non pas à la société telle qu'elle devrait être.

Ce que propose cet ouvrage et le programme de recherche européen ManaGlobal dont il est issu, c'est de changer le regard sur la manière de faire des affaires dans les pays d'Afrique et du monde arabe. Il s'agit d'opérer un véritable changement de paradigme.

Jusqu'ici, les organismes internationaux et les spécialistes du développement ont souvent eu tendance à considérer les pratiques locales comme des obstacles au développement de l'Afrique et des pays arabes.

Nous montrons, à partir de signaux faibles et d'exemples d'entreprises, en quoi des pratiques locales peuvent, au contraire, se transformer en ressources et en opportunités tandis que ce que les experts internationaux en management recommandent comme des « *best practices* » fait parfois obstacle au développement.

Nous montrons aussi comment le métissage entre des pratiques locales et des idées venues d'ailleurs peut être source d'innovations extrêmement prometteuses à la fois en termes de pertinence (réponse adéquate aux besoins des populations locales), d'efficience (réduction du rapport coût/bénéfice) et d'efficacité (conformité du produit ou du service aux attentes).

Ce travail de recherche optimiste et volontariste se construit néanmoins dans la continuité et le respect des travaux antérieurs, travaux qui soulignaient l'ampleur et la gravité des freins et obstacles au développement dans les pays d'Afrique et du monde arabe. Il ne s'agit pas pour nous de nier la réalité de ces obstacles, mais de trouver comment les dépasser en se fondant sur des exemples. Dans ce sens, nous avons choisi une sélection de travaux à réunir dans cet ouvrage dont les articles publiés ou rédigés en anglais ont été traduits par Ulrike Schuerkens.

La tradition universitaire d'étude des obstacles locaux au développement

La plupart des études sur la gestion et l'organisation dans les pays africains et arabes (voir Ali 1993 ; Sachs et Warner 1997 ; Oyelaran-Oyeyinka et Barclay 2004 ; Tokunori 2006 ; Branine 2011 ; Tornyeva et Werekov 2012 ; Mamman et al. 2015) ont mis l'accent sur les symptômes de faibles résultats économiques des entreprises, comme un faible rendement organisationnel et une faible productivité, de faibles normes de qualité et de services.

Dans un contexte de forte croissance démographique, d'exode rural, de chômage des jeunes, de disparités économiques régionales, de niveaux élevés d'inflation et d'investissements étrangers limités, les carences dans la gestion et l'organisation ont été analysées comme des facteurs aggravants liés à une centralisation excessive de l'autorité, une autonomie individuelle resserrée, des politiques d'emploi médiocres, un manque de motivation des salariés et de minces possibilités d'innovation et de créativité (Branine 2011).

À l'examen des recherches existantes sur le monde des affaires et la gestion en Afrique et dans les pays arabes, on constate un déséquilibre en termes de production de connaissances. Il y a très peu de recherche à cet égard et lorsqu'elle existe, elle tend à présenter essentiellement les pratiques

de gouvernance d'entreprise de ces régions qui reflètent un ordre régi autant par la famille, la religion, la politique que par une logique économique (Owusu, Kalipeni, Awortwi et Kiiru 2015).

La domination des pratiques administratives para-étatiques signifie que très souvent, la propriété privée et les activités entrepreneuriales sont associées à tort au mauvais capitalisme et au manque de respect pour la population locale, et sont encore souvent rejetées dans de nombreuses communautés africaines et arabes (van der Merwe 2016). Dans le cadre de ce projet, un autre modèle de production de connaissances, fondé sur le dialogue, la recherche et sur des données probantes sera élaboré. Le but de ce modèle est de mettre en œuvre une recherche collaborative à l'échelle continentale. Notre approche sera à la fois globale, adaptée à la culture, ancrée localement et significative à l'échelle mondiale. Dans les deux prochaines sections, nous décrivons les pratiques actuelles des entreprises et de l'administration que nous considérons comme des phénomènes problématiques qui méritent un travail de recherche nouveau et original.

Une voie de recherche importante a consisté à étudier la relation entre les investissements et la création d'emplois dans les pays africains et arabes. Dans ces pays, la population est très jeune, mais l'économie est incapable de créer des emplois pour un nombre croissant de demandeurs d'emploi non qualifiés ou même qualifiés. Les politiques de l'emploi visant à créer des emplois durables ont jusqu'à présent échoué (cf. Chigunta 2016). Le soi-disant « printemps arabe », quant à lui, n'a pas répondu aux aspirations de nombreux jeunes, voire de jeunes hautement qualifiés, à trouver un emploi dans leur pays, non seulement en raison des investissements locaux limités, mais aussi en raison du manque d'investissements étrangers. Lorsque de tels investissements étrangers existent, ils se font souvent dans des secteurs qui créent beaucoup d'emplois pour les populations locales (par exemple, le pétrole et le gaz) ou bien où les investisseurs apportent leur propre main-d'œuvre, comme c'est le cas des entreprises chinoises. Ainsi, presque toutes les grandes multinationales se trouvent dans les États du Golfe, mais elles emploient très souvent des non-locaux et dépendent d'une main-d'œuvre expatriée. Alors que le manque d'investissements est reconnu dans de nombreux pays africains et arabes, le défi de l'employabilité des diplômés amène à s'interroger sur le rôle des institutions éducatives.

Vision traditionnelle des pratiques commerciales et de gestion en Afrique

Les pratiques des entreprises et de gestion en Afrique sont caractérisées, dans la littérature universitaire, par des processus étouffés par une bureaucratie inutile, la centralisation, la politisation et la corruption

(Bagire et Namada 2015 ; Achtenhagen et Brundin 2016). Une partie importante de la bureaucratie reflète le style de gestion des anciennes administrations coloniales. La politisation de la gestion peut s'expliquer par les liens étroits entre les entreprises et les gouvernements et leur utilisation de mécanismes de contrôle. La gestion inspirée par la famille, ce qu'on appelle la « gestion ubuntu », reflète l'influence culturelle importante des traditions africaines sur les pratiques de gestion (Kamoche, Debrah, Horwitz et Muuka 2004 ; Branine 2011 ; Kamoche Siebers, Mamman et Newenham-Kahindi 2015 ; Jackson 2015). La gestion ubuntu met l'accent sur l'importance de la famille et du groupe ethnique, le respect de l'âge et de l'ancienneté. Elle est renforcée par le fait que de nombreux managers manquent de formation en gestion ou de connaissances en gestion parce qu'ils sont nommés politiquement ou choisis par la famille. On leur demande donc d'accomplir des tâches auxquelles ils ne sont pas préparés et qu'ils sont incapables d'accomplir. Les dirigeants de nombreuses entreprises ne sont jamais contestés et on leur obéit respectueusement sans poser de questions sur leurs décisions. Les employés dépendent de leurs managers, de sorte qu'ils n'ont pas le pouvoir de faire quoi que ce soit sans leur approbation. Les instructions détaillées données par les managers informent les employés de ce qu'ils doivent faire même s'ils ont fait le travail plusieurs fois auparavant (Aryee 2004 ; Ellis, Nyuur et Debrah 2015 ; Jackson 2015). Cependant, du côté positif, on rapporte que les cadres africains s'occupent également des besoins matériels et personnels de leurs employés comme s'ils étaient des membres de leur famille (Kamoche et al. 2004, 2015 ; Branine 2011). Cette attitude peut s'expliquer par des valeurs sociales telles que l'ancienneté, la classe sociale et les divisions sociales en matière de statut, qui allient des formes acceptées de gestion autoritaire et des relations paternalistes privilégiées entre les managers et leurs subordonnés. Il ressort de l'examen ci-dessus que la recherche s'accorde à décrire la gestion en Afrique, du moins en surface, comme une approche plus centrée sur les personnes et moins rationnelle que les systèmes de gestion occidentaux connus. Par conséquent, on peut soutenir que la mise en œuvre des politiques et pratiques occidentales de gestion en Afrique est confrontée à des traditions culturelles fortes qui doivent être comprises. En effet, les filiales des multinationales doivent souvent s'écarter des exigences du siège mondial pour réussir localement. Pour leur part, les entreprises familiales locales ont souvent tendance à imiter les modèles occidentaux de gestion en croyant être « modernes ». Ces deux types d'organisations peuvent être perçus comme concurrents, mais ils révèlent de solides arguments en faveur de l'hybridation par l'échange de connaissances, les investissements croisés, les partenariats et les alliances stratégiques.

Vision traditionnelle des pratiques commerciales et de gestion dans les pays arabes

Comme pour les pays africains, la plupart des publications récentes sur les affaires et la gestion dans les pays arabes confirment une fois de plus la nécessité d'une recherche empirique pour obtenir une compréhension claire des pratiques commerciales et de gestion actuelles (cf. Hammoudeh 2016 ; Shafik 2016 ; Weir, Sultan et van de Bunt 2016). Les études concluent souvent que le comportement managérial, dans les pays arabes et, en particulier dans les pays du Golfe arabe, est fortement influencé par des facteurs culturels et politiques. Elles conviennent que l'Islam, le contrôle de l'État et l'influence occidentale sont des déterminants importants des pratiques de gestion actuelles dans la région et confirment les recherches antérieures (voir Al-Faleh 1987 ; Ali 1993 ; Atiyyah 1993 ; Branine et Pollard 2010 ; Mellahi et Budhwar 2010 ; Branine 2011) selon lesquelles les pratiques de gestion tendent à être autoritaires, centralisées, paternalistes et bureaucratiques. L'autoritarisme a créé une tradition de gestion où les gens tâchent d'obéir et où les managers disent à leurs subordonnés ce qu'ils doivent faire et comment le faire. De plus, les managers des États du Golfe sont habitués à des travailleurs étrangers obéissants qui risquent d'être punis ou expulsés vers leur pays d'origine. Si les subordonnés sont de la même famille, ils sont consultés et des discussions sont organisées. Dans le secteur privé, les managers valorisent la loyauté et dirigent leurs organisations comme des unités familiales. Pourtant, les décisions sont prises à un niveau formel et centralisé. Certains chercheurs ont fait valoir que les pratiques commerciales et de gestion dans les pays arabes sont un mélange de comportements et de politiques de gestion hérités, imposés et copiés (Ali 2010 ; Branine et Pollard 2010), mais il n'existe aucune preuve empirique convaincante pour étayer leurs affirmations ou pour décrire clairement la nature de l'approche de gestion dominante. D'où la nécessité d'intensifier la recherche.

Les prévisions récentes de grands cabinets de conseil en stratégie internationale tels que McKinsey et le Boston Group (voir McKinsey & Company 2012, 2015) ont soulevé des inquiétudes quant à la croissance économique insatisfaisante des pays africains et arabes et à l'avantage que possèdent, en conséquence, de nombreux nouveaux concurrents mondiaux provenant d'économies émergentes comme la Chine, l'Inde et le Brésil qui prennent des parts de marché en Afrique aux investisseurs européens et nord-américains et perpétuent sous une nouvelle forme la dépendance de l'Afrique à l'égard de l'étranger.

L'approche innovante du projet ManaGlobal financé par la Commission européenne explore le monde des affaires tel qu'il fonctionne

dans certains pays africains et arabes et les nouveaux styles de management qui apparaissent dans les entreprises les plus dynamiques nées dans ces pays.

ManaGlobal va au-delà de l'examen de la littérature et des débats universitaires pour étudier les réalités sur le terrain à travers une recherche collaborative, exploratoire et ethnographique qui aboutit à un diagnostic plus clair et à une meilleure compréhension de la pratique des affaires et de la gestion dans les pays africains et arabes. L'Afrique et le monde arabe sont importants pour l'Union européenne qui considère qu'un projet dont les résultats contribueraient à améliorer la situation économique de ces régions limiterait l'afflux de migrants économiques vers l'Europe. ManaGlobal tente de relever ce défi scientifique et politique crucial.

Les grandes lignes du projet de recherche collective ManaGlobal

Le concept de *glocalisation* peut se définir comme un mélange particulier de traditions locales et d'approches globales de gestion et de gouvernance. En fait, les traditions locales réagissent aux éléments importés par les processus de mondialisation. Ces traditions peuvent s'adapter, résister ou créer des réponses hybrides ou *glocales* qui forment de nouveaux mélanges ou un entrelacement provenant de la confrontation d'éléments locaux et d'éléments globaux d'autre provenance. Souvent, l'origine de ces éléments globaux est le monde occidental et, dans le projet qui est à la base du présent ouvrage, le discours occidental sur le management (cf. Schuerkens 2014). Les résultats de cette imbrication sont souvent liés au discours sur le développement de ces régions qu'il convient d'analyser. Ce livre a pour objectif d'étudier ces mélanges.

En étudiant les pays africains et arabes, nous visons à mieux comprendre un processus complexe d'hybridation entre i) les normes de gouvernance mondialisées, principalement inspirées du discours nord-américain et européen et ii) les normes locales de conduite des affaires qui sont les produits des coutumes locales et parfois des régimes politiques : monarchies (cas du Maroc et des Émirats arabes unis) et parfois des États multipartites (cas du Sénégal, du Ghana et du Cameroun). Ces facteurs sont souvent négligés parce qu'ils sont spécifiques, mais ils modifient profondément l'exercice de la gestion d'entreprise et rendent imprévisible l'impact des préceptes de gestion enseignés dans les écoles de commerce, puisqu'ils sont appliqués en dehors du cadre juridique du contexte économique et social dans lequel ils ont été conçus. Notre hypothèse, fondée sur l'état de la littérature et nos recherches exploratoires, est que les processus d'hybridation prennent des formes spécifiques locales et que ces formes varient en fonction des différentes générations de dirigeants du Sud. En fait, il existe une dualité de normes et d'exigences mondiales, les unes provenant des centres mondiaux du capitalisme financier, et les autres, des

façons locales de faire des affaires et de gérer les organisations. Cette dualité confère une grande diversité - insuffisamment étudiée - aux modes de contrôle et de gestion de l'entreprise, mais entraîne également un décalage entre ce qui est officiellement déclaré et ce qui se passe en pratique dans les entreprises (Villette 2016).

Nous concevons que la mondialisation ne puisse être réduite à un simple modèle de convergence de la gestion et à une forme unifiée de gouvernance des entreprises. Les investissements des pays traditionnels et postcoloniaux (principalement européens) ne sont plus la norme, car de nombreux pays africains et arabes continuent d'attirer des volumes croissants d'investissements en provenance de la Chine, de la Corée du Sud et même des économies émergentes comme l'Inde, l'Iran et la Turquie (Alden et Alves 2015). Sous le processus d'homogénéisation du secteur juridique, financier et comptable, sous les doctrines, réglementations, normes et techniques commerciales transnationales se cache pléthore de façons différentes de gérer une entreprise et d'assurer sa réussite économique. En outre, les récents succès des entreprises africaines et arabes locales, en particulier dans le secteur de la distribution et de l'approvisionnement alimentaires, ont surpassé les résultats de leurs concurrents européens et américains (Patterson et Winston 2016 ; Ward 2016). Par conséquent, l'argument de notre ouvrage est basé sur la compréhension qu'en raison de la mondialisation, les pays africains et arabes attirent les investissements et avec eux, les pratiques de gestion des pays non européens, et développent leurs propres pratiques commerciales malgré un succès limité de celles-ci. Les pays africains et arabes connaissent des changements significatifs dans leurs alliances stratégiques, en particulier avec la présence croissante d'investisseurs chinois et d'autres investisseurs non européens dans la région. Bien sûr, ces changements d'allégeance économique et politique posent un défi aux futurs investisseurs européens et c'est pourquoi la thématique du livre est cruciale pour l'Europe en ce moment, car son contenu participera au renforcement des futures collaborations entre les entreprises et les institutions universitaires européennes, africaines et arabes avant qu'il ne soit trop tard.

Dans ce contexte, notre objectif principal est d'étudier et de comprendre l'hybridation des pratiques d'affaires et de gestion dans les pays africains et arabes, et de développer un cadre théorique qui pourra aider les futurs dirigeants et cadres à agir localement et à penser globalement.

Par conséquent, le projet à l'origine du présent ouvrage contribuera à la recherche sur la gestion en Afrique et dans les pays arabes par la mise sur pieds d'une équipe pionnière de collaboration et la mise en réseau d'universitaires et de praticiens africains, arabes et européens, y compris des chefs d'entreprise, des managers et des décideurs institutionnels.

À travers ce livre, notre objectif est de dépasser le débat sur la convergence et la divergence (Boyer 1996 ; Gomez et Korine 2009) des pratiques de gestion et des pratiques commerciales entre les pays économiquement développés et les pays en développement, et d'envisager l'émergence d'une hybridation des meilleures politiques et pratiques de gestion durable (Caby 2003 ; Schuerkens 2014 ; Yousfi 2014) qui sont globalement et localement applicables. Nous pensons que ces échanges et collaborations pionniers entre universitaires, institutions et entreprises, ainsi que le transfert intersectoriel et interrégional de connaissances et de compétences par la recherche, les détachements et les activités de réseautage feront progresser la compréhension des débats contemporains et éclaireront l'Union européenne sur les processus socio-économiques se produisant en Afrique et dans les pays arabes pour l'élaboration de politiques ciblées.

L'approche comparative à utiliser dans le projet est internationale et opère à deux niveaux : premièrement, elle met en perspective et confronte des stratégies d'entreprise enracinées dans des contextes nationaux différents, mais aussi, elle analyse en comparant les résultats entre régions, pays, entreprises et entre différentes organisations commerciales et non commerciales. D'une organisation à l'autre et d'un pays à l'autre, nous observerons différentes options qui révéleront un besoin d'ajuster les stratégies économiques aux contraintes, mais aussi des opportunités différentes. De même, la participation des chefs d'entreprise et des managers (cadres) aux activités en réseau des responsables de l'enseignement des pratiques de gestion *glocalisées* et des chercheurs (universitaires) des pays participants leur permettra d'échanger des connaissances et des compétences et de fournir une analyse comparative de la façon dont les activités se déroulent et dont les organisations sont gérées dans différents pays. Notre approche, influencée par l'ethnographie et la sociologie économique comparée, ne se réduit pas à la prise en compte des situations nationales, mais encourage la remise en question des stratégies, la comparaison des formes d'organisations et des trajectoires individuelles qui prévalent à l'intérieur des cadres nationaux.

Originalité du projet

La tentative de réunir des pays africains et arabes dans ce projet est une nouveauté, car, à notre connaissance, il n'y a pas eu de recherches similaires de cette ampleur. Nous pensons qu'il serait utile d'examiner les affaires et la gestion en Afrique par rapport aux mêmes facteurs dans les pays arabes, en raison des liens historiques entre ces deux zones, notamment commerciaux et économiques précoloniaux, ainsi que de leur patrimoine culturel et religieux commun. Pour cette raison, les pays inclus dans le projet, mais aussi dans notre ouvrage, ont été soigneusement sélectionnés

comme échantillon représentatif des pays qui réussissent le mieux dans la région. Nous avons décidé d'inclure les Émirats arabes unis (EAU) parce qu'ils ont contribué au fait que Dubaï, la plaque tournante commerciale des EAU, se trouve étroitement liée à l'Afrique, car de nombreuses multinationales dirigent leurs opérations africaines depuis ce lieu, où se trouve leur siège régional. Le cas des EAU est important pour notre projet, car il permet aux chercheurs de faire des comparaisons avec d'autres pays arabes et africains. Il convient de noter que, contrairement à de nombreux pays en développement, les entreprises d'État des Émirats arabes unis connaissent un grand succès dans les secteurs des infrastructures, de la fabrication et des services logistiques. L'une des raisons en est attribuée au rôle de leurs équipes dirigeantes (Rees, Mamman et Braik 2007). Un examen critique de ce type de gestion apportera un éclairage précieux sur les pratiques de gestion dans d'autres pays et permettra l'interpénétration de ces pratiques dans les contextes global et local - *global*.

En outre, ce projet étudiera les grandes, moyennes et petites entreprises locales ainsi que les sociétés multinationales, y compris les entreprises multinationales locales d'origine africaine ou arabe. Deux entreprises de cette dernière catégorie au Maroc, Maghreb Steel et Phone Assistance, sont donc partenaires du consortium alors que les autres entreprises seront activement impliquées dans le projet sans en être membres. Même si notre démarche empirique inclut au moins deux entreprises dans chaque pays, il aurait été impraticable de les inclure comme membres du consortium. Les entreprises marocaines ont, au contraire, reçu plusieurs prix en matière de gestion et aspirent à améliorer encore leurs pratiques de gestion afin d'être des partenaires idéaux du consortium. Au lieu de cela, nous incluons au Ghana, au Sénégal et au Cameroun des organisations patronales locales qui ont des contacts étroits avec le secteur économique.

Connaissances interdisciplinaires/multidisciplinaires impliquées

ManaGlobal est un projet international RISE (Research and Innovation Staff Exchange). C'est une équipe multidisciplinaire de partenaires qui l'a mis au point parce que ce projet de recherche nécessite des spécialistes de plusieurs disciplines telles que l'économie, la sociologie, le droit, l'ethnographie, les affaires et la gestion, qui travailleront en collaboration. En outre, certaines entreprises essentielles pour les études de cas et les organisations patronales intéressées par le projet ont été incluses dans le consortium et participeront par des détachements de leur personnel, principalement à des fins de formation.

L'analyse documentaire et la recherche sur le terrain (entrevues semi-structurées, observations participantes) seront effectuées à l'aide de la

littérature et des outils de recherche les plus récents de chaque discipline. Cette approche interdisciplinaire permettra d'analyser la façon dont les histoires économiques influent sur la vie politique, sociale et économique des populations. Grâce à un calendrier précis de mobilité internationale du personnel, d'ateliers et d'activités de réseau, de multiples occasions permettront la mise en œuvre du dialogue novateur proposé par ManaGlobal et le présent ouvrage. Sur la base d'une mise en commun équilibrée des connaissances et de l'expertise entre les membres de l'équipe africaine, arabe et européenne, les activités de recherche et de formation impliqueront des chercheurs universitaires expérimentés et débutants ainsi que des conseillers non universitaires et des facilitateurs de recherche. Nos activités auront pour but de promouvoir et de soutenir la coopération scientifique et économique entre les partenaires africains, arabes et européens.

Les connaissances mobilisées par les membres de l'équipe témoignent de leur formation disciplinaire et de leur trajectoire professionnelle. La cohérence intellectuelle de l'équipe est démontrée par sa position épistémologique commune : les membres de l'équipe développeront de nouveaux sites de recherche, en étroite collaboration avec des spécialistes de l'enseignement et des professionnels, et ils partagent un souci commun pour la diffusion de leurs travaux. La diversité des connaissances et de l'expérience est déterminée par les divers antécédents nationaux et les traditions savantes des membres de l'équipe. Les huit pays représentés ont été choisis en raison de leur pertinence quant au sujet d'étude, mais aussi en raison des liens de collaboration solides qui existent et ont fait leurs preuves entre les participants.

Aperçu de l'ouvrage

Le deuxième chapitre, d'Ulrike Schuerkens, esquisse l'évolution du thème de la mondialisation et de la localisation au sein de la sociologie et de l'anthropologie au cours des 30 dernières années et offre un résumé des résultats de recherches. Par la suite, un certain nombre de sujets à approfondir sont présentés. Il est avancé que la cartographie des flux culturels mondiaux en est encore à un stade impressionniste et qu'elle sera à compléter par des procédures systématiques. Cela aboutira - comme le montrent les contributeurs à ce livre - à une évaluation plus différenciée de l'homogénéisation culturelle mondiale. Le chapitre aborde les problèmes de convergence culturelle, de mondialisation non occidentale et de modernités alternatives. Les échanges culturels qui contournent « l'Occident » n'ont pas encore fait l'objet d'une attention suffisante. Par ailleurs, un discours qui parle encore de « tradition » et de « modernité » n'est plus possible. Et puis, une notion de modernité valable sur le plan interculturel peut aider à la

conceptualisation. Enfin, déterminer si l'humanité gagne ou perd dans le processus de mondialisation exige un examen plus approfondi.

Le chapitre suivant d'Ulrike Schuerkens est issu d'un projet de recherche impliquant la collecte et l'analyse de matériaux primaires et secondaires (littérature savante, données statistiques et entretiens avec des acteurs clés) portant sur la gestion globale et les résistances locales dans toutes les grandes régions du monde, au cours des dernières décennies. Il cherche à évaluer la situation générale de la gestion dans le monde, en considérant ce dernier comme un système social où certains pays sont les gagnants de la mondialisation socioéconomique, d'autres, des perdants et d'autres, les deux à la fois. Offrant des aperçus analytiques et comparatifs au niveau mondial, ce chapitre sera utile aux universitaires, étudiant.e.s, ONG et décideurs politiques.

Le chapitre suivant, de M. Branine et D. Pollard, se propose d'explorer la nature et le contenu des pratiques de gestion islamiques et leurs implications pour la gestion des ressources humaines (GRH) dans les pays arabes. En outre, les conséquences pour les sociétés multinationales opérant dans les pays islamiques et l'impact de la mondialisation sont examinées avant de procéder à une analyse des problèmes de gestion dans les pays arabes et de la nécessité pour les managers arabes (nationaux) et internationaux de comprendre les principes de gestion islamique.

L'approche est qualitative et fondée sur un examen approfondi de la littérature pertinente et l'utilisation d'exemples de pays arabes sélectionnés. L'étude révèle qu'il existe un fossé entre la théorie de la gestion islamique et la pratique de la gestion dans les pays arabes. Dans les pays arabes, la gestion est fortement influencée par les valeurs et les normes culturelles traditionnelles et nationales non islamiques de différents pays et par la pensée occidentale en matière de gestion plutôt que par les principes islamiques dérivés du Coran (paroles de Dieu) et des Hadith (paroles du prophète Mohammed).

Les deux auteurs tiennent que l'une des principales raisons de l'absence de progrès dans la plupart des pays arabes et islamiques est l'inadéquation entre l'intégration mondiale et la réaction locale, causée par une diffusion excessive de la gestion et des pratiques commerciales occidentales avec peu de compréhension de la situation locale, et par la mise en œuvre des principes de gestion islamique par les managers locaux et internationaux. Ils sont d'avis qu'il existe un écart entre les connaissances dont disposent les managers nationaux et internationaux pour procéder à une gestion locale, et ce qui est exigé de la main-d'œuvre locale pour qu'on puisse la gérer efficacement. La principale limite de cette étude est le manque de données de recherche empirique pour appuyer les points déduits

de cet état des lieux de la littérature. Une analyse plus approfondie dans le cadre du projet ManaGlobal s'impose ainsi.

Comprendre les principes de la gestion islamique pourrait aider à développer un type plus approprié de pratiques de gestion dans les pays arabes et islamiques tout en bénéficiant du transfert des techniques de gestion et des technologies occidentales pertinentes. Les auteurs soutiennent également qu'il est important que les dirigeants des multinationales réalisent une diffusion inverse des connaissances et des compétences en matière de gestion s'ils veulent obtenir une gestion efficace des ressources humaines dans les pays d'accueil. Les contextes culturels nationaux et les différents points de vue sur les valeurs du travail ont en effet un retentissement majeur sur la capacité des entreprises à aborder les questions de GRH dans différents contextes culturels.

Le chapitre contribue à la littérature relativement rare sur la gestion islamique et ses applications en cernant les questions clés liées à la mise en œuvre de la GRH et en développant la compréhension occidentale des systèmes de gestion islamique.

Le chapitre suivant, d'A. Mamman et de M. Zakaria, discute le management ubuntu. Il est largement admis que les institutions et les organisations sont des éléments constitutifs des sociétés modernes. Or, les nations africaines sont souvent caractérisées par un vide institutionnel et des organisations inefficaces. En fait, même l'efficacité des institutions informelles telles que les coutumes et les traditions est maintenant discutable. Par conséquent, ce chapitre se propose de fournir une approche novatrice pour construire des organisations et former des leaders et des personnes efficaces, sur la base de la spiritualité et de la philosophie africaine d'Ubuntu. Les auteurs ont lié les concepts de spiritualité et d'Ubuntu et proposé un cadre et des techniques permettant d'orienter le développement des organisations et des peuples africains. Ils fournissent une justification théorique et pratique à l'utilisation de la spiritualité et d'Ubuntu afin d'y adapter l'approche moderne basée sur le modèle occidental de gestion des organisations et de leur personnel.

Le chapitre suivant, de A. Mamman, N. Baydoun et A. Bolanle Adeoye, discute de la convergence/divergence en gestion. Horwitz et al. (2006 : 807) ont fait valoir que « le débat sur les perspectives de convergence/divergence dans la diffusion interculturelle des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) est quelque peu simpliste ». Ils sont d'avis qu'en raison de la similarité convergente de la pratique de la GRH à un niveau nominal, les notions d'hybridation et de convergence croisée expliquent mieux les pratiques de GRH et leur diffusion d'un pays à l'autre. Alors que les auteurs ont exploré les explications des différences dans les pratiques de GRH, ce chapitre met les chercheurs et les experts au défi de

répondre à la question suivante : les entreprises multinationales (EMN) devraient-elles adapter l'innovation en gestion des ressources humaines et, le cas échéant, pourquoi ? Et comment ?

Le but principal de ce chapitre est d'étudier les questions suivantes :

Étant donné que les multinationales transfèrent des IGRH aux pays en développement, quelle politique devrait guider le transfert (polycentrique ou ethnocentrique) ?

Étant donné que les ressortissants du pays hôte ne sont pas des bénéficiaires passifs de l'IGRH, quelles sont les implications de la politique (polycentrique ou ethnocentrique) pour les multinationales ?

Les résultats de cette enquête et l'examen de la littérature suggèrent que les politiques de gestion de la performance (GP) des EMN sont partiellement « ethnocentriques », mais la pratique, telle que perçue par certaines entreprises nationales (EN) (envers les employés), est « polycentrique ». Par exemple, certaines EN perçoivent un certain degré de népotisme et de favoritisme dans le système économique. En outre, beaucoup de salariés estiment que leurs supérieurs hiérarchiques ont un parti pris contre eux. De même, un nombre important des employés des EN estiment que leur point de vue n'est pas pris en compte lors de l'examen des GP et qu'ils ne reçoivent pas de retour de leurs responsables. Les implications des résultats sont ensuite discutées.

Le chapitre suivant de Michel Villette analyse la situation des expatriés travaillant dans des multinationales aux Émirats arabes unis. Il montre leurs vies de luxe, séparée de la population Émirati et caractérisée par une recherche de prospérité et d'enrichissement personnel. Ces expatriés se construisent une vie éloignée des situations sociales locales qui ne met que l'accent sur leur insertion économique, éloignée de leurs cultures d'origine. Les recherches planifiées par ManaGlobal auront pour objectif de retracer aussi leurs activités économiques au sein de leurs entreprises.

Le dernier chapitre de M. Branine et de C. Okecha discute les similarités et différences entre le management aux services des autres et l'Ubuntu que nous pouvons trouver dans les entreprises du continent africain. Branine et Okecha trouvent des différences qui se résument dans le lien avec la civilisation africaine de la part d'Ubuntu et l'existence du management au service des autres dans toutes les régions du monde, caractérisé qu'il est de permettre un développement des collaborateurs de la part des dirigeants.

Références

- Achtenhagen, L. et E. Brundin (éds.) (2016) *Entrepreneurship and SME Management across Africa : Context, Challenges. Cases*. Berlin : Springer.
- Al-Faleh, M. (1987) « Cultural influences on Arab management development : A case study of Jordan, » *Journal of Management Development*, 6 (3) : 19-33.
- Ali, A.J. (1993) « Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives, » *International Studies of Management & Organization*, 23 (3) : 53-73.
- Ali, A.J. (2010) « Islamic challenges to HR in modern organizations, » *Personnel Review*, 39 (6) : 692-711.
- Anyansi-Archibong, C. B. (2001) « Toward an African-oriented management theory, » in F. M. Edoho (éd.), *Management challenges for Africa in the Twenty-first Century : Theoretical and Applied Perspectives*, pp. 63–72. Westport, CT : Praeger.
- Aryee, S. (2004) « HRM in Ghana, » in K. N. Kamoche, Y. Debrah, Frank Horwitz et Gerry Nkombo Muuka (éds.), *Managing Human Resources in Africa*, pp. 121-134. Londres et New York : Routledge.
- Atiyah, H.S. (1993) « Management development in Arab countries : the challenges of the 1990s, » *Journal of Management Development*, 12 (1) : 3-12.
- Bagire, V. et J. Namada (2015) « Management theory, research and practice for sustainable development in Africa : A commentary from a practitioner's perspective, » *African Journal of Management*, 1 (1) : 99-108.
- Blunt, P. et M.L. Jones (1992) *Managing Organizations in Africa*. Berlin : Walter de Gruyter.
- Boyer, R. (1996) « The convergence hypothesis revisited : Globalization but still the century of nations? » in S. Berger et R. Doré (éds.), *National Diversity and Global Capitalism*, pp. 29-59. Cornell Studies in Political Economy, New York : Cornell University Press.
- Branine, M. et D. Pollard (2010) « Human resource management with Islamic management principles : A dialectic for a reverse diffusion in management, » *Personnel Review*, 39 (6) : 712-727.
- Branine, M. (2011) *Managing Across Cultures : Concepts, Policies and Practices*. Londres et al. : Sage.
- Braun, W. et M. Warner (2002) « The 'Culture-free' versus 'Culture-specific' management debate, » in M. Warner and P. Joynt (éds.) *Managing Across Cultures : Issues and Perspectives*, pp. 13-25. 2e éd., Londres : Thomson Learning.
- Budhwar, P. et Y. Debrah (éds.) (2001) *Human Resource Management in Developing Countries*. Londres et New York : Routledge.
- Budhwar, P. et P. Sparrow (2002) « An integrative framework for determining cross-national human resource management practices, » *Human Resource Management Review* 12 (3) : 377-403.

- Caby, J. (2003) « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats », <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2003-07.pdf> ; Institut d'Administration des Entreprises de Paris.
- Cahiers de l'Institut de recherche et d'études africaines* (2017) « Le management en Afrique : entre universalité et contingence », 14.
- Chigunta, F. (2016) « Entrepreneurship as a Possible Solution to Youth Unemployment in Africa, » *People*, 10 : 1.
- Croce, Francesca (2018) « La recherche du management africain au XXI^e siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain "métis", » *Revue africaine de management – African Management Review*, 3 (1) : 1-12.
- D'Iribarne, P. (2003) *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*. Paris : Odile Jacob.
- D'Iribarne, P. (2009) *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Seuil.
- Ellis, F.Y., R.B. Nyuur et Y.A. Debrah (2015) « Human resource management in Africa, » in *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*, Chapter 18, pp. 393-424. Cranfield School of Management : Cranfield, UK.
- Gomez, P.-Y. et H. Korine (2009) *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Paris : De Boeck.
- Hammoudeh, M.M. (2016) *Islamic Values and Management Practices : Quality and Transformation in the Arab World*. Londres et New York : Routledge.
- Horwitz, F. M., C.T. Heng, H.A. Quazi, C. Nonkwelo, D. Roditi et P. van Eck (2006) « Human resource strategies for managing knowledge workers : An Afro-Asian comparative analysis », *International Journal of Human Resource*, 17 (5) : 775-811.
- Jackson, T. (2013) « Reconstructing the indigenous in African management research, » *Management International Review*, 53 (1) 13–38.
- Jackson, C. (2015) « Facilitating collaborative problem solving with human-centred design : the Making All Voices Count governance programme in 12 countries of Africa and Asia, » *Knowledge Management for Development Journal*, 11 (1) : 91-106.
- Jeune Afrique* (2016) Hors Série N° 43.
- Kamdem, Emmanuel (2004) *Management et interculturalité en Afrique, expérience camerounaise*. Paris : L'Harmattan.
- Kamoche, K. (2000) *Sociological Paradigms and Human Resources : An African Context*. Farnham : Ashgate.
- Kamoche, K., Y. Debrah, F. Horwitz et G.N. Muuka (éds.) (2004) *Managing Human Resources in Africa*. Londres et New York : Routledge.
- Kamoche, K., L.Q. Siebers, A. Mamman et A. Newenham-Kahindi (2015) « The dynamics of managing people in the diverse cultural and institutional context of Africa, » *Personnel Review*, 44 (3) : 330-345.

- Kiggundu, Moses N. (1989) *Managing Organizations in Developing Countries : An Operational and Strategic Approach*. Hartford, CT : Kumarian Press.
- Kiggundu, Moses N. (1991) « The challenges of management development in sub-Saharan Africa, » *Journal of Management Development*, 10 (6) : 32-47.
- Mamman, A., A.M. Kanu, A. Alharbi et N. Baydoun (2015) *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Poverty Reduction in Africa : Strategic Management Perspective*. Cambridge : Cambridge Scholars Publishing.
- McKinsey Global Institute (2010) *Lions on the move. The progress and potential of African economies*. Consulté le 16 novembre 2016 : http://www.mckinsey.com/insights/africa/lions_on_the_move.
- McKinsey Global Institute (2012) *Africa at Work : Job Creation and Inclusive Growth*. Consulté le 23 janvier 2017 : http://www.mckinsey.com/insights/africa/africa_at_work.
- Mellahi, K. et P.S. Budhwar (2010) Introduction : Islam and human resource management, *Personnel Review*, 39 (6) : 685-691.
- Nkomo, S.M. (2011) « A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies : Tensions, contradictions and possibilities, » *Organization*, 18 (3) : 365-386.
- Owusu, F., E. Kalipeni, N. Awortwi et J.M.M. Kiiro (2015) « Building research capacity for African institutions : confronting the research leadership gap and lessons from African research leaders, » *International Journal of Leadership in Education*, 20 (2) : 1-26.
- Oyelaran-Oyeyinka, B. et L.A. Barclay (2004) « Human capital and systems of innovation in African development, » *African Development Review*, 16 (1) : 115-138.
- Patterson, K. et B. Winston (éds.) (2016) *Leading an African Renaissance : Opportunities and Challenge*. Berlin : Springer.
- Portes, A. et W. Haller (2005) « The Informal Economy, » *The Handbook of Economic Sociology*, chapter 18 : 403.
- Rees, C.J., A. Mamman et A.B. Braik (2007) « Emiratization as a strategic HRM change initiative : Case study evidence from a UAE petroleum company, » *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (1) : 33-53.
- Sachs, J.D. et A.M. Warner (1997) « Sources of slow growth in African economies, » *Journal of African Review*, 29 (1) : 52-56.
- Schuerkens, U. (éd.) (2014) *Global Management, Local Resistances*. Londres et New York : Routledge.
- Schuerkens, U. (2017) *Social Changes in a Global World*. Londres et al. : Sage.
- Shafik, N. (éd.) (2016) *Economic Challenges Facing Middle Eastern and North African Countries*. Berlin : Springer.
- Tokuori, T. (2006) « The economy of affection and local enterprises in Africa : Empirical evidence from a network study in Burkina Faso and Senegal, » *African Studies Quarterly*, 9 (1 et 2) : 79-101.

- Tornyeva, K. et T. Wereko (2012) « Corporate governance and firm performance: Evidence from the insurance sector of Ghana, » *European Journal of Business and Management*, 4 (13) : 95–112.
- van der Merwe J. (2016) « Theorising emerging powers in Africa within the western-led system of accumulation, » in J. van der Merwe, I. Taylor et A. Arkhangelskaya (éds.) *Emerging Powers in Africa*, pp. 17-38. International Political Economy Series. Cham : Palgrave Macmillan.
- Villette, M. (2016) « De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : l'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine, » *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, 125 : 13-23.
- Ward, J. (2016) *Perpetuating the Family Business : 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. Berlin : Springer.
- Weir, D., N. Sultan et S. van de Bunt (2016) « Wasta : A scourge or a useful management and business practice? », in M. A. Ramady (éd.) *The Political Economy of Wasta : Use and Abuse of Social Capital Networking*, pp. 23-31. Springer International Publishing : Suisse.
- Yousfi, H. (2014) « Rethinking hybridity in postcolonial contexts : What changes and what persists? The Tunisian case of Poulina's managers, » *Organization Studies*, 35 (3) : 393-421.
- Zoogah, D. B. et C.D. Beugré (2012) *Managing Organizational Behavior in the African Context*. Londres et New York : Routledge.
- Zoogah, D. B., M. W. Peng et H. Woldu (2015) « Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa, » *The Academy of Management Perspectives*, 29 (1) : 7-31.

2. L'étude sociologique et anthropologique de la mondialisation et de la localisation

Ulrike Schuerkens

Introduction

Considérez les deux instantanés suivants :

Situation 1 : À Bangalore, plus de 100 femmes sont assises devant des ordinateurs et saisissent les données d'environ 300 000 billets émis par une compagnie aérienne depuis 2015. Un étage plus bas, de nombreuses femmes travaillent comme « décideurs » et saisissent les données concernant des demandes d'indemnisation médicale dans le système de traitement de l'une des plus grandes compagnies d'assurance d'Allemagne. Leurs doigts survolent le clavier et les clics frénétiques des boutons remplissent une grande pièce fraîche où elles font les trois huit devant des écrans d'ordinateur ; elles écoutent de la musique pop indienne ou du raga rock.

Situation 2 : En France, des femmes tunisiennes se sont réunies pour un mariage dans une banlieue de Marseille. La plupart sont assises sur des coussins bas, le long du mur, à une extrémité de l'espace loué. Les femmes plus âgées portent de longues robes tunisiennes très brillantes en polyester et des ceintures dorées. Certaines jeunes femmes sont vêtues de tenues traditionnelles similaires, tandis que d'autres portent des pantalons ou des minijupes et des bijoux, comme des boucles d'oreilles géométriques ou des colliers avec des miniatures aux couleurs pastel. Certaines femmes viennent de Tunisie pour le mariage, tandis que d'autres viennent de Paris ou de Lyon. La musique arabe forme l'arrière-plan de cette fête de mariage.

La mondialisation vue par l'anthropologie sociale et la sociologie

Nous commençons par ces instantanés parce qu'ils illustrent très bien à un niveau général ce que l'on appelle communément la mondialisation dans les milieux anthropologiques et sociologiques. Ce terme fait référence à l'intensification du réseautage mondial, à un monde débordant de mouvements et de mélanges, de contacts et de liens, ainsi que d'interactions et d'échanges culturels continus. En d'autres termes, ces images permettent de montrer les interactions complexes et la mobilité qui caractérisent le monde d'aujourd'hui. Ces instantanés donnent à voir un monde de plus en

plus connecté. Ce monde est poreux aux frontières, de sorte qu'un nombre toujours croissant de personnes et de cultures sont en relation intense et directe les unes avec les autres.

Nous commençons par ces instantanés parce que chacun d'entre eux met en évidence une mobilité ou des tendances culturelles singulières - du capital, des personnes, des biens, des images et des idéologies - et montre que les différentes régions du monde sont de plus en plus imbriquées. Prenons l'exemple de la scène de Bangalore : on y voit comment les technologies de communication transportent les données et que celles-ci sont de plus en plus mobiles. Dans le but de réduire les coûts de production, les entreprises se déplacent de plus en plus fréquemment des États-Unis, du Japon et de l'Europe de l'Ouest vers de nouveaux pays à bas salaires et vers d'autres sites dans le monde entier. Des lieux tels que Bangalore deviennent des nœuds dans le réseau en plein essor et de plus en plus dense des villes mondiales, qui sont devenues l'incarnation même du monde moderne.

Ou prenons le cas de la France. Les femmes de la banlieue de Marseille sont issues des grandes migrations d'après-guerre depuis des régions du monde moins riches vers les grands centres urbains des pays du Nord et du Sud. Il en résulte que des peuples et des cultures qui demeuraient auparavant dans différentes parties du monde vivent maintenant dans les mêmes régions du Nord où coexistent de nombreuses cultures différentes et parfois sans point commun. Cette intensification de la mobilité globale et de la mise en réseau dans des régions comme la France a pour conséquence de confronter des groupes à un vaste mélange dans des espaces où ils se rencontrent et s'affrontent à l'intérieur d'une culture différente des leurs. Ces cultures coexistent souvent dans des conditions d'inégalité radicale.

Vue panoramique de la planète à l'heure de la mondialisation

Nous commençons par ces images parce qu'elles offrent une vue panoramique de la planète à l'heure de la mondialisation. C'est un monde de mouvements et de relations complexes. Ici, les villes globales et leurs habitants traversent presque sans effort les frontières nationales ; de plus en plus de zones sont impliquées dans ces réseaux denses de liens sociaux et financiers ; les gens se rassemblent ; ils traversent facilement les frontières nationales et créent d'innombrables zones où les différentes cultures convergent et se rencontrent. Les matières premières sont rapidement transportées d'un endroit à un autre ; les acteurs sociaux rencontrent d'autres personnes culturellement éloignées ; les images passent rapidement d'un écran à un autre ; les acteurs sociaux possédant des ressources financières migrent ; de nouvelles façons d'être au monde se créent ; les idéologies se répandent rapidement à travers des circuits de plus en plus nombreux, et des luttes pour l'authenticité culturelle contre les influences étrangères prennent

forme. Ces images décrivent un monde dans lequel une pluralité de processus à l'œuvre à l'échelle mondiale, au-delà des frontières nationales, créent constamment des processus d'intégration, de sorte que les cultures et les communautés se connectent dans de nouvelles combinaisons espace-temps, le tout dans le monde de la réalité, de sorte que les vécus se lient les uns aux autres (voir Schuerkens 2017). Nous parlons ici d'un monde intensément interconnecté - où les personnes, les biens, les images et les idéologies du monde entier se rejoignent dans des flux rapides qui compriment le temps et l'espace, rendant le monde plus petit et les distances plus courtes. C'est le monde de la mondialisation.

Néanmoins, quelques mots de mise en garde : il ne fait aucun doute que le monde, dans son ensemble, se rétrécit. Les innovations technologiques du XXe siècle - en particulier dans le domaine des transports et des communications - ont facilité et accéléré la circulation des personnes et des choses dans le monde. Ce n'est pas que le monde se rétrécisse pour tous et en tous lieux. L'expérience de la mondialisation est un processus plutôt hétérogène. Alors que certaines personnes disposent, par exemple, de ressources politiques et économiques dans le monde entier, beaucoup n'ont que peu ou pas accès aux moyens de transport et de communication : le prix d'un billet d'avion ou d'un appel téléphonique est tout simplement trop élevé pour elles. Et généralement, dans les grands espaces ouverts de la planète, seules quelques personnes sont connectées à des réseaux mondiaux, même si peu d'endroits disposent encore seulement de réseaux satellites insuffisants. Ce qui est important ici, c'est le contraste : alors que le monde regorge de mobilités et de connexions complexes, un certain nombre de personnes et de lieux sont encore plus ou moins exclus de ces mouvements de communication. En fait, ils ne participent pas de la même manière à l'interconnexion qui traverse le monde. Et c'est aussi cela, le monde de la mondialisation.

L'analyse sociologique et anthropologique de la mondialisation et de la localisation

Ci-après, nous nous inspirerons du thème de la mondialisation et de la localisation tel que traité par la sociologie et l'anthropologie sociale, au cours des deux ou trois dernières décennies. On peut avancer que la répartition des flux culturels mondiaux demeure un domaine de recherche dynamique. Ceci a conduit à une évaluation nuancée de l'homogénéisation culturelle mondiale. Nos sujets ici, sont les problèmes de convergence culturelle, la mondialisation non occidentale et la modernité alternative. Les échanges culturels et le contournement de « l'Occident » ont fait l'objet d'une attention croissante ces dernières décennies. Enfin, nous poserons cette

question : l'humanité tire-t-elle avantage ou non, du processus de mondialisation ?

Transformations sociales entre processus de mondialisation et de différenciation

Le fait d'escompter que la modernisation signifierait un monde de plus en plus homogène a conduit à postuler que les pays du Sud devraient se désengager de l'économie mondiale capitaliste et se tourner vers la résurgence de priorités culturelles alternatives, telles que le fondamentalisme islamique. La recherche historique de Wallerstein sur la position de l'Europe en tant que centre du développement du capitalisme montre que les processus de mondialisation sont très étroitement liés aux processus d'occidentalisation. L'explication simple de la théorie de la modernisation selon laquelle le progrès social est égal à la diffusion des institutions et des normes occidentales présentait - Hettne (1995) l'a démontré - un « biais euro-centrique » dans la réflexion sur le développement. Ceci a entraîné le développement de filières de recherche qui remettent en question cette compréhension de base. En Occident, le contact prolongé avec d'autres cultures par le biais de la mondialisation a une influence sur les certitudes qui suggèrent l'idée de supériorité occidentale, de sorte qu'il devient de plus en plus difficile de préciser ce qu'est réellement « l'Occident ». Il semble être un fait que les processus de mondialisation et d'occidentalisation sont étroitement liés. Mais le lien entre mondialisation et occidentalisation rend difficile l'estompement progressif des frontières géographiques de l'Occident, traversées par les gens et les idées. L'un des effets les plus importants de la mondialisation est que les rapports sociaux sont moins déterminés par la position spatiale. En conséquence, il a été admis que la connexion entre les rapports sociaux locaux et globaux est problématique, si bien que l'idée de sociétés en tant qu'entités discrètes n'est plus tenable. Alors que le mouvement de la mondialisation peut être compris dans une direction comme l'occidentalisation, l'exportation des valeurs et des modes de vie occidentaux, la mondialisation renferme aussi des processus qui importent dans les sociétés occidentales la rencontre avec la réalité postcoloniale. Pensons à la migration de la main-d'œuvre, aux réfugiés et aux nombreux restaurants de différentes régions du monde dans les villes du Nord.

Mondialisation ou occidentalisation ?

La mondialisation pourrait être considérée comme synonyme d'occidentalisation en ce sens qu'elle tire ses origines historiques de l'Occident, mais elle n'est pas un processus qui favorise l'homogénéité mondiale par la reproduction imposée de modèles occidentaux ailleurs dans

le monde. Les pays du Sud n'ont pas imité mécaniquement le Nord. Dans le même temps, de nombreuses idées et pratiques « du reste du monde » (Hannerz) existent en Occident. Pour certains théoriciens, il est important de voir le capitalisme comme le moteur de la mondialisation. Sklair (2001) a fait valoir que le capitalisme transnational joue un rôle important en matière de propagation des sociétés transnationales et de mondialisation des médias de masse, car les deux processus ont élevé la consommation au rang d'élément central de la culture mondiale moderne. Cela permet de faire la distinction entre le « développement capitaliste » et les définitions alternatives du développement en termes de croissance économique, de répartition de la richesse sociale, de politique démocratique et d'élimination des inégalités fondées sur la classe sociale, le sexe et l'appartenance ethnique. On trouve, dans l'analyse des sociétés du Sud, des concepts de grande portée, tels que le post-colonialisme et le post-développement (Escobar). Ces idées sont liées au postmodernisme et à l'affirmation qu'une transition de la modernité a eu lieu. Le postmodernisme, en tant qu'approche théorique, tente également de prédire l'avenir.

« Effet de distance »

L'un des aspects les plus importants de la mondialisation est qu'elle est basée sur « l'effet de distance ». La société post-traditionnelle est la première société mondiale. Jusqu'à récemment, la plupart des régions du monde se trouvaient dans un état presque segmentaire dans lequel il existait de larges enclaves de traditionalisme. La population locale est encore forte. Un monde global est un monde qui ne peut pas éviter les traditions existantes et les contacts, non seulement avec les autres, mais aussi avec de nombreux modes de vie alternatifs. Pour la même raison, la mondialisation se caractérise par le fait que « l'autre » ne peut plus être considéré comme inactif. Il est important que non seulement les autres « répondent » (Hannerz 1992), mais aussi que l'interrogation mutuelle soit possible. Dans un ordre post-traditionnel, nous voyons se faire jour une conversation cosmopolite de l'humanité. S'il n'y a pas de dialogue, la tradition se transforme en fondamentalisme. Le fondamentalisme peut être compris comme l'affirmation d'une vérité, indépendamment de ses conséquences. Ce contre-courant trouve son origine dans le mélange de comportements occidentaux et d'attitudes traditionnelles. Les pays qui se situent structurellement à l'extrémité inférieure du système international de stratification sont dominés par des pays occidentaux et occidentalisés. Par ailleurs, tenir pour doctrine absolue ou objectif absolu que la diversité culturelle est la forme finale du monde, est certainement naïf et irréaliste. Le monde occidental est devenu un niveau de vie, un mode de vie et un comportement qui attirent les acteurs sociaux d'autres nations. Il est probable que cette structure de pouvoir sera irrésistible à long terme.

Destruction des communautés locales

Actuellement, la destruction des communautés locales dans les sociétés développées est importante, comme l'a montré Giddens (1984). Les traditions qui ont survécu succombent de plus en plus aux forces de l'évacuation culturelle. Le monde de la « société traditionnelle » est un monde dans lequel le pluralisme culturel, sous la forme de plusieurs ensembles de coutumes et de traditions, consiste en des espaces séparés. La société post-traditionnelle est très différente. Elle est située dans un monde intensément globalisé. L'ordre post-traditionnel ne consiste plus en un pluralisme culturel sur le mode de formes distinctes de pouvoir. Avec l'intensification des processus de mondialisation, ces traditions sont minées ; elles doivent se justifier. Giddens a suggéré que les traditions n'existent que dans la mesure où elles peuvent se justifier et sont prêtes à engager un dialogue ouvert non seulement avec d'autres traditions, mais aussi avec des formes alternatives (Giddens 1984).

Nouvelles formes d'interdépendance

La société post-traditionnelle se caractérise par des aspects globaux et de nouvelles formes de dépendance. En ce sens, la modernité est discutée par les sociologues dans des débats théoriques parce que partout dans le monde, les aspects sociétaux traditionnels sont remis en question. Les individus sont liés aux changements qui s'opèrent dans les sociétés locales à partir d'intrants mondiaux. Les actions se déroulent sans contact personnel, à travers les réseaux mondiaux des médias, du téléphone et de l'ordinateur. Ainsi, les structures des communautés ne dépendent plus du niveau local, mais sont construites par des organisations éloignées. Les groupes sociaux sont de plus en plus caractérisés par une histoire locale commune, des relations communes et une vision commune du monde. Ce sont les systèmes abstraits, les valeurs et les symboles qui définissent la réalité sociale quotidienne. Les groupes locaux doivent faire la distinction entre les relations face à face et les connexions par le biais de symboles impersonnels envoyés par Internet. De nouveaux systèmes sociaux se créent dont les processus de transformation sont influencés par des facteurs globaux et locaux et ont été initiés par le colonialisme et le néocolonialisme (Schuerkens 2001).

D'autres recherches empiriques sur ces processus sont nécessaires pour déterminer le type de mécanisme qui relie les éléments sociaux locaux et mondiaux dans les activités quotidiennes. Nous avons essayé, dans des publications récentes, de combler cette lacune (Schuerkens 2017). Les liens entre les modèles mondiaux et locaux se manifestent et émergent comme de nouvelles formes culturelles dans les différents pays du Sud. L'anthropologie et la sociologie qui examinent les développements sociaux dans les pays du Sud et du Nord doivent comprendre les réponses locales aux modèles mondiaux dans un monde international en mutation. Les traditions ayant cours dans les sociétés

du Sud et du Nord ne sont pas statiques. Elles doivent être adaptées par chaque nouvelle génération. Ainsi, les sciences sociales n'examinent pas un monde social stable, mais doivent comprendre un monde qui est influencé par des aspects de la connaissance du monde entier. Il y a plusieurs décennies, les anthropologues sociaux soutenaient que leurs objets d'étude étaient statiques. Aujourd'hui, les sociologues et les anthropologues sociaux examinent les sociétés du Sud et du Nord et constatent des processus continus de changement. Les sociétés réagissent aux éléments globaux ; par conséquent, les études anthropologiques et sociologiques doivent se pencher sur les processus qui ont un impact sur les modes de vie des groupes sociaux. Si nous acceptons la définition de Giddens, nous ne devrions pas considérer les populations du monde comme des victimes des processus globaux, mais plutôt démontrer leurs vécus et leurs actions. L'étude des dépendances entre les groupes au sein des nations et entre les nations du monde doit donc être approfondie.

L'interdépendance du monde au XXIe siècle

L'une des principales tendances du XXIe siècle est l'interdépendance du monde en ce qui concerne les relations, les processus et les tendances transnationales. Hannerz (1996 : 17) écrit qu'il y a une interconnexion croissante entre les nations et les continents. Ces connexions transfrontalières ont conduit à une restructuration des espaces. Un processus croissant de délimitations peut signifier la disparition des frontières solides entre les acteurs sociaux dans les villes, les villages et les nations. Aujourd'hui, les activités et les rapports sociaux des individus et des sociétés se réalisent au-delà des frontières nationales. Les distances spatiales, relativement courtes du fait des réseaux transnationaux, font du monde une zone commune. Si l'on pense en périodes, on peut trouver des processus de mondialisation plus intenses au cours des 30 dernières années, des processus qui ont été qualifiés de « phase accélérée de la mondialisation » (Waters 1995 : 36, traduit par nos soins). Au cours de cette période, un réseau mondial de flux, de processus et de connexions au-delà des frontières s'est formé. La colonisation européenne et l'expansion mondiale du capitalisme aux XIXe et XXe siècles avaient déjà signifié une extension des réseaux mondiaux. Dans ce chapitre, nous discuterons des processus des 20 à 30 dernières années.

Réseaux transnationaux

Les réseaux transnationaux contribuent à l'établissement et au renforcement des processus mondiaux et démontrent que ces processus mondiaux sont liés à de multiples flux d'éléments culturels transfrontaliers. Du point de vue des unités locales (nationales ou infranationales), cela signifie une intégration croissante dans des contextes mondiaux et transnationaux et des contacts croissants avec des éléments culturels « externes ». Les éléments culturels externes sont ceux qui transcendent les frontières nationales et « culturelles » pour se localiser dans un nouveau contexte. Ces éléments

externes peuvent devenir des éléments locaux s'ils peuvent être intégrés dans leur nouveau contexte culturel. D'après Featherstone (1995 : 8), dans un monde globalisé, beaucoup d'acteurs sociaux ont des contacts avec plus que la culture unique traditionnelle. Même si ces résultats locaux s'observaient également dans les relations et les activités transfrontalières antérieures, ils sont beaucoup plus importants à l'ère actuelle de la mondialisation. En raison du développement et de l'intensification des processus transnationaux au cours des dernières décennies, l'importance de ces processus au niveau local s'est accrue par rapport aux années précédentes. Pour paraphraser Hannerz, nous pouvons dire que l'intensification et la portée des relations mondiales ont eu un impact croissant sur la vie et les cultures des peuples du monde. Selon Hannerz (1987 : 555, traduit par nos soins), « De la métropole du Premier Monde au village du Tiers Monde, en passant par l'éducation et la culture populaire, les missionnaires, les consultants, les intellectuels critiques et les conteurs de petites villes, un dialogue entre les cultures se poursuit. »

Contacts transfrontaliers

En ce qui concerne la perspective locale, ces liens et contacts transfrontaliers signifient que l'habitat local est important (Hannerz 1996 : 22-23) : il contient de plus en plus de significations externes et de formes culturelles pour le groupe et l'individu. On peut y découvrir des questions intéressantes sur les conséquences et les impacts culturels de ces flux croissants d'éléments culturels externes au niveau local. Dans les paragraphes suivants, nous analyserons comment les éléments locaux réagissent lorsqu'ils sont confrontés à des éléments culturels externes globaux. Nous nous demanderons, en particulier, si une homogénéisation culturelle globale est en train de se produire et quels sont les processus locaux qui s'opposent à cette évolution.

La mondialisation et la perspective d'une homogénéisation culturelle mondiale

Dans les études sociales et culturelles, divers auteurs considèrent les processus de mondialisation et la circulation des éléments culturels à travers les frontières comme une homogénéisation culturelle globale, comme une « occidentalisation » ou une « américanisation ». À titre d'exemple, Nederveen Pieterse écrit (1993 : 1, traduit par nos soins) : « Les interprétations les plus courantes de la mondialisation sont l'idée que le monde devient plus uniforme et standardisé, grâce à une synchronisation technologique, commerciale et culturelle émanant de l'Occident. »

« Pays du centre » par rapport aux « pays périphériques »

Cette perspective est fondée sur le fait que les flux culturels transfrontaliers sont dominés par les pays industrialisés occidentaux, comme

les États-Unis. Selon ces scientifiques, la diffusion mondiale des formes et des significations culturelles a lieu le long d'une rue à sens unique, des pays du centre vers les pays périphériques. D'après Hannerz (1992 : 219, traduit par nos soins), « Quand le centre parle, la périphérie écoute, et la plupart du temps ne répond pas. » Les médias de masse, les produits des médias de masse et les biens de consommation (matériels) sont considérés comme des éléments favorisant l'homogénéisation culturelle à l'échelle mondiale. La distribution de ces biens depuis des pays du centre entraîne une tendance de la consommation à se développer dans les sociétés qui donnent la préférence au modèle occidental. Mlinar (1992 : 21) parle de « cocacolisation », Appadurai (1995 : 295), de « marchandisation » et Hannerz (1996 : 24, traduit par nos soins), d'une « prise de contrôle du monde par des marchands de biens culturels géants ». Cependant, ces prédictions ne peuvent se justifier uniquement par une domination occidentale sur la circulation globale des éléments culturels. Or, cette idée souligne que les éléments culturels occidentaux sont absorbés sans critique dans les pays du Sud. En outre, conformément à cette théorie, les flux culturels suppriment les significations et les formes locales existantes. La thèse d'Hannerz est qu'à travers des processus de saturation et d'autres intrants culturels occidentaux, « le centre colonise cumulativement les esprits de la périphérie, ce qui s'accompagne d'une institutionnalisation correspondante de ses formes (...), qu'assez vite, il n'y a pas de possibilité réelle de choix ». (Hannerz, 1992 : 236, traduit par nos soins)

Dans la plupart des cas, cependant, ce type de scénario est tiré d'exemples superficiels et anecdotiques qui peuvent rarement être justifiés par des méthodes scientifiques. Une analyse empirique détaillée des réactions et interprétations locales en ce qui concerne les éléments culturels entrants et une étude détaillée des interactions entre les cultures locales et les flux culturels mondiaux n'ont été réalisées que ces dernières années (voir, pour la théorie, Hannerz 1989a : 207 et Tomlinson 1991 : 38- 44 ; et pour les études de cas, entre autres Schuerkens 2017). Souvent, les premiers écrits reflétaient les craintes de leurs auteurs ou des évaluations critiques de leur propre culture. Dans certaines régions côtières, les chercheurs ont étudié les effets à long terme des contacts sur plusieurs siècles (p. ex. Gruzinski 2004). Quant à lui, Hannerz (1992 : 242, traduit par nos soins) souligne : « Les cultures locales ont eu le temps d'absorber les influences étrangères, de modifier les modifications à leur tour et d'adapter les formes culturelles changeantes aux structures sociales en développement, aux situations et aux publics émergents. Il ne s'agit pas d'une scène où la culture périphérique est totalement sans défense, mais plutôt d'une scène où il existe des alternatives aux importations qui évoluent localement et où se trouvent des acteurs sociaux à portée de main pour accomplir des actes novateurs d'intermédiation culturelle. »

Le rôle actif des communautés locales

Les chercheurs ignorent souvent - s'ils ne sont pas anthropologues - l'existence d'alternatives culturelles locales et l'action des populations locales sur les éléments entrants. Ils ne tiennent pas compte du fait que les formes et les significations culturelles entrantes ne rencontrent pas une *tabula rasa* culturelle, mais des significations et des formes culturelles locales existantes. Les éléments culturels nouvellement ajoutés entrent en dialogue avec ces formes et significations locales, ces perspectives et expériences de la population locale. Les groupes locaux des pays du Sud ne sont pas seulement des consommateurs passifs et des destinataires non critiques de la culture occidentale. Souvent, ces groupes prennent une part active et créative dans la transformation de leur propre culture par les éléments culturels entrants. Le traitement local de ces éléments n'est ni une imitation ni une acceptation non critique, comme le soutient Hannerz (1989 : 212). En outre, on ne peut nier que le développement des flux culturels transfrontaliers dans divers domaines implique la création d'une approche culturelle globale (médias de masse, Internet). C'est certainement vrai pour certains modes de consommation et préférences, ainsi que pour certaines valeurs et perceptions. Sur cette base, de nombreux auteurs ont souligné qu'il existe, d'une part, une combinaison d'approches culturelles globales en expansion et, d'autre part, une hétérogénéité et une différenciation culturelle globale prolongée. Appadurai (1995 : 295, traduit par nos soins) déclare, par exemple : « Le problème central des interactions globales d'aujourd'hui est la tension entre homogénéisation culturelle et hétérogénéisation culturelle. » Certains auteurs soulignent que l'on peut constater, en plus d'une différenciation globale des formes culturelles, une mondialisation des formes matérielles, mais que cette dernière en diffère par le sens et le contenu.

La mondialisation et le problème de la diversité culturelle mondiale

Actuellement, les processus d'absorption locale des flux culturels mondiaux et le mélange d'éléments culturels mondiaux et locaux font fréquemment l'objet d'un examen. Il a été démontré que le global ne peut exister sans le local. Le local est l'espace « dans lequel une variété d'influences se rencontrent, peut-être dans une combinaison unique, dans ces conditions particulières ». (Hannerz 1996 : 27, traduit par nos soins)

« Le contexte de la forme de vie » : Hannerz

Les éléments essentiels de la vie locale résident dans le monde de la vie quotidienne locale que Hannerz appelait le « contexte de la forme de vie » (traduit par nos soins). Ce cadre comprend les activités quotidiennes à la maison, au travail et dans le quartier, les rapports affectifs quotidiens en face à face avec d'autres personnes de la région, l'utilisation quotidienne de

formes symboliques, bref, tous les éléments pérennes qui font partie de la vie locale (Hannerz 1996 : 28). Ces événements et expériences de la vie quotidienne locale sont considérés comme immédiats et authentiques. Souvent, ces éléments ont un grand impact sur la vie des acteurs sociaux. La vie quotidienne locale est considérée comme la zone centrale de l'organisation, de la production et de la diffusion de la culture. Nous y trouvons une circulation constante des significations, y compris toute personne participant à la vie locale, chaque consommateur et chaque travailleur. D'après Hannerz (1996 : 73, traduit par nos soins), « C'est par l'attention que les gens portent les uns aux autres dans les situations du cadre de la forme de vie (...) que les significations sont le plus continuellement et précisément construites ».

Cela signifie que le rôle central du cadre de vie, en ce qui concerne les flux culturels externes, doit être négocié et qu'il reste en échange avec les actions et interactions locales quotidiennes. Un afflux culturel est filtré par des perceptions humaines locales qui permettent l'adoption, le rejet, l'interprétation et la transformation d'actions et de formes. Long (1996 : 50, traduit par nos soins) écrit : « En fait, la mondialisation elle-même ne peut être significative pour les acteurs que si les nouvelles expériences qu'elle engendre simultanément sont rendues significatives par référence à des expériences existantes et à des compréhensions culturelles. »

La réception des éléments culturels externes

Quel est aujourd'hui le rôle central de la mondialisation dans la construction des significations et dans la réception des éléments culturels extérieurs ? En raison de ce pouvoir culturel du local, au quotidien, les possibilités des influences culturelles de la culture globale sont fortement limitées. Mais ce cadre de vie local changera ; il est limité dans le temps, de sorte qu'une continuité culturelle inchangée ne peut être garantie. De nouveaux éléments culturels sont introduits par les séries télévisées, les biens de consommation occidentaux et les valeurs sociales des migrants ; ils peuvent devenir des éléments de la vie quotidienne locale, souvent sous des formes modifiées et adaptées aux conditions locales. Hannerz (1996 : 27, traduit par nos soins) considère ainsi le local comme une zone « où le global, ou ce qui a été local ailleurs, a aussi une chance de se faire ». Les familles sont les espaces les plus importants de reproduction culturelle et de transmission des traditions face aux « immenses influences extérieures à travers les processus de mondialisation : une continuité transgénérationnelle des attitudes, des croyances et des désirs est ainsi de plus en plus mise à mal.

La vie quotidienne locale

La culture locale et la vie quotidienne locale ne peuvent plus être considérées comme un espace de transmission des pratiques et des dispositions (Appadurai 1996). La vie et l'identité culturelle d'un peuple sont de moins en moins construites selon un cadre traditionnel. Cela signifie que « la production culturelle standard (...) est désormais une activité menacée ». (Appadurai 1991 : 199, traduit par nos soins). En raison des médias de masse et d'autres aspects de la mondialisation, de nombreux modes de vie et modèles d'identification possibles sont actuellement utilisés par différents acteurs dans des dimensions locales. Ils représentent des idées, des fantaisies et inspirent des perspectives qui ne sont pas les mêmes que les représentations locales et les modes de vie traditionnels. L'imagination et la tentative d'adaptation jouent un rôle de plus en plus important dans la création d'une vie individuelle. Appadurai (1991 : 205, traduit par nos soins) souligne : « Les vies, aujourd'hui, sont autant des actes de projection et d'imagination que des actes de mise en scène de scénarios connus ou de résultats prévisibles. » Les modes de vie individuels, les valeurs et les comportements des gens sont donc de plus en plus différents des traditions culturelles locales.

L'influence mutuelle du local et du global a été décrite par Long (1996 : 47, traduit par nos soins) : « Les situations "locales" se transforment en devenant partie intégrante des arènes et des processus "globaux", tandis que les dimensions "globales" sont rendues significatives selon des conditions "locales" spécifiques et à travers les compréhensions et les stratégies des acteurs "locaux". » Ainsi, il y a une interaction continue entre des éléments culturels locaux et des influences culturelles mondiales dans la construction culturelle locale des significations et des formes culturelles locales.

La mondialisation et l'accent mis sur les cultures locales

J'ai déjà parlé des connexions globales et de l'extension du cadre de référence humain et donc de « la possibilité d'être exposé (...) à l'infinité de lieux, de personnes, de choses, d'idées » (Strassoldo 1992 : 46, traduit par nos soins). Parallèlement à l'intégration globale et à l'importance croissante des niveaux transnationaux, nous constatons une intensification des traditions culturelles locales qui doit être considérée comme une contrendance dans le monde global actuel, comme MacLeod (1991 : 11) l'a souligné à juste titre. Nous pouvons trouver une telle intensification des caractéristiques et de la différenciation locales chez Buell (1994 : 9, traduit par nos soins) : « Une intégration plus étroite a donc paradoxalement signifié, et continue à signifier, la prolifération des différences affirmées. »

Processus d'intégration

Ces processus sont présents dans de nombreux domaines sociétaux : économie, politique, mouvements environnementaux, valeurs culturelles, etc. Ils peuvent être l'expression d'un enrichissement, d'une revitalisation et d'une réinvention des identités et traditions culturelles locales, qui tient compte des éléments ethniques, sociaux ou religieux communs. Plusieurs facteurs expliquent l'apparition de ces tendances : les groupes locaux peuvent considérer les connexions mondiales et leur influence sur les éléments locaux comme une attaque à laquelle ils réagissent avec des peurs vagues face à leur propre culture ; la rapidité et l'ampleur du changement planétaire ainsi due à la complexité des systèmes mondiaux peuvent également contribuer à renforcer le désir de stabilité et de continuité. Strassoldo (1992 : 46) a fait valoir que ce nouveau type de localisme peut constituer un refuge contre un monde plus vaste et plus hostile. Les références aux communautés locales et aux valeurs locales, la revitalisation des cultures traditionnelles et l'accent mis sur les identités culturelles locales peuvent favoriser un sentiment de stabilité et de confiance face aux processus de mondialisation. Beyer (1994 : 62, traduit par nos soins) soutient que « Dans la mesure où les forces relativisantes se font sentir, les individus cherchent à s'orienter dans notre société globale impersonnelle en s'identifiant à un groupe particulier et à sa culture spécifique. »

Les effets redoutés des processus de mondialisation

De ce point de vue, ce n'est pas un conflit entre sa propre culture et une autre culture réelle qui est mis en avant - même si les groupes concernés insistent souvent sur ce facteur -, mais entre la culture locale et les effets redoutés des processus de mondialisation. En même temps, l'accent mis sur les cultures locales peut signifier, dans les pays occidentaux, l'opposition aux processus de mondialisation et à leur origine. Bright et Geyer (1987 : 69-70, traduit par nos soins) écrivent : « L'affirmation de revendications locales et particulières au détriment des revendications globales et générales (...) est plutôt un effort visant à établir les conditions d'une participation autodéterminée et autocontrôlée aux processus d'intégration globale et de lutte pour l'ordre planétaire. »

Conscience culturelle de soi

Une autre tendance doit être considérée ici : le développement mondial d'une nouvelle conscience culturelle de soi. Cette prise de conscience culturelle s'accroît en raison de la diffusion mondiale des idées et des valeurs et de la reconnaissance mondiale de la culture et des éléments culturels en tant que valeur universelle. Une reconnaissance mondiale du droit à une culture propre et à l'autodétermination culturelle accompagne en

effet ces processus. Comme le montre l'idée des paysages étudiés par Appadurai, une diffusion globale des idées et des valeurs fait partie des processus actuels de mondialisation. Le fait que de plus en plus de groupes considèrent leur culture et leur mode de vie comme un droit politique leur permet de donner la priorité à leur propre culture. Aujourd'hui, du fait des médias de masse et des flux migratoires mondiaux, les différences culturelles mondiales sont donc plus faciles à déterminer et à découvrir.

Conclusion

En conclusion, nous pouvons affirmer que de nombreux éléments culturels entrants sont transformés au cours des processus d'intégration au sein de nouveaux environnements locaux. Plus particulièrement, ils sont interprétés par les populations locales en termes de cultures et d'expériences locales. Ils sont acceptés en fonction des exigences locales et sont investis de contenus et de fonctions appropriés. Hannerz (1992 : 238) a montré que ce processus met longtemps à remodeler la culture globale. Mais ces processus d'appropriation locale et de transformation des éléments culturels permettent l'émergence - grâce au mélange d'éléments culturels locaux et importés - de quelque chose de nouveau et de singulier. Le choc, à l'échelon local, de différents éléments culturels donne naissance à de nouvelles formes culturelles, de nouveaux modes de vie et de nouvelles représentations. Selon une perspective globale, cela signifie une diversité culturelle globale, mais une diversité résultant des relations culturelles globales actuelles, de l'appropriation culturelle d'éléments extérieurs par les populations locales et du mélange créatif d'éléments « globaux » avec des significations et des formes culturelles locales.

La nouvelle diversité culturelle mondiale

Hannerz décrit ce processus de la manière suivante :

« Le système mondial, plutôt que de créer une homogénéité culturelle massive au niveau mondial, remplace une diversité par une autre ; et la nouvelle diversité est basée relativement plus sur les interrelations et moins sur l'autonomie. Pourtant, les significations et les modes d'expression peuvent naître des interrelations. Nous devons être conscients que l'ouverture aux influences culturelles étrangères n'implique pas seulement un appauvrissement de la culture locale et nationale. Elle peut donner aux gens accès à des ressources technologiques et symboliques pour traiter leurs propres idées, gérer leur propre culture, d'une manière nouvelle. » (Hannerz 1987 : 555, traduit par nos soins).

La culture globale n'est certainement pas une voie à sens unique, mais peut à juste titre être interprétée comme un « jeu interculturel global »,

comme l'a décrit Nederveen Pieterse (1993 : 9, traduit par nos soins). Les pays du Sud exportent, par exemple, leur musique, leur littérature, leur spiritualité ou leurs méthodes de guérison dans les pays de l'hémisphère Nord. Ces tendances ne sont pas nouvelles, mais en raison des processus de mondialisation, leur importance augmente : les migrants et les médias, les touristes et les scientifiques sont constamment à la recherche d'innovations, dans d'autres cultures, et s'intéressent aux cultures « exotiques » et « authentiques ».

Références

- Appadurai, Arjun (1991) « Global Ethnoscapes : Notes and Queries for a Transnational Anthropology, » in Richard G. Fox (éd.) *Recapturing Anthropology*, pp. 191–210. Santa Fe, NM : School of American Research Press.
- Appadurai, Arjun (1995) « Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy, » in Mike Featherstone (éd.) *Global Culture : Nationalism, Globalization, and Modernity*, 6^e éd., pp. 295–310. Londres : Sage.
- Appadurai, Arjun (1996) *Modernity at Large : Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Beyer, Peter (1994) *Religion and Globalization*. Londres : Sage.
- Bright, Charles et Michael Geyer (1987) « For a unified history of the world in the twentieth century, » *Radical History Review*, 39 : 69–91.
- Brumann, Christoph (1998) « The anthropological study of globalization : Towards an agenda for the second phase, » *Anthropos* 93 (4–6) : 495–506.
- Buell, Frederick (1994) *National Culture and the New Global System*. Baltimore, MD and Londres : Johns Hopkins University Press.
- D'Iribarne, Philippe (1998) *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*. Paris : Seuil.
- Featherstone, Mike (éd.) (1995) *Global Culture : Nationalism, Globalization and Modernity*, 6^e éd. Londres : Sage.
- Friedman, Jonathan (1994) *Cultural Identity and Global Process*. Londres : Sage.
- Friedman, Jonathan (1995) « Being in the world : globalisation and localisation, » in Mike Featherstone (éd.) *Global Culture : Nationalism, Globalization and Modernity*, 6^e éd., pp. 311–328. Londres : Sage.
- Geertz, Clifford (1986) *Savoir local, savoir global*. Paris : PUF. (1^e éd. américaine 1983, *Local Knowledge : Further Essays in Interpretative Anthropology*.)
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge : Polity.

- « Globalization » (1999) *International Social Science Journal* 51, 160 (4) : 135–261.
- Godelier, Maurice (1995) « L'Anthropologie sociale est-elle indissolublement liée à l'Occident, sa terre natale ? » *International Social Science Journal* 47, 143 (1) : 165–183.
- Gruzinski, Serge (2004) *Les quatre parties du monde : Histoire d'une mondialisation*. Paris : Éditions de la Martinière.
- Hannerz, Ulf (1983) « Tools of Identity and Imagination, » in Anita Jacobson-Widding (éd.) *Identity : Personal and Socio-Cultural*, pp. 347–360. Uppsala : Academia Upsaliensis/Atlantic Highlands, NJ : Humanities Press.
- Hannerz, Ulf (1987) « The world in creolization, » *Africa* 57 (4) : 546–559.
- Hannerz, Ulf (1989a) « Culture between center and periphery : Toward a macroanthropology, » *Ethnos* 54 (3–4) : 200–216.
- Hannerz, Ulf (1991) « The global ecumene as a network of networks, » in Adam Kuper (éd.) *Conceptualizing Societies*, pp. 34–56. Londres et New York : Routledge.
- Hannerz, Ulf (1992) *Cultural Complexity : Studies in the Social Organization of Meaning*. New York : Columbia University Press.
- Hannerz, Ulf (1993) « Mediations in the Global Ecumene, » in Gísli Pálsson (éd.) *Beyond Boundaries*, pp. 41–57. Oxford : Berg.
- Hannerz, Ulf (1995a) « Cosmopolitans and Locals in World Culture, » in Mike Featherstone (éd.) *Global Culture : Nationalism, Globalization and Modernity*, 6^e éd., pp. 237–251. Londres : Sage.
- Hannerz, Ulf (1996) *Transnational Connections : Cultures, People, Places*. Londres : Routledge.
- Harmsen, Andrea (1999) *Globalisierung und lokale Kultur. Eine ethnologische Betrachtung*. Hamburg : Lit.
- Hettne, Björn (1995) *Development Theory and the Three Worlds*, 2^e éd., Harlow : Longman.
- Kearney, Michael (1995) « The local and the global : The anthropology of globalization and transnationalism, » *Annual Review of Anthropology* 24 : 547–565.
- Long, Norman (1996) « Globalization and localization : New challenges to rural research, » in Henrietta L. Moore (éd.) *The Future of Anthropological Knowledge*, pp. 37–59. Londres et New York : Routledge.
- Macleod, Arlene Elowe (1991) *Accommodating Protest : Working Women, the New Veiling, and Change in Cairo*. New York : Columbia University Press.
- Mattelart, Armand (1983) *Transnationals and the Third World : The Struggle for Culture*. South Hadley, MA : Bergin and Garvey.
- Miller, Daniel (1990) « Fashion and ontology in Trinidad, » *Culture and History* 7 : 49–77.

- Miller, Daniel (1992) « The young and the restless : A case of the local and the global in mass consumption, » in Roger Silverstone et Erich Hirsch (éds) *Consuming Technologies*, pp. 163–182. Londres et New York : Routledge.
- Miller, Daniel (1994) *Modernity an Ethnographic Approach : Dualism and Mass Consumption in Trinidad*. Oxford : Berg.
- Miller, Daniel, (éd.) (1995a) *Worlds Apart : Modernity through the Prism of the Local*. Londres et New York : Routledge.
- Miller, Daniel (1995b) « Introduction : Anthropology, modernity and consumption, » in Daniel Miller (ed.) *Worlds Apart : Modernity through the Prism of the Local*, pp. 1–22. Londres et New York : Routledge.
- Miller, Daniel (1997) *Capitalism : An Ethnographic Approach*. Oxford : Berg.
- Mlinar, Zdravko (1992) « Individuation and globalization : The transformation of territorial social organization, » in Zdravko Mlinar (éd.) *Globalisation and Territorial Identities*, pp. 15–34. Aldershot : Avebury.
- Nederveen Pieterse, Jan (1993) *Globalization as Hybridization*, Working Paper 152. The Hague : Institute of Social Studies.
- Nederveen Pieterse, Jan (1998) « My Paradigm or Yours ? Alternative Development, Post-Development, Reflexive Development, » *Development and Change* 29 (4) : 343–373.
- Robertson, Roland (1994) *Globalization : Social Theory and Global Culture*, 3^e éd. Londres : Sage.
- Robertson, Roland et Frank Lechner (1985) « Modernization, Globalization and the Problem of Culture in World-Systems Theory, » *Theory, Culture and Society* 2 (3) : 103–117.
- Schuerkens, Ulrike (2001) *Changement social sous régime colonial : du Togo allemand aux Togo et Ghana indépendants*. Paris : L'Harmattan.
- Schuerkens, Ulrike (2017) *Social Changes in a Global World*. Londres et al. : Sage.
- Sklair, Leslie (2001) *The Transnational Capitalist Class*. Oxford et Malden, MA : Blackwell.
- Strassoldo, Raimondo (1992) « Globalism and localism : Theoretical reflections and some evidence, » in Zdravko Mlinar (éd.) *Globalisation and Territorial Identities*, pp. 35–59. Aldershot : Avebury.
- Tomlinson, John (1991) *Cultural Imperialism : A Critical Introduction*. Londres : Pinter.
- UNESCO (1996) *The Cultural Dimensions of Global Change : An Anthropological Approach*. Paris : UNESCO.

Warnier, Jean-Pierre (1999) *La Mondialisation de la culture*. Paris : Éditions de la Découverte.

Waters, Malcolm (1995) *Globalization*. Londres et New York : Routledge.

3. La mondialisation : un défi pour les pratiques de gestion dans les entreprises du monde entier

Ulrike Schuerkens

Introduction

Ce chapitre analysera la mise en œuvre du discours anglo-américain en matière de management à l'Est et au Sud du globe ainsi que les différentes formes de résistance à ce discours hégémonique. Nous nous demanderons à quoi ressemble l'adaptation de la gestion du travail au discours global. Le présent chapitre montre la diversité des mouvements contre et pour le discours hégémonique de la gestion à l'ère de la mondialisation et ses influences possibles sur l'avenir de l'économie mondiale. Il montre l'état actuel des connaissances et les caractéristiques particulières de l'influence sans cesse croissante des pratiques de gestion occidentales sur le Sud et l'Est du globe. Les formes de résistance présentées dans les études de cas remettent en question le discours sur la gestion mondiale qui façonne l'ère mondiale actuelle et qui façonnera l'avenir du monde globalisé. Le chapitre inclut des études de cas portant sur différents continents et donne un aperçu de toutes les régions importantes du monde. Il présente une évaluation critique du phénomène dans un monde globalisé qui connaît des protestations contre le système économique, suite à la crise financière mondiale.

Quel est donc l'avenir de la gestion ? Quelles forces recherchent l'efficacité et orientent la gestion vers une démocratisation des organisations sociales ? Le terme de gestion – ou de management - est de plus en plus utilisé dans divers secteurs de la société et ce concept est devenu un facteur de plus en plus important, non seulement dans les affaires et l'administration, mais aussi dans les syndicats, les universités, les associations caritatives, les organisations de loisirs et un nombre croissant d'actes quotidiens. Le discours global du management s'articule sur les principes du marché, qui ont été introduits dans tous les domaines de la vie sociale par le biais de programmes universitaires, de séminaires, de stratégies organisationnelles, de politiques gouvernementales et de littérature consultable par tous. Les connaissances qu'il véhicule sont produites et diffusées par les acteurs

sociaux du Sud, du Nord et de l'Est, et les leaders ainsi que les technologies de gestion qui y contribuent. Les technologies utilisées sont aussi différentes que les lieux où elles ont cours. Cependant, depuis quelques années, il existe un large éventail de mouvements de résistance, allant de l'inconduite individuelle au travail aux stratégies collectives et mouvements sociaux.

L'une des influences les plus importantes du dernier quart du XXe siècle sur la société a été l'emprise croissante du discours sur la gestion. Le mode de gestion de grandes entreprises s'est étendu aux différents secteurs économiques, au secteur public et à la vie quotidienne des acteurs sociaux. Ce discours sur la gestion est constitué du langage et des pratiques que les acteurs mondiaux d'origine anglo-américaine produisent dans le monde socio-économique (Fourcade et Khurana 2013), et il est si répandu aujourd'hui qu'il semble difficile d'échapper à son emprise.

Ce chapitre vise à fournir, d'une part, une analyse de la diffusion croissante du discours sur la gestion dans les sociétés non occidentales et, d'autre part, une analyse de différentes formes de résistance à ce discours. Suite à la crise financière mondiale de 2008, il est devenu important aujourd'hui d'accompagner et de diriger ces mouvements de résistance afin qu'ils puissent bénéficier à l'ensemble de la société. Même si certains aspects de ces mouvements sont similaires à la lutte des classes marxiste, ce sont des mouvements qui s'opposent à des aspects problématiques de l'économie néolibérale actuelle que nous ne pouvons plus ignorer dans un monde caractérisé par des crises. Ils ont pour objectif de pérenniser certaines structures de base de l'économie post-néolibérale actuelle et de continuer à promouvoir une certaine compréhension du bien-être humain.

La question se pose maintenant de savoir comment les différents groupes font face au discours sur la gestion dans un monde globalisé. En fait, il existe plusieurs mouvements de résistance majeurs liés à la gouvernance d'entreprise : les syndicats, les mouvements contre une certaine politique d'entreprise et les mouvements de citoyens qui veulent perturber le discours hégémonique des tenants d'une économie néolibérale.

Au cours des trente dernières années, les pratiques de gestion se sont propagées dans le monde globalisé, mais il existe peu d'études sur leur acceptation locale, même si certaines traitent des problèmes posés par le fondamentalisme de marché (Parker 2002 ; Albers et al. 2006). En raison des défis de la mondialisation et de la crise financière mondiale, il est important de comprendre le discours sur la gestion ainsi que son fonctionnement dans les entreprises mondiales afin de mieux accompagner les évolutions futures du monde socio-économique, au Sud et à l'Est. Comme on peut supposer qu'une confrontation à grande échelle entre le capital et le travail est peu probable à l'heure actuelle, cette compréhension aidera la recherche à clarifier un problème qui devrait devenir de plus en

plus prégnant dans les années à venir. Aujourd'hui, on peut présumer que les sociétés continueront à souffrir de crises financières structurelles, de sorte que notre compréhension de l'économie devra relever des défis considérables.

Aperçu de la mondialisation des pratiques de gestion

Le paradigme présenté dans ce livre se concentre sur les changements qui se sont produits lors des contacts entre les systèmes autochtones locaux d'une part et les sociétés coloniales/postcoloniales ou socialistes/post-socialistes d'autre part. Il souligne la situation particulière des acteurs sociaux dans un processus de changement structurel. Historiquement, les cas concrets devront être résolus dans le sens d'un *puzzle solving*. Cette approche tient compte des différences entre la structure du savoir des sociétés autochtones locales et celle des sociétés occidentales très différenciées. Une analyse qui rechercherait les éléments caractéristiques de la « tradition » et de la « modernité » ou un contact socioculturel neutre n'est donc plus possible. Ce chapitre souligne l'importance d'une éventuelle mondialisation post-néolibérale (voir Crouch 2011) pour l'avenir des sociétés locales. Relever ces défis permettra à l'anthropologie sociale et à la sociologie de continuer à examiner les domaines de la réalité sociale ayant un impact sur les économies du Sud et de l'Est du globe.

La recherche sur le changement social entre les vécus sociaux locaux et la mondialisation

Ces dernières années, la mondialisation économique a influé sur les formes de vécus socioculturels locaux. La mondialisation est considérée ici comme un processus influencé par les actions d'intervenants identifiables, contrairement à une vision qui met l'accent sur les forces systémiques et le marché. Les économies modernes sont actuellement mondialisées à des degrés divers et les entreprises sont obligées de suivre cette tendance si elles veulent rester compétitives. Il est important de se demander combien de temps est nécessaire pour adapter les cultures à la pression de l'économie mondiale ou pour y résister. Quel est l'avenir des particularités culturelles locales dans la mondialisation économique ? Quels sont les liens entre les économies mondialisées et les cultures locales ? Les particularités culturelles individuelles disparaîtront-elles dans une économie influencée par la pensée post-néolibérale ?

En fait, les entreprises ont développé de nouvelles compétences pour devenir actives dans des lieux de rencontre de cultures différentes. Lors d'une rencontre culturelle découlant de l'implantation d'entreprises transnationales sur de nouveaux sites, les employés du siège de l'entreprise

doivent tenir compte, dans leurs pratiques, d'éléments socioculturels étrangers appartenant à différents types de cultures locales. Ces acteurs ont donc besoin de comprendre les rencontres *glocalisées*. De plus, les managers transnationaux doivent étudier les cultures étrangères et leur propre culture afin de pouvoir adapter le projet économique des sociétés transnationales au microcosme culturel local.

L'objectif de ce chapitre est donc de mieux comprendre et évaluer certaines pratiques de gestion spécifiques dans différentes cultures d'Europe occidentale et orientale, d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine, ainsi que les conditions socio-économiques de leur mise en œuvre. Cette analyse de la confrontation de différentes cultures socio-économiques nous permettra de comprendre que les managers doivent prendre conscience du caractère singulier de chaque culture ou du moins de leurs propres connaissances socio-économiques et culturelles. Cela ouvrira la voie à une meilleure approche du management interculturel afin d'éviter les conflits interculturels locaux.

On peut poser des questions sur les pratiques culturelles « naturelles » des acteurs socio-économiques. En effet, il faut adapter les pratiques de gestion aux cultures locales si l'on veut réussir à gérer de grands groupes d'entreprises au sein de celles-ci. La plupart des processus économiques ayant cours dans des cultures relativement inconnues sont encore rudimentaires. Très souvent, les méthodes de gestion, principalement d'origine anglo-américaine, sont importées dans les entreprises locales. Il est rare que l'on procède à l'analyse du mélange de pratiques socio-économiques locales et mondiales dans les entreprises transnationales et les écoles de management. Cependant, des recherches récentes soulèvent des questions sur certaines caractéristiques de la mondialisation de l'économie dans différentes parties du monde, telles que l'Europe de l'Ouest et de l'Est, l'Asie, l'Amérique latine et l'Afrique. Je soulignerai donc les caractéristiques spécifiques des cultures d'entreprise locales et nationales et les règles les plus importantes pour la vie de certaines communautés économiques.

Mondialisation de l'économie, culture et transformation des pratiques de management

Le principe sous-jacent des études de cas suivantes est que les entreprises du Sud et de l'Est peuvent difficilement résister à la pression économique des acteurs mondiaux. Les managers de ces entreprises sont obligés de s'adapter aux normes socio-économiques locales s'ils veulent réussir. Entre autres choses, les questions suivantes devraient être posées ici : Comment les cultures peuvent-elles apprendre les nouvelles règles socioculturelles et comment ces dernières peuvent-elles être intégrées avec succès dans les opérations commerciales ?

Aujourd'hui, il est évident que les entreprises ont besoin de nouvelles compétences lorsqu'elles déménagent. Elles doivent améliorer leurs techniques de gestion au Sud et à l'Est. Au cours des dernières décennies, le principe de transplantation des pratiques de gestion euro-américaines dans des cultures non occidentales – qui s'appliquait comme c'était le cas jusqu'aux années 1960 et 1970 - a été de plus en plus remis en question. Les managers locaux et transnationaux ont commencé à remettre en question leurs propres valeurs et à essayer d'adapter certains aspects de la gestion des entreprises à des cultures locales étrangères, afin de créer les synergies nécessaires à la réussite économique et à un niveau de performance plus élevé.

Les acteurs mondiaux exercent une pression sur les cultures locales et régionales. Le marché mondial du capitalisme compétitif, la propriété privée et les vertus de l'individualisme caractérisent l'économie mondiale qui a été introduite dans les sociétés non occidentales par des processus coloniaux et post-coloniaux ou socialistes et postsocialistes au cours des derniers siècles et surtout au cours des trois dernières décennies de la mondialisation néolibérale. Les civilisations se définissent par leur capacité à s'adapter aux processus socio-économiques mondiaux. La culture devient ainsi un lieu d'investissement et un critère de sélection. Selon les acteurs mondiaux, il existe une concurrence mondiale entre les systèmes sociaux pour permettre des profits plus élevés. Certaines entreprises nationales sont mieux à même de répondre que d'autres.

La gestion dans différentes cultures et régions mondialisées

La nécessité d'analyser cette question ne concerne pas seulement les entreprises multinationales qui souhaitent former des alliances stratégiques avec des entreprises d'autres pays, mais aussi toutes celles qui sont en rapport ou souhaitent travailler avec des personnes issues de sociétés nationales différentes. Dans ce chapitre, nous tenterons de développer une compréhension de différentes approches nationales en matière de gestion afin de pouvoir mieux saisir les différents contextes culturels. Ce chapitre définit la pratique de gestion mondialisée comme étant la gestion des employés locaux dans le monde entier et des expatriés au niveau local, ce qui signifie, par exemple, que les approches des sociétés transnationales dans les pays du Sud influencent les cultures locales et que les salariés internationaux sont également influencés par les approches locales. On peut se demander si les différences culturelles nationales vont subsister et dans quelle mesure les cultures locales détermineront les politiques d'emploi des entreprises mondialisées. Comprendre comment la gestion est pratiquée dans différentes sociétés nous permet de clarifier les différences et les similitudes entre les pays et les sociétés. Mon objectif est donc de recenser nos

connaissances sur les différents contextes nationaux, de faire des comparaisons entre eux et de mettre en évidence les particularités de la gestion dans les différents contextes nationaux.

Au cours des dernières décennies, il est devenu évident que les managers du Nord ont eu des difficultés à appréhender la complexité des différences culturelles à l'étranger, de sorte que la réussite commerciale des succursales à l'étranger n'a pas toujours été garantie. Les taux de croissance élevés des économies de l'Asie du Sud et de l'Est ont attiré les entreprises occidentales qui voulaient investir dans la région. Mais cette étape exigeait une connaissance de l'éthique du travail en Asie et une meilleure compréhension du contexte socio-économique dans lequel les salariés devaient être recrutés. L'un des défis les plus importants pour les employeurs qui investissent en Chine est de comprendre la culture chinoise et son impact sur le comportement au travail. La main-d'œuvre hautement qualifiée du sous-continent indien a également attiré des entreprises étrangères. Le déplacement des centres d'appels de multinationales des États-Unis et de l'Europe vers l'Inde illustre ce rôle du marché du travail international, qui exige une adaptation interculturelle et des processus d'apprentissage des managers et des salariés.

La fin de la guerre froide et l'effondrement des anciens États communistes ont conduit à une sorte d'occidentalisation de l'Europe de l'Est par la mise en œuvre massive d'idées néolibérales et la mise en place de structures importantes des pays de la triade (démocratie, partis, consommation, médias, etc.). Les entreprises de ces pays qui ont mis en œuvre des réformes économiques dans ces pays ont utilisé et continuent d'utiliser les idées occidentales en matière de gestion. Au cours des 30 dernières années, les compétences liées au marché et les connaissances en gestion ont été transférées des États-Unis, du Canada et de l'Europe de l'Ouest vers d'autres parties du monde. Aujourd'hui, pour réussir, les investisseurs internationaux doivent comprendre les processus socio-économiques locaux et les pratiques locales en matière d'emploi. L'une des premières mesures prises après la chute du rideau de fer et la fin du socialisme a été la création d'écoles de gestion dans la région avec l'aide de l'Occident (cf. l'étude de cas de N. Bandelj).

À l'ère de la mondialisation, les multinationales ont besoin de mieux connaître les employés internationaux, qu'il s'agisse de managers, de spécialistes ou de techniciens. C'est la concurrence internationale qui détermine le succès et l'échec des entreprises, et l'un des critères les plus importants est la qualité de la main-d'œuvre. En effet, les employés innovateurs peuvent apporter un avantage comparatif sur les marchés où des moyens de fabrication de produits similaires sont disponibles. Pour disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, les multinationales doivent

posséder des connaissances qui ont fait leurs preuves en matière de gestion, quelle que soit leur culture. Au cours des dernières décennies, il s'est produit une intégration économique régionale et mondiale et des approches communes ont été mises au point pour unifier les pratiques commerciales des entreprises internationales. Ces pratiques sont contrôlées et réglementées par la Banque mondiale et l'Organisation mondiale du commerce.

La dépendance économique et politique de nombreux pays du Sud vis-à-vis de l'Occident a déclenché un transfert des théories de gestion anglo-saxonnes et européennes vers de nombreux pays du monde. Si l'on observe les étudiants d'un *Master of Business Administration* (MBA) dans une université américaine ou britannique, on constate une internationalisation croissante de l'enseignement occidental du management, puisque les étudiants en management doivent travailler dans le monde entier et non plus seulement dans leur pays d'origine. Les étudiants du Sud du monde entier sont formés à la théorie et à la pratique de la gestion occidentale dans les universités et les écoles supérieures du monde entier. Les conférences internationales et les programmes d'échange contribuent à réduire les écarts de connaissances en matière de gestion entre les pays. En effet, la formation en gestion enseignée dans les programmes de MBA semble être assez similaire partout dans le monde. Les manuels universitaires font rarement référence à des théories et pratiques de gestion non occidentales. Il est certainement facile de diffuser ces connaissances déjà établies, mais les entreprises qui investissent dans différents pays ont besoin de connaissances plus vastes face à la variété des systèmes culturels et le peu de connaissances à leur sujet.

Ces dernières années, les pays en développement et émergents d'Afrique, d'Amérique du Sud et d'Asie ont mis en œuvre des réformes économiques et politiques qui ont conduit à la libéralisation de leurs économies. Ces réformes socio-économiques ont attiré des niveaux élevés d'investissements multinationaux. Cette croissance de l'investissement international a entraîné un besoin croissant de connaissances en matière de gestion dans différentes cultures. Les dirigeants veulent savoir quelles sont les tendances économiques nationales et les caractéristiques organisationnelles qui caractérisent les entreprises locales. Ils veulent être en mesure de comprendre les pratiques de gestion dans des pays ayant un développement économique similaire (par exemple dans les États arabes ou en Amérique latine). En effet, le mode d'organisation diffère souvent d'une société à l'autre. Cependant, il existe des modèles communs qui se caractérisent par la proximité géographique. Par exemple, de nombreuses organisations africaines sont centralisées et bureaucratiques ; au Moyen-Orient et dans les pays d'Asie du Sud et de l'Est, les affaires sont plus susceptibles d'être transmises à des parents et à des amis proches dignes de confiance. En effet, la mondialisation et ses conséquences économiques

signifient non seulement que les entreprises établissent des filiales dans le Sud et à l'Est, mais aussi que la culture de la consommation et de la concurrence se répand non seulement dans les sociétés orientales, mais aussi dans le Sud globalisé, où elle touche une partie des classes supérieures et des classes moyennes en pleine expansion.

Les études de cas de ce chapitre permettent aux entreprises internationales de voir certains aspects de l'intérieur et de comprendre comment elles gèrent les activités mondiales et tentent de s'adapter aux systèmes socio-économiques locaux. Ces études de gestion permettent de partir des dimensions locales respectives du travail et de générer des connaissances sur les situations locales décrites. Elles contribuent à une meilleure compréhension de l'environnement de travail local et au développement d'approches de gestion améliorées, dans différents contextes culturels.

Pratiques de gestion dans certains pays et régions sélectionnés

République populaire de Chine

Au cours des dernières décennies, l'économie chinoise a connu d'importants changements avec un nombre croissant d'entreprises étrangères bénéficiant du soutien du gouvernement chinois à l'investissement étranger direct. L'objectif était de faciliter le transfert de technologies de pointe et de promouvoir les salariés chinois qualifiés. Les entreprises multinationales ont des implications importantes pour le marché du travail chinois. Elles sont attrayantes pour les jeunes diplômés chinois, bien formés, qualifiés et travailleurs, car elles peuvent leur permettre de réaliser leurs ambitions professionnelles, contrairement aux entreprises d'État, dans lesquelles les critères d'appartenance à un parti et de politique du Parti demeurent en vigueur. Étant donné que ces multinationales versent des salaires élevés et offrent des possibilités de carrière, le processus de sélection des salariés est soumis à des règles de concurrence strictes, tant et si bien qu'en fait, les jeunes diplômés universitaires peuvent parfaitement être recrutés à un niveau inférieur au leur, dans les hôtels et restaurants étrangers, notamment en tant que personnel de nettoyage et de restauration.

La gestion chinoise a été influencée par le système soviétique jusqu'au début de la politique de la porte ouverte, en 1978. Avec l'introduction des principes du marché, les Chinois ont commencé à chercher des exemples de bonnes pratiques de gestion en Occident. Une étude comparative d'entreprises britanniques et chinoises a montré des similitudes et des différences de gestion entre les deux pays (Easterby-Smith et al. 1995). Comme l'écrit Branine (2011 : 223, traduit par nos soins) : « C'est dans les procédures de planification et de développement professionnel que

la plupart des similitudes ont été constatées, alors que les critères de promotion, de rotation des emplois, de recrutement et le rôle des syndicats étaient différents. » Une autre étude de 1995 a révélé que, malgré les réformes économiques en Chine, il y avait peu de signes de changements dans la politique de gestion (Brown et Branine 1995). La raison en est que le gouvernement chinois essaie de faire avancer les réformes économiques d'une manière qui ne change pas l'orientation idéologique du pays. Le contrôle de l'État sur les organisations doit être maintenu malgré la croissance du secteur privé.

Entre les années 1950 et le début des années 1980, les entreprises étaient des unités au sein du système central de planification économique. D'après Southworth (1999 : 325, traduit par nos soins), « Il n'y avait pas besoin de marketing, de contrôle financier ou de gestion des ressources humaines - trois des domaines où des professionnels manquent aujourd'hui en Chine. » En effet, c'était le Parti qui sélectionnait les employés pour des postes importants dans les services de l'entreprise et supervisait la politique économique qui y était menée (Warner 1995). En conséquence, les dirigeants chinois évitaient de faire des remarques critiques sur les décisions que ces personnes prenaient.

Inde

L'économie de l'Inde est l'une des plus fortes au monde en raison de sa réserve importante de travailleurs qualifiés. Le principal secteur de croissance est celui des services, et en particulier, des logiciels informatiques. Après 40 ans de planification économique centrale et la chute du rideau de fer, le gouvernement indien a introduit une politique économique libérale. Cette stratégie a conduit à une augmentation des investissements directs étrangers. Les multinationales ont apporté avec elles des technologies, des connaissances et des compétences du Nord industrialisé. Comme la plupart des investissements directs étrangers étaient destinés à l'exportation, ce secteur est passé de 6 % dans les années 1980, à 20 % au milieu de la première décennie du troisième millénaire (Branine 2011 : 476). Les réformes économiques ont entraîné une augmentation de l'emploi urbain, en particulier dans le secteur des technologies de l'information et dans les entreprises multinationales. L'Inde possède la deuxième plus grande population au monde après la Chine et sa population agricole travaille désormais de plus en plus souvent dans le secteur informel. On trouve un nombre de plus en plus élevé de demandeurs d'emploi parmi les jeunes et les personnes qualifiées qui ne veulent plus travailler dans le grand secteur agricole du pays. Les femmes travaillent souvent à domicile : elles créent des textiles et des vêtements ou travaillent dans le secteur informel. Toutefois, les femmes sont sous-représentées dans de nombreux secteurs de l'économie (cf. Budhwar et Sparrow 2002). Cela

est dû à la compréhension traditionnelle des rôles des femmes et des hommes dans la société indienne, où les hommes sont souvent les soutiens de famille et les femmes, des femmes au foyer (Branine 2011 : 482).

En 2000, plus de 15.000 entreprises multinationales étaient présentes en Inde (cf. Budhwar 2001). La main-d'œuvre qualifiée anglophone réalise un travail de qualité pour des salaires plutôt bas. Basu (2007 : 674, traduit par nos soins) écrit : « Les entreprises de classe mondiale qui ont émergé dans les industries basées sur la connaissance sont en train de transformer l'Inde en un acteur mondial majeur. Cependant, les emplois qu'elles offrent ne sont destinés qu'à une petite minorité de la main-d'œuvre indienne. »

De nombreux aspects du système administratif britannique ont été transférés à l'Inde et en particulier à l'administration de la fonction publique. Par conséquent, les managers indiens sont influencés par les valeurs indiennes et occidentales (Budhwar 2001 : 83). Ayant été formés dans les pays occidentaux ou dans les écoles de gestion indiennes façonnées par l'éducation occidentale, les managers indiens ont adopté des pratiques de gestion occidentales. Cependant, ce nouveau mode d'administration est caractérisé par les relations sociales, les valeurs familiales et les croyances religieuses indiennes. Selon Budhwar et al. (2008 : 84, traduit par nos soins) : « Ces deux systèmes de valeurs coexistent et servent de cadre de référence aux problèmes des gens. » Il existe différents types d'entreprises : 1) les entreprises familiales, étroitement liées à des sociétés étrangères influencées à la fois par les traditions indiennes et occidentales ; 2) les petits entrepreneurs familiaux indiens qui sont autoritaires et paternalistes ; 3) des entreprises de tailles diverses, souvent à capitaux étrangers, appliquant des pratiques de gestion influencées par les pratiques occidentales et indiennes, et 4) de petites entreprises dirigées par de jeunes managers dynamiques dont le style de gestion dépend du propriétaire (Kakar et al. 2002 : 241).

De plus, les styles de gestion des secteurs privé et public diffèrent. Dans une économie de marché hautement compétitive, les entreprises du secteur privé mettent l'accent sur un degré élevé d'orientation vers les tâches, des relations sociales étroites, la participation des salariés, alors que le secteur public est largement isolé de la pression du marché, est peu orienté vers les tâches, offre un environnement de travail impersonnel et ses institutions bureaucratiques sont régies par un trop grand nombre de règlements pour les salariés sans expérience professionnelle.

Sinha (1995) décrit le style de leadership indien comme étant « bureaucratique et autoritaire », mais aussi « bienveillant ». Branine conclut que « les managers indiens sont stricts et exigeants, mais aussi attentionnés et solidaires, comme le père dans une famille indienne ». (2011 : 485, traduit par nos soins) Et il poursuit : « Les entreprises familiales dominent l'économie indienne depuis l'époque de la domination britannique. Elles ont

hérité d'un système de gestion basé sur des procédures bureaucratiques, une hiérarchie, une conscience du statut et des mécanismes de contrôle ». La centralisation du pouvoir signifie que le travail d'équipe et la critique sont rares. Les réunions informelles, cependant, aident à trouver des solutions en fonction des situations respectives du leadership et du manager.

Le nombre de managers indiens formés dans les universités occidentales ou indiennes influencées par les systèmes occidentaux est en augmentation. Lorsqu'ils travaillent dans des entreprises familiales, ils utilisent ces connaissances, qui diffèrent des valeurs traditionnelles familiales indiennes. De plus, l'expansion des entreprises multinationales a contribué au développement d'un système de gestion dans lequel ces diplômés sont en mesure de reconnaître que les pratiques de gestion apprises à l'université peuvent contribuer à leur style de leadership. Cependant, la plupart des sociétés américaines ont transféré leurs pratiques de gestion en Inde avec des changements mineurs. Kakar et al. ont avancé (2002 : 241, traduit par nos soins) : « La culture de gestion indienne est, (...) à l'instar des nombreuses cultures indiennes, exposée aux forces de la modernisation et de la mondialisation. »

Pays africains

Les marchés du travail africains se caractérisent par un taux de chômage élevé, un déclin de l'emploi dans le secteur public et un secteur informel en pleine croissance. En outre, la participation des femmes au secteur formel est faible, certains travailleurs qualifiés émigrent et les travailleurs qualifiés manquent ; tout ceci a été décrit dans la littérature. L'augmentation du chômage des jeunes a conduit à la mise en place de programmes de crédit pour permettre aux jeunes de se mettre à leur compte et d'être formés à des métiers à forts débouchés. Mais dans de nombreux pays africains, le secteur informel constitue le seul moyen de gagner sa vie. Aujourd'hui, les chômeurs, les jeunes, les femmes et, de plus en plus, les diplômés universitaires tirent leurs revenus du secteur informel et de nombreux Africains connaissent la précarité de l'emploi.

En raison de la migration vers l'Europe et les États-Unis, on constate une pénurie de travailleurs qualifiés dans de nombreuses organisations. Les managers peuvent difficilement recevoir une formation en gestion, de sorte qu'ils n'ont pas la possibilité d'apprendre ce qu'il faut faire pour améliorer la situation économique. Il semble que les pratiques de gestion en Afrique subsaharienne soient liées à des processus influencés par la culture de la région. Cette gestion a été décrite comme centralisée et bureaucratique (cf. Khan et Ackers 2004 ; Kamoche et al. 2004 ; Okpara et Wynn 2008). La centralisation de l'administration est liée à la distance entre dirigeants et subordonnés entretenue par les managers africains. Une partie substantielle

de la bureaucratie reflète le style de gestion des anciennes administrations coloniales anglaise et française. La politisation des administrations s'explique par leurs liens étroits avec les gouvernements et l'utilisation de mécanismes de contrôle. La famille inspire une pratique de gestion appelée « Ubuntu Management », qui témoigne des influences culturelles importantes des traditions africaines sur les pratiques de gestion sur le continent (cf. le chapitre d'A. Mamman et al. dans ce livre).

En Afrique subsaharienne, on obéit aux dirigeants respectueusement sans poser de questions sur leurs décisions. Les salariés dépendent de leurs managers, de sorte qu'ils ne font rien sans leur consentement (Aryee 2004). Les salariés sont plutôt passifs parce qu'ils dépendent des décisions de leurs supérieurs, qui ne sont pas contredites. Les instructions détaillées des managers informent les salariés sur ce qu'ils doivent faire, même s'ils ont déjà souvent fait le travail. Cette attitude peut s'expliquer par des valeurs sociales telles que la croyance au principe de séniorité, la classe sociale et les différences de statut. L'autorité n'est déléguée qu'aux parents et aux amis de confiance (cf. Kiggundu 1989). Les managers ont donc un réseau d'amis et de parents autour d'eux pour couvrir leurs actions, même s'il ne les protège pas de l'incompétence éventuelle.

Selon Branine, la gestion du secteur public en Afrique est souvent improductive et inefficace (2011 : 417, traduit par nos soins) : « Souvent, les questions urgentes nécessitant une attention particulière sont retardées pendant des semaines sous prétexte que les ressources ne sont pas disponibles et/ou que l'information est insuffisante pour accomplir telle ou telle tâche ». Dans les organisations publiques, les dirigeants sont généralement nommés par l'État en raison de leur loyauté politique. Ces gestionnaires ont des difficultés à tenir compte des principes d'objectivité face à leurs salariés et à s'assurer du soutien de ces derniers en cas de pression politique.

Il semble y avoir un consensus sur le fait que la gestion africaine se concentre davantage sur les personnes et est « moins rationnelle » que les modèles occidentaux. Ce fait est mieux exprimé par le concept africain d'Ubuntu (Kamoche et al. 2004). D'après Kamoche, (xvii, traduit par nos soins) : « Ubuntu est une philosophie d'administration indigène africaine qui régule les relations sociales complexes entre les gens et souligne l'idée de prendre soin des autres comme s'ils étaient membres de sa propre famille. » Cette orientation de l'administration peut donc devenir une approche communautaire basée sur l'hypothèse que chacun est connecté aux autres dans toutes ses activités. Ubuntu souligne l'importance de la famille et du groupe ethnique, du respect de l'âge et du niveau hiérarchique. Une personne plus jeune ne s'opposera donc pas à un collègue plus âgé, car il est considéré comme plus sage et plus expérimenté. Les managers prennent soin non

seulement des besoins matériels, mais aussi des besoins personnels de leurs salariés. Selon Branine, la communauté africaine se caractérise par le travail d'équipe et la coopération afin de parvenir à un consensus dans la prise de décision. La mise en œuvre du discours occidental de gestion est donc confrontée à de fortes traditions culturelles en Afrique subsaharienne.

Monde arabe

Les marchés du travail dans les pays arabes sont déterminés par les contrôles de l'État dans les secteurs public et privé. Ces marchés se caractérisent par un taux de chômage élevé chez les jeunes, des niveaux d'emploi en baisse dans le secteur public, un nombre incalculable de travailleurs peu qualifiés, une augmentation de l'emploi des femmes et la fuite des cerveaux. Dans les États du Golfe, la plupart des salariés des entreprises du secteur privé sont des étrangers. Les populations locales n'aiment pas faire un travail manuel, mais plutôt travailler pour l'État, dans des postes de gestion et en tant que forces spéciales. Les travailleurs étrangers, souvent originaires de pays asiatiques, sont employés pendant une certaine période, puis renvoyés chez eux.

Le chômage est un défi majeur dans les pays arabes. La population est jeune, mais les économies de ces pays ne sont pas en mesure de créer des emplois pour ces demandeurs d'emploi, non qualifiés comme qualifiés. Jusqu'à présent, la politique de l'emploi visant à créer des emplois pour cette main-d'œuvre a été relativement infructueuse.

Jusqu'au milieu des années 1990, la majorité des entreprises du monde arabe étaient détenues et contrôlées par l'État. La plupart de ces grandes entreprises n'ont pas été en mesure de fonctionner efficacement parce qu'elles étaient gérées d'une façon inadaptée, par un nombre limité de travailleurs qualifiés et un sureffectif (Branine 2011 : 447). Les réformes économiques des années 1990 visaient à privatiser les entreprises d'État et à encourager l'investissement du secteur privé. Le secteur privé doit créer de nouveaux emplois aujourd'hui, car la fermeture et la privatisation des entreprises ont entraîné des pertes d'emplois. Le secteur public demeure le plus gros employeur de la région. Les emplois dans le secteur privé sont considérés comme indésirables, car les salaires sont bas et les salariés sont souvent mal traités. Dans les entreprises du secteur privé, les propriétaires peuvent les licencier et recruter du nouveau personnel et passer outre la législation sans être inquiétés. Il s'est produit une augmentation de l'emploi féminin dans les pays arabes ces dernières années. De nombreuses femmes instruites travaillent dans des secteurs de services tels que l'éducation, la santé et l'administration publique. Le nombre de femmes chefs d'entreprise a également augmenté.

Presque toutes les grandes multinationales sont présentes dans les États du Golfe. Elles amènent souvent leurs propres spécialistes et managers, mais emploient aussi des salariés étrangers qualifiés et laborieux si la main-d'œuvre locale est insuffisante. A l'exception de la Tunisie et de l'Égypte, la plupart des pays arabes, en dehors de la région du Golfe, n'ont guère été en mesure d'attirer des investissements étrangers directs dans l'industrie et la production.

Le comportement de leadership dans les États arabes est influencé par des facteurs culturels et politiques. L'islam, le contrôle de l'État et l'influence de l'Occident jouent un rôle important dans la formation des pratiques de gestion actuelles (cf. Weir 2000 ; Ali 2004 ; Kuran 2004). Ces études montrent que les directives administratives dérivent des valeurs traditionnelles et de celles de l'ancienne administration coloniale. De 1960 à 1980, les pratiques de gestion ont été importées soit de l'Union soviétique, soit de la Grande-Bretagne et de la France. Au fil du temps, les deux approches ont été influencées par les traditions arabes, mais aussi par les principes islamiques de gestion et de comportement au travail (voir Branine et Pollard 2010).

Le style de leadership, dans la région, peut être qualifié d'autoritaire, centralisé, paternaliste et bureaucratique. L'autoritarisme est une tradition administrative où les gens essaient d'être obéissants et où les gestionnaires disent à leurs subordonnés ce qu'ils doivent faire et comment le faire. Comme l'a écrit Branine (2011 : 450, traduit par nos soins) : « Le manager arabe n'aime pas être critiqué par ses supérieurs et a tendance à être agressif et offensif envers ses subordonnés et à être sur la défensive lorsque ses collègues le défient. » En outre, les cadres des États du Golfe sont habitués à l'obéissance des travailleurs étrangers, car ils risquent d'être punis ou même expulsés s'ils désobéissent. Lorsque les subordonnés viennent de la même famille, ils sont consultés et des discussions sont organisées. Les managers ont tendance à être paternalistes, comme envers les parents ou les membres de leur famille. Dans le secteur privé, ils valorisent la loyauté et dirigent leurs organisations en tant qu'unités familiales. Cependant, les décisions sont rarement prises au niveau formel et central. L'autorité est également minée par le faible niveau de confiance entre les managers.

Le gouvernement nomme les cadres supérieurs des entreprises d'État et des institutions publiques sur la base de leur loyauté ou de leurs liens avec les familles au pouvoir. On attend de ces managers qu'ils fassent ce que le gouvernement veut, sinon ils risquent de perdre leur pouvoir et leur statut. Cela signifie que les dirigeants essaient d'avoir de bonnes relations avec le gouvernement. Les managers de la région sont connus pour utiliser des procédures bureaucratiques pour faire respecter leur autorité. Ils utilisent des

mécanismes bureaucratiques descendants et négligent la communication interpersonnelle.

Des exemples de systèmes de gestion anciennement socialistes se trouvent en Égypte, en Algérie, en Syrie et en Libye. Les entreprises d'État avaient accepté le mécanisme de planification socialiste, mais l'avaient abandonné après la chute du rideau de fer. Beaucoup d'États arabes du Golfe ont introduit des méthodes de production capitalistes. Dans les années 1990, les pratiques de gestion occidentales ont été mises en œuvre avec le passage à l'économie de marché. Les multinationales ont utilisé leurs propres pratiques de gestion, exposant les gestionnaires nationaux à la politique occidentale. Les travailleurs étrangers ont fait prendre conscience de la nécessité des théories occidentales de gestion. Ces dernières ont été enseignées dans les universités, mais l'importance de l'Islam et des valeurs traditionnelles n'a pas aidé, localement, à s'adapter aux principes néolibéraux.

Certaines de ces valeurs traditionnelles que Branine évoque sont la préférence pour la communication directe en face-à-face, la conscience du statut, un grand respect pour les personnes âgées et une préférence pour les choses qui peuvent être faites par le biais de connexions et de relations familiales. La culture du statut dans les pays arabes signifie que les organisations sont structurées de manière hiérarchique et que les décisions sont centralisées. Les affaires sont réalisées lors de réunions directes sur le lieu de travail ou à l'extérieur, dans un environnement informel tel que le café. Dans les situations de travail, les gestionnaires tentent d'éviter les conflits et les confrontations directes avec leurs salariés et les autres managers afin de ne pas risquer de perdre la face. La critique directe est largement évitée, car elle est considérée comme une insulte. Cela a un impact sur la gestion du personnel et la négociation collective entre les salariés et leurs employeurs.

Dans la plupart des pays arabes, les lois islamiques réglementent tous les types de relations entre les personnes. De nombreux versets du Coran concernent la justice et l'équité dans les relations commerciales et économiques. L'Islam encourage les gens à acquérir de nouvelles compétences et à faire du bon travail au profit de la communauté. Yousef (2001 : 153, traduit par nos soins) écrit même : « Une vie sans travail n'a pas de sens et l'implication dans des activités économiques est une obligation. » Les relations de travail vont donc au-delà du contrat écrit entre un salarié et un employeur.

Europe de l'Est et ex-Union soviétique

Après la chute du rideau de fer, l'économie de marché a été introduite dans les économies libéralisées de la région. Les entreprises d'État ont été fermées et l'emploi dans l'industrie manufacturière a chuté, tandis qu'il a augmenté dans les services (voir Stockhammer et Onaran 2009). Dans de nombreux pays, l'agriculture fournit des emplois dans les zones rurales. Les tendances du marché du travail après 1989 sont les suivantes : passage de l'entreprise d'État à l'entreprise privée ; importance croissante de l'industrie légère et du secteur des services ; chômage de masse et abondance de travailleurs hautement qualifiés, avec fort impact sur la région après la fin du socialisme.

Les pays d'Europe centrale et orientale ont hérité de l'ère soviétique la politique de direction centralisée, bureaucratique et autoritaire de l'économie planifiée. La gestion locale « était caractérisée par la prudence et un manque d'initiative et une insatisfaction concernant la qualité des produits ». (Ardichvili et Gasparishvili 2001 : 229, traduit par nos soins) La transition vers une économie de marché a engendré l'introduction de changements structurels radicaux, notamment la privatisation des entreprises publiques et les réformes du système bancaire. La mise en œuvre de ces stratégies s'est révélée problématique, car la connaissance des méthodes de gestion occidentale était limitée.

La situation actuelle est basée sur un mélange de pratiques économiques socialistes héritées du passé et d'approches capitalistes postsocialistes. L'adhésion à l'Union européenne, l'influence des investissements directs étrangers et l'influence de la crise financière et économique façonnent les systèmes de gestion actuels dans la région. Comme le montrent les études de cas de Dufy et Heemeryck, la gestion dans la région est autoritaire, mais certaines initiatives et expériences ouvrent la voie à de nouvelles possibilités. Selon Mrozowicki et van Hootegem (2008 : 199, traduit par nos soins), les managers « ont des relations paternalistes individualisées avec les meilleurs professionnels et salariés à plein temps, [tout en soulignant] les bas salaires, les heures supplémentaires, les violations des contrats de travail et les coûts de main-d'œuvre du segment des travailleurs contractuels peu qualifiés, souvent des femmes. » Ardichvili et Gasparishvili (2001 : 238, traduit par nos soins) notent que la chute du communisme était « une condition de l'émergence de dirigeants économiques indépendants, impitoyables et isolés, en Russie ».

Une étude sur la Bulgarie et la République slovaque, que cite Branine, a révélé qu'il existe un certain nombre de problèmes dans l'administration de ces deux pays : « Mauvaise communication sur la politique et l'orientation stratégique de l'entreprise, flux de communication du haut vers le bas, mauvais retours des supérieurs, évaluation et retours peu

clairs et injustes, mauvais encadrement et soutien pour la résolution de problèmes, plan de carrière peu clair, mauvais échange d'informations, récompenses et traitements injustes, peu d'initiative et attitude passive des salariés, faible participation des salariés (...). » (Branine 2011 : 512, traduit par nos soins)

Des études (Redman et Keithley 1998 ; Peiperl et Estrin 1998) ont montré que les managers sont orientés sur les affaires et comprennent le besoin d'expertise sur l'économie de marché et le caractère capitaliste du leadership, les situations concurrentielles et la motivation des salariés. Les dirigeants de la région ont dû faire face à de nouveaux problèmes économiques, commerciaux et de gestion qu'ils ne connaissaient pas à l'époque de l'économie socialiste. Les managers ont acquis ces compétences dans des écoles de commerce nouvellement créées dans la région ou dans des entreprises transnationales et par le biais de leurs stratégies de gestion. Ardichvili et Gasparishvili (2001 : 230, traduit par nos soins) caractérisent la situation de la manière suivante : Ils sont décrits comme « des managers qui s'appuient davantage sur les réseaux sociaux que sur l'excellence et des managers qui encouragent l'initiative et la créativité de leurs salariés. »

Amérique du Sud

Le marché du travail en Amérique du Sud est plutôt hétérogène : un tiers de la population active trouve un emploi dans les zones rurales, et plus de 50 % sont des travailleurs indépendants, des travailleurs domestiques, des membres de la famille ou des travailleurs salariés dans des micro-entreprises comptant jusqu'à cinq salariés (OIT 2017). Selon l'OIT, la population active est jeune, instruite et mal rémunérée. Les marchés du travail se caractérisent par un taux de chômage élevé chez les jeunes. Le statut indépendant et l'emploi à court terme sont très répandus.

L'exode rural s'est intensifié ces dernières années, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre de travailleurs non qualifiés et de travailleurs dans les centres urbains. Mais les récentes réformes économiques exigent du personnel qualifié et professionnel que le marché ne peut fournir. Les jeunes ont besoin d'une formation professionnelle, c'est pourquoi plusieurs pays d'Amérique latine ont mis en place des programmes pour eux. Ces programmes offrent aux employeurs des incitations financières à l'embauche de jeunes.

Les réformes des années 1990 ont été caractérisées par la privatisation des entreprises publiques et une réduction des dépenses publiques, entraînant des licenciements massifs et un déclin de l'emploi public. Cette tendance s'est traduite par une augmentation des activités informelles pour les travailleurs qualifiés, faisant du secteur informel le plus grand employeur d'Amérique latine. En raison des impôts élevés et des

procédures bureaucratiques difficiles, les gens préfèrent le secteur informel plutôt que d'être enregistrés comme indépendants. Les revenus de ceux qui travaillent dans le secteur informel sont souvent faibles, ce qui les rend susceptibles de participer à des troubles sociaux, comme au Brésil à l'été 2013 ; les petites entreprises officiellement enregistrées sont aux prises avec des impôts élevés, la concurrence, une expérience professionnelle limitée et de mauvaises pratiques de gestion. Les contrats temporaires et saisonniers sont fréquents en Amérique du Sud. Afin de réduire les coûts, les chefs d'entreprise ont appris à choisir ces dernières possibilités d'emploi, car ils peuvent ainsi recruter en fonction de leurs besoins et de leurs situations respectives. Dans l'agriculture, la plupart des emplois sont saisonniers ou à court terme : les embauches ne sont massives que pendant la période des récoltes.

Les entreprises multinationales ne jouent pas un rôle important dans la région, car des investissements dans la production de biens d'exportation pour les marchés internationaux sont en cours actuellement en Amérique du Sud ainsi qu'en Asie, de sorte que seul, un petit groupe de travailleurs qualifiés y trouve un emploi. Les multinationales de l'industrie agricole emploient de nombreuses femmes, car elles sont prêtes à occuper des emplois peu rémunérés. Les femmes sont encore largement exclues des postes de direction dans les entreprises. Malgré les droits à l'égalité, les femmes sont souvent victimes de discrimination sur le lieu de travail (voir Branine 2011 : 539).

En Amérique du Sud, les managers préfèrent un mélange de pratiques de gestion nationales et occidentales, selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises ont adopté des pratiques de gestion internationales, tandis que les petites entreprises et les entreprises du secteur public ont adopté des pratiques de gestion locales (Parnell 2008 ; Gomes et Gomes 2009).

L'approche sud-américaine de l'administration est centrée sur la personne (Elvira et Davila 2005 : 2267). Les dirigeants s'occupent du bien-être de leurs subordonnés et s'efforcent de maintenir un environnement de travail harmonieux afin que le groupe de salariés accepte une autorité légitime. Comme l'a écrit Branine (2011 : 541, traduit par nos soins) : « Les entreprises sont considérées comme des institutions sociales où les gens travaillent ensemble et non comme des entités économiques où les gens agissent pour garantir leur emploi et leurs moyens de subsistance. » La gestion, en Amérique du Sud, a été influencée par les structures autoritaires des gouvernements militaires passés et le respect culturel de l'autorité. Le pouvoir de donner des instructions est rarement délégué et l'avancement professionnel est fondé sur des réseaux sociaux organisés verticalement, composés des membres de la famille et des membres du groupe. Les

subalternes sont plutôt passifs ou dépendants et s'attendent à ce que leurs patrons leur disent quoi faire. Les procédures bureaucratiques sont scrupuleusement respectées, car les salariés doivent respecter l'ordre hiérarchique.

L'économie sud-américaine est dominée par les petites et moyennes entreprises familiales (Rodríguez et Ríos 2009). Selon Elvira et Davila (2005), le paternalisme des supérieurs et l'évitement des conflits avec eux sont très répandus. Dans les petites entreprises, on peut constater un sentiment d'engagement envers l'environnement de travail et l'organisation. Les fêtes nationales et religieuses sont célébrées dans l'entreprise et non à la maison avec la famille (cf. Gomes et Gomes 2009). Entre eux, les managers préfèrent les contacts face-à-face et s'efforcent de maintenir de bonnes relations de travail. Cependant, la communication est souvent verticale, car le processus de prise de décision se déroule de haut en bas.

Pour conclure cette vue d'ensemble des différentes régions du monde, qui traite davantage des points communs que des différences régionales persistantes, il apparaît clairement qu'il est nécessaire de mieux analyser les tendances présentées ici afin de disposer d'un plus grand nombre d'études de cas sur des situations de travail concrètes, de la part des sociologues et des anthropologues. La plupart des études de cas mentionnées dans ce chapitre ayant été réalisées par des experts en gestion interculturelle, il est nécessaire d'appliquer les méthodes et les approches des sciences sociales si l'on veut accroître les connaissances déjà accumulées et ainsi mieux se conformer aux traditions de la sociologie économique et de l'anthropologie économique. De plus, certaines études de ce chapitre sont susceptibles d'être dépassées par les évolutions récentes. Une approche théorique plus ciblée et utilisant d'autres méthodes permettrait alors de présenter des résultats plus récents. Les situations empiriques concrètes changent progressivement, de sorte qu'il faut davantage de recherche en sciences sociales et culturelles dans ce domaine. Le projet ManaGlobal, centré sur l'Afrique et les pays arabes vise à réaliser ces travaux de recherche, esquissés dans l'introduction de ce livre.

Étude de cas

L'Europe de l'Est et l'Europe centrale et l'introduction de la pensée managériale

Comment les pratiques de gestion se sont-elles mondialisées après la chute du rideau de fer ? Nina Bandelj décrit le développement de l'éducation à la gestion dans l'ère postsocialiste. Elle soutient que la mondialisation néolibérale et le libre marché dans le post-socialisme ont rendu possible la montée de la gestion en Europe de l'Est. Des écoles de gestion ont été créées pour fournir aux managers des connaissances fondées sur le marché afin qu'ils puissent utiliser ces idées pour lancer des entreprises privées. D'après N. Bandelj, les régimes communistes haïssaient et craignaient la gestion. Les écoles de commerce américaines et européennes et le financement de l'USAID et de l'Union européenne ont contribué à la création d'écoles de gestion dans la région pour introduire une culture de gestion dans l'économie néolibérale locale après 1989. Ces dernières années - peut-être en réponse à la crise économique mondiale - les questions de gestion portant sur l'éthique et la durabilité ont également été intégrées aux programmes de formation de certaines institutions.

Bandelj, Nina (2014) « The Rise of Management Education in Post-socialism », dans Ulrike Schuerkens, (éd.) Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies. Routledge : Londres et New York, 35-52, 2014.

Étude de cas

La Pologne et l'évolution des relations sociales dans le monde des affaires

Antoine Heemeryck analyse dans son étude la création de nouvelles normes du travail et les relations sociales dans une entreprise en Pologne. Il soutient que la transformation du tissu socio-économique a été marquée par l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation du travail en matière de production, de comptabilité et de gestion des ressources humaines. Heemeryck analyse l'internalisation progressive de ces nouvelles formes d'organisation du travail, loin de la planification socialiste. L'entreprise où il a enquêté a été importée de l'étranger dans le cadre d'une stratégie de réduction des salaires et d'économies d'impôts. La main-d'œuvre bon marché en Pologne a permis de réaliser une baisse des coûts de production. Le directeur général de l'entreprise était un Belge, qui servait d'intermédiaire entre le propriétaire de l'entreprise et le personnel local. La nouvelle administration a dissous le syndicat local, de sorte que les jeunes travailleurs ont rapidement planifié un nouveau syndicat qui ne serait plus impliqué dans la politique. Selon Heemeryck, les employés de bureau tirent leur légitimité d'une relation étroite avec les étrangers ; ceux-ci véhiculent des valeurs associées aux nouvelles normes de production, par opposition aux travailleurs, qui continuent de se considérer comme « opprimés ».

Heemeryck, Antoine (2014) « New Working Norms and Social Relations in Poland : The Example of a Transnational Company », dans Ulrike Schuerkens, (éd.) Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies. Routledge : Londres et New York, pp. 53-71, 2014.

Étude de cas

La Russie et l'évaluation du crédit

Caroline Dufy analyse la transformation du secteur bancaire russe et en particulier le nouveau risque des prêts : l'argent en tant que risque de crédit était un phénomène nouveau dans la Russie postsoviétique. La notation de crédit a été introduite à la fois pour fournir des données numériques sur chaque demandeur et pour compiler des statistiques sur les risques relatifs associés à chaque catégorie de clients. Les entreprises russes ont recours aux services de sécurité (policiers ou membres des anciens services de renseignement) de l'ancien système soviétique, qui ont assumé de nouvelles fonctions dans le secteur privé. L'idéologie de la gestion des risques est d'abord apparue dans les systèmes bancaires occidentaux avancés. L'introduction de cette technique dans la région a bénéficié de l'assistance technique de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, mais aussi d'entreprises mondiales. La notation du crédit, comme le montre Caroline Dufy, a été soutenue par un discours de modernisation et de rationalisation économique qui a favorisé une représentation rationnelle des activités économiques par les élites. Ces élites ont accepté que d'anciennes méthodes et pratiques policières aient cours au sein du système bancaire, qui étaient devenues illégales dans la Russie postsoviétique, afin d'obtenir des informations fiables sur les emprunteurs et de prévenir les créances irrécouvrables.

Dufy, Caroline (2014) « Implementing Risk Management in the Russian Banking Sector : From Autonomy to Control over the Credit Relationship ? » in Ulrike Schuerkens, (éd.) Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies. Routledge : Londres et New York, pp. 72-93, 2014.

Étude de cas

Inde et Coca-Cola

Krista Bywater analyse dans son étude la stratégie de gestion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) que les sociétés transnationales adoptent pour protéger leurs revenus et la réputation de leurs biens et marques mondiales. K. Bywater enquête sur le cas de Coca-Cola en Inde et son utilisation de la RSE pour faire face à l'opposition sociale aux États-Unis et en Europe. Elle soutient que l'analyse sociologique apporte une contribution précieuse à la compréhension de cette tactique de gestion globale de la part des dirigeants de l'entreprise. Elle constate que la RSE devient une tactique de diversion pour couper l'herbe sous le pied des mouvements sociaux et limiter les griefs des militants des réseaux transnationaux, dans le but de légitimer les rapports économiques néolibéraux et la mondialisation des entreprises. Une entreprise fondée sur la notoriété d'une marque comme Coca-Cola est vulnérable aux mouvements sociaux qui remettent en question la sécurité des produits et la durabilité des mesures prises localement par l'entreprise. Celle-ci a dépensé des millions de dollars en politique de RSE et autres initiatives afin d'améliorer sa réputation auprès du public et protéger sa marque. Dans le cadre de sa stratégie de gestion globale, l'entreprise soutient une variété de programmes et d'initiatives de groupes du monde entier pour attirer des investisseurs

et des salariés et susciter la confiance des consommateurs. K. Bywater montre que l'entreprise utilise la RSE pour détourner l'attention du public de son comportement controversé et pouvoir se concentrer sur ses efforts en matière d'environnement et de développement durable. Dans son étude, K. Bywater recense les défis de la RSE et la décrit comme un moyen de limiter les effets néfastes des activités commerciales et de réaliser des changements sociaux progressifs, dans certains cas.

Bywater, Krista (2014) « 'Coca-Cola Quit India' : Resisting Corporate Social Responsibility as a Global Management Strategy, » in Ulrike Schuerkens, (éd.) Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies. Routledge : Londres et New York, pp. 94-112, 2014.

La deuxième partie des études de cas de ce chapitre concerne la recherche portant sur l'autre facette du travail : non pas côté gestionnaires, mais côté salariés et travailleurs qui élaborent des stratégies dans les entreprises pour améliorer leurs conditions de travail. Discuter de cette recherche signifie examiner de nouvelles formes de résistance au changement et à la détérioration des conditions de travail, qui ne sont pas organisées par les syndicats, mais par les salariés ou les travailleurs eux-mêmes, au niveau individuel ou en petits groupes.

Étude de cas

La Turquie et les nouvelles classes moyennes

La première étude de cas porte sur un groupe de professionnels qualifiés et bien formés qui appartient à la nouvelle classe moyenne en Turquie. Même si ce groupe est façonné par de nouveaux modes de consommation, un processus de prolétarianisation a émergé en son sein. Esin Gülsen attire l'attention sur des phénomènes tels que la déqualification, la perte de sécurité de l'emploi, la réduction des salaires, l'augmentation de la charge de travail et les brimades. Les employés du secteur des services sur lesquels elle a enquêté sont organisés en syndicats qui font grève en ralentissant la cadence de travail. Son étude est basée sur l'expérience des employés des centres d'appels et des employés d'IBM en Turquie. Elle constate que la résistance se manifeste sous diverses formes telles que la résistance individuelle ou collective, ouverte ou cachée, passive ou active, formelle ou informelle. L'intensification du contrôle et de la surveillance a créé de nouveaux défis pour les employés et de nouvelles formes d'opposition. Ces salariés utilisent Internet pour informer sur leurs conditions de travail et forcer l'entreprise à accéder à leurs revendications. Selon E. Gülsen, les salariés du centre d'appels, en particulier, se sentent « comme un cheval de course confronté à une évaluation de ses performances. » Ils organisent des appels collectifs ou des campagnes sur Facebook pour soutenir leurs collègues. En guise d'amélioration, ils ont noté une diminution de la pression exercée sur eux par les managers. Les résultats de l'étude d'E. Gülsen montrent que les salariés ne se contentent pas d'internaliser les pratiques de gestion et les réglementations du travail : ils développent des stratégies formelles, informelles, individuelles ou collectives de résistance contre elles. Ces stratégies sont nouvelles pour les salariés, mais elles montrent qu'un certain dialogue social est

en train d'émerger, suscitée souvent par des résistances individuelles qui diffèrent des stratégies syndicales précédentes.

Gülsen, Esin (2014) « Resistance Against New Working Practices in the Service Sector in Turkey, » in Ulrike Schuerkens, (éd.) Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies. Routledge : Londres et New York, pp. 135-148, 2014.

Étude de cas

L'Argentine et le commerce

L'étude de cas suivante analyse la précarité et la résistance dans un supermarché et dans un grand magasin libre-service en Argentine. Elle a été menée par Julietta Longo. Le marché du travail argentin se caractérise par un niveau élevé d'emploi non déclaré, de travail temporaire et de sous-traitance. L'étude de cas de J. Longo est basée sur une enquête menée auprès de l'un des plus grands détaillants argentins. L'auteure examine l'acceptation du travail précaire dans ces lieux de travail et la forme des conflits émergents. Les syndicats argentins qu'elle a étudiés ont abandonné les revendications syndicales typiques et se consacrent à fournir des services à leurs membres. Les représentants syndicaux disent que leur tâche principale est de faire bénéficier leurs membres des avantages que le syndicat a reçus, tels que les congés, les colonies de vacances et les clubs de loisirs, les couches pour les bébés de jeunes mères et les activités culturelles. J. Longo note une deuxième fonction des syndicats, qui consiste à servir de médiateur entre l'entreprise et ses employés. Par exemple, les représentants syndicaux doivent résoudre les problèmes individuels des travailleurs par le dialogue et la négociation entre la direction et les travailleurs. Travailler dans un supermarché signifie être déclaré. Pour la plupart de ces travailleurs, cela représente une amélioration par rapport à leurs conditions de travail antérieures dans les petites entreprises qui ne les déclareraient pas. Dans un pays où il existe une forte proportion de travail non déclaré, un emploi sûr est précieux.

J. Longo souligne la conviction commune des travailleurs qu'il est important d'effectuer le travail avec soin et de répondre aux attentes des supérieurs et des managers afin d'éviter les conflits. Et elle ajoute que l'insatisfaction s'exprime dans la résistance individuelle, les travailleurs remettant temporairement en question l'hégémonie de l'entreprise à travers diverses actions : par exemple, l'absentéisme, le vol, le roulement important des effectifs et le refus de faire des heures supplémentaires, d'être en retard, de travailler plus lentement ou de poursuivre l'entreprise en justice. Néanmoins, la résistance collective est rare, même si le non-paiement des heures supplémentaires par les travailleurs a conduit à une grève dans l'un des ateliers, si bien que l'entreprise a été obligée d'accéder aux demandes des travailleurs.

Longo, Julietta (2014) « Precariousness and Resistance : A Case Study of a Supermarket and a Hypermarket in Argentina (2008-2011) », dans Ulrike Schuerkens, (éd.) Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies. Routledge : Londres et New York, pp. 149-166, 2014.

Étude de cas

Le Chili et l'agriculture

L'étude de cas qui suit porte sur les travailleurs agricoles saisonniers au Chili et a été réalisée par Tamara Heran. Cette activité est principalement dévolue aux femmes. Il s'agit de la récolte et du conditionnement des produits agricoles qui s'effectuent de façon saisonnière, dans des conditions précaires et informelles. Au cours du temps, de nouveaux mécanismes de résistance sont apparus dans les entreprises privées. T. Heran analyse les formes de résistance qui n'incluaient pas de protestations de la part des organisations. Sa recherche sur le terrain dans la province de Limarí montre que les travailleurs ont eu recours à des arrêts de travail comme moyen de résistance, afin que le travail puisse, dans une même journée, être effectué, ralenti ou même arrêté. Il peut également y avoir des divergences d'opinion entre les employeurs et les travailleurs saisonniers en ce qui concerne le paiement du travail à la pièce. Les travailleurs négocient ensuite avec les employeurs, qui sont parfois disposés à les rencontrer immédiatement, car certaines tâches importantes ne peuvent pas attendre. D'autres travailleurs préfèrent ne pas se plaindre parce qu'ils ont peur de perdre leur emploi. L'abandon de l'emploi peut être une autre solution, en cas de possibilités d'emploi plus attrayantes ailleurs au même moment. La maltraitance et une mauvaise alimentation sont d'autres causes d'abandon de l'emploi.

Si l'on analyse les relations entre les genres au Chili, on constate que l'augmentation de l'emploi des femmes dans les années 1980 et 1990 a déclenché une résistance au travail et à la maison. Les femmes étant de plus en plus impliquées dans le travail agricole rémunéré, les travaux ménagers doivent être effectués d'une manière différente qu'auparavant, avec l'aide des maris et des membres de la famille. A cet égard, les femmes ont en partie gagné, en termes d'égalité entre les sexes, bien que la recherche de la justice sociale reste très limitée, comme le soutient T. Heran.

Heran, Tamara (2014) « When Resistance Crosses Over the Workplace in a Context of Precarious Labor: A Study of the Invisible World of Agribusiness in the Limarí Valley, Chile, » in Ulrike Schuerkens, (éd.) Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies. Routledge : London et New York, pp. 167-191, 2014.

Étude de cas

La grève des mineurs en Afrique du Sud en 2012

L'étude de Patrick Bond sur l'Afrique du Sud décrit une lutte liée à l'écart persistant entre les Noirs et les Blancs dans le pays : la grève des mineurs africains en 2012, au cours de laquelle des dizaines de mineurs ont été tués. Cette grève a déclenché une vague de grève dans tout le pays jusqu'à la fin de 2012, de sorte qu'en mars 2013, l'État et la plupart des grandes entreprises ont alors convenu d'une augmentation de 52 % des salaires journaliers. Le rapport sur la compétitivité mondiale du Forum économique mondial avait déjà décrit l'Afrique du Sud en 2012 comme étant le numéro un des relations difficiles entre salariés et employeurs dans le monde. Après la grève du Marikana, les politiques du Congrès national africain et du monde des affaires se sont révélées inadéquates pour restaurer leur légitimité. Les

responsables syndicaux, quant à eux, ont fait valoir qu'il n'y a pas eu de changements significatifs au cours des 12 derniers mois sur les questions qui ont incité les travailleurs à protester. Ce qui a changé, cependant, c'est que les personnes concernées ont reconnu et accepté la nécessité de se tourner vers d'autres formes d'action.

Bond, Patrick (2014) « South African Political Economy after Marikana : World Stares at 'Unacceptable Faces' - Capitalist Mining Bosses and Liberation Elites », dans Ulrike Schuerkens, (éd.) Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies. Routledge : Londres et New York, pp. 192-219, 2014.

Conclusion

Ce chapitre met en lumière les pratiques de gestion dans l'économie mondiale post-néolibérale actuelle et montre les différentes influences culturelles sur ces pratiques économiques. Les études de cas révèlent les possibilités de résistance de la main-d'œuvre et soulignent les stratégies individuelles des entreprises transnationales. Il s'agit de stratégies d'entreprise telles que la responsabilité sociale des entreprises, qui viennent étayer l'argument selon lequel la situation des employeurs s'est améliorée et celle des salariés s'est détériorée au cours du processus de mondialisation socio-économique des 30 dernières années.

Cependant, le plus grand défi pour les années à venir nous semble être le changement de rôle des syndicats : leur importance continuera-t-elle à décliner ou seront-ils capables d'exprimer le rejet croissant d'une économie dans laquelle les gains économiques sont les principaux arguments des employeurs et des actionnaires ? Le grand nombre de chômeurs dans le monde entraînera-t-il des changements dans les politiques économiques des entreprises mondiales et un nouveau rôle pour la gestion globale des salariés locaux dans les années à venir ? Premier signe de reconnaissance, Christine Lagarde, directrice générale du Fonds monétaire international jusqu'en 2019, a souligné les inégalités sociales excessives dans le monde à quelques jours du Sommet de Davos, en janvier 2014, consacré aux inégalités. Comme l'exemple de l'Afrique du Sud et certaines études de cas l'ont montré, il existe d'autres relations possibles que le consensus entre les travailleurs et les entreprises, rendant possibles des processus de transformation plus spectaculaires. On peut se demander si ce cas particulier de protestation en Afrique du Sud est extraordinaire ou si les protestations de ces mineurs sud-africains, cette main-d'œuvre désillusionnée, pourraient être repris dans d'autres pays de l'économie mondiale. Les troubles politiques en Ukraine, au Soudan et en Algérie montrent que les doléances sociales à l'ère de l'Internet sont exprimées par des populations en réseau. Pour l'instant, les gouvernements ne semblent guère comprendre ces mouvements sociaux, de sorte que leurs revendications tendent à déclencher ou à accompagner des

situations anormales dont l'avenir semble ouvert. Le chômage élevé des jeunes est un véritable défi dans de nombreux pays et régions, comme l'attestent les mouvements sociaux en Afrique du Nord et en Europe du Sud. L'instabilité de la situation dans ces régions continuera de remettre en question les relations politiques mondiales et l'économie mondiale. Ainsi, les décisions prises dans les entreprises multinationales en fonction de situations politiques particulières continuent d'avoir des conséquences pour de nombreuses régions.

Ce chapitre a tenté de montrer certains des défis et des solutions possibles. Ces questions parfois problématiques, ne sont plus seulement connues des élites : la mondialisation et ses instruments de communication permettent aux populations du monde entier de comprendre plus ou moins certaines tendances sociales. Les hommes et femmes politiques sont donc contraints de relever ces défis et, avec les acteurs économiques, de trouver des solutions possibles pour un avenir commun et au bénéfice de tous, d'une manière responsable.

Il semble que le problème des processus de travail dans une économie ait déjà été discuté dans *L'Essai sur le don* de Mauss dans les années 1920, lorsqu'il soutenait que les économies ne devraient pas être gouvernées dans un seul but de rentabilité, mais qu'elles avaient vocation à défendre le bien-être des populations. Évidemment, ce point de vue s'exprime dans les mouvements sociaux récents, comme celui des Indignés, en Espagne et en France ou le mouvement d'occupation aux États-Unis et dans de nombreux autres pays. Ces mouvements peuvent devenir des forces potentielles des changements sociaux nécessaires dans la société mondialisée d'aujourd'hui si les syndicats, avec leur pouvoir organisationnel et leur voix (Hirschmann), se joignent à ces mouvements sociaux plutôt non organisés, qui ont gagné la sympathie d'une partie de la pensée critique mondiale sur les défis sociaux importants.

Références

- Albers, Detlev, Stephen Haeler et Henning Meyer (éds.) (2006) *Social Europe : A Continent's Answer to Market Fundamentalism*. Londres : European Research Forum at London Metropolitan University.
- Ali, Abbas J. (2004) *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Cheltenham et Northampton, MA: Edward Elgar.
- Ardichvili, Alexander et Alexander Gasparishvili (2001) « Socio-cultural values, internal work culture and leadership styles in four post-communist countries, » *International Journal of Cross Cultural Management* 1 (2) : 227-242.
- Anquetil, Alain (2008) *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?* Paris : Vrin (Chemins philosophiques).
- Aryee, Samuel (2004) « HRM in Ghana, » in Ken N. Kamoche, Debrah Yaw, Frank Horwitz et Gerry Nkombo Muuka (éds.) *Managing Human Resources in Africa*, pp. 121-134. Londres : Routledge.
- Basu, Parikshit K. (2007) « Critical evaluation of growth strategies: India and China, » *International Journal of Social Economics* 34 (9) : 664-678.
- Bouffartigue, Paul et Sophie Bérout (2009) *Quand le travail se précarise quelles résistances collectives ?* Paris : La dispute/SNEDIT.
- Branine, Mohamed (1997) « Change and continuity in Chinese employment relationships, » *New Zealand Journal of Industrial Relations* 22 (1) : 77-94.
- Branine, Mohamed (2011) *Managing Across Cultures: Concepts, Policies and Practices*. London, Thousands Oaks, CA, New Delhi, Singapore : Sage.
- Branine, Mohamed et David Pollard (2010) « Human resource management with Islamic management principles – A dialectic for a reverse diffusion in management, » *Personnel Review* 39 (6) : 712-727.
- Brown, David H. et Mohamed Branine (1995) « Managing people in China's foreign trade corporations : Some evidence of change, » *The International Journal of Human Resource Management* 6 (1) : 159-173.
- Budhwar, Pawan S. (2001) « Doing business in India, » *Thunderbird International Business Review* 43 (4) : 549-568.
- Budhwar, Pawan S. et Paul R. Sparrow (2002) « An integrative framework for determining cross-national human resource management practices, » *Human Resource Management Review* 12 (3) : 377-403.
- Budhwar, Pawan S., Habte G. Woldu et Emmanuel Ogbonna (2008) « A comparative analysis of cultural value orientations of Indians and migrant Indians in the USA, » *International Journal of Cross Cultural Management* 8 (1) : 79-105.
- Crouch, Colin (2011) *The Strange Non-Death of Neo-liberalism*. Wiley : Cambridge.

- D'Iribarne, Philippe, Alain Henry, Jean-Pierre Segal et Sylvie Chevrier (1998) *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*. Paris : Éd. du Seuil
- D'Iribarne, Philippe et Alain Henry (2003) *Le Tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles*. Paris : O. Jacob.
- D'Iribarne, Philippe (2007) *Successful Companies in the Developing World : Managing in Synergy with Cultures*. Paris : Agence Française de Développement.
- Easterby-Smith, Mark, Danusia Malina et Yuan Lu (1995) « How culture sensitive is HRM ? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies, » *The International Journal of Human Resource Management* 6 (1) : 31-59.
- Élites managériales et mondialisation (2005) *Entreprises et histoire* 12 (41) : 15-119.
- Elvira, Marta M. et Antonio Davila (2005) « Special research issue on human resource management in Latin America, » *International Journal of Human Resource Management* 16 (2) : 2164-2172.
- Fukuda, John K. (1989) « China's management tradition and reform, » *Management Decision* 27 (3) : 45-49.
- Godong Bend et Serge Alain (2011) *Implanter le capitalisme en Afrique : Bonne gouvernance et meilleures pratiques de gestion face aux cultures locales*. Paris : Karthala.
- Gomes, Ricardo Corrêa et Luciana de Oliveira Miranda Gomes (2009) « Depicting the arena in which Brazilian local government authorities make decisions : What is the role of stakeholders ? » *International Journal of Public Sector Management* 22 (2) : 76-90.
- Kakar, Sudjir, Manfred F.R. Kets de Vries et Pierre Vriгдаud (2002) « Leadership in Indian organizations from a comparative perspective, » *International Journal of Cross Cultural Management* 2 (2) : 239-250.
- Kamoche, Ken N., Debrah Yaw, Frank Horwitz et Gerry Nkombo Muuka (éds.) (2004) *Managing Human Resources in Africa*. Londres : Routledge.
- Khan, Alhajie Saïdy et Peter Ackers (2004) « Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in sub-Saharan Africa, » *International Journal of Human Resource Management* 15 (7) : 1330-1353.
- Kiggundu, Moses N. (1989) *Managing Organizations in Developing Countries: An Operational and Strategic Approach*. Hartford, CT : Kumarian Press.
- Kiggundu, Moses N. (1991) « The challenges of management development in sub-Saharan Africa, » *Journal of Management Development* 10 (6) : 32-47.
- Kuran, Timur (2004) « Why is the Middle East economically underdeveloped? Historical mechanisms of institutional stagnation, » *Journal of Economic Perspectives* 18 (3).

- Lodge, George et Craig Wilson (2006) *A Corporate Solution to Global Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy*. Princeton : Princeton University Press.
- Mrozowicki, Adam et Geert van Hootegeem (2008) « Unionism and workers' strategies in capitalist transformation : The Polish case reconsidered, » *European Journal of Industrial Relations* 14 (2) : 197-216.
- Okpara, John O. et Pamela Wynn (2008) « Human resource management practices in a transition economy : Challenges and prospects, » *Management Research News* 31 (1) : 57-76.
- O'Leary, Greg (éd.) *Adjusting to Capitalism : Chinese Workers and the State*. Amonk et Londres : M.E. Sharpe.
- Organisation internationale de travail (2017) *Employment Situation in Latin America and the Caribbean. Labour Immigration in Latin America*. Consulté le 22 juin 2019 : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_553538.pdf
- Parker, Martin (2002) *Against Management : Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge : Polity.
- Parnell, John A. (2008) « Strategy execution in emerging economies : Assessing strategic diffusion in Mexico and Peru, » *Management Decision* 46 (9) : 1277-1298.
- Peiperl, Maury et Saul Estrin (1998) « Managerial markets in transition in Central and Eastern Europe : A field study and implications, » *The International Journal of Human Resource Management* 9 (1) : 58-78.
- Punnett, Betty Jane (2012) *Management : A Developing Country Perspective*. Londres et New York : Routledge.
- Redman, Tony et Don Keithley (1998) « Downsizing goes east ? Employment restructuring in post-socialist Poland, » *The International Journal of Human Resource Management* 9 (2) : 274-295.
- Rodríguez, M. Darío et René Ríos (2009) « Paternalism at a crossroads : Labour relations in Chile in transition, » *Employee Relations* 31 (3) : 322-333.
- Schuerkens, Ulrike et Habibul Khondker (2014) « Social Transformations and Sociology of Development, » *Sociopedia*, International Sociological Association.
- Southworth, David B. (1999) « Building a business school in China : The case of the China Europe International Business School (CEIBS), » *Education + Training* 41 (6/7) : 325-331.
- Stockhammer, Engelbert et Özlem Onaran (2009) « National and Sectoral Influences on Wage Determination in Central and Eastern Europe, » *European Journal of Industrial Relations* 15 (3) : 317-338.
- Trompenaars, Fons (1993) *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business*. Londres : Economist Books.
- Trompenaars, Fons et Charles Hampden-Turner (2004) *Managing People Across Cultures*. Oxford : Capstone.

- Warner, Malcolm (1995) *The Management of Human Resources in Chinese Industry*. Basingstoke : Macmillan et New York : St. Martins Press.
- Warner, Malcolm (éd.) (2003) *Culture and Management in Asia*. Londres : Routledge Curzon.
- Warner, Malcolm et Chris Rowley (éd.) (2011) *Chinese Management in the 'Harmonious Society' : Managers, Markets and the Globalized Economy*. Londres et New York : Routledge.
- Weir, David (2000) « Management in the Arab Middle East, » in Monir Tayeb (éd.) *International Business : Theories, Policies and Practices*, pp. 501-509. Londres : Prentice-Hall.
- Yousef, A. Darwish (2001) « Islamic work ethics : A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context, » *Personnel Review* 30 (2) : 152-169.

4. Gérer les ressources humaines en tenant compte des principes islamiques de gestion : une dialectique pour une diffusion inversée dans la gestion

Mohamed Branine et David Pollard

Introduction

Ce chapitre a pour but d'explorer la nature et le contenu des pratiques de gestion islamiques et leurs implications pour la gestion des ressources humaines (GRH) dans les pays arabes. Les implications pour les sociétés multinationales opérant dans les pays islamiques et l'impact de la mondialisation sont également examinés. Enfin, une analyse des problèmes de gestion dans les pays arabes est considérée conjointement à la nécessité, pour les managers arabes (nationaux) et internationaux de comprendre les principes de gestion islamique.

Une approche qualitative basée sur un examen approfondi de la littérature pertinente accompagnée de l'utilisation d'exemples de pays arabes sélectionnés est proposée. L'étude révèle qu'il existe un écart important entre la théorie de la gestion islamique et la pratique de la gestion dans les pays arabes. La gestion dans les pays arabes est en effet informée et fortement influencée par les valeurs et les normes culturelles traditionnelles et nationales non islamiques de différents pays et par la pensée occidentale en matière de gestion plutôt que par les principes islamiques dérivés du Coran (paroles de Dieu) et du hadith (paroles du prophète Mohammed).

Nous soutenons que l'une des principales raisons du manque de progrès dans la plupart des pays arabes et islamiques est l'inadéquation entre l'intégration au niveau global et la réactivité locale en raison de la prépondérance de la gestion et des pratiques commerciales occidentales et du peu de compréhension et de la mise en œuvre des principes de gestion islamique par les managers locaux et internationaux dans les pays arabes. Nous constatons un écart entre les connaissances que possèdent les managers nationaux et internationaux afin de gérer la main d'œuvre localement et ce qui est exigé afin que cette dernière soit gérée efficacement. La principale limite de cette étude est toutefois le manque de données de recherche empirique pour appuyer les points déduits de cette revue de la littérature.

Comprendre les principes de la gestion islamique pourrait aider à développer les meilleures pratiques d'un type de gestion plus appropriée dans les pays arabes et islamiques en bénéficiant du transfert des techniques de gestion et des technologies occidentales pertinentes. Nous soutenons également qu'une diffusion inversée des connaissances et des compétences en matière de gestion par les managers des multinationales est très importante pour une gestion efficace des ressources humaines dans les pays d'accueil. Les contextes culturels nationaux et les différents points de vue sur les valeurs du travail ont eu un impact majeur sur la capacité des entreprises à aborder les questions de GRH dans des environnements culturels variés.

Ce chapitre contribue à la littérature relativement rare sur la gestion islamique et ses applications en identifiant les questions clés liées à la mise en œuvre de la GRH et en développant la compréhension occidentale des systèmes de gestion islamique.

Développement de l'argumentation

Le passé récent a été témoin d'un intérêt croissant au sein des nations occidentales à l'égard de l'Islam et du monde islamique en général. Cette tendance s'est traduite par le regain d'intérêt pour les processus d'affaires et de gestion dans les pays arabes et islamiques et leurs contextes politiques et culturels. Cependant, la plus grande partie de l'attention a été accordée à l'économie islamique et à la banque islamique, en particulier suite à la crise financière internationale de 2008. Des travaux ont été conduits pour décrire la nature et le contenu de la gestion dans les pays arabes et islamiques, mais il n'existe guère d'études empiriques crédibles qui ont examiné la pratique de la GRH du point de vue de la gestion islamique. La littérature sur la gestion est également limitée en ce qui concerne l'écart qui existe entre la théorie de la gestion dans l'islam et la pratique de la gestion dans les pays arabes. Le présent chapitre tente de pallier cette lacune en examinant la nature et le contenu de certaines pratiques de gestion islamiques et leurs implications pour la gestion des ressources humaines (GRH) par le biais d'une analyse documentaire approfondie et de l'utilisation d'exemples provenant d'un certain nombre de pays.

Bien que la plupart des pays du monde arabe utilisent une combinaison de droit islamique et de droit civil, la gestion islamique est très peu prise en compte dans ces pays. Contrairement à la *common law* et au droit civil, le droit islamique est basé sur l'interprétation du Coran (paroles de Dieu) et du hadith (paroles du prophète Mohammed), dans ce que l'on appelle la loi de la Shari'ah. Les parties du droit islamique, qui sont utilisées dans la plupart des pays arabes, sont celles qui se limitent à des aspects spécifiques de la vie sociale, tels que le droit de la famille et le droit successoral, tandis que l'économie et la gestion sont laissées aux lois civiles

adoptées de l'Occident. Il semble beaucoup plus facile pour les managers d'importer des modèles de gestion occidentale prêts à l'emploi que d'élaborer et de mettre en œuvre leur propre pensée de gestion. Cependant, les faits montrent que les idées étrangères relatives aux affaires ne sont souvent pas compatibles avec la pensée occidentale en matière de gestion (Pollard et Tayeb 1997) et qu'il est nécessaire de comprendre les contextes nationaux dans lesquels la gestion est pratiquée dans différents pays. Le problème est que la gestion dans les pays arabes est également influencée par les normes et valeurs traditionnelles et non islamiques des différentes cultures des pays arabes. Ni les pratiques et les comportements de gestion hérités de l'Occident, ni les pratiques et les comportements hérités de la tradition nationale ne semblent avoir fonctionné parce que de nombreux pays arabes sont des pays arabes économiquement et industriellement sous-développés malgré la richesse de leurs ressources humaines et matérielles.

Sur la base de la discussion qui précède, le présent chapitre entend atteindre les objectifs suivants :

1) Analyser la relation qui existe entre la gestion occidentale, les principes de gestion islamique et la pratique de la gestion dans les pays arabes. Alors que la gestion occidentale est largement discutée dans la littérature de gestion, il est nécessaire de comprendre les bases d'un système de gestion islamique dérivé du Coran et du hadith du prophète Mohammed. Les principes et valeurs essentiels de la gestion dans les pays islamiques sont largement décrits par les universitaires musulmans en arabe, mais s'agissant de l'anglais et du français, la littérature de gestion à ce sujet est très limitée.

2) Discuter de la différence entre les valeurs islamiques et les principes de gestion, ainsi que des normes et valeurs traditionnelles qui ont influencé la pratique de la gestion dans les pays arabes. Cet objectif tient au fait que de nombreux commentateurs occidentaux travaillant sur la gestion dans les pays arabes ont tendance à discuter de l'Islam et de la culture arabe en tant qu'entité unique, mais en réalité, les enseignements islamiques standardisés sont interprétés et appliqués par le prisme de forces culturelles locales (Fontaine 2008) qui sont souvent beaucoup plus anciennes que l'Islam lui-même. Certaines normes et valeurs traditionnelles et nationales contredisent ainsi les enseignements de l'islam. Dans la plupart des pays arabes, c'est une combinaison de religion et de normes et traditions culturelles héritées qui constitue une forme d'identification culturelle qui procure un sentiment d'appartenance et de cohésion communautaire (Abuznaid 2006). L'Islam est juxtaposé à la culture tribale arabe, ce qui entraîne la modification de principes tels que la nature autoritaire de la gestion. Cette dernière va à l'encontre de l'enseignement islamique du consensus et de la consultation, comme nous l'expliquerons plus loin. L'héritage de la colonisation ou du conflit politique pourrait également

éclairer l'application des principes islamiques dans les pays arabes. Pour comprendre les processus de gestion dans les différents pays arabes, il est donc important de comprendre le contexte culturel de chaque pays de façon différenciée.

3) Examiner l'impact significatif de la religion (islam) sur le comportement au travail et les politiques et pratiques de la GRH. Ce facteur a en effet reçu peu d'attention de la part des chercheurs par le passé (Bourma et al. 2003), alors que, pourtant, il est souvent soutenu que la religion a un impact direct et significatif sur le comportement humain, y compris l'interaction sociale et les relations sociales (Abuznaid 2006). On en sait relativement peu sur les pratiques de GRH dans la région du Moyen-Orient et sur la façon dont ces pratiques sont affectées par la religion et d'autres facteurs internes et externes. La majeure partie de la littérature sur la GRH dans les pays arabes est basée sur l'application des fonctions de GRH originaire de l'Occident dans les organisations de ces pays (Budhwar et Mellahi 2006), et il y a très peu de recherches basées sur la GRH d'un point de vue islamique.

Le présent chapitre part de l'hypothèse selon laquelle les politiques en matière de ressources humaines, bien que déterminées par la direction d'une entreprise, ont tendance à être adoptées et mises en œuvre en tenant compte du contexte culturel local dans lequel l'entreprise évolue, un point de vue développé par Tayeb (1996) et appuyé par des recherches récentes menées par Yeganeh et Su (2008). Une telle variation est nécessaire parce que les personnes employées dans les entreprises n'accomplissent pas leurs tâches dans un vide organisationnel, mais apportent leur héritage culturel comprenant les valeurs liées au travail et les croyances religieuses sur le lieu de travail. Des exemples de valeurs et d'attitudes liées au travail dans les pays islamiques sont l'appartenance à un groupe, le statut professionnel et l'ancienneté ou encore la tolérance de l'ambiguïté et le dévouement (Tayeb 1996). Les politiques de GRH sont également influencées par le contexte sociétal général et par les styles cognitifs des managers. De plus, Allinson et Hayes (2000) soutiennent que l'état de développement économique du pays induit une question contextuelle importante. Cet aspect est significatif dans ce contexte, car les pays arabes varient non seulement selon le contexte politique - certains des monarchies traditionnelles tandis que d'autres sont des républiques démocratiques -, mais aussi dans leur niveau de développement économique et leurs sources de revenus : tandis que certains sont riches en pétrole, d'autres dépendent de l'agriculture et sont très pauvres.

Les contextes socio-économiques et culturels nationaux ont eu un impact majeur sur la capacité des entreprises à traiter les questions de GRH. À cet égard, Rahwar et Ai-Buray (1992) affirment que la théorie

organisationnelle occidentale est peu pertinente dans les cultures arabes en raison de sa concentration sur les approches individualistes, liées à la performance et fondées sur des mesures économiques. Ainsi, ils suggèrent que de nombreux besoins spirituels individuels importants sont ignorés dans la pensée occidentale sur la gestion. Les théories occidentales sur la motivation au travail et sur les valeurs professionnelles peuvent également être inappropriées pour les pays islamiques. Les points de vue de Rahwar et Al-Buray sont étayés par Bjork et Al-Meer (1993) qui en utilisant des manuels de gestion américains ont étudié la culture d'entreprise saoudienne dans le contexte de l'enseignement des matières commerciales ; ils ont trouvé des différences significatives dans la culture d'entreprise en appliquant les dimensions de Hofstede. Par exemple, la distance au pouvoir était vue comme plus grande et la consultation comme plus conditionnelle que gratuite. Ils ont également constaté l'évitement de l'incertitude, une orientation féminine et des tendances paternalistes de la part des managers saoudiens, qui s'opposaient à une grande partie de ce qui était enseigné. Bjork et Al-Meer ont conclu que l'enseignement allait souvent à l'encontre de l'expérience locale, mais qu'en même temps, il y avait un fort désir d'en apprendre davantage sur les pratiques commerciales occidentales comme moyen d'informer les pratiques commerciales locales.

Il semble donc qu'il existe de nombreuses preuves, à partir des études évoquées ci-dessus, d'un écart entre ce qui est pratiqué dans les pays arabes et ce dont on a réellement besoin. Dans la suite de ce chapitre, nous passerons en revue une partie de la littérature pertinente sur l'Islam en tant que mode de vie qui inclut la pratique de la gestion dans les organisations, et la pratique de la gestion dans les pays arabes avant de discuter les questions soulevées par cette revue de littérature.

L'islam et la gestion dans les pays arabes

Les études sur la gestion dans les pays arabes tendent à démontrer l'importance des influences culturelles et politiques sur le comportement managérial et ont reconnu l'importance de l'islam, du tribalisme, du contrôle de l'État et de l'influence occidentale dans l'élaboration de la gestion contemporaine dans les pays arabes (Ali 1990, 1998 ; Dadfar 1993 ; Weir 1998, 2001 ; Budhwar et Mellahi 2006). Il y a 22 pays arabes avec une population totale de plus de 300 millions de personnes (World Fact Book 2008), dont plus de 90 % sont musulmans. De toute évidence, tous les Arabes ne sont pas musulmans et la plupart des musulmans du monde ne sont pas des Arabes. Il y a environ deux milliards de musulmans dans le monde, soit près de 25 % de la population mondiale. Contrairement à de nombreux pays en développement, la plupart des pays arabes n'ont connu qu'un succès très limité dans leurs réformes économiques et n'ont guère

progressé sur le plan socioéconomique. Il semble qu'ils aient accepté de ne pas être d'accord sur l'existence d'un marché commun ou sur toute autre forme d'intégration économique régionale, malgré leur langue, leur histoire et leur religion communes. Ils ont tous les moyens pour réaliser une intégration économique et politique forte, mais ils sont divisés à jamais par les intérêts personnels des membres de leurs gouvernements qui s'inscrivent à l'encontre de la volonté de leurs populations (Branine 2004, 2011). Si les États arabes du Golfe (Bahreïn, Koweït, Oman, Qatar, Arabie saoudite et Émirats arabes unis) sont plus riches que les autres pays arabes et sont les plus stables sur le plan politique, leur croissance économique et leur grande richesse dépendent fortement de la main-d'œuvre expatriée et de l'expertise occidentale, des connaissances en gestion et de la technologie.

En outre, la richesse croissante des pays arabes, en particulier celle des États du Golfe, a permis une croissance plus rapide des possibilités d'éducation et une plus grande exposition aux modes européens et nord-américains de la théorie et de la pratique de la gestion. Selon Weir (2000 : 505), « les managers du Golfe détiennent des diplômes universitaires plus élevés que leurs homologues des États-Unis, du Royaume-Uni, de la France, de l'Allemagne et du Japon. Les managers du Golfe reçoivent plus de formation en gestion par année que les managers américains et britanniques. » La gestion occidentale est tenue en haute estime et de nombreux professionnels et managers ont été formés d'une manière ou d'une autre dans les pays occidentaux. Les hommes et femmes politiques et les hommes d'affaires arabes croient que l'apport d'une éducation de style occidental à leur peuple peut établir des ponts entre les sociétés et améliorer la compréhension des cultures des unes et des autres (Branine 2004, 2010). Ainsi, même les types de qualification qui sont offerts aux diplômés dans certains pays du Moyen-Orient proviennent d'universités ou d'organismes certificateurs occidentaux. Selon Wilkins (2001 : 261), « plusieurs grandes entreprises, établissements d'enseignement et fournisseurs de formation dans la région du golfe Arabe offrent des qualifications en gestion accréditées par le *National Examining Board for Supervision and Management* (NEBSM), qui est basé au Royaume-Uni ».

Il y a des signes apparents de mondialisation dans l'ensemble du monde arabe. La mondialisation influence la main-d'œuvre locale pour qu'elle s'adapte aux pratiques de gestion occidentales. L'économie de marché et l'accumulation de richesses dans la plupart des pays arabes ont conduit à des dépenses de consommation excessives, à l'introduction de projets trop ambitieux, à une trop grande importance accordée à la formation et au développement, et à la présence de citoyens qui consomment beaucoup plus qu'ils ne produisent. Ce phénomène a créé une dépendance excessive à l'égard des biens et services produits et distribués par les grandes multinationales basées à l'étranger. La plupart des pays du Moyen-Orient

sont devenus des marchés de consommation importants pour les producteurs du marché mondial. Le pouvoir globalisant des affaires, par la diffusion des théories et pratiques de gestion capitalistes, est évident dans tous les aspects de la vie, qu'il s'agisse de la présence croissante des multinationales, de la forte exposition des employés locaux à la gestion occidentale, de l'augmentation du nombre d'employés étrangers ou encore de l'influence des médias occidentaux sur les activités, ou des pressions politiques et même militaires occidentales (Branine 2010). Se concentrant sur les multinationales, Ali (1998 : 13) a recommandé qu'elles « identifient les domaines qui sont les plus susceptibles de causer des frictions et des malentendus (par exemple les questions religieuses ou politiques). Les dirigeants des multinationales doivent posséder les compétences interpersonnelles nécessaires pour modifier leurs comportements et apprécier les différences entre eux et les Arabes, en particulier sur les questions qui sont défendues par les valeurs arabes (par exemple, la centralité des croyances religieuses, le respect des personnes âgées, la vie privée familiale) ». Pourtant, le type de gestion pratiquée dans les pays arabes n'a que très peu à voir avec les valeurs culturelles et les normes de l'islam qui sont censées dominer tous les aspects de la société dans ces pays.

L'Islam n'a ni totalement adhéré à la mondialisation, ni ne l'a rejeté (Stone 2002). Les changements technologiques sont acceptés avec davantage d'enthousiasme, en particulier dans les pays islamiques les plus riches économiquement, la mondialisation étant également considérée comme une question de compétitivité industrielle et commerciale. Certains pays arabes (Qatar, Tunisie, Émirats arabes unis, par exemple) perçoivent la mondialisation comme une opportunité de croissance économique et comme l'occasion d'afficher leur niveau de modernité. Toutefois, la mondialisation est également perçue comme une menace en ce sens qu'elle s'accompagne de plusieurs influences extérieures qui entrent en conflit avec les valeurs islamiques, ce qui soulève des questions quant à son impact sur les cultures nationales et les croyances islamiques (Zineldin 2002). Notamment, les menaces de la mondialisation ne sont affrontées par aucune forme d'unité au sein du monde arabe, à la différence de ce qu'il s'est produit dans le cas de l'Amérique du Nord (ALENA) et de l'Europe (UE). Il semble y avoir peu de motivation pour une coalition économique arabe ou islamique. Zineldin (2002) y voit une faiblesse majeure et l'approche attentiste de la région ne contribue pas à développer une structure économique durable à long terme, malgré l'affluence des pays producteurs de pétrole.

L'Islam est plus qu'une croyance - c'est un mode de vie complet, parce qu'il va au-delà des actes de culte pour englober les activités sociales et économiques de chacun, de sorte que l'éthique du travail islamique va bien au-delà de l'éthique du travail protestant (Ali 2008). L'islam est un mot arabe qui signifie se soumettre à la volonté de Dieu en paroles et en actes

(Abuznaid 2006), et le but ultime du musulman est de s'efforcer de parvenir à une société pacifique et saine en suivant les conseils du Dieu Tout-Puissant. Il n'y a pas de « laissez-faire » dans l'Islam (Abuznaid 2006), car l'activité humaine de toute nature est comprise dans le contexte d'*Istikhlaf* (*vice-regency*), l'être humain étant le vice-régent de Dieu. Par conséquent, le but de la vie dans l'islam est d'être un bon dépositaire sur terre en faisant ce qui est bon pour soi-même et pour les autres dans le culte de Dieu. Si les activités humaines varient selon les conditions particulières de la vie humaine, le but de l'islam qui est la croyance en l'unité de Dieu (*Tawhid*) et le culte dans son sens le plus large, et pas seulement les prières, reste le même. Ainsi, toutes les activités économiques et sociales sont guidées par trois principes de base : (1) toutes les richesses et les ressources appartiennent à Dieu ; (2) les êtres humains gèrent les richesses et les ressources de Dieu en tant que fiduciaires de Dieu ; et (3) ceux que Dieu aime le plus sont ceux qui sont les plus pieux et utiles aux autres créations, y compris aux êtres humains, animaux et à l'environnement. La gestion islamique a été développée sur la base de ces principes socio-économiques et théologiques.

Principes et valeurs d'un système de gestion islamique

Les premiers principes d'un système de gestion islamique ont été établis à l'origine par le prophète Mohammed à Médine (Arabie saoudite) avec la création du premier État musulman. Ce type de gestion, caractérisé par sa simplicité, a jeté les bases d'une civilisation qui durera de nombreuses années. Une caractéristique majeure de l'administration du Prophète était la *Choura* ou consultation parce que le Prophète consultait et suivait les conseils de ses compagnons sur un certain nombre de sujets qui n'étaient pas spécifiquement énoncés dans le Coran révélé. Al-Hirrawi (1986) a soutenu que, parce qu'il était le Prophète, ses disciples auraient exécuté ses décisions sans poser de questions, mais qu'il tenait à créer un environnement de consultation, de participation et de consensus parmi les croyants. Le prophète Mohammed avait un conseil consultatif officiel composé d'adeptes pieux, bien informés et de sages pour prendre des décisions qui affectaient la communauté musulmane. Les califes pieux qui lui ont succédé ont maintenu un organe consultatif et ont eu recours à des référendums publics (Al-Hirrawi 1986). Plus tard, à mesure que l'islam s'est répandu au sud et au nord, à l'est et à l'ouest, il a été nécessaire d'introduire des réglementations spécifiques pour gouverner les musulmans au-delà de la terre d'Arabie, tout en adhérant avec vigilance aux principes islamiques et à l'exemple du Prophète. Avec l'expansion des dynasties et des empires musulmans, le système d'administration publique est devenu de plus en plus compliqué et moins centralisé. Le système d'administration était très souvent laissé aux populations locales dans les nouvelles régions touchées par l'islam (Al-

Hirrawi 1986). Au cours des siècles suivants, les intellectuels musulmans de différentes parties du monde, dont certains des plus influents n'étaient pas arabes, ont progressivement développé des connaissances islamiques distinctes pour couvrir toutes les disciplines, depuis les sciences exactes comme l'architecture et la médecine, aux sciences sociales comme l'économie et la finance, ou encore aux arts, comme la musique et la poésie. Aujourd'hui, il existe un héritage islamique bien documenté et une vaste littérature sur les systèmes économique, financier ou de gestion islamique, mais ni l'un ni l'autre n'est actuellement pleinement pratiqué dans aucun des pays musulmans.

Les principes de l'éthique du travail et de la gestion dans l'islam dérivent du Coran relatant les paroles et la pratique du prophète Mohammed. De nombreux versets du Coran parlent de justice et d'honnêteté dans le commerce, de courtoisie et d'équité dans les relations de travail, et encouragent les êtres humains à acquérir de nouvelles compétences et à s'efforcer de faire du bon travail qui profite à la fois à l'individu et à la communauté. L'islam met l'accent sur la coopération dans le travail et la consultation dans la prise de décisions (Abuznaid 2006). La gestion est cruciale dans l'islam et le fait d'avoir un leader est obligatoire dans la plupart des circonstances de la vie. Le prophète Mohammed a dit : « Quand trois personnes sont en voyage, elles doivent désigner l'une d'entre elles comme leur chef. » Dans l'islam, la vie sans travail n'a pas de sens et l'engagement dans des activités économiques est une obligation (Yousef 2001 : 153). Le travail est obligatoire pour ceux qui sont capables de travailler et l'autonomie est une vertu ainsi qu'une source d'épanouissement personnel et de succès (Ali 2008 ; Bouma et al. 2003). Par exemple, on raconte que le prophète Mohammed a dit : « Personne ne mange de meilleure nourriture que celle qu'il obtient de son travail. » Il a également dit à un mendiant : « Il vaut mieux pour vous de ramasser du bois et de le vendre vous-même que de demander aux gens - ils pourraient vous le donner ou non. »

Comme nous l'avons déjà dit, les êtres humains sont des dépositaires sur terre et leurs activités sont des actes d'adoration selon l'islam ; par conséquent, le travail est un acte d'adoration. Il n'est pas seulement important de gagner sa vie et d'être dépendant de soi-même, la valeur du travail est d'utiliser et de profiter des bienfaits de Dieu pour son propre bénéfice et celui de la communauté (Zineldin 2002 ; Wilson 2006). Par conséquent, l'éthique du travail dans l'islam est liée à la recherche de la perfection, à la recherche de récompenses dans la vie et l'après-vie, et à la réalisation d'efforts sans excès (Al-Buraey 1988). Toute tâche accomplie par un musulman est accomplie avec l'intention d'adorer Dieu, de gagner un revenu convenable (*halal*) et de vivre une vie bonne et respectable. Concevoir le travail comme un devoir social, économique et religieux pour chaque musulman qui est capable de travailler et que les êtres humains sont les

fiduciaires de Dieu sur terre ; c'est selon cette doctrine de l'islam que les relations avec les employés sont basées et que le management est mené. En ce qui concerne la pratique de la GRH, il existe de nombreuses valeurs et normes auxquelles les managers devraient adhérer dans l'islam. Des valeurs telles que la confiance, la responsabilité, la sincérité, la discipline, le dévouement, la diligence, la propreté, la coopération, la bonne conduite, la gratitude et la modération guident les principes de gestion des ressources humaines. Tous ces principes sont appuyés par des versets du Coran et de la Sunna du prophète Mohammed. Les grands principes d'un système de gestion islamique ayant des implications significatives pour la pratique de la GRH sont les suivants :

1. Intention (*Nya*) : Dans l'islam, tout acte doit être accompagné d'intentions. Le prophète Mohammed a dit : « Les actions sont enregistrées selon l'intention et une personne sera récompensée ou punie en conséquence » (An-Nawawi, Hadith 1, 1976 : 26). Toute personne est dotée d'un libre arbitre et est responsable du changement dans la société. Le Coran (chapitre 13, verset 11) déclare : « Dieu ne change pas la condition d'un peuple à moins que ce dernier ne change ce qui est dans son cœur ». Les implications de ce principe dans la gestion des ressources humaines sont que les employés ne devraient pas, par exemple, être punis pour avoir commis des erreurs involontaires et devraient être récompensés ou punis par rapport aux objectifs, idées, plans et stratégies qu'ils se sont fixés plutôt que par rapport aux résultats de leurs actions, ces derniers pouvant être affectés par des facteurs externes indépendants de leur volonté. Ceci accentue également l'importance de la planification des ressources humaines et de la prise de décision stratégique dans la gestion islamique.

2. Ayant toujours à l'esprit le Dieu Tout-Puissant (*Taqwa*) : Lorsqu'il est rempli de *Taqwa*, un être humain s'abstiendra de se comporter injustement et ordonnera à son âme de passer de l'état d'*ammara* (le niveau de la tendance méchante), qui est l'étape primitive que l'homme partage avec les animaux, à l'état de *lawama* (niveau de l'auto-responsabilisation), où l'homme est conscient du mal et lutte entre le bien et le mal en cherchant la repentance, et ce jusqu'au plus haut niveau de *mutmainna* (le niveau juste) quand l'esprit est parfaitement en accord avec les bonnes actions, la piété et la justice. *Taqwa* conduit à la constance dans la recherche de la vérité et de la justice parce que les gens ne craignent personne d'autre que Dieu. Dans la GRH, les critiques et les conseils constructifs deviennent une pratique courante et même un devoir lorsque des actes répréhensibles sont vus dans l'organisation ou la communauté.

3. La bonté et le soin tout en ressentant la présence de Dieu (*Ihsan*) : *Ihsan* a plusieurs significations. Il s'agit de l'aumône, de la perfection et de l'amélioration, du pardon, de la plénitude de la foi et, surtout, des bonnes

actions. C'est aussi une lutte continue pour travailler à atteindre la satisfaction de Dieu et pour adorer Dieu comme si vous le voyez et qu'Il vous voit. Ce sentiment fait que la personne se comporte au mieux sans avoir besoin d'un encadrement humain. La valeur d'*Ihsan* est liée à la valeur d'*Iman*, qui est le caractère moral islamique ou la foi en Dieu. Dans ce contexte, ces activités économiques et sociales prennent une dimension morale et spirituelle comme moyen de se faire du bien en se préservant soi-même et de faire du bien à la société en suivant les conseils de Dieu sur la création de richesses, la propriété, les dépenses, l'égalité et la justice sociale. La production et la consommation sont donc guidées par la prise en compte de ce qui est produit, de la manière dont ceci est produit ainsi que des coûts humains et sociaux de la production et de la consommation (Al-Ashker 1987). Toute activité devrait être une poursuite de bonnes actions et le souvenir de la présence de Dieu. Les managers ayant un haut niveau d'*Ihsan* favorisent la formation et le développement de leurs employés et encouragent la participation à l'emploi et à la prise de décision.

4. Justice (*Adl*) : La justice est une vertu que chaque personne devrait développer, qu'il s'agisse d'un leader ou d'un subordonné (Wilson 2006). Il est dit dans le Coran : « Ô vous qui croyez ! Témoignez fermement de Dieu en tant que témoins du principe d'équité et ne laissez pas la haine des autres vous faire dévier vers le mal et vous éloigner de la justice... » (chapitre 5, verset 8). Dans l'islam, la justice ne doit jamais être affectée par des raisons personnelles et d'autres considérations. La justice est aussi là pour protéger la liberté et l'égalité des personnes. Dans l'islam, les êtres humains sont libres dans leurs croyances – « Il n'y a pas de contrainte dans la religion » (Coran, chapitre 2, verset 256). Tous les êtres humains sont égaux, quels que soient leur sexe, leur couleur, leur richesse, leur prestige, leur profession, leur statut et leurs connaissances. Ce qui compte vraiment, ce sont leurs actions et leurs actes. Le prophète Mohammed a clairement indiqué que les gens sont égaux lorsqu'il a dit : « Un Arabe n'est pas supérieur à un non-Arabe, de même qu'un non-Arabe n'est pas supérieur à un Arabe, de même qu'un Blanc n'a pas de supériorité sur un Noir, ni un Noir sur un Blanc, sauf concernant la piété (la droiture) ». (Sahih Muslim, livre 15, Hadith 159) La piété est le seul critère, sans exception, et personne d'autre que Dieu ne connaît le niveau de piété d'une personne. La justice mène à l'égalité et, pour maintenir une organisation de justice et d'égalité, un sentiment d'humilité devrait prévaloir parmi ceux qui occupent des postes de direction. Dans les organisations où la justice prévaut, les employés sont traités et récompensés de façon égale et équitable. Les managers traitent leurs subordonnés avec respect et courtoisie, et ne les regardent jamais de haut, de même qu'ils n'ignorent jamais leurs opinions et suggestions. Les lois et les règlements, les politiques et les procédures sont clairement suivies et mises en œuvre efficacement.

5. Confiance (*Amana*) : Le concept de confiance est une valeur fondamentale qui régit les relations sociales, dans la mesure où chaque personne est tenue pour responsable de ses actes dans la communauté. Le Coran dit : « Ô vous qui croyez ! Ne trahissez pas la confiance de Dieu et de l'Apôtre, et ne détournes pas sciemment les choses qui vous sont confiées » (chapitre 8, verset 27). La confiance mène à la consultation et à la délégation de pouvoirs aux employés (Tayeb 1997). Le chef est un « *ameen* » ou un fiduciaire, qui doit respecter la confiance que lui accordent ses supérieurs et ses subordonnés. Tout acte de mauvaise utilisation des ressources ou de mauvaise gestion est considéré comme une violation de la confiance. Une organisation est une entité de confiance pour ceux qui la possèdent comme pour ceux qui y travaillent.

6. Véracité (*Sidq*) : Le concept de *Sidq* implique de faire et de dire ce qui est juste par rapport au meilleur de sa connaissance. Il est interdit dans l'islam de mentir ou de tricher quelles que soient les circonstances. Il y a beaucoup de versets dans le Coran qui mettent l'accent sur les vertus et les valeurs de la vérité. On rappelle aux managers ainsi qu'aux subalternes de ne pas se laisser guider par leurs sentiments personnels qui pourraient les détourner de la bonne voie de la justice, de l'attention et de la confiance. On leur demande d'être patients, de remplir leurs obligations contractuelles, d'être honnêtes et de travailler dur, tout en cherchant l'amour et la miséricorde de Dieu. L'honnêteté et le fait d'être digne de confiance sont essentiels à une gestion efficace. Ils protègent les humains de la tentation d'utiliser à mauvais escient les ressources qui leur sont confiées. L'amour de la vérité reflète la notion de responsabilité personnelle pour chaque mot prononcé et soutient les tentatives de l'organisation d'évaluer la pratique ou d'enquêter sur les racines du problème.

7. Conscience de l'amélioration de soi (*Itqan*) : Cette valeur implique la lutte continue à l'intérieur de soi pour s'améliorer afin d'accomplir un meilleur travail. Par conséquent, pour s'efforcer de toujours faire mieux, les êtres humains doivent travailler plus fort et améliorer la qualité de leurs produits et services par l'apprentissage de nouvelles connaissances et compétences. Cette valeur est liée à un état de passion pour l'excellence (*Alfalah*) et la perfection. La créativité devient donc une valeur indispensable dans la vie en raison du désir de se perfectionner et d'exceller en faisant ce qui est bon pour soi-même et bon pour la communauté. Dans un contexte organisationnel, s'efforcer de toujours faire mieux exige que les managers et les employés travaillent plus dur et améliorent la qualité de leurs produits et services par la promotion de l'apprentissage, de la formation, de l'innovation et de la créativité.

8. Sincérité et respect des promesses (*Ikhlas*) : Le respect des promesses est une obligation morale pour tout musulman (Abuznaid 2006).

C'est un grand péché de ne pas tenir ses promesses. Briser sa parole n'est pas un comportement islamique, et cela stigmatise une personne comme hypocrite. Dieu appelle le croyant : « Ô vous qui croyez ! Remplissez (toutes) les obligations » (Coran, chapitre 5, verset 1). La sincérité, par conséquent, inspire la confiance dans une organisation et crée une culture de confiance et de coopération entre les employés et les employeurs.

9. Consultation (*Shura*) : Un dirigeant musulman est tenu de demander conseil et de consulter d'autres personnes avant de prendre des décisions. Prendre part aux discussions et faire des suggestions sont des valeurs clés du leadership dans l'islam. La bonne façon de prendre la meilleure décision sur les affaires du monde, en l'absence d'un texte prescrit, est la consultation ou *Shura*. Il est dit dans le Coran, s'adressant aux croyants, que « leurs affaires sont *shura* parmi eux » (chapitre 42, verset 38). Toutes les questions socio-économiques et politiques qui ne sont pas clairement définies dans le Coran et la Sunnah sont décidées par voie de consultation et de consensus. Ce principe de la *Shura* enseigne aux dirigeants musulmans à traiter leurs subordonnés sur un pied d'égalité et à faire preuve d'humilité dans leurs relations avec les autres (Abuznaid 2006). L'orgueil et l'arrogance ne sont pas le comportement d'un bon musulman. Dans les organisations, il est attendu que les managers demandent conseil et consultent leurs subordonnés avant de prendre des décisions.

10. Patience (*Sabar*) : La patience est le plus haut niveau d'Iman (croyance en l'unicité de Dieu et Mohammed comme prophète et messenger). Au niveau organisationnel, la patience et l'humilité vont de pair. La patience dans la prise de décisions réduit la possibilité de faire des erreurs et augmente les chances de succès dans les négociations.

La question cruciale qu'il convient à présent de se poser est de savoir dans quelle mesure les principes et les valeurs de la gestion islamique sont pratiqués dans les pays arabes. La réponse est qu'il y a très peu de preuves que de tels principes sont explicitement avancés par les managers arabes parce que la pratique de la gestion en général et de la GRH en particulier est également influencée par les normes et valeurs traditionnelles non islamiques et par les pratiques et théories occidentales de gestion, comme expliqué ci-dessous.

Caractéristiques de la gestion contemporaine dans les pays arabes

Malgré leur richesse, la plupart des pays arabes sont économiquement, socialement et industriellement sous-développés. Il y a des problèmes de chômage, de pauvreté, de santé et d'éducation, ainsi que des niveaux élevés de troubles sociaux et politiques. Barakat (1993) a fait valoir que les Arabes ont perdu leur directionnalité et se sont trouvés dans une

position similaire à celle d'après la Première Guerre mondiale, lorsque les Européens victorieux les ont divisés en États répondant à leurs intérêts coloniaux. D'une manière générale, on pourrait dire que, dans de nombreux pays arabes, les attentes sont très élevées et très éloignées de ce qui pourrait être effectué. Il ne s'agit pas seulement d'un problème de ressources en tant que telles, parce que ces dernières sont abondantes, mais il s'agit aussi d'un problème d'organisation au sens large. Les problèmes organisationnels ont des conséquences très diverses. Compte tenu des exemples liés à l'insatisfaction des employés se manifestant par de l'absentéisme, un *turnover* élevé, la corruption et la bureaucratie sont vus comme des résultats de la vie industrielle moderne - pouvant se produire dans toute organisation où l'on trouve de la formalisation, de la centralisation et de mauvaises conditions de travail - la situation dans les pays arabes est particulièrement grave. Ces problèmes résident dans la complexité de l'interaction entre les valeurs sociales dominantes, la technologie et le niveau de développement atteint. Des études sur la gestion dans les pays arabes (Wear 2000 ; Assad 2002) ont montré qu'il existe un excès de centralisation et de bureaucratie, une mauvaise communication, un manque de compétences en gestion et des problèmes liés à des objectifs de performance irréalistes tels que l'importance mise sur les facteurs personnels au détriment des besoins de l'organisation.

En outre, un certain nombre d'études ont fait état des problèmes de l'expatriation dans les pays du Moyen-Orient, en particulier l'isolement social, le mal du pays ou la peur et le manque de confiance de la population locale (Al-Salem, F., T. Farah et M.K. Al-Salem 1979 ; Al-Bunyan et Lutfi 1980 ; Daher et Al-Salem 1985). Dans les États du Golfe, par exemple, les expatriés se plaignent des locaux et les locaux se plaignent des expatriés. Par ailleurs, alors même que les gouvernements de ces pays insistent sur le fait de créer des emplois pour leurs citoyens (cf. Branine 2010 pour plus de détails) de nombreuses multinationales sont satisfaites d'employer des étrangers pour leur dur labeur et leur implication, plutôt que d'employer les ressortissants du pays d'accueil, en raison de leurs mauvaises performances. Certains employés locaux ont souvent fait remarquer que les managers occidentaux ne prêtaient pas attention à la culture d'accueil parce que les Occidentaux s'étaient montrés arrogants, matérialistes, déloyaux et irrespectueux envers les autres (Ali 1998). Il semble qu'il y ait souvent à la fois un manque de compréhension de la part des populations locales des contributions que les expatriés apportent à l'économie de leur pays, et un manque de compréhension de la part de nombreux expatriés, en particulier les employés des multinationales, de l'importance des normes et des valeurs culturelles locales.

La société arabe est une société en transition et des changements liés au travail peuvent en résulter, mais ceux-ci surviennent très lentement. Pour

la GRH, il s'agit de définir des pratiques de travail qui fournissent une motivation adéquate et des pratiques professionnelles appropriées qui intègrent des systèmes de valeurs locales tout en répondant aux besoins de l'entreprise dans un environnement concurrentiel mondial. L'examen de la littérature relative à la gestion dans les pays arabes montre que la pratique de la gestion se caractérise comme suit :

1. Les managers arabes sont soit extrêmement autoritaires (Badawy 1980 ; Kaynak 1986), soit très consultatif (Muna 1980 ; Ali 1990). Ce type de comportement managérial dépend apparemment de la diversité des types de subordonnés. Les études ont généralement reconnu que la plupart des managers arabes sont autoritaires dans leurs relations avec leurs subordonnés et que leurs organisations sont contrôlées de façon centralisée et politiquement orientées. Le statut, le poste et l'ancienneté déterminent la nature de la prise de décision, dans un contexte où la délégation de pouvoir et le niveau de confiance sont très faibles, et où le jeu politique est omniprésent (Bussom et al. 1984 ; Al-Faleh 1987 ; Muna et Bank 1993). Le pouvoir et l'autorité positionnent le rôle des individus dans la société arabe et ont de fortes implications pour les relations entre les dirigeants et les subordonnés. Ce que vous savez n'importe pas, mais ce qui compte c'est qui vous êtes. La source du pouvoir et du statut peut provenir de la famille, de la tribu, de la relation d'une personne avec l'appareil d'État, de la position dans l'organisation, de la relation de la personne avec la direction de l'organisation et du nom du diplôme détenu.

2. L'utilisation répandue de « *wasta* » qui est un type de relation interpersonnelle qui est exploité pour faire avancer les choses (Metcalf 2007 ; Weir 2000). Par exemple, malgré l'utilisation apparente des méthodes de recrutement, de sélection et de récompenses connues en Occident, le recrutement, la sélection et la récompense des employés sont très souvent basés sur le « *wasta* » ou « le piston » tel qu'il est appelé dans les pays du Maghreb (Algérie, Tunisie et Maroc). Ce type de pratique donne la priorité à la famille et à la parenté sur les objectifs organisationnels (Branine 2001, 2010). Très souvent, « l'amitié et la parenté l'emportent sur les qualifications, car les managers se sentent obligés de soutenir leurs parents, leur famille et leurs amis » (Branine 2002 : 141). Dans une étude récente, Whiteoak et al. (2006) ont constaté que les attitudes à l'égard du « *wasta* » des managers plus âgés et plus jeunes différaient ; ce dernier groupe l'a jugé très important, peut-être en raison de la nécessité de développer leur carrière, alors que les managers plus âgés étaient mieux ancrés dans leurs rôles.

3. La culture arabe est basée sur l'interaction en face-à-face, car les contacts quotidiens avec les gens sur le marché et dans la mosquée sont importants (Mellahi 2006). Ce type de comportement se retrouve également sur le lieu de travail où les managers et leurs employés préfèrent le contact

direct les uns avec les autres, parce qu'on croit que l'interaction en face-à-face produit de la confiance, du soutien et de l'engagement. Les conversations et les visites personnelles sont des moyens de communication préférés à l'utilisation de lettres ou de notes de service. L'utilisation de réseaux personnels, de connexions et de coalitions pour soutenir l'interaction en face-à-face est très répandue. Il est toutefois difficile, dans la culture du Moyen-Orient, de dire « non » en face-à-face, de sorte que les managers qui réussissent sont perçus comme ceux qui ont acquis la capacité de transmettre des messages négatifs tout en ayant maintenu de solides relations interpersonnelles (Weir 2000 : 506).

4. La société arabe est paternaliste, collectiviste et très structurée en termes de pouvoir. Les jeunes doivent respecter les plus âgés, et les juniors doivent obéir aux seniors. Dans tous les pays arabes, l'âge est un facteur positif en termes de crédibilité et d'autorité, de sorte que la personne la plus âgée dans la maison, dans la tribu ou même au travail est le leader.

Il ressort de la discussion ci-dessus qu'il y a une nette différence entre la théorie et la pratique, et entre ce qui est attendu, selon les principes islamiques expliqués préalablement, et ce qui est réellement pratiqué par les dirigeants arabes. Jusqu'à présent, il y a eu très peu d'exemples d'organisations où les principes de gestion islamique ont été incorporés dans les politiques et les pratiques liées à l'emploi dans les pays arabes.

Discussion

Actuellement, la plupart des pays arabes souffrent de connaissances islamiques extrêmement superficielles qui ont des effets néfastes sur la gestion des organisations et qui ont limité les possibilités de développement d'un système de gestion islamique. Beaucoup de musulmans dans le monde arabe ne le sont que par leur nom et leur connaissance de l'islam n'excède pas les rituels de base qui consistent à faire des ablutions et à accomplir les cinq prières quotidiennes. Il semble que l'islam soit une religion mal comprise, même par ceux qui en font partie (Branine 2004). L'Islam n'est donc pas seulement une religion, c'est un ensemble de valeurs qui régissent divers aspects du comportement, un système culturel, un mode de vie, une civilisation, plutôt qu'une simple foi (Maznil 1997). L'Islam a un effet significatif, non seulement sur les organisations économiques et politiques, mais aussi sur les relations humaines (Metcalf 2007). Il s'agit là d'une partie essentielle de l'existence des croyants, à la fois dans le travail et à l'extérieur, formant un code pour la vie nationale et spirituelle (Stone 2002).

L'application des principes islamiques au monde du travail ne suit pas un standard, et le pays d'origine a un effet significatif sur la mise en œuvre de ces principes. Le milieu culturel de chaque pays dans lequel l'islam

est incorporé et interprété fait apparaître d'importantes variations, et dans certains cas, les pratiques de gestion nationales entrent en conflit avec les enseignements de l'islam. Nous l'avons précisé en indiquant que dans le contexte de la gestion arabe, l'autoritarisme et le népotisme sont des caractéristiques communes. Ces pratiques non islamiques remontent aux anciens systèmes tribaux de la culture arabe où le leadership était incontesté et où la famille et la parenté étaient des facteurs primordiaux. Dans les pays où l'islam coexiste aux côtés d'autres religions et systèmes philosophiques, les principes islamiques sont imbriqués les uns avec les autres : c'est le cas en Malaisie, où l'islam est combiné avec les principes confucéens, et où les anciennes colonies de puissances européennes font que l'islam coexiste aux côtés d'autres systèmes juridiques et culturels. Ces combinaisons d'héritages culturels et d'enseignement islamique doivent être comprises par les multinationales opérant dans les pays musulmans et elles auront évidemment une incidence sur leurs systèmes et pratiques de GRH. Ali (1998 : 13) a fait valoir que dans le monde arabe, « les sociétés multinationales devraient identifier les domaines les plus susceptibles de causer des frictions et des malentendus (par exemple, les questions religieuses ou politiques) », un point de vue soutenu par Robertson et al. (2002). Il semble donc souhaitable que les cadres des multinationales possèdent les compétences interpersonnelles nécessaires pour modifier leur style de gestion et leur comportement et pour apprécier les différences entre eux et les locaux. C'est surtout important dans le cas des valeurs arabes (par exemple, la centralité des croyances religieuses, le respect des personnes âgées, le respect de la vie privée dans le cadre des affaires familiales) et la possession de compétences en matière de réseautage, car l'interaction personnelle joue un rôle important dans la société arabe.

L'absence actuelle de progrès économique et les difficultés que peuvent rencontrer les investisseurs étrangers dans les pays arabes peuvent être dues au fait que les principes de gestion islamiques ne sont pas appliqués et dépendent fortement des principes de gestion occidentaux. S'en référant à la pensée de gestion occidentale, il se peut que la capacité à intégrer cette pensée aux méthodes de travail locales sera rendue beaucoup plus difficile parce que les moyens de créer une intégration des deux approches sont absents. Nous suggérons que le développement de systèmes de gestion basés sur les principes de gestion islamiques serait plus approprié et que la diffusion inversée des connaissances et des compétences en matière de gestion éclairerait davantage les pratiques de gestion dans les multinationales ainsi que dans les entreprises locales, ce qui pourrait conduire à un développement économique plus rapide dans les pays concernés. Il convient de noter que les Japonais ont développé leur économie en adoptant des pratiques de gestion occidentales conformes à leurs normes et valeurs culturelles. On peut faire le même constat de la situation des

Chinois et des Sud-Coréens, « pourquoi pas les Arabes ? » Ce chapitre invite les managers arabes et les managers d'investisseurs internationaux (expatriés) à apprendre et à mettre en œuvre les principes de la gestion islamique tout en apprenant et en adoptant les théories et les pratiques de la gestion occidentale. Il est possible d'intégrer les deux ensembles de connaissances parce qu'ils sont plus complémentaires que contradictoires. Il y a moins de différences entre la gestion occidentale et la gestion islamique qu'entre cette dernière et les pratiques de gestion actuelles dans les pays arabes. Cet énoncé reste cependant à étayer par des recherches empiriques.

Conclusion

Dans l'islam, la gestion en tant que fonction est un processus de coordination des activités selon un ensemble de principes dérivés du Coran et de la *Sunnah*. La gestion est donc une fonction morale, spirituelle et physique qui n'est pas seulement motivée par des objectifs terrestres, mais aussi par des récompenses dans l'au-delà. En ayant une dimension religieuse, les relations de travail vont au-delà des contrats écrits et psychologiques entre un individu et un employeur. Les deux parties sont responsables devant Dieu de leurs actes. Dans un contexte organisationnel islamique, la dimension morale et spirituelle est toujours la plus importante dans la prise et l'exécution des décisions. Dans la pensée de gestion occidentale, cependant, les objectifs techniques et matériels sont très souvent (pas toujours) les plus importants. En comprenant ces principes et les caractéristiques distinctives de chaque système, il est possible de développer un mélange de gestion occidentale et islamique, qui pourrait être mis en œuvre dans les pays islamiques et non islamiques, où les décisions fondées sur la morale et la spiritualité l'emportent sur les décisions guidées par des considérations matérielles. Ce chapitre devrait contribuer à la littérature relativement rare sur la gestion islamique et ses applications en identifiant les questions clés pour la mise en œuvre de la GRH et en aidant à développer la compréhension occidentale des systèmes de gestion islamique. D'autres recherches particulièrement destinées aux dirigeants de sociétés multinationales et transnationales sont nécessaires, ces recherches pouvant porter sur la question de la moralité par rapport à l'instrumentalité dans la gestion, ou sur la création d'un équilibre entre la diffusion de la gestion occidentale dans les pays arabes et islamiques et la diffusion inversée des principes de gestion islamique par rapport à l'Occident.

Références

- Abuznaid, S. (2006) « Islam and management : What can be learned ? » *Thunderbird International Business Review*, 48 (1) : 125-139.
- Al-Buraey, M.A. (1988) *Administrative Development : an Islamic Perspective*. Londres : Kegan Paul.
- Al-Hamadi, A.B., P.S. Budhwar et H. Shipton (2007) « Management of human resources in Oman, » *International Journal of Human Resource Management*, 18 (1) : 100-113.
- Ali, A.J. (2008) « Islamic work ethic : A critical review, » *Cross Cultural Management : An International Journal*, 18 (1) : 5-19.
- Ali, A.J. (1990) « Management theory in a transitional society : the Arabs' experience, » *International Studies of Management and Organization*, 19 (2) : 22-37.
- Ali, A.J. (1998) « The typology of the Arab individual : Implications for management and business organizations, » *International Journal of Sociology and Social Policy*, 18 (11/12) : 1-19.
- Ali, A. (1995) « Cultural determinants and Arab management thought, » *International Studies of Management and Organizations*, 28 (3) : 7-30.
- Al-Salem, F., T. Farah et M. Al-Salem (1979) *Alienation and Expatriate Labor in Kuwait*. Migration and Labor Study Group, MIT : Boston.
- Allinson, C. et J. Hayes (2000) « Cross-national differences in cognitive style : implications for management, » *International Journal of Human Resource Management*, 11 (1) : 161-170.
- An-Nawawi (1976) « Forty Hadith » traduit par I. Ezzedin et D. Johnson-Davies, The Holy Koran Publishing House : Damas, Syrie.
- Assad, S. (2002) « Sociological analysis of the administrative system of Saudi Arabia : In search of a culturally capable model for reform, » *International Journal of Commerce and Management*, 12 (3/4) : 51-82.
- Badawy, M.K. (1980) « Styles of Mideastern managers, » *California Management Review*, 22 (2) : 51-58.
- Barakat, H. (1993) *The Arab World*. Berkeley : University of California Press.
- Bjork, B. et A. Al-Meer (1993) « Culture's consequences : Management in Saudi Arabia, » *Leadership and Organization Development Journal*, 14 (2) : 30-35.
- Bourma, G., A. Haidar, C. Nyland et W. Smith (2003) « Work, religious diversity and Islam, » *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41 (1) : 51-61.
- Branine, M. (2001) « Human resource management in Algeria, » in P. Budhwar et Y. Debrah (éds.), *Human Resource Management in Developing Countries*, pp. 155-173. Londres : Routledge.

- Branine, M. (2002) « Algeria's employment policies and practice : An overview, » *International Journal of Employment Studies*, 10 (1) : 133-152.
- Branine, M. (2004) *International HRM : Managing the local, the global and the unknown*. Inaugural lecture, University of Abertay Dundee, 24 mars 2004.
- Branine, M. (2011) *Managing Across Cultures : Concepts, Policies and Practices*. Londres et al. : Sage.
- Budhwar, P. et K. Mellahi (2006) « Introduction : Managing human resources in the Middle East, » in P. Budhwar et K. Mellahi (éds.) *Managing Human Resources in the Middle East*, pp. 1-19, Londres et New York : Routledge.
- Dadfar, H. (1993) « In search of Arab management direction and identity, » *Annual Proceedings of the Arab Management Conference*, Bradford Management Centre, University of Bradford, Angleterre.
- Fontaine, R. (2008) « Problem solving : An Islamic management approach, » *Cross Cultural Management : An International Journal*, 15 (3) : 264-274.
- Kaynak, E. (éd.) (1986) *International Business in the Middle East*. Berlin : Walter de Gruyter.
- Mansor, N. et Muhammad Acri Mohammed Ali (1998) « An exploratory study of organizational flexibility in Malaysia : A research note, » *International Journal of Human Resource Management*, 9 (3) : 506-515.
- Maznil, A. (1997) « Islamic and western values, » *Foreign Affairs*, 76 (5) : 118-132.
- Mellahi, K. (2006) « Human resource management in Saudi Arabia, » in P. Budhwar et K. Mellahi (éds.), *Managing Human Resources in the Middle East*, pp. 97-120. Londres : Routledge.
- Metcalfe, B.D. (2007) « Gender and human resource management in the Middle East, » *International Journal of Human Resource Management*, 18 (1) : 54-74.
- Metwally, M. (1999) « Economic consequences of applying Islamic principles in Muslim societies, » *Journal of Social Economics*, 24 (7/8/9) : 941-957.
- Muna, F.A. (1980) *The Arab Executive*. Londres : Macmillan.
- Pollard, D.J. et M.H. Tayeb (1997) « National culture and teaching practices, » in U. Gröner et al. (éds.) *Wirtschaftswissenschaft - Anwendungsorientierte Forschung auf der Schwelle des 21. Jahrhunderts*. Heidelberg : R. v. Decker.
- Presley, J. et J. Sessions (1984) « Islamic economics: The emergence of a new paradigm, » *The Economic Journal*, 104 (mai) : 584-596.

- Rahwar, M. et M. Al-Buraey (1992) « An Islamic perspective of organizational controls and evaluation, » *American Journal of Islamic Social Sciences*, 9 (4) : 499-514.
- Robertson, C.J., J.A. Al-Khatib et M. Al-Habib (2002) « The relationship between Arab values and work beliefs : An exploratory examination, » *Thunderbird International Business Review*, 44 (5) : 583-601.
- Sahih Muslim, book 15, Hadith 159 in Sunnah.com on the Prophet Mohammed's last sermon delivered on the 9th Day of Dul Hijjah 10 AH (9 March 632 CE) in the Umanah valley of Mount Arafat [in Makkah].
- Stone, L. (2002) « The Islamic crescent : Islam, culture and globalization, » *Innovation*, 15 (2) : 121-131.
- Tayeb, M.H. (1997) « Islamic revival in Asia and human resource management, » *Employee Relations*, 19 (4) : 352-364.
- Tayeb, M.H. (1996) *The Management of a Multicultural Workforce*. Chichester : Wiley.
- Weir, D. (1998) « The Fourth Paradigm, » in A. Al-Shamali and J. Denton (éds.) *Management in the Middle East*. Gulf Management Center : Bradford.
- Weir, D. (2000) « Management in the Arab Middle East, » in M. Tayeb (éd.) *International Business : Theories, Policies and Practices*, pp. 501-510. Londres : Prentice Hall.
- Weir, D. (2001) *Management in the Arab World : A Fourth Paradigm ?*, Exposé présenté lors de l'EURAM Conférence, Sophia Antipolis, Nice, France, 2 décembre 2001.
- Whiteoak, J.W., N.G. Crawford et R.H. Mapstone (2006) « Impact of gender and generational differences in work values and attitudes in an Arab culture, » *Thunderbird International Business Review*, 48 (1) : 77-91.
- Wilkins, S. (2001) « Management development in the Arab Gulf States – the influence of language and culture, » *Industrial and Commercial Training*, 33 (7) : 260-265.
- Wilson, R. (2006) « Islam and business, » *Thunderbird International Business Review*, 48 (1) : 109-123.
- Yeganeh, H. et Z. Su (2008) « An examination of human resource management practices in Iranian public sector, » *Personnel Review*, 37 (2) : 203-221.
- Yousef, A. D. (2001) « Islamic work ethics : A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context, » *Personnel Review*, 30 (2) : 152-169.
- Zineldin, M. (2002) « Globalization, strategic co-operation and economic integration among Islamic/Arab countries, » *Management Research News*, 25 (4) : 35-61.

5. Spiritualité et Ubuntu comme base de la construction d'institutions, d'organisations et de leaders africains

Aminu Mamman et Hamza B. Zakaria

Introduction

Alors que les conditions sociales et économiques des sociétés africaines continuent de se détériorer, de nombreux observateurs affirment que la solution réside dans l'élaboration de systèmes de bonne gouvernance et la formulation de politiques appropriées (Rapport de la Commission pour l'Afrique 2005 ; Turner, Hulme et McCourt 2015). Ce chapitre soutient que si la bonne gouvernance est sans aucun doute la clé pour relever les défis sociaux et économiques en Afrique, l'idée qu'il puisse y avoir de bons systèmes de gouvernance sans de bons gouverneurs est un rêve théorique. Plusieurs tentatives ont en effet été faites d'établir des systèmes de gouvernance parallèlement à ce qui semble être de bonnes politiques. Cependant, les données disponibles suggèrent que le résultat de ces efforts est un accroissement de la corruption, des inégalités et de la pauvreté, comme cela se manifeste dans la plupart des pays du continent (Banque mondiale 2013). Les conflits sociaux et ethniques qui ravagent de nombreux pays du continent ont leur origine dans la médiocrité des gouvernants et parfois dans des politiques inappropriées. Nous soutenons dans ce chapitre qu'il est très facile de cerner les enjeux sociaux et économiques et leurs causes ; cependant, trouver des solutions efficaces aux problèmes - des solutions qui se situent en dehors des approches conventionnelles - est toute autre chose.

D'après nous, l'argument selon lequel la solution aux problèmes fondamentaux auxquels de nombreux pays africains sont confrontés aujourd'hui exige une réflexion hors des sentiers battus. En bref, elle exige une pensée créative. Nous soutenons que les organismes de réglementation et les agences ou organisations mandatées pour mettre en œuvre les politiques nationales et régionales doivent être transformées selon un nouveau paradigme. De même, les gouverneurs (c'est-à-dire les décideurs) et ceux qui mettent en œuvre les politiques doivent être réorientés et transformés par le biais de ce nouveau paradigme. De plus, le paradigme doit

être compatible avec la mentalité et le psychisme africains (Africa Commission Report 2005). Notre argument central est que si l'on repousse les limites des systèmes de gouvernance existants (c.-à-d. les institutions et les organismes) et que l'on remplace les dirigeants, on accroîtra la probabilité d'éradiquer les problèmes sociaux et économiques.

Cette démarche créative visant à relever les défis sociaux et économiques de l'Afrique devrait se concentrer sur l'éducation et le développement des bonnes personnes, et ces personnes devraient ensuite incarner les structures et les systèmes de gouvernance. L'accent devrait être mis, en particulier, sur les dirigeants et les futurs dirigeants, les décideurs et les responsables de la mise en œuvre des politiques. Deuxièmement, l'approche que nous préconisons pour l'éducation et le développement de ces personnes devrait se situer hors de l'approche conventionnelle, approche qui s'est avérée inadéquate pour contrer le comportement indésirable des décideurs et des responsables de la mise en œuvre. Cela signifie, par exemple, que les fondements philosophiques des institutions, des organismes et du leadership devraient reposer sur un nouveau paradigme. De plus, il devrait y avoir des incitations et des mécanismes de renforcement intégrés qui favorisent l'application des compétences, des connaissances et des valeurs acquises dans le cadre des programmes de formation du leadership. Troisièmement, les fondements philosophiques de la formation et du développement continu des décideurs et des dirigeants devraient avoir leurs racines dans les traditions culturelles africaines, comme c'est le cas d'ores et déjà, et qui se manifestent dans la pensée et le comportement des gens.

Par conséquent, les objectifs du présent chapitre sont de fournir des lignes directrices sur la façon de combler le fossé entre : 1) les institutions et agences qui sont créées et ce qu'elles font ; 2) la façon dont les Africains se comportent et comment ils sont censés se comporter en tant que décideurs et exécutants ; et 3) comment les décideurs et exécutants africains sont formés et comment ils devraient l'être, dans le contexte de l'environnement socio-économique africain ; 4) ce que les décideurs et exécutants africains savent et leur motivation à appliquer ce qu'ils savent. Les sections suivantes donnent un bref aperçu de la littérature sur les concepts de spiritualité et d'Ubuntu. Nous démontrerons comment les deux concepts se chevauchent et se renforcent mutuellement, ce qui justifie leur utilisation comme des instruments sûrs et neutres pour le développement des populations dans le contexte multi-ethnique et multi-religieux du continent.

Ubuntu comme philosophie

Selon Nussbaum (2003 : 2), Ubuntu est une « fontaine d'où jaillissent les actions et les attitudes ». Ubuntu peut être décrit comme un système de croyances, puisque l'on a fait valoir que les croyances

influencent les attitudes et le comportement (Damane 2001). Ubuntu est également considéré comme une philosophie africaine de la vie, comme en témoignent les déclarations suivantes : « Une personne est une personne à cause des autres » ; « Ubuntu est la qualité d'être humain » ; « C'est à travers les autres que l'on atteint l'autonomie » ; « Je suis parce que nous sommes, et puisque nous sommes, donc je suis » (Mbiti 1991 ; Nussbaum 2003). Swanson (2007 : 55) est plus affirmatif dans la description d'Ubuntu en tant que philosophie : « Ubuntu est reconnu comme la philosophie africaine de l'humanisme, reliant l'individu au collectif par le biais de la 'fraternité' ou de la 'sororité' ». Elle apporte une contribution fondamentale aux « façons » indigènes de savoir et d'être. L'auteur ajoute également un point de vue personnel à la compréhension d'Ubuntu lorsqu'il affirme : « Tel que je comprends le concept, Ubuntu est né de la philosophie selon laquelle la force de la communauté provient du soutien que celle-ci apporte ; et la dignité et l'identité sont atteintes par la réciprocité, l'empathie, la générosité et l'engagement envers la communauté » (Swanson 2007 : 55).

La notion de connectivité de la philosophie d'Ubuntu est en accord avec le concept d'empathie avancé par les experts (voir Pavlovich et Krahnke 2012). L'un des premiers auteurs ayant traité d'Ubuntu (Mbigi 1997) considère Ubuntu comme une vision du monde africaine imprégnée de la notion de communauté ou fondée sur la communauté. C'est le fondement ou les racines et la tige sur lesquels les principes et les pratiques comportementales se manifestent. Ainsi, Mbigi (1997) a utilisé l'analogie de l'arbre et de ses branches pour expliquer le concept d'Ubuntu et sa manifestation. Selon lui (1997), alors que le tronc représente Ubuntu, les branches symbolisent l'entreprise communautaire, la légitimité du leadership, le partage des valeurs, le collectivisme et la solidarité, le développement intégré continu, l'interconnectivité, le respect et la dignité. Bon nombre de ces éléments se retrouvent dans le concept de spiritualité et de pensée systémique.

Pour d'autres auteurs, Ubuntu est un système de pensée philosophique (Damane 2001). Or, un système de pensée est évalué selon sa contribution déterminante au jugement et à la prise de décision. Comme le soutient Damane (2001 : 24), « qu'il s'agisse d'interpréter une question critique ou de résoudre un problème, Ubuntu est invariablement utilisé comme une balance pour peser le bien et le mal, le vrai et le faux, le juste et l'injuste ». Ainsi, comme nous avons argumenté plus haut, si l'on considère Ubuntu comme un système de croyances, il peut, *de facto*, influencer le comportement, et Damane (2001) a effectivement montré comment une entreprise d'Afrique du Sud a eu recours au système de croyances africaines pour extorquer des aveux à un employé coupable d'un vol. D'autres auteurs souscrivant à la philosophie Ubuntu sont Sibanda (2014) et Kamalu (1990). Au centre de l'argument, selon lequel Ubuntu est une philosophie, réside

l'idée que l'humanité est l'idéal le plus noble auquel aspire un Africain (Nziramasanga 1999). En d'autres termes, Ubuntu est une philosophie de vision du monde qui définit un Africain à travers sa communauté. Ce serait en effet la communauté qui conférerait l'humanité à un individu ou l'entretiendrait (Sibanda 2014). Cela incite les critiques à soutenir qu'Ubuntu prive les individus de leur libre-arbitre et empêche leur intégration au reste du monde à l'ère de la mondialisation. Mais cette critique est mise en cause par plusieurs défenseurs d'Ubuntu (Lutz 2009). Comme Lutz (2009 : 1) le souligne :

« Le caractère communautaire de la culture africaine ne signifie pas, cependant, que le bien de l'individu soit subordonné à celui du groupe, comme c'est le cas avec le collectivisme marxiste. Dans une vraie communauté, l'individu ne recherche pas le bien commun au lieu de son bien propre, mais plutôt son propre bien en recherchant le bien commun. L'éthique d'une vraie communauté ne demande pas aux personnes de sacrifier leur propre bien à celui des autres, mais plutôt de reconnaître qu'elles ne peuvent atteindre leur propre bien qu'en promouvant celui des autres. »

Pour aller dans le sens de ses détracteurs, aussi noble que soit la philosophie de l'Ubuntu, force est de constater que de nombreux décideurs africains ne sont pas à la hauteur de la philosophie, comme en témoigne la corruption qui ravage l'économie et les sociétés africaines. Cependant, la citation de Lutz (2009), ci-dessus, fournit un outil pratique d'opérationnalisation d'Ubuntu, dans un cadre institutionnel et organisationnel. Comme nous le démontrerons plus tard, pour atteindre pleinement l'objectif de transformation des institutions et des organisations africaines, les gens ont besoin de voir les bénéfices individuels réels ou potentiels qui découleront du changement d'attitude et de comportement opéré à travers Ubuntu et la spiritualité. Nous préconisons l'utilisation de la spiritualité et de l'Ubuntu non pas comme une croisade morale ou de bien-être, mais comme une stratégie permettant d'améliorer l'efficacité des individus, des organisations, des institutions et de la société en général.

Principes et application de l'Ubuntu

A l'instar de la plupart des philosophies, Ubuntu renferme des principes directeurs et des attentes comportementales. Par exemple, Ubuntu étant basé sur l'idée d'humanité, certains de ces principes devraient porter sur la façon d'être humain. Pour être humain, selon les théoriciens d'Ubuntu, il faut faire appel au cœur et à l'esprit, plutôt qu'au raisonnement rationnel (Sibanda 2014). Être humain, c'est être droit, respectable et respecté (Nziramasanga 1999). Plus précisément, l'humanité est censée s'exprimer par la discipline, la moralité, l'altruisme, la conscience de soi et la conscience

sociale, la responsabilité et le devoir (Sibanda 2014 : 27). Les principes qui sous-tendent Ubuntu sont décrits plus en détail par l'un des premiers partisans du concept (Mbigi 1997). Mbigi (1997) a souligné les principes suivants comme étant les principes fondamentaux de l'Ubuntu : l'esprit de contribution collective inconditionnelle, la solidarité, l'acceptation, la dignité, la gestion prudente, la compassion et la sollicitude. D'autres principes sous-jacents d'Ubuntu comprennent l'équité, l'interconnectivité, le consensus, la confiance, la compréhension partagée, l'harmonie, le respect et la justice (Nussbaum 2003). Lutz (2009) a également souligné certains des principes d'Ubuntu qui se chevauchent, comme la générosité, l'hospitalité, l'amabilité, la bienveillance, l'attention et la compassion. Comment ceux-ci sont-ils exprimés, ou supposés être exprimés dans le comportement quotidien, puisque Ubuntu est censé guider l'action quotidienne dans toute relation ? Metz (2007) a identifié six principes comportementaux dans sa synthèse des définitions d'Ubuntu en tant que théorie morale.

U1 : Une action est juste dans la mesure où elle respecte la dignité de la personne ; un acte est injuste dans la mesure où il est dégradant pour l'humanité.

U2 : Une action est juste dans la mesure où elle favorise le bien-être des autres ; un acte est mauvais dans la mesure où il n'améliore pas le bien-être d'autrui.

U3 : Une action est juste dans la mesure où elle favorise le bien-être des autres sans violer leurs droits ; une action est mauvaise dans la mesure où elle viole les droits ou n'améliore pas le bien-être des autres sans violer leurs droits.

U4 : Une action est juste dans la mesure où elle entre dans un rapport positif à autrui et, de ce fait, réalise son auteur ; un acte est erroné dans la mesure où il ne perfectionne pas la précieuse nature d'être social de son auteur.

U5 : Une action est juste dans la mesure où elle est solidaire des groupes dont la survie est menacée ; un acte est erroné dans la mesure où il ne parvient pas à soutenir les communautés vulnérables.

U6 : Une action est juste dans la mesure où elle produit de l'harmonie et réduit la discorde ; un acte est répréhensible dans la mesure où il ne promeut pas le développement de la communauté (Metz 2007 : 328).

Ces six caractérisations d'Ubuntu sont censées guider le comportement. Cependant, selon Metz (2007), U4 et U6 sont de meilleures réflexions ou caractérisations du concept parce

« qu'une meilleure explication fondamentale de la raison pour laquelle je devrais aider les autres fait appel non pas au fait que cela serait

(probablement) bon pour moi, ou du moins pas à ce seul fait, mais au fait qu'il serait (probablement) bon pour eux. » (Metz 2007 : 330)

Malgré les vertus de la philosophie et des principes d'Ubuntu, compte tenu de l'état des institutions (formelles et informelles) et des organisations africaines, ainsi que des sociétés au sens large, il ressort clairement de tous les indices que, collectivement, les individus ne sont pas à la hauteur de la philosophie et des principes d'Ubuntu. Bien que nous soutenions que les véritables idéaux d'humanité ne peuvent être atteints que par un saint, l'application de certains de ces principes par une masse critique de personnes aux niveaux organisationnel, institutionnel et sociétal fera une énorme différence quant aux conditions socio-économiques en Afrique. Par conséquent, nous plaidons pour l'intégration de la philosophie et des principes d'Ubuntu dans le développement des organisations et de leurs membres. Ceci devrait être fait en conjonction avec les principes spirituels et la gestion moderne. D'ailleurs, de nombreux auteurs préconisent l'utilisation d'Ubuntu dans la gestion des organisations et des institutions modernes (voir Mbigi 1997 ; Mangaliso 2001 ; Nussbaum 2003 ; Nkondo 2007 ; Swanson 2007 ; Lutz 2009). Les déclarations suivantes de Nkondo (2007) sur les applications potentielles d'Ubuntu sont instructives : « Ce qu'il faut apprendre d'Ubuntu n'est pas une doctrine telle que « le salaire du péché est la mort », ni une règle telle que « la vérité vous libérera » ; mais comment vivre humainement avec les autres dans un espace et un temps donnés. Il ne s'agit pas d'un dispositif permettant de formuler un jugement, mais d'une pratique sociale selon laquelle il faut penser, choisir, agir et parler » (Nkondo 2007 : 93).

Mangaliso (2001) a fait valoir que les principes d'Ubuntu peuvent être utilisés pour créer un avantage concurrentiel pour les entreprises, en particulier dans l'établissement de relations, la communication, la prise de décision, la productivité et le leadership. L'auteur a fourni les lignes directrices suivantes pour la mise en œuvre de la philosophie Ubuntu dans les organisations : traiter les autres avec dignité et respect ; négocier de bonne foi en tout temps ; offrir des occasions de s'exprimer ; comprendre les croyances et les pratiques des autres ; honorer l'ancienneté dans les choix du leadership ; promouvoir l'égalité en milieu de travail ; être souple et accommoder les principes occidentaux et les principes d'Ubuntu (Mangaliso 2001 : 32).

De nombreux auteurs ont préconisé l'application d'Ubuntu comme instrument de politique publique (Bengu 1998 ; Shutte 2001 ; Nkondo 2007). Nkondo (2007 : 95) affirme qu'Ubuntu peut servir à jeter les bases d'une politique publique spécifique parce que la philosophie d'Ubuntu cherche à concilier, d'une part, l'idée que la société possède un statut moralement privilégié qui devrait être consacré et protégé par certains droits et libertés

inviolables contre l'exploitation et la domination, et, d'autre part, l'idée que les droits et libertés de l'individu et la propriété personnelle ne devraient pas entrer en conflit avec le bien commun.

Nkondo (2007 : 95) est d'avis que « l'affirmation néolibérale selon laquelle le marché est le seul mécanisme et moyen capable de répondre aux exigences sociales et aux besoins de l'individu a eu un bilan désastreux en Afrique ». Nkondo n'est pas le seul ou le premier à critiquer l'impact du néolibéralisme et de la politique économique sur les pays en développement (voir : Zohar et Marshall 2000).

Dans l'optique qui est la nôtre, nous soutenons qu'en Afrique, les organisations et les institutions sont en grande partie bâties sur les fondements de la philosophie ou des principes néolibéraux. Plus important encore, la gestion de ces institutions et organisations ainsi que le recrutement et le perfectionnement de leurs membres obéissent à des principes néolibéraux. En effet, l'adoption et la diffusion récente de nouveaux principes et pratiques de gestion publique sont déterminées par la philosophie néolibérale (Turner, Hulme et McCourt 2015).

Nous soutenons que l'absence d'alternatives pratiques à l'approche néolibérale occidentale qui soient clairement formulées explique en grande partie la persistance de cette approche dans la construction d'institutions et d'organisations en Afrique. Bien que l'utilisation d'outils et de techniques de gestion occidentale soit essentielle pour la gestion des institutions et organisations publiques et privées modernes en Afrique, nous soulignons que leur utilisation devrait reposer sur la philosophie et les principes de spiritualité et d'Ubuntu. En d'autres termes, les principes de gestion moderne devraient être considérés comme une technique de gestion des organisations dont l'application est guidée par la philosophie du bien commun. En préconisant l'application d'Ubuntu dans les organisations africaines, Lutz (2009 : 4) fait valoir que :

« Lorsque l'entreprise est comprise comme une communauté, sa gestion n'a pas vocation à profiter à un seul groupe d'individus, celui des actionnaires, ce qui soutient la théorie de la maximisation, ni à profiter à plusieurs groupes d'individus, comme nous l'affirment les théories des parties prenantes, mais à profiter à la collectivité, ainsi qu'aux communautés dont elle fait partie. Dans la plupart des écoles de commerce africaines, la doctrine selon laquelle l'actionnaire et la valeur de la maximisation sont l'objectif de la gestion est supposée axiomatique. En plus d'être contraire à l'éthique, cette doctrine va à l'encontre des cultures africaines. »

Lutz (2009 : 4) a cité Broodryk (2005 : 168) qui déclare que :

« Une nouvelle culture d'entreprise est nécessaire. Cette culture, c'est la recherche d'une survie décente et la recherche du profit, mais pas la

recherche du plus grand profit à tout prix, surtout pas l'exploitation des êtres humains pour atteindre des objectifs caractérisés par l'avidité et l'égoïsme. »

Lutz (2009 : 4) est d'avis que « promouvoir le bien de la communauté, c'est promouvoir le bien de tous les membres ». Lutz (2009) soutient que la meilleure façon d'appliquer Ubuntu est de décentraliser la doctrine du bien commun : « Nous ne devrions essayer de promouvoir le bien commun aux niveaux supérieurs que lorsqu'il est impossible de le faire aux niveaux inférieurs de l'organisation ». (7). Comme nous le verrons dans les sections suivantes, Ubuntu recoupe parfaitement l'approche conceptuelle et philosophique de la spiritualité.

Spiritualité

Comme Ubuntu, la spiritualité défie toute définition (George et al. 2000). Cela est en partie à cause de sa connotation religieuse et de son histoire. Toutefois, des efforts importants ont été déployés récemment pour distinguer la religion de la spiritualité. Le premier effort des chercheurs se concentre sur les pratiques sacrées/liturgiques et organisées, tandis que le second se concentre sur la recherche séculière individualisée du sens et de l'intention (Bigger 2008). Il convient de souligner qu'il existe encore une école de pensée influente qui insiste sur la nécessité de considérer la religion et la spiritualité comme inséparables (Zinnabauer et al. 1997). Pour des raisons évidentes et pour la nature pratique du présent chapitre, nous n'avons pas l'intention de nous pencher sur les avantages ou les inconvénients de séparer les deux concepts. Nous reconnaissons la logique des deux démarches. Cependant, pour notre propos, nous adoptons la perspective séculière de la spiritualité. La première raison de le faire est que la perspective séculière de la spiritualité correspond parfaitement au concept d'Ubuntu. Or, la plupart des publications qui préconisent l'application d'Ubuntu dans les organisations se concentrent sur les aspects philosophiques de l'Ubuntu, plutôt que sur le divin et le sacré. La seconde raison est que la plupart des principes d'Ubuntu chevauchent le concept d'intelligence spirituelle. Nous adoptons donc la définition suivante de la spiritualité :

« Nous devons considérer la spiritualité comme une quête de sens personnel dans le souci d'agir au plus haut niveau, ce qui inclut les dimensions intellectuelles, éthiques, sociales, politiques, esthétiques et autres. Elle implique une réflexion de nature holistique qui transcende les besoins matériels et les ambitions, et transforme la personnalité de manière positive. » (Bigger 2000 : 3)

Comme Ubuntu, la spiritualité a été décrite par Roehlkepartain et al. (2006 : 139) comme « la potentialité essentielle d'aborder les questions

suprêmes intrinsèques au vécu de l'être humain ». Les spécialistes affirment que les gens qui sont spirituels manifestent leurs préoccupations les plus élevées par la façon dont ils s'efforcent d'atteindre leurs objectifs personnels (Apter 1985 ; Jaworski 1996 ; Pargament et Park 1995 ; Emmons 1999). Comme nous l'avons souligné précédemment, Ubuntu propose des principes directeurs qui rendront une personne humaine. Selon Bigger (2008 : 62), la spiritualité est personnelle, mais en même temps expérientielle et intégrative : elle inclut tout à la fois la transcendance, la moralité, l'appartenance, le lien au monde, le sens et le but sont tous inclus dans la conception. L'explication de Bigger, qui met l'accent sur l'appartenance, le lien au monde et le sens, met encore plus en évidence le chevauchement entre Ubuntu et la spiritualité. En un mot, les gens spirituels se préoccupent du sens de la vie et de ce qu'ils trouvent important. C'est pourquoi ils essaient de chercher et de faire ce qui a du sens. Ils en tirent également la satisfaction de l'accomplissement de ce qui est important. Du point de vue d'Ubuntu, le sens est enchâssé dans la nature même de l'être humain qui découle de la communauté, du lien au monde et du bien commun.

Être spirituel et spirituellement intelligent

Nous savons ce qu'est être humain, selon Ubuntu. Mais que faut-il pour être spirituel ? Selon Bigger (2008), la spiritualité est un voyage, donc liée aux connaissances que l'on acquiert au cours de la vie. Cependant, certains sont plus catégoriques dans leur description de l'être spirituel ou de la façon d'atteindre le but que l'on s'est fixé. Selon Chaudhary et Aswal (2013 : 1510), « être spirituel, c'est penser, agir et interagir à partir d'une conscience de soi en tant qu'esprit et non en tant que forme ». Être spirituel, c'est être spirituellement intelligent (Chaudhary et Aswal 2013). Pour développer l'intelligence spirituelle, il faut disposer des caractéristiques des personnes spirituellement intelligentes. Mais comment donc reconnaît-on une personne qui est spirituellement intelligente ? Zohar (2005) a fourni quelques indications sur la réponse à cette question. Selon elle, les personnes spirituellement intelligentes se distinguent par les caractéristiques suivantes : conscience de soi, spontanéité, obéissance à une vision et à des valeurs, compassion, holisme, célébration de la diversité, humilité, envie de poser des questions, capacité à contextualiser, utilisation positive de l'adversité et sens de sa propre raison d'être. Cela signifie que ces caractéristiques peuvent servir de base à l'élaboration de programmes de formation et de perfectionnement à l'intention des décideurs et des fonctionnaires en Afrique. Nous reviendrons sur ce point un peu plus tard.

Selon Emmons (1999), l'intelligence spirituelle est une façon de penser et tout le monde la possède à la naissance. De même, Zohar et Marshall (2000 : 22) avancent que c'est l'intelligence spirituelle que nous

utilisons pour développer notre désir et notre capacité de sens, de vision et de valeur. Elle facilite le dialogue entre la raison et l'émotion, entre l'esprit et le corps. Elle nous permet d'intégrer l'intrapersonnel et l'interpersonnel, de transcender le fossé entre soi et l'autre. Dans une publication antérieure, on décrit l'intelligence spirituelle : c'est l'intelligence avec laquelle « nous abordons et résolvons les problèmes de sens et de valeur, l'intelligence avec laquelle nous pouvons placer nos actions et nos vies dans un contexte plus large, plus riche, source de sens, l'intelligence avec laquelle nous pouvons évaluer qu'un plan d'action ou un cheminement de vie est plus significatif qu'un autre. »

Cette dernière définition correspond parfaitement aux enjeux et aux défis auxquels l'Afrique est confrontée aujourd'hui. Nous soutenons que les décideurs et les fonctionnaires africains sont confrontés à des questions critiques concernant le sens et les valeurs associées aux choix qu'ils font en tant que gardiens des biens publics. Par conséquent, le développement de leur intelligence spirituelle devrait les aider à prendre des décisions et faire des choix plus à même d'améliorer leur humanité et le bien commun, conformément à la philosophie Ubuntu. En effet, être spirituellement intelligent, c'est utiliser ce que l'on sait de la bonne manière, au bon moment, au bon endroit, avec la bonne intention (Chaudhary et Aswal 2013 : 1510). La définition de Chaudhary et d'Aswal vient étayer notre argument selon lequel le développement de l'intelligence spirituelle plutôt que le développement de compétences professionnelles et techniques devrait être au centre d'une nouvelle démarche de construction d'organisations efficaces en Afrique. Si les décideurs et les fonctionnaires africains peuvent utiliser leurs connaissances et leurs compétences conformément à la définition de l'intelligence spirituelle de Chaudhary et d'Aswal (2013 : 1510), cela engendrera une amélioration significative de la situation économique et sociale de l'Afrique. Nous affirmons qu'étant donné le niveau de son développement, l'Afrique dispose d'un nombre raisonnable d'universitaires intelligents et de professionnels pour faire une énorme différence positive dans sa situation économique et sociale actuelle. Ce qui manque, c'est une masse critique de décideurs et de fonctionnaires spirituellement intelligents.

La définition précédente de l'intelligence spirituelle suggère également que ce n'est pas la quantité de connaissances qui compte, mais l'application de ces connaissances dans une optique de sens et de valeur. Cette façon d'envisager les connaissances est instructive pour ceux qui souhaitent transformer l'esprit africain, ancré dans la « qualification papier », en un état d'esprit basé sur le désir d'offrir quelque chose de plus significatif. C'est l'état d'esprit « qualification papier », par opposition à l'état d'esprit spirituel, qui préside à la sélection et à l'évaluation des leaders en fonction du niveau de leurs qualifications académiques, plutôt que de leur apport effectif ou potentiel. Cependant, il y a des indications que les choses sont sur

le point de changer, au Nigeria, du moins. Par exemple, la méthode traditionnelle de sélection et de promotion des hauts fonctionnaires, qui était fondée sur les résultats académiques (c'est-à-dire des tests écrits et académiques) a été abandonnée par le président actuel, réputé pour sa position anti-corruption. Dans un récent discours aux secrétaires permanents nouvellement promus, le président Muhammadu Buhari a déclaré :

« Conformément au mantra du changement de cette administration, le processus de sélection de vos secrétaires permanents s'est démarqué de la pratique antérieure qui consistait à faire passer des examens écrits et oraux. Au lieu de cela, un processus de sélection plus rigoureux, impliquant un examen minutieux du passé professionnel des candidats, de leur potentiel et de leur capacité d'occuper la fonction, de leur intégrité, leur honnêteté et leur sens de l'engagement, a été adopté » (Premium Times 2015).

Le président a affirmé en outre : « Cette administration ne tolérera pas les excès, l'indifférence, l'incompétence et les pratiques corrompues sous quelque forme que ce soit. Il est donc conseillé aux secrétaires permanents de prendre note de ces mises en garde et de les diffuser à tous les fonctionnaires. Si le Nigéria doit réaliser tout son potentiel de grandeur, la fonction publique doit d'abord comprendre et accepter le « mantra du changement » de cette administration, et ensuite le diffuser à travers toutes les institutions de gouvernance et l'économie » (Premium Times : 12 novembre 2015).

Nous croyons que le succès durable de l'approche susmentionnée adoptée par le gouvernement nigérian et, d'ailleurs, de tout gouvernement africain, dépendra du développement d'une masse critique de personnes spirituellement intelligentes appelées à agir en tant que décideurs et fonctionnaires.

Développer l'intelligence spirituelle et les qualités de l'Ubuntu

Nous avons fait valoir que la spiritualité et Ubuntu étaient essentiels au développement de personnes et d'organisations efficaces qui puissent aider à relever les défis économiques et sociaux de l'Afrique. Nous maintenons également que l'approche actuelle en matière de formation des décideurs et des fonctionnaires africains est plutôt inefficace et qu'il est nécessaire d'adopter un nouveau paradigme ancré dans la philosophie de la spiritualité et d'Ubuntu. Dans ce chapitre, nous considérons Ubuntu et la spiritualité comme complémentaires. Par conséquent, les techniques utilisées pour développer l'intelligence spirituelle et les qualités Ubuntu dans le contexte organisationnel devraient être complémentaires. Il convient de noter que même si l'idée d'utiliser la philosophie Ubuntu dans l'éducation, la formation et le développement a été préconisée et largement appliquée, la

littérature sur la façon de développer les qualités d'Ubuntu en est encore à ses débuts (voir Jackson 2004 ; Malunga 2006 ; Gano-Overway 2014). Par conséquent, une grande partie de ce qui sera discuté dans cette section sera basée sur la littérature traitant la façon de développer l'intelligence spirituelle plutôt que sur la façon de développer les qualités ubuntu dans un cadre organisationnel.

King (1990) a recensé quatre capacités cognitives de base ou capacités qui constituent l'intelligence spirituelle. La première est la pensée existentielle critique où une personne a la capacité de contempler la nature de la réalité existentielle, l'univers, l'espace, le temps et les questions existentielles. La deuxième composante est la capacité cognitive de produire un sens et un but personnels à partir d'expériences physiques et mentales. La troisième est la capacité cognitive d'identifier les dimensions transcendantes de soi, des autres et du monde physique. La quatrième capacité de l'intelligence spirituelle est l'expansion consciente de l'état humain. Ici, King se réfère à la capacité d'entrer et de sortir des états supérieurs de conscience. Le développement de l'intelligence spirituelle exige donc l'acquisition d'une pensée critique à l'aide de méthodes qui permettent aux gens de penser, de réfléchir et de se livrer à la contemplation sur des questions liées à leur but dans la vie et à la façon de vivre ce but. Cela devrait ensuite conduire à la remise en question du sens et de la valeur de leurs activités quotidiennes et de leurs moyens de subsistance. Nous ne préconisons pas l'utilisation des troisième et quatrième dimensions de l'intelligence spirituelle de King (2007) dans un contexte organisationnel africain parce qu'elles relèvent du domaine des pratiques religieuses et que leur enseignement exige des compétences et des aptitudes spécifiques. Plus important encore, elles peuvent entrer en conflit avec certaines croyances religieuses.

Étant donné qu'atteindre à la spiritualité ou à l'intelligence spirituelle est un voyage (Bigger 2008), selon les spécialistes, ce cheminement s'apprend et se réalise au mieux en mettant en œuvre les compétences de l'intelligence émotionnelle et des qualités spirituelles (Yurdakul, Ker-Dincer et Akinci Vural 2008 : 155). Ceci est en accord avec l'argument selon lequel la philosophie ubuntu, ses principes et le comportement qu'il prône s'apprennent par l'éducation, dès le plus jeune âge. D'après les experts, parmi les conditions nécessaires au développement des qualités spirituelles se trouve la découverte des valeurs les plus profondes et du sens de la vie ; la pratique de la conscience spirituelle. Il s'agit d'être conscient du sens et de la valeur de son action à tout moment. Cela exige clairement de la pratique et de l'apprentissage. La conscience spirituelle devrait être intégrée dans la vie quotidienne (Yurdakul, Ker-Dincer et Akinci Vural 2008 ; Zohar et Marshall 1994, 2000). Elle peut nourrir la sagesse intuitive, la capacité d'amour, la compassion, le pardon, la compréhension, la gestion des émotions et du comportement, et permettre de vivre avec zèle, dignité et empathie

(Yurdakul, Ker-Dincer et Akinci Vural 2008 ; Zohar et Marshall 1994, 2000). Le développement de ces qualités permettra d'atteindre à l'humanité telle que prescrite par la philosophie Ubuntu (Mbigi 1997).

Vers la fondation d'un curriculum spirituel et d'Ubuntu

Nous soutenons qu'un bon programme de gestion et de leadership peut permettre aux individus d'acquérir les qualités souhaitables de spiritualité et d'Ubuntu qui peuvent aider à l'établissement d'institutions et d'organisations saines et efficaces en Afrique. Une collection de travaux de plusieurs experts, compilés par Pavlovich et Krahnke (2014), donne un aperçu de la façon dont il est possible d'aider les gens à acquérir les qualités spirituelles et d'Ubuntu d'empathie, de bienveillance et de sens de la communauté. Par exemple, Gano-Overway (2014) a utilisé le modèle en trois étapes de Shutt (2001) pour démontrer qu'il est possible aux formateurs d'appliquer les principes d'Ubuntu (empathie et bienveillance) afin d'éduquer les jeunes. Nous croyons qu'un modèle similaire peut être utilisé pour former les leaders et les managers, ce qui devrait leur permettre d'acquérir les qualités de spiritualité et d'Ubuntu. La première étape est la connaissance de soi - il s'agit ici de la connaissance de soi par rapport aux autres - comprendre ses désirs par rapport aux autres ; comprendre son parcours en relation avec les autres ; comprendre son existence et sa destinée ultime au sein de l'organisation par rapport aux autres membres de l'organisation. Cette étape (la conscience de soi), dans le contexte de l'organisation, devrait aboutir à la compréhension totale de l'interconnectivité existant entre soi et les autres, de l'interconnexion de ses propres actions avec celles des autres, ainsi que de son impact bien au-delà de l'organisation et du court terme.

La deuxième étape du développement du leadership et du management pour l'apprentissage de la spiritualité et d'Ubuntu est appelée le développement personnel de la connaissance de soi et de l'affirmation de soi (Gano-Overway 2014). Cette étape permettra aux leaders de confirmer ce qu'ils ont appris sur eux-mêmes par rapport aux autres. Ils peuvent le faire par l'interaction avec les autres afin de recevoir une confirmation. En effet, Ubuntu affirme qu'une personne est une personne à travers d'autres personnes (Gano-Overway 2013, 2014 ; Metz et Gaie 2010). Pour atteindre l'humanité et l'accomplissement spirituel, on a besoin d'une confirmation par d'autres. Alors que la première étape est en grande partie théorique, la deuxième étape consiste en grande partie en une interaction sociale expérientielle où les dirigeants et les managers reçoivent un retour concernant leur comportement, leurs décisions et leurs actions. Cette étape sera un processus continu s'apparentant à l'apprentissage par l'action.

L'étape finale devrait mener à une situation où les dirigeants et les managers seront, en toute décontraction, prêts à faire don d'eux-mêmes aux organisations qu'ils servent et, plus largement, à la collectivité à laquelle ils appartiennent. Cela est possible lorsqu'ils sont capables de transcender leur moi-ego et de voir que l'organisation, la communauté et le moi sont interconnectés. En d'autres termes, l'organisation et la communauté au sens large sont une extension de soi-même à plus d'un titre. Le bien-être de l'un influe sur le bien-être de l'autre. Comme l'a souligné Gano-Overway : « Ubuntu donne un aperçu de la façon de vivre en communauté en développant la solidarité, en promouvant la compréhension mutuelle et en instaurant un consensus sur les valeurs et les pratiques communes » (Gano-Overway 2014 : 170). Afin de soutenir les connaissances et le comportement appris, les dirigeants et les managers doivent être des modèles, des coachs et des enseignants, pour les membres de l'organisation. Comme il a été dit : « Une personne s'engage avec Ubuntu dans une myriade de pratiques relationnelles afin de nourrir et de soutenir d'autres êtres humains, non pas pour son bénéfice propre ou le gain personnel, mais pour autrui. Par conséquent, la structure à construire comprend le développement de relations personnelles bienveillantes, l'enseignement d'Ubuntu aux autres et la pratique d'Ubuntu dans la communauté. (Gano-Overway 2014 : 170)

Intégrer les principes spirituels dans les rôles au sein de l'organisation

Si l'on veut transférer l'intelligence spirituelle et les qualités d'Ubuntu dans les rôles et la performance, il est essentiel de recourir à un cadre permettant de comprendre les compétences de base requises pour remplir n'importe quel rôle au sein d'une organisation. Gill (2003) a recensé quatre dimensions de compétences et d'intelligence nécessaires à l'exercice de rôles de leadership qui, selon nous, sont également nécessaires à l'exercice de tout rôle au sein d'une organisation fondée sur la spiritualité. La première est la dimension intellectuelle/cognitive de la compétence. Il s'agit de la pensée ou de la capacité de voir et de comprendre ce qui doit être fait. C'est « la capacité élective ou cognitive de percevoir et de comprendre l'information, d'y réfléchir, d'imaginer des possibilités, de se servir de l'intuition, de porter des jugements, de résoudre des problèmes et de prendre des décisions » (Gill 2003 : 311). Selon Gill (2003), ces capacités produisent une vision, une mission (but), des valeurs partagées et des stratégies pour poursuivre la vision et la mission qui habitent l'esprit de l'individu concerné. Pour nous, ces capacités entrent dans le cadre du développement des compétences techniques et professionnelles/de gestion, bien pensé, développé et appliqué dans les organisations contemporaines, mais sous-tendu par la philosophie et les principes occidentaux. Bien que nous voyions la pertinence d'utiliser cette dimension des compétences dans les organisations africaines, elle devrait être sous-tendue par la philosophie et

les principes de spiritualité et d'Ubuntu. Par exemple, la vision et le but de l'organisation devraient être exprimés dans le contexte du communautarisme et de l'interconnectivité.

La deuxième dimension des aptitudes et des compétences est la capacité d'établir des rapports mutuels qui aient du sens avec les membres de l'organisation. C'est la dimension spirituelle du leadership (Gill 2003). L'auteur cite Dess et Picken (2000), affirmant que le gourou de Xerox PARC a souligné que « le travail du leadership aujourd'hui n'est pas seulement de faire de l'argent ; c'est de faire du sens ». (Gill 2003 : 311). Cela suggère clairement qu'aider les fonctionnaires à développer un sens de l'objectif et du sens devrait constituer un aspect clé de la formation et du perfectionnement, plutôt que de se concentrer sur les compétences techniques/professionnelles. La philosophie et les principes de la spiritualité et d'Ubuntu devraient sous-tendre le but de l'organisation tel que défini par ses dirigeants et la façon dont ces derniers expriment le sens qu'ils créent. La troisième dimension du rôle de leadership qui exige des compétences spécifiques a trait aux compétences nécessaires à l'exécution des tâches inscrites dans le rôle. Il s'agit des aptitudes et des compétences dans l'action (Gill 2003). Nous soutenons que dans le contexte de la spiritualité et d'Ubuntu, la compétence et les aptitudes ne sont pas détachées du but final. En d'autres termes, c'est l'objectif qui devrait constituer le critère d'évaluation des compétences et capacités d'une personne et non une codification ou un barème prédéterminé dans des ensembles d'activités. Par conséquent, la personne devrait être émotionnellement à l'écoute de l'impact réel et de l'impact potentiel de ses actions plutôt que de simplement passer mécaniquement par une série d'actions prédéterminées et codifiées, comme c'est le cas dans l'approche occidentale des compétences et des aptitudes. Cette nouvelle approche exige la possession de l'intelligence émotionnelle si l'on veut agir d'une manière spirituellement appropriée.

Enfin, la dernière dimension des aptitudes et des compétences à inclure dans un programme de formation et de perfectionnement des décideurs et des fonctionnaires est l'intelligence émotionnelle. Comme l'a souligné Gill (2003 : 311), les leaders émotionnels intelligents doivent se comprendre et comprendre les autres, faire preuve de maîtrise de soi, faire preuve de confiance en soi et répondre aux autres d'une manière appropriée. Ce qui est approprié, dans le contexte de ce chapitre, devrait être guidé par les philosophies et les principes d'Ubuntu et de la spiritualité qui sont basés sur la notion d'humanité. En fait : « Pour devenir un leader, il faut d'abord devenir un être humain, selon la philosophie confucéenne de la tradition chinoise. Cette simple déclaration exprime une notion intemporelle selon laquelle le développement d'un leader est un voyage de toute une vie au cours duquel il cultive sa capacité à voir et à sentir ce qui est nécessaire à l'ensemble. » (Senge et Krahnke 2014 : 199)

Techniques de développement spirituel

Le cadre avancé ci-dessus jettera les bases du développement des leaders et des managers permettant d'atteindre la spiritualité et les états d'Ubuntu. Le cadre peut être déployé à l'aide de multiples techniques qui ont été essayées et testées par des psychologues sociaux, des spécialistes en développement personnel et des formateurs dans différents pays. La notion de connectivité est au cœur de l'idée de spiritualité et d'Ubuntu. Une des qualités humaines qui peuvent permettre à un individu de voir et de pratiquer l'interconnectivité est l'empathie. Plusieurs experts ont mis au point des techniques propres à déclencher l'empathie (Goleman 2006 ; Mazutis et Slawinski 2008). En effet, Pavlovich et Krahnke (2014 : 1) voient dans l'empathie « la capacité de ressentir les pensées, les émotions et le vécu d'autrui et de s'y relier, capacité qui implique une conscience accrue des autres ». Sur la base de cette description, il est clair que si les décideurs et les fonctionnaires africains peuvent développer un niveau élevé et durable d'empathie, ils seront capables de mettre en pratique la plupart des principes de spiritualité et d'Ubuntu. L'empathie leur permettra au moins de pratiquer la compassion, la sympathie, l'humilité et la connectivité. Ces quatre qualités devraient leur permettre de remplir leur rôle avec intégrité, esprit de sacrifice et désintéressement. Plus précisément, l'empathie leur permettra de voir dans quelle mesure leurs décisions auront un impact sur les autres et ce que les autres pourraient ressentir. La sympathie et la compassion générées par l'empathie devraient permettre aux décideurs et aux fonctionnaires africains de faire les choix appropriés en matière de ressources et de protection des biens publics pour le bien commun, car d'après les spécialistes, on atteint la maturité psychologique lorsqu'on est capable de transcender l'identité de soi et de parvenir à l'unité avec les autres (Heaton 2011 ; Heaton et Travis 2014). Les leaders qui sont capables de faire preuve d'empathie doivent avoir été menés à un stade de développement de l'ego où ils ressentent la douleur des autres, que celle-ci ait été infligée par eux à travers leurs décisions et actions en tant que leaders ou par la décision et les actions des autres. Actuellement, les programmes de formation au leadership et à la gestion, en Afrique, ne se concentrent pas sur le développement de l'ego, mais plutôt sur les compétences professionnelles et techniques nécessaires à la gestion d'une organisation efficace. Cette approche est basée sur la philosophie occidentale néolibérale qui ne semble pas être adaptée aux conditions économiques et sociales de l'Afrique (Zohar 2005).

L'une des techniques à même de développer l'empathie est la méditation transcendantale (MT) (Heaton et Travis 2014). Heaton et Travis (2014) ont rapporté plusieurs études qui démontraient la relation positive entre la MT et le développement de l'empathie et le bien-être général. Une technique similaire à la MT peut être utilisée dans le développement du leadership et du management, dans le but de produire des leaders imprégnés

de la philosophie de la spiritualité et d'Ubuntu. Grâce à cette technique, les leaders devraient être capables d'aller plus profondément en eux et de trouver la paix et l'unité avec les autres. Trois types de pratiques méditatives ont été utilisés pour développer l'empathie conduisant à l'unité avec les autres. La première consiste à se concentrer sur un objet. La seconde est une attention ciblée sur tout ce qui est du domaine de la conscience (Kristeller et Johnson 2005 : 395). La troisième « est une méditation dirigée où le contenu est important et est là pour solliciter une certaine partie du moi, mais d'une manière consciente plutôt que de juger » (Berry et Joannides 2014 : 39). Comme nous l'avons dit plus tôt, l'empathie mènera à une qualité spirituelle de connectivité, de compassion et de bonté. Comme Pavlovich et Krahnke (2012 : 136) l'ont souligné, « l'empathie est la force qui rassemble une communauté en reconnaissant l'interconnectivité et les interdépendances qui existent entre nous, au lieu que la communauté soit simplement une collection d'individus ». Berry et Joannides (2014 : 39) ont également fait remarquer que « les personnes qui possèdent un degré élevé d'empathie auront tendance à aider les autres sans égard aux gains personnels. Transcender les besoins du moi et ressentir l'empathie mèneront à la connectivité et à la gentillesse empreinte d'amour ». Étant donné la sensibilité aux pratiques religieuses, en Afrique, nous ne préconisons pas l'utilisation sans réflexion de la MT. Au lieu de cela, nous mettons les formateurs et les spécialistes au défi de se fonder sur les techniques de MT pour mettre au point une technique centrée sur le développement de l'empathie en Afrique.

Une autre technique pouvant être utilisée pour atteindre la spiritualité et les qualités ubuntu par l'empathie est la formation à la pleine conscience. La pleine conscience est une technique de formation qui permet aux stagiaires de prêter intentionnellement attention aux ressentis présents, sans jugement ni référence à leur vécu passé ou futur. La pleine conscience devrait permettre aux décideurs et aux fonctionnaires d'observer leurs pensées et leurs sentiments concernant les décisions ou les mesures qu'ils sont sur le point de prendre (Hayes et Plumb 2007). Dans la mesure où la pleine conscience est entièrement développée, nous soutenons qu'elle peut être un outil puissant contre les décisions et les actions égoïstes. Cela s'explique par le fait que de nombreuses décisions et actions sont alors prises en faveur d'autrui.

Une autre technique qui peut aider à atteindre la spiritualité et l'Ubuntu par l'empathie est le développement de compétences dans l'identification émotionnelle, la compréhension émotionnelle et la gestion émotionnelle. Les compétences émotionnelles confèrent aux individus la maîtrise de soi face aux tentations. Une grande partie des comportements égoïstes des décideurs et des fonctionnaires africains peuvent être restreints s'ils sont capables de contrer les tentations d'utiliser les biens publics ou

d'exclure certaines sections de la société en faveur de leurs propres tribu, religion ou région. Nous croyons qu'un grand nombre, sinon la plupart, des personnes corrompues préféreraient se comporter d'une manière qui corresponde au serment qu'ils ont prêté, mais elles ne disposent pas des compétences nécessaires à la maîtrise de leurs émotions lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes externes qui déclenchent le népotisme et l'auto-gratification. Les chercheurs ont démontré que les quatre domaines émotionnels de Goleman (2006) peuvent être développés grâce à de multiples techniques (Nelis et al. 2009). Les quatre domaines sont la conscience de soi, l'autogestion, la conscience sociale et la gestion des relations.

Raison d'être de l'adoption d'une démarche spirituelle pour le renforcement des institutions et le développement du leadership

Les spécialistes défendent l'idée que les êtres humains peuvent avoir ou développer des traits spirituels (Emmons 2000 ; Thompson 2000) ou l'intelligence (Zohar et Marshall 2000 ; Zohar 2005). Certains ont soutenu que les traits spirituels engendrent un comportement désirable ; en fait, au cours des deux dernières décennies, on a constaté un intérêt croissant pour la spiritualité à l'intérieur des organisations (Neal, Bergmann Lichtenstein et Banner 1999). Par exemple, Neal, Bergmann Lichtenstein et Banner (1999) préconisent que les spécialistes en gestion intègrent la spiritualité dans la recherche et l'élaboration de la théorie, et leur appel a, dans une certaine mesure, été entendu. Des chercheurs ont étudié l'impact de la spiritualité sur la productivité et la performance organisationnelle, la rentabilité et la réussite (Konz et Ryan 1999). Ce chapitre adopte le modèle de transformation de Banner et Gagne (1995) et de Neal, Bergmann Lichtenstein et Banner (1999) pour répondre aux défis sociaux et économiques africains par la mise en place d'institutions et d'organisations publiques efficaces, et en dotant les dirigeants d'une intelligence spirituelle. Ce modèle suppose que l'individu et la société soient interconnectés. Les éléments constitutifs de la société sont les individus qui co-crée la vie dans laquelle ils se trouvent (Banner et Gagne 1995). Neal et al. affirment que « Lorsque l'on constate que la causalité se situe au niveau des croyances, des attitudes et des valeurs communes, on reconnaît que lorsqu'un nombre suffisant d'individus passent à un nouveau paradigme et que de plus en plus d'organisations le font, il est plus probable que la société se transforme également. Cette transformation sociale n'est donc pas basée sur un avantage économique global pour la culture, mais sur les changements réalisés chez les individus et les organisations à mesure qu'ils deviennent plus sensibles aux principes et aux enjeux spirituels » (1999 : 180).

L'argument central de notre démarche, dans ce chapitre, est donc que l'Afrique a besoin de produire une masse critique de décideurs et d'exécutants imprégnés des principes de spiritualité et d'Ubuntu. Ces titulaires d'une charge publique de base seraient alors des agents du changement qui mèneraient à la transformation de la situation sociale et économique d'une Afrique ravagée par la corruption et les conflits sociaux. Le cadre (Diagramme 1) présenté dans ce chapitre suppose que si la formation est essentielle pour professionnaliser les personnes nécessaires à la gestion efficace des institutions et organisations africaines, elle s'est révélée inadaptée pour susciter le comportement souhaité du fait qu'elle privilégie les seuls aspects professionnels (techniques). Une nouvelle approche est donc nécessaire pour que les dirigeants et les acteurs politiques appliquent des connaissances et des compétences d'un autre type.

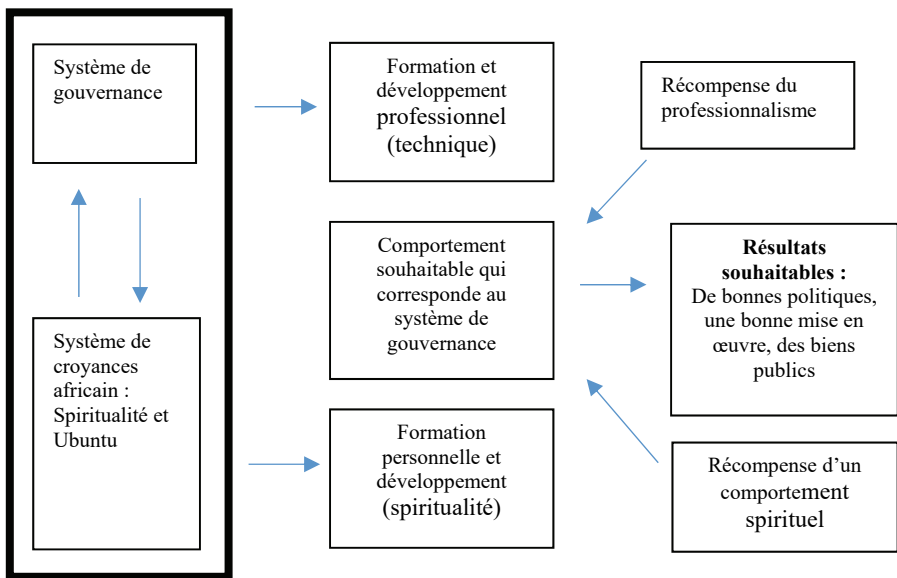


Diagramme 1 : Cadre de la formation professionnelle (technique) et personnelle (spirituel) et du développement des dirigeants et des acteurs politiques (ceux qui le conçoivent et ceux qui le mettent en œuvre)

Intégrer la spiritualité dans les institutions et les organisations africaines

Nous soutenons que pour s'acquitter efficacement de leur mandat, les institutions et organisations africaines devront être nourries de la doctrine de la spiritualité et d'Ubuntu. Cela signifie que la spiritualité et Ubuntu devraient être intégrées dans 1) la vision ; 2) la mission ; 3) la stratégie et 4)

le fonctionnement des institutions et des organisations. Le tableau 1 présente un résumé de la façon d'y parvenir.

Tableau 1. Intégrer la spiritualité dans les institutions et organisations africaines

Éléments clés	Description	Explication
Vision	Rêve spirituel où l'organisation ou l'institution devrait idéalement se situer dans le contexte du communautarisme et de l'interconnectivité.	Il devrait y avoir un audit spirituel qui détermine dans quelle mesure l'organisation vit selon les idéaux spirituels et Ubuntu. Le résultat devrait former la base sur laquelle l'organisation construit son identité en tant qu'entité spirituelle.
Mission	Énoncé spirituel de la raison d'être de l'organisation ou de l'institution concernant les personnes qu'elle sert. Cela signifie que l'organisation doit être considérée comme une entreprise communautaire (Lutz 2009).	La raison d'être de l'organisation et ses liens avec la collectivité et la société dans son ensemble devraient être clairement énoncés. Il faut bien comprendre que sa survie dépend de la survie de la société.
Stratégie	Philosophie spirituelle qui guide les décisions et le comportement des dirigeants de l'organisation et des institutions.	Les décideurs et les dirigeants devraient être guidés par les idéaux de la spiritualité et d'Ubuntu lorsqu'ils prennent des décisions stratégiques. Leur comportement au travail et en-dehors devrait servir de modèle aux membres de l'organisation et de la collectivité.
Opération	Directives spirituelles sur ce que chaque membre de l'organisation et de l'institution doit faire et comment il le fait.	Tous les membres de l'organisation doivent bien comprendre pourquoi ils sont là, ce qu'on attend d'eux, l'importance de leur rôle dans le contexte des organisations spirituelles, et comment ils doivent se conduire. Les emplois devraient être conçus de manière à avoir un sens pour leurs détenteurs. Indépendamment de l'endroit où les gens se trouvent dans la hiérarchie organisationnelle, ils devraient se voir et se sentir liés au but de l'organisation.

Intégrer la spiritualité dans le système de gestion des personnes

La question du transfert de l'apprentissage a toujours été un défi pour les programmes de formation et de développement, en particulier en Afrique. Nous soutenons que ce sont ces programmes de développement personnel mettant l'accent sur la spiritualité qui agiront comme une forte motivation pour transférer les connaissances tirées des programmes de développement professionnel.

Cependant, la formation et le développement professionnel et spirituel ne garantiront pas le transfert de l'apprentissage (comportement souhaitable) sans un système intégré de récompenses ou d'incitations encourageant l'application des connaissances et des compétences acquises dans le cadre des programmes de formation et de développement. L'incitation ou la récompense doit être suffisante pour dissuader les décideurs et les acteurs politiques d'adopter, par exemple, un comportement non spirituel et non professionnel. L'adéquation de l'incitation doit être mesurée en termes de qualité et non en termes de quantité. Ainsi, il devrait y avoir une culture forte qui reconnaisse et réprime les comportements non professionnels et non spirituels. La doctrine de la spiritualité et du professionnalisme devrait être intégrée dans la stratégie, la politique et la pratique de l'organisation, ainsi que dans les systèmes de récompense et de reconnaissance. Les acteurs sociaux devraient être reconnus non seulement pour leur comportement professionnel, mais aussi pour leur comportement spirituel. Les systèmes de gestion des ressources humaines, depuis la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la sélection jusqu'à la retraite, la démission ou le renvoi, devraient comporter une dimension professionnelle et spirituelle. Le tableau 2 fournit des lignes directrices indicatives sur la façon de mettre au point un système de gestion des ressources humaines fondé sur la spiritualité.

Tableau 2. Intégrer la spiritualité dans le système de gestion des personnes

No.	Éléments du système DRH	Question Clés
1.	Planification des effectifs	<ul style="list-style-type: none">• Comment pouvons-nous développer une main-d'œuvre fondée sur la spiritualité ?• Quel est le quotient spirituel de notre peuple ?• Quel est le but de l'organisation ?
2.	Recrutement et sélection	<ul style="list-style-type: none">• Où peut-on trouver des gens spirituellement intelligents ?• Comment mesurer l'intelligence spirituelle ?• Quels instruments et outils pouvons-

		nous utiliser pour sélectionner les personnes qui se joindront à l'organisation ?
3.	Formation et développement (F&D)	<ul style="list-style-type: none"> • Comment pouvons-nous déterminer les besoins spirituels de notre peuple ? • Comment pouvons-nous améliorer la spiritualité dans notre système de formation ? • Comment pouvons-nous développer un état d'esprit spirituel dans notre peuple ? • Comment pouvons-nous développer un comportement spirituel au sein de notre peuple ? • Quel devrait être le programme du F&D ? • Comment pouvons-nous élaborer un F&D basé sur la spiritualité ? • Comment évaluer l'efficacité du F&D spirituel ?
4.	Gestion du rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Comment définir la performance dans une organisation fondée sur la spiritualité ? • Comment pouvons-nous mesurer la performance spirituelle ? • Quels outils et techniques pouvons-nous utiliser ? • Comment intégrer la spiritualité dans le système de gestion de la performance ? • Comment pouvons-nous pérenniser la performance basée sur la spiritualité ?
5.	Gestion des récompenses	<ul style="list-style-type: none"> • Que pouvons-nous récompenser dans une organisation fondée sur la spiritualité ? • Comment pouvons-nous récompenser un comportement spirituel ? • Comment pouvons-nous pérenniser un comportement spirituel ? • Comment décourager les comportements non spirituels ?

Conclusion

Il est largement admis que les institutions et les organisations sont les éléments constitutifs des sociétés modernes. Cependant, les nations africaines sont caractérisées par un vide institutionnel et des organisations inefficaces. En fait, étant donné les défis sociaux auxquels le continent est confronté aujourd'hui, même l'efficacité des institutions telles que les coutumes et les traditions est remise en question. Dans de nombreux cas, les conflits sociaux qui étaient auparavant réglés par les coutumes et les traditions sont maintenant réglés par la violence. Par conséquent, le présent chapitre vise à fournir une approche novatrice pour la mise en place d'institutions et d'organisations efficaces qui puissent atténuer les défis sociaux et économiques actuels. Nous préconisons de bâtir des organisations et des leaders efficaces sur le concept de spiritualité et d'Ubuntu. De même, nous plaidons pour l'intégration de la spiritualité dans la formation et le développement des décideurs et des dirigeants d'institutions et d'organisations clés en Afrique. Afin d'opérer les changements nécessaires dans les organisations et les institutions, le chapitre conseille et recommande la transformation des systèmes actuels d'organisation et de gestion des ressources humaines et l'instauration de systèmes fondés sur la spiritualité.

Le présent chapitre est à la fois conceptuel et pratique, en ce sens qu'il propose une idée novatrice pour construire des individus et des organisations efficaces, idée appuyée par des lignes directrices pratiques. Notre approche est nouvelle et créative dans le contexte africain, pour les raisons suivantes : premièrement, l'approche copier-coller pour construire des institutions et des organisations semble avoir fait son temps, au vu des défis économiques et sociaux engendrés par la mondialisation. Les décideurs, les dirigeants, les institutions et les organisations ont de plus en plus de difficulté à rester en phase avec les enjeux sociaux et économiques auxquels l'Afrique fait face aujourd'hui. Deuxièmement, l'importance accordée aux compétences professionnelles et techniques - qui sont dépourvues de composante humaniste, communautaire et culturelle - a privé les décideurs et les dirigeants africains des qualités dont ils ont désespérément besoin pour mettre en œuvre les politiques publiques qui réduisent les défis sociaux et économiques du continent. Bien que la philosophie Ubuntu et quelques-uns de ses principes chevauchent certaines philosophies et principes occidentaux et orientaux (Lutz 2009), Ubuntu a peut-être plus de chances de réussir en tant que fondation pour transformer les organisations africaines et leurs membres parce que la plupart des Africains vivent selon certains de ces principes au quotidien, même si certains n'en sont pas conscients. Par conséquent, il faudra fournir moins d'efforts pour amener les acteurs sociaux à intérioriser les principes d'Ubuntu que pour adopter une philosophie et des principes étrangers. En fait, malgré l'héritage colonial de la philosophie et des principes occidentaux, de

nombreux Africains ont adopté un comportement occidental, mais n'ont pas réussi à adopter et à intérioriser la philosophie et les principes occidentaux, lorsqu'ils dirigent une organisation moderne.

Enfin, le système de croyances traditionnelles africaines est compatible avec les idéaux de spiritualité. En effet, la spiritualité, telle que définie et défendue dans ce chapitre, est compatible avec le développement social et économique de l'Afrique ainsi qu'avec la durabilité de l'harmonie entre les divers systèmes de croyances (religions), l'ethnicité, les tribus et les groupes typiques du continent africain. Nous espérons que les idées avancées dans le présent chapitre susciteront de l'intérêt pour la recherche sur l'utilisation de la spiritualité dans la construction des individus, des organisations et des institutions plus efficaces en Afrique.

Références

- Africa Commission Report (2005) *Our Common Interest*. Londres : Office of the Prime Minister, mars 2005.
- Apter, M. J. (1985) « Religious states of mind : A reversal theory interpretation, » in L. B. Brown (éd.), *Advances in the Psychology of Religion*, pp. 62–75. Oxford, NY : Pergamon Page.
- Banner, D. et E. Gagne (1995) *Designing Effective Organizations : Traditional and Transformational Views*. Thousand Oaks, CA et al. : Sage.
- Bengu, M.J. (1998) *Ubuntu : The Essence of Democracy*. Cape Town : Novalis.
- Berry, D.H. et V. Joannides (2014) « The sources of empathy in our lives, » in *Organizing through Empathy*, K. Pavlovich et K. Krahnke (éds.), pp. 34–48. Londres et New York : Taylor & Francis.
- Bigger, S. (2000) « Spiritual and religious education and antiracism, » in M. Leicester, S. Mogadil et C. Mogadil (éds.), *Values in Education and Cultural Diversity*, pp. 15–24. Londres et New York : Routledge.
- Bigger, S. (2008) « Secular spiritual education? » *Education Futures* 1 (1) : 60–70.
- Broodryk, J. (2005) *Ubuntu Management Philosophy*. Knowles : Ransburg.
- Chaudhary, B. et M. Aswal. (2013) « Imparting spiritual intelligence curriculum in our classrooms », *European Academic Research*, 1 (7) : 1508–1515.
- Damane, M.B. (2001) « Executive commentary », *Academy of Management Executive*, 15 (3) : 34.
- Dess, G.G. et J.C. Picken (2000) « Changing roles : Leadership in the 21st century », *Organizational Dynamics* 28 (3) : 18–34.
- Emmons, R.A. (1999) « Religion in the psychology of personality : An introduction », *Journal of Personality*, 67 : 873-888.
- Emmons, R.A. (2000) « Is spirituality an intelligence ? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern », *International Journal for the Psychology of Religion*, 10 (3) : 26.
- Gano-Overway, L.A. (2013) « Exploring the connections between caring and social behaviors in physical education », *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 84 (1) : 104–114.
- Gano-Overway, L.A. (2014) « The caring climate : How sport environment can develop empathy in young people » in K. Pavlovich et K. Krahnke (éds.), *Organizing through Empathy*, pp. 167–183. New York : Taylor & Francis.
- George, L.K., D.B. Larson, H.G. Koenig et M.E. McCullough. (2000) « Spirituality and health : What we know, what we need to know », *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19 (1) : 102–116.

- Gill, R. (2003) « Change management – Or change leadership ? », *Journal of Change Management*, 3 (4) : 307-318.
- Goleman, D. (2006) *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam, Dell.
- Hayes, S. C. et J. C. Plumb. (2007) « Mindfulness from the bottom up : Providing an inductive framework for understanding mindfulness processes and their application to human suffering », *Psychological Inquiry*, 18 (4) : 242-248.
- Heaton, D. P. (2011) « Transcendent experience and development of the post-representation self », in A. Pfaffenberger, P. Marko et A. Combs (éds.), *The Post Conventional Personality : Perspectives on Higher Development*, pp. 175-188. Albany, NY : SUNY Press.
- Heaton, D.P. et F. Travis (2014) « Consciousness empathy and the brain », in K. Pavlovich et K. Krahnke (éds.), *Organizing through Empathy*, pp. 17-33. Londres : Taylor & Francis.
- Jackson, T. (2004) *Management and Change in Africa*. Londres : Routledge.
- Jaworski, J. (1996) *Synchronicity : The Inner Path of Leadership*. San Francisco : Berrett Koehler CA.
- Kamalu, C. (1990) *Foundation of African Thought : A Worldview Grounded in the African Heritage of Religion, Philosophy, Science and Art*. Londres : Karnak House.
- King, S. (1990) *Urban Shaman : A Handbook for Personal and Planetary Transformation Based on the Hawaiian Way of the Adventurer*. New York : Simon and Schuster.
- Konz, G. et F. Ryan. (1999) « Maintaining an organizational spirituality : No easy task », *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3) : 200-210.
- Kristeller, J.L. et T. Johnson (2005) « Cultivating loving kindness : A two-stage model of the effects of meditation on empathy, compassion, and altruism », *Zygon®*, 40 (2) : 391-408.
- Lutz, D. (2009) « African Ubuntu philosophy and global management », *Journal of Business Ethics*, 84 (S3) : 313-328.
- Malunga, C. (2006) *Learning Leadership Development from African Cultures : A Personal Perspective*. Praxis Note : International NGO Training and Research Centre ; INTRAC. 25.
- Mangaliso, M. P. (2001) « Building competitive advantage from Ubuntu : Management lessons from South Africa », *Academy of Management Executive*, 15 (3) : 23-33.
- Mazutis, D. et N. Slawinski. (2008) « Leading organizational learning through authentic dialogue », *Management Learning*, 39 (4) : 437-456.
- Mbigi, L. (1997) *Ubuntu : The African Dream in Management*. Johannesburg : Knowledge Resources.

- Mbiti, J.S. (1991) *African Religions and Philosophy*. 2e éd. New York : Heinemann.
- Metz, T. (2007) « Toward an African moral theory », *The Journal of Political Philosophy*, 15 (3) : 331–334.
- Metz, T. et J.B.R. Gaie (2010) « The African ethic of Ubuntu/Botho : Implications for research on morality », *Journal of Moral Education*, 39 : 273–290.
- Neal, J.A., B.M. Bergmann Lichtenstein et D. Banner (1999) « Spiritual perspectives on individual, organizational and societal transformation », *Journal of Organizational Change Management*, 12 (3) : 175–186.
- Nelis, D., J. Quoidbach, M. Mikolajczak et M. Hansenne. (2009) « Increasing emotional intelligence : (How) is it possible? », *Personality and Individual Differences*, 47 (1) : 36–41.
- Nkondo, G. M. (2007) « Ubuntu as public policy in South Africa : A conceptual framework », *International Journal of African Renaissance Studies*, 2 : 88–100.
- Nussbaum, B. (2003) « African culture and Ubuntu : Reflections of a South African in America », *Perspectives*, 17 (1) : 1–12.
- Nziramasanga, T. (1999) *Report of the Presidential Commission of Inquiry into Education and Training*. Harare : CDU.
- Pargament, K.I. et C.L. Park (1995) « Merely a defense? The variety of religious means and ends », *Journal of Social Issues*, 51 : 13–32.
- Pavlovich, K. et K. Krahnke (2012) « Empathy, connectedness and organisation », *Journal of Business Ethics*, 105 : 131–137.
- Pavlovich, K. et K. Krahnke (éds.) *Organizing through Empathy*. Londres : Taylor & Francis.
- Premium Times (2015) How I Bent the Rule in Appointing Perm Secs – Buhari, November 12.
[Http://www.premiumtimesng.com/news/headlines/193075-%E2%80%8Bhow-i-bent-the-rule-in-appointing-perm-secs-%E2%80%8Bbuhari.html](http://www.premiumtimesng.com/news/headlines/193075-%E2%80%8Bhow-i-bent-the-rule-in-appointing-perm-secs-%E2%80%8Bbuhari.html), consulté le 11/9/2018.
- Roehlkepartain, E.C., P.E. King, L. Wagener et P.L. Benson (2006) *The Handbook of Spiritual Development in Childhood and Adolescence*. Londres : Sage.
- Senge, P. et K. Krahnke (2014) « Transcendent empathy : The ability to see the larger system », in K. Pavlovich et K. Krahnke (éds.), *Organizing through Empathy*, pp. 185–202. Londres : Taylor & Francis.
- Shutte, A. (2001) *Ubuntu : An Ethic for the New South Africa*, 24. Cape Town : Cluster.
- Sibanda, P. (2014) « The dimensions of ‘Hunhu/Ubuntu’ (Humanism in the African sense) : The Zimbabwean conception », *IOSR Journal of Engineering*, 4 (1) : 26–29.

- Swanson, D.M. (2007) « Ubuntu : An African contribution to (re)search for/with a 'humble togetherness' », *Journal of Contemporary Issues in Education*, 2 (2) : 53–67.
- Thompson, W. D. (2000) « Can you train people to be spiritual? », *Training and Development*, 54 (12) : 18–19.
- Turner, M., D. Hulme et W. McCourt (2015) *Governance, Management and Development : Making the State Work*. Londres : Palgrave.
- World Bank (2013) *World Development Report : Jobs*. Washington, DC.
- Yurdakul, N., M. Ker-Dincer et Z.B. Akinci Vural (2008) « Searching for excellence in educational communication : The role of IQ, EQ and SQ », *Bilig*, 45 : 147–164.
- Zinnabauer, B.J., K.I. Pargament, B.J. Cowell, M. Rye et A.B. Scott (1997) « Religion and spirituality : Unfuzzing the fuzzy », *Journal for the Scientific Study of Religion*, 38 : 412–425.
- Zohar, Danah (2005) « Spiritually intelligent leadership », *Leader to Leader 2005*, (38) : 45–51.
- Zohar, D. et I. Marshall (2000) *SQ : Spiritual Intelligence, the Ultimate Intelligence*. New York : Bloomsbury Press.

6. Transférabilité de l'innovation en gestion en Afrique : Une étude du système de gestion de la performance de deux entreprises multinationales au Nigeria

Aminu Mamman, Nabil Baydoun et Bolanle Adeoye

Introduction

Horwitz et al. (2006 : 807) ont fait valoir que « le débat sur les perspectives de convergence/divergence dans la diffusion interculturelle des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) est quelque peu simpliste ». Ils sont d'avis qu'en raison de la similarité convergente de la pratique de la GRH à un niveau nominal, les notions d'hybridation et de convergence croisée expliquent mieux les pratiques de GRH et leur diffusion d'un pays à l'autre. Alors que les auteurs ont exploré les explications des différences dans les pratiques de GRH, ce chapitre met les chercheurs et les experts au défi de répondre à la question suivante : les entreprises multinationales (EMN) devraient-elles adapter l'innovation en gestion des ressources humaines et, le cas échéant, pourquoi ? Et comment ?

Le but principal de ce chapitre est d'étudier les questions suivantes :

a) Étant donné que les multinationales transfèrent des IGRH aux pays en développement, quelle politique devrait guider le transfert (polycentrique ou ethnocentrique) ? ;

b) Étant donné que les ressortissants du pays hôte ne sont pas des bénéficiaires passifs de l'IGRH, quelles sont les implications de la politique (polycentrique ou ethnocentrique) pour les multinationales ?

Les résultats de cette enquête et l'examen de la littérature suggèrent que les politiques de gestion de la performance (GP) des EMN sont partiellement ethnocentriques, mais la pratique, telle que perçue par certaines entreprises nationales (EN) face à leurs employés, est polycentrique. Par exemple, certaines EN perçoivent un certain degré de népotisme et de favoritisme dans le système économique. En outre, beaucoup estiment que leurs supérieurs hiérarchiques ont un parti pris contre eux. De même, un nombre important d'employés des EN pensent que leur point de vue n'est pas

pris en compte lors de l'examen de la GP et qu'ils ne reçoivent pas de retour de leurs responsables. Les implications des résultats seront ensuite discutées.

Bien que certains experts aient soutenu que la mondialisation de la formation en gestion et la normalisation des pratiques de gestion à travers le monde ont contribué à la convergence croissante des mentalités managériales, la nécessité pour les multinationales (MN) de contextualiser leurs pratiques de GRH a été de plus en plus souvent évoquée par les experts (Budhwar et al. 2006 ; Hofstede 1993). L'objectif de ce chapitre est de relancer un débat sur les thèses ethnocentrisme/convergence contre polycentrisme/divergence. Ethnocentrisme/convergence concerne essentiellement les multinationales qui élaborent la politique de GRH au siège et la déploient dans les filiales. Étant donné que les politiques de GRH des multinationales se ressemblent de plus en plus du fait de la mondialisation, on reconnaît de plus en plus qu'elles convergent. Ce dernier point concerne les responsabilités des multinationales en matière de transfert des responsabilités des politiques de GRH aux filiales. Avec les variations culturelles d'un pays à l'autre, les experts affirment que la divergence continuera d'être une caractéristique des systèmes de gestion dans le monde entier. Grâce à un état des lieux de la littérature, le chapitre soutiendra qu'il est nécessaire de poursuivre le débat sur la pertinence d'adapter les innovations en matière de gestion des ressources humaines (IGRH), étant donné que, conformément au modèle de l'adaptation culturelle, les cadres locaux adapteraient de toute façon les pratiques de GRH (si ce ne sont pas les politiques). Ce chapitre présente au préalable des données sur les systèmes de gestion de la performance (GP) de deux multinationales (suisse et suédoise) opérant au Nigeria. L'objectif des données est de démontrer que les responsables locaux sont perçus par les employés locaux comme adaptant le système de GP. L'étude est guidée par la question suivante : Étant donné que les ressortissants des pays hôtes (cadres et employés) ne sont pas des bénéficiaires passifs de l'IGRH, quelles sont les implications de la politique (polycentrique ou ethnocentrique) pour les multinationales ? Cette constatation est interprétée dans le contexte de l'approche ethnocentrique, par opposition à l'approche polycentrique de la politique de GRH.

Documentation de base

Il a été avancé que les éléments sociaux, économiques et de gestion convergent en raison de la pression croissante en faveur de la modernisation. Par exemple, toutes les organisations adoptent des outils technologiques similaires pour améliorer l'efficacité de la production et de l'exploitation générale (Pugh et Hickson 2002). Cette école de pensée soutient également que les pays en développement adoptent des technologies, des compétences, des méthodes de formation et des conceptions organisationnelles similaires à

celles des pays développés. Par exemple, Lawler et ses collaborateurs (1995) n'ont relevé aucune différence significative entre les entreprises locales et les multinationales en matière de pratiques de GRH, en Inde et en Thaïlande. Des résultats similaires ont été rapportés par Mamman et al. (2006) dans leur étude sur les pratiques de GRH des entreprises étrangères et des entreprises locales au Sri Lanka. Les chercheurs ont attribué cette similitude à la mondialisation croissante et à la standardisation des pratiques managériales. Par conséquent, la convergence des pratiques de gestion et des pratiques de GRH en particulier, s'effectue vers celle des pays développés (Horwitz et al. 2006). On peut faire valoir que, dans la mesure où il y a convergence rapide, il n'est pas nécessaire que les sociétés multinationales modifient leurs pratiques de GRH lorsqu'elles opèrent dans certains pays en développement. En d'autres termes, elles peuvent adopter l'approche ethnocentrique de leur politique et de leurs pratiques de GRH. Cependant, selon Horwitz et al., (2006 : 800), « les institutions culturelles des différentes sociétés ou la diversité culturelle des sociétés du monde entier ont tendance à retarder, voire à inverser, la convergence ». Brewster (1995) a maintenu des points de vue similaires en faisant ressortir les différences entre les systèmes économiques et la GRH à travers l'Europe.

Variation d'un pays à l'autre

Nonobstant la thèse de convergence, étant donné que la culture nationale et l'environnement institutionnel peuvent influencer ou déterminer la différence dans les systèmes de valeurs entre les sociétés (Johnson et al. 1995), il a été constaté que les acteurs sociaux différaient dans leurs attitudes et comportements sur le lieu de travail (House et al. 2004 ; Woldu et al. 2006 ; Aycan et al. 2007 ; Chiang et Birtch 2007). Par exemple, on a découvert que des facteurs culturels et institutionnels influençaient l'adoption de pratiques de GRH et de gestion des ressources humaines (Aycan et al. 2007) : la pratique consistant à attirer des travailleurs du savoir à Singapour et en Afrique du Sud (Horwitz et al. 2006) ; la préférence des travailleurs chinois pour un système de récompenses liées à la performance (Bozionelos et Wang 2007) ; la mise en œuvre de systèmes de rétroaction à 360° en Argentine, en Australie, en Chine, en Slovaquie, en Espagne et au Royaume-Uni (Brutus et al. 2006) ; la perception des causes de la réussite des employés au Canada, en Chine, en Finlande et au Royaume-Uni (Chiang et Birtch 2007) ; et la préférence pour les politiques et pratiques de GRH au Royaume d'Oman (Aycan et al. 2007), en Égypte (Leat et El-Kot 2007) et au Sri Lanka (Mamman et al. 2006).

Dans une étude comparative des systèmes d'évaluation de la performance et du mérite des cultures (Hong Kong et Grande-Bretagne), Snape et al. (1998) ont constaté que le système d'évaluation britannique était

plus participatif et mettait davantage l'accent sur les objectifs, le développement et les plans de carrière. D'autre part, les auteurs ont constaté que le système d'évaluation de Hong Kong était plus directif. De plus, à Hong Kong, les salariés ont signalé un niveau plus élevé de comportement « négatif » de la part des évaluateurs. Toutefois, les chercheurs ont constaté que les employés de Hong Kong avaient un peu plus confiance dans l'utilité du système d'évaluation que leurs homologues britanniques.

Les employés de Hong Kong étaient plus favorables au recours aux éloges pour la récompense et la punition et moins favorables à l'établissement d'objectifs et à l'utilisation de la formation et du développement que ne l'était l'échantillon britannique. Les répondants de Hong Kong étaient plus susceptibles que leurs homologues britanniques de favoriser l'implication d'un cadre supérieur dans la formation et ils sont moins susceptibles de préférer des félicitations plus fréquentes. Il y a eu peu de preuves que les répondants de Hong Kong avaient une préférence plus marquée pour les critères d'évaluation par groupe, bien qu'ils aient plus de soutien que l'échantillon britannique à l'utilisation de la personnalité comme base d'évaluation. (Snape et al. 1998 : 841)

L'explication culturelle

Des différences dans les pratiques de GRH ayant été constatées, comment les facteurs contextuels influencent-ils les pratiques de GRH ? Kanungo et Jaeger (1990) ont utilisé la méthode d'ajustement culturel pour expliquer l'impact de la culture sur la GRH et les pratiques de gestion. Le modèle est fondé sur l'idée que les croyances et les hypothèses des responsables au sujet des tâches et de la culture de travail influencent leur attitude et leur comportement à l'égard de la GRH. Par exemple, sur un échantillon de 2.003 cadres et salariés dans dix pays, Aycan et al. (2000) ont relevé une tendance favorable au modèle d'ajustement culturel. Leur constat indique que la pratique de la GRH axée sur le rendement est fondée sur l'hypothèse que fait la direction qu'il est possible de changer et d'améliorer les compétences et le comportement des employés. En d'autres termes, dans une culture où les responsables croient qu'il est possible de changer et d'améliorer les compétences des employés, la pratique de la GRH axée sur le rendement est fréquemment utilisée. Ce modèle de constat et d'adaptation à la culture a soulevé des questions importantes au sujet de la pertinence de l'approche ethnocentrique par rapport à l'approche polycentrique, s'agissant de la politique de GRH des multinationales. L'argument selon lequel les multinationales devraient adapter leurs pratiques de GRH à la culture locale n'est guère pertinent étant donné que les dirigeants locaux les adaptent, de toute façon. En fait, l'un des objectifs de ce chapitre est d'explorer la

perception des employés quant à l'étendue de l'adaptation de la politique de GRH des multinationales.

Le management de la performance et la culture nationale

Plusieurs chercheurs ont exploré l'impératif culturel d'utiliser un système de performance tel que la rétroaction à 360° (Brutus et al. 2006). L'argument a été que, parce que certains systèmes de GP n'exigent pas nécessairement une redistribution du pouvoir des cadres aux collègues de travail et aux autres parties prenantes, de tels systèmes peuvent être en contradiction avec les principes des cultures qui maintiennent une distance hiérarchique élevée (Ramamoorthy et Carroll 1998). De façon similaire, d'autres chercheurs soutiennent que certains systèmes de performances sont basés sur la notion individualiste occidentale de fournir un bilan objectif (Stone-Romero et Stone 2002). Fletcher et Perry (2001) ont également soutenu que la manière de donner et recevoir un retour au sujet du rendement en milieu de travail varie selon les cultures. Dans l'ensemble, les chercheurs ont constaté que l'application des systèmes de performances a des implications culturelles (Atwater et al. 2005 ; Bailey et Fletcher 2006). D'autres chercheurs, Milliman et Von Glinow (1990) ont signalé des différences dans les pratiques des systèmes de gestion à travers le monde. Ces variations peuvent être imputées à la fois à la thèse de l'adaptation à la culture et à la réaction des employés face à leur perception du système de GP. Ainsi, les responsables locaux appliqueront le système GP d'une manière particulière, quelle que soit la politique de GRH. De même, les employés réagiront au système GP en fonction de leur propre expérience et de leur orientation culturelle. Qu'en est-il de l'utilité d'une approche ethnocentrique de la politique de GRH ? Au vu de la documentation examinée, il semble clair que même si les multinationales adoptaient une politique ethnocentrique, les responsables locaux modifieraient le système de toute façon. Cela signifie-t-il que les multinationales devraient toujours recourir à une approche polycentrique ? Les réponses à ces questions ne sont pas simples.

La raison est la suivante : permettre aux responsables locaux d'appliquer leur propre approche à la GRH ne pourrait être bénéfique ni pour les entreprises transnationales ni pour les entreprises locales. Ce point de vue est corroboré par nos données sur la perception des entreprises nationales en ce qui concerne l'application du système de management de la performance par les cadres.

La pertinence des attitudes des salariés à l'égard du management de la performance

La perception qu'ont les employés du système de la GP est extrêmement importante parce que les attitudes des employés à l'égard du système de travail influencent leur comportement. L'opinion selon laquelle les employés attribuent leur rendement à des facteurs personnels internes ou à des facteurs situationnels externes ou aux deux (Ajzen et Fishbein 1983) est au cœur de la pertinence des attitudes des employés à l'égard du système de GRH. Les chercheurs ont également constaté que l'attribution des facteurs de performance a tendance à varier selon les cultures et le contexte (Chiang et Birtch 2007). Par exemple, des chercheurs ont avancé que les cultures individualistes ont tendance à attribuer leur rendement à des facteurs personnels et internes (Landrine et Klonoff 1992), tandis que les cultures collectivistes ont tendance à attribuer leur rendement à des facteurs situationnels et externes. Chiang et Birtch ont fait valoir que « la gestion du rendement des employés dans un contexte multinational nécessite d'examiner les différences dans les processus cognitifs de l'emploi » (2007 : 233). Par conséquent, comprendre la perception qu'ont les employés permanents d'un système de GP est une autre façon d'essayer de comprendre leur ressenti du système et d'explorer les facteurs qui pourraient influencer leur attitude à l'égard de celui-ci. Au centre de notre chapitre se trouve une tentative de déterminer dans quelle mesure les responsables locaux sont perçus par les entreprises nationales comme appliquant un système de GP.

Le contexte du Nigeria

Le Nigeria a libéralisé son économie et a ouvert ses portes aux investisseurs et aux multinationales. En conséquence, les multinationales et les organisations intergouvernementales telles que le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et d'autres organisations onusiennes (ONU) ont transféré de plus en plus de pratiques de gestion et d'IGRH dans le pays. Des incitations fiscales considérables ont été accordées aux multinationales et aux investisseurs. Grâce aux privatisations des dernières décennies, les entreprises étrangères peuvent maintenant détenir jusqu'à 100 % des actions d'entreprises d'État privatisées. Le contrôle de la monnaie a été supprimé il y a plus d'une décennie. Cela signifie que les investisseurs peuvent rapatrier leurs bénéfices sans être soumis à des conditions particulières. Contrairement à certains pays asiatiques, l'attrait du Nigeria n'est pas l'existence d'une main-d'œuvre bon marché, mais la taille de son marché et ses ressources naturelles telles que le pétrole et le gaz. Le système industriel et de GRH du pays est largement influencé par son histoire coloniale britannique et l'instabilité économique récente du pays. En dépit de

l'évolution récente de l'économie nigériane dans certaines parties du secteur public et du secteur privé moderne, le système de GRH reste bureaucratique, tel que les Britanniques l'ont laissé. La diversité des groupes ethniques nigériens est une autre caractéristique des pratiques nigérianes de GRH. Par exemple, le recrutement et la sélection ainsi que la promotion sont parfois influencés par l'origine ethnique des sélectionneurs et des candidats.

Au niveau sociétal, il existe des valeurs, des croyances et des pratiques culturelles importantes qui influencent les membres de l'organisation. Ces facteurs culturels ont une influence directe sur les attitudes et les comportements sur le lieu de travail (Mekonon et Mamman 2003). Il est assez juste de dire que le Nigeria est une société patriarcale avec un collectivisme élevé, une grande distance de pouvoir et une forte incertitude (Hofstede 1991). Ces orientations et valeurs culturelles ont un impact sur les pratiques de gestion et sur l'attitude des employés à l'égard de ces dernières. On s'attend donc à ce que la perception que les employés ont du système GP soit influencée par ces orientations et valeurs culturelles (Mbigi 2000). D'autres éléments clés de la culture africaine qui peuvent avoir une pertinence et une influence directe sur les pratiques de GRH sont la famille (étendue ou non), les obligations mutuelles et le réseau communautaire (Kamoche 2000). La récente étude GLOBE (*Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness*) a également révélé d'importantes caractéristiques de la culture nigériane qui ont un rapport direct avec les pratiques de gestion de la performance. Le GLOBE était un projet de recherche qui étudiait l'interrelation entre la culture sociétale, la culture d'entreprise et le leadership des organisations dans le monde entier. Environ 170 chercheurs en sciences sociales et en gestion de 61 cultures/pays représentant toutes les grandes régions du monde y ont participé. Par exemple, l'étude a révélé que l'échantillon nigérien avait le score le plus élevé en matière d'orientation humaine (House et al. 2004). L'étude GLOBE laisse à penser que les sociétés à orientation humaine valorisent l'altruisme, la bienveillance, la gentillesse, l'amour et la générosité. Les membres de ces sociétés sont également motivés par le besoin d'appartenance et d'affiliation (House et al. 2004). Souvent, les sociétés protectrices des animaux, quant à elles, considèrent également les relations personnelles et familiales comme un moyen de protection. De même, dans de telles sociétés, les membres sont responsables de la promotion du bien-être des autres. Dans le contexte nigérien multi-ethnique, la société serait définie en fonction de l'ethnicité. Cela signifie que l'évaluation du rendement des employés aurait des connotations ethniques. En effet, les auteurs (House et al. 2004 : 236) affirment que dans les sociétés à forte influence sociale, « les acteurs sociaux sont censés promouvoir des normes paternalistes et des relations de mécénat ». L'orientation humaine explique en partie le soi-disant « népotisme » en tant que caractéristique des

pratiques de GRH en Afrique subsaharienne (Kamoche 2000 ; Mekonan et Mamman 2003). On escompte que les éléments de l'orientation humaine se reflètent dans les pratiques de GRH de nos répondants. Les implications du contexte culturel nigérian, s'agissant des thèses polycentriques/ethnocentriques, suggèrent que les cadres locaux adapteraient les systèmes de GP pour leur propre bénéfice et celui de leur groupe ethnique ou des membres de leur famille au détriment des multinationales et autres entreprises nationales.

Contexte culturel des multinationales suisses et suédoises

Pour beaucoup de non-Européens, l'Europe pourrait apparaître comme une culture monolithique. Toutefois, en dépit de leurs points communs, les cultures européennes sont diverses, voire plus diversifiées que celles du continent africain. Dans cette section, nous passons en revue, brièvement les caractéristiques culturelles de la société suisse et de la société suédoise où les deux multinationales étudiées ont leur siège social. Nous allons tenter de souligner la pertinence de la culture nationale pour la société-mère. Toutefois, il est également important de noter que les multinationales suisses et suédoises ont une culture d'entreprise qui les distingue des autres multinationales (Hofstede 1993). Par conséquent, la part de la culture suisse et suédoise dans les deux filiales à l'étude doit être considérée avec prudence. En d'autres termes, ce chapitre ne prétend pas que les politiques de GRH des deux sociétés soient entièrement déterminées par les cultures nationales suisse et suédoise, mais que les politiques seront influencées par elles. Les chercheurs ont relevé plusieurs caractéristiques clés de la société suédoise, notamment l'amour de la nature, l'individualisme par le développement personnel et l'égalité (Gannon et al. 1994). L'amour de la nature a été attribué à l'industrialisation tardive de la Suède qui a eu lieu dans les années 1900. L'attachement à la terre est fort, et se reflète dans la faible incertitude suédoise, l'évitement de l'incertitude et une faible distance de pouvoir. Gannon et al. attribuent également l'aspect pratique de la Suède à sa proximité avec le monde rural. Bien que les Suédois soient individualistes, ils ne sont pas dans la compétition l'un avec l'autre comme le sont les Américains. En d'autres termes, leur individualisme est basé sur un désir d'épanouissement personnel et d'avancement, et non sur le désir d'être meilleur que quiconque. En Suède, le désir et l'expression de l'égalité sont démontrés par des pratiques de travail égalitaires et un style de gestion participative, une fiscalité élevée et un État providence étendu. L'égalité se reflète également dans l'absence de différences entre les sexes sur le lieu de travail. Une autre dimension culturelle de la société suédoise est sa tendance à l'universalisme plutôt qu'au particularisme. La première s'exprime par l'application des règles à tous, en particulier lors du recrutement et de la sélection, de la promotion et de la gestion des performances. La seconde

s'exprime par l'application sélective de règles basées sur les relations personnelles (Trompenaars et Hampden-Turner 1997). Les Suédois sont des acteurs axés sur la réussite. Cela signifie que le statut est accordé aux personnes non pas sur la base d'une attribution, mais sur la base de l'accomplissement. Les Suédois ont également internalisé le facteur contrôle, c'est-à-dire qu'ils attribuent leur réussite et leur échec à leurs propres actions et non pas à un facteur extérieur à eux (Jackson 2002).

Les Suédois partagent davantage que les Africains les caractéristiques culturelles mentionnées par les Suisses. Cependant, la société suisse est diversifiée, composée d'Allemands, de Français, d'Italiens et d'autres groupes tels que les Turcs. Les recherches de Hofstede (1991) ont montré que les Suisses ont une petite distance de pouvoir. Cela signifie qu'ils sont égalitaires comme les Suédois. Ils obtiennent également de bons résultats en matière d'individualisme, mais, contrairement aux Suédois, ils sont plus orientés vers des valeurs « masculines ». Cela signifie qu'ils sont davantage tournés vers la compétition. Par ailleurs, ils évitent souvent l'incertitude. Cela pourrait signifier que, par rapport aux organisations suédoises, les organisations suisses sont plus susceptibles d'avoir des rôles sexo-spécifiques et d'être plus bureaucratiques. En résumé, bien que l'on puisse s'attendre à des différences entre les multinationales suédoises et suisses, en partie en raison de la culture nationale et de la culture d'entreprise, les entreprises sont plus susceptibles d'être similaires par rapport à la culture et au contexte nigériens. Par exemple, par rapport à la culture et au contexte nigériens, les deux entreprises seraient davantage axées sur les résultats et l'égalité, dans leurs politiques de gestion, en raison de leur orientation universaliste et égalitaire. En plus, du fait de leur contrôle interne, les multinationales sont plus susceptibles d'attribuer le rendement des employés à leurs propres capacités qu'à d'autres facteurs. Inversement, en raison de leurs orientations particulières, les cadres nigériens auraient tendance à faire de la discrimination entre les sexes, les tribus et les religions. Les employés nigériens auraient davantage tendance à attribuer leur rendement aux cadres qui les évaluent ; par conséquent, ils seraient susceptibles de signaler des cas de discrimination et de partialité dans les évaluations.

Outre les caractéristiques culturelles de la Suisse et de la Suède, les études d'Erten et al. (2004) ont fait état de découvertes intéressantes sur la GRH dans les deux pays. Par exemple, selon leur étude, la Suisse applique davantage un système de rémunération et de mérite lié à la performance. Ces chercheurs ont également évoqué des critiques de l'américanisation de la rémunération des cadres supérieurs dans les multinationales suisses. Cela met en évidence la convergence croissante des systèmes et des pratiques de GRH à travers le monde. Les recherches d'Erten et al. (2004) indiquent également que la Suisse a une fréquence élevée d'évaluation de la

performance. D'autre part, Lindeberg et ses collaborateurs (2004) ont fait valoir que la Suède est le pays de l'Union européenne (UE) où la fréquence d'utilisation du système de rémunération et du mérite lié à la performance est la plus faible, à l'exception des travailleurs manuels. Toutefois, l'application des systèmes d'évaluation est beaucoup plus élevée dans les organisations suédoises, en particulier par rapport à la Finlande voisine. En fait, c'est en Suède que le recours aux systèmes d'évaluation pour le personnel professionnel et administratif est le plus fréquent, dans les pays de l'UE (Lindeberg et al. 2004). Malgré les différences entre les pays européens, les chercheurs ont découvert des facteurs qui font que la GRH, en Europe, est singulière (Brewster 1995). Par exemple, Brewster (1995 : 3) a déclaré que « les organisations européennes fonctionnent avec une autonomie restreinte : contraintes au niveau international (Union européenne) et au niveau national par la culture et la législation, au niveau de l'organisation par les modes de propriété, et au niveau de la GRH, par la participation syndicale et les accords consultatifs ». Au vu de la littérature mentionnée, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1a. Compte tenu de la mondialisation croissante et de la convergence des pratiques de gestion à travers le monde, les politiques de gestion de la performance des deux sociétés sont susceptibles d'être centralisées au siège social, dans le pays d'origine (ethno-centrées) plutôt que décentralisées au niveau de la filiale, dans le pays d'accueil (c'est-à-dire polycentriques).

Hypothèse 1b. Compte tenu de la mondialisation croissante et de la convergence des pratiques de gestion à travers le monde, le système de GP, dans les deux sociétés, devrait être comparable aux « meilleures pratiques » en matière de GP à travers le monde.

Hypothèse 2. Étant donné que le système de valeurs d'une société peut avoir une influence significative sur les pratiques managériales, les employés des deux sociétés sont susceptibles de signaler les écarts commis par les responsables locaux par rapport aux politiques de gestion des entreprises.

Compte tenu de la diversité de la société nigériane et de l'attachement des individus à leurs expériences passées, les employés des deux sociétés sont susceptibles de signaler des discriminations et des préjugés dans la pratique de la GP.

Facteurs liés à l'entreprise : indépendamment de la culture nationale et de la convergence due à la mondialisation, les pratiques de gestion et d'organisation ont tendance à différer d'une organisation à l'autre. Les raisons des différences prévues pourraient aller de la culture d'entreprise, du style managérial, de la stratégie d'entreprise et de la structure organisationnelle aux systèmes de gestion des ressources humaines (Hickson 1997). On a constaté que

ces facteurs influencent les attitudes et le comportement des employés sur le lieu de travail. De plus, les données indiquent que les cabinets de consultants disposent d'une méthode singulière de gestion de leurs effectifs. Par exemple, les sociétés d'experts-conseils sont plus enclines à évaluer la contribution de leurs travailleurs à la connaissance et à encourager la mise en commun des connaissances et les retours. Un autre facteur à prendre en considération est la mise en œuvre de la politique des performances par les deux organisations. Parfois, la politique GP peut ne pas être pleinement mise en œuvre par le sous-sectionnaire pour un certain nombre de raisons. Par conséquent, les employés locaux pourraient signaler des attitudes différentes à l'égard de la politique sur les performances, selon l'organisation qu'ils représentent. Ainsi, dans la mesure où il n'y aurait pas de différences dans l'attitude des employés des deux sociétés multinationales à l'égard de la GP, nous attribuerions l'effet à l'approche de l'entreprise.

Les résultats s'apparentent en partie à la similarité des pratiques des entreprises et de gestion.

Hypothèse 3 : Compte tenu des facteurs liés à l'entreprise, tels que l'appropriation, la culture, le degré de mise en œuvre et les ressources, les employés des deux sociétés sont susceptibles de faire état d'une perception différente de leurs systèmes de gestion.

Méthodologie

Collecte de données

Pour atteindre les objectifs de l'étude, des données secondaires et primaires ont été recueillies auprès de deux organisations multinationales opérant au Nigeria, à savoir KG et ESN Nigeria. Nos données secondaires proviennent de l'analyse des politiques sur les performances (KG et ESN) et des documents d'examen des performances (KG seulement). Les véritables noms de ces organisations sont déguisés pour assurer leur anonymat. Il est extrêmement difficile d'avoir accès à des organisations (en particulier des entreprises multinationales) pour entreprendre des recherches. Ainsi, le choix des deux organisations a été déterminé avant tout par la question de l'accès. Nous sommes donc redevables aux deux organisations d'avoir autorisé leurs employés à participer à cette étude exploratoire.

KG Nigeria

KG Professional Services Nigeria est un partenariat établi en vertu de la loi nigérienne et membre de KG International, une société de conseil européenne basée en Suisse, qui opère dans 144 pays et emploie environ 97 000 personnes dans le monde entier. L'entreprise fournit des services d'audit, de fiscalité et de

conseil à ses clients dans différents secteurs de l'économie. KG est fière d'offrir des services professionnels d'un niveau mondial à ses clients. Elle compte actuellement plus de 400 personnes. Elle croit utiliser les « bonnes pratiques » de performance préétablies. Sur les 50 questionnaires envoyés à l'organisation, 32 ont été remplis par des employés de KG Nigeria et étaient utilisables aux fins de la recherche. Aucun des répondants n'appartenaient aux managers de l'entreprise.

ESN Nigeria

ESN Nigeria est une filiale d'ESN, un fabricant d'équipements de télécommunications basé en Suède. Elle emploie plus de 420 personnes dans différentes divisions et sites dans le pays. Ses pratiques de GRH sont basées sur les politiques établies par le siège social. Le GP de l'ESN vise à aligner la performance des employés de l'entreprise sur les objectifs de l'entreprise et le développement des compétences et des objectifs personnels de chaque employé. La mise en œuvre du processus GP dans l'organisation relève de la responsabilité des chefs d'unités et de divisions, tandis que les départements des ressources humaines (RH) sont chargés de veiller à ce que le processus global soit suivi avec une adaptation locale si nécessaire. En dépit de cette marge d'adaptation, la politique GP peut être considérée comme partiellement ethnocentrique parce que le noyau en a été mis au point au siège social où les Nigériens n'ont pas eu leur mot à dire. Cinquante questionnaires ont été envoyés à l'organisation, dont 25 seulement ont été retournés remplis de manière utilisable. Tous les répondants n'étaient pas des cadres de l'entreprise.

Instrument

Les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire auto-administré adapté de l'enquête de l'*Institute of Personnel and Development* (IPD) de 1997 sur les performances au Royaume-Uni (Armstrong et Baron 1998). Les 25 questions portaient sur la signification de la GP pour les employés, la nature des pratiques de GP, le rôle du responsable de la performance et les problèmes rencontrés dans la pratique de GP. L'échelle de cinq points de Likert - de 1 « tout à fait en désaccord » à 5 « tout à fait d'accord » - a été utilisée pour mesurer si les répondants étaient d'accord ou en désaccord avec les 25 énoncés du questionnaire. L'échantillon total des deux organisations était de 57.

Les répondants ont été choisis au hasard par les directeurs du personnel des deux organisations. Les questionnaires ont été distribués de manière anonyme par l'unité RH des deux sociétés. La plupart des répondants étaient des hommes (65 %). Tous avaient au moins le baccalauréat.

Données secondaires

Système de gestion de la performance dans les deux organisations

La politique de la performance de l'ESN stipule que :

« Toutes les unités et les entreprises doivent établir une orientation claire pour l'avenir par le biais d'un processus annuel de planification et de suivi des objectifs, cibles et buts de l'organisation, de manière à ce qu'un processus commun de compréhension s'instaure dans toute l'organisation. Il faut aligner le rendement de chaque employé sur les objectifs annuels. On s'attend à ce que chaque unité et entreprise dispose d'un processus de gestion, compris par tous les employés de l'organisation (politique de gestion de l'ESN). »

La politique d'ESN est mise en œuvre par le biais d'un cadre GP divisé en deux parties. Chaque chef d'unité est responsable de la mise en œuvre du système GP. Les supérieurs hiérarchiques sont responsables de la gestion des performances au sein de leur propre unité. Les services des ressources humaines sont chargés d'assurer l'application globale du cadre de travail. Tous les employés devraient participer activement à l'établissement des objectifs et être responsables de leur propre développement des compétences. Le cadre ESN GP doit être appliqué à tous les employés à l'échelle mondiale, avec une adaptation locale. Ce processus devrait comprendre l'établissement d'objectifs, des réunions de suivi et de retour d'expérience et un résumé de l'examen annuel. L'ESN GP est un processus annuel continu qui comprend au moins trois discussions par an.

Les discussions portent notamment sur l'établissement d'objectifs individuels, la prise en compte et le réexamen des objectifs, les réalisations, les valeurs et les attentes de tous les employés, les comportements de leadership des responsables, la planification du perfectionnement à court et à long terme et un sommaire annuel du rendement. Les principaux objectifs des discussions sont le suivi et le feed-back dans tous ces domaines dans le but d'aider chaque employé à atteindre les objectifs fixés et à se développer professionnellement et personnellement. (Politique sur les performances de l'ESN)

Pour l'ESN, ces bilans réguliers sont un moyen de reconnaître la motivation et permettent la croissance des employés. La politique de l'entreprise stipule que : « Nous voulons que tous les employés se sentent ambassadeurs de l'entreprise et qu'ils s'adaptent au changement de culture qui ira dans le sens de nos méthodes de travail. » Selon la politique de l'ESN, le système GP doit traiter les employés avec équité et respect. Il considère la vie privée et l'intégrité des employés comme sacro-sainte. La politique sur les performances stipule qu'un cadre :

« ... représente l'employeur et évaluera les salariés et adressera à chacun le bilan le concernant, d'une manière ouverte, et il est important que chacun soit informé de l'objet et du contenu de tout document, à la fois pour des raisons

juridiques et parce que c'est notre politique interne.» (Entretien avec un enquêté)

Il incombe aux supérieurs hiérarchiques de l'ESN de clarifier les objectifs individuels en fonction de la réalisation des objectifs de la division dont ils ont la charge. Les responsables sont censés encadrer les employés et leur fournir un retour sur leurs accomplissements. Les objectifs de la division sont fondés sur le principe du tableau de bord prospectif. Les objectifs des employés sont établis selon leur rôle ou poste et selon leurs activités et responsabilités quotidiennes. Les cadres d'ESN «doivent veiller à établir activement des objectifs et assurer que vous travaillez à la réalisation de ceux-ci. On attend d'eux qu'ils soient à la hauteur des valeurs et des comportements prônés par l'entreprise, et qu'ils mènent à bien la planification et l'adaptation de leurs compétences et de leur plan de développement.» (Entretien) Le rôle du département RH est de faciliter «la mise en œuvre, localement, du processus de gestion de la performance individuelle». (Entretien) Les cadres sont également chargés de fournir un encadrement et une formation pour aider les cadres et les employés à mener des débats fructueux sur la gestion du rendement individuel.

KG, quant à elle, repose sur la conviction qu'en raison de l'évolution constante du monde des affaires, les employés devraient avoir la possibilité d'apprendre et de grandir avec l'organisation. La politique est mise en œuvre au moyen d'un cadre axé sur la fixation d'objectifs, le suivi, la reconnaissance et la récompense de la performance. Ce cadre vise également à permettre à l'organisation de repérer et de déployer efficacement les talents afin de réaliser les ambitions professionnelles de ses employés. Le système GP est conçu pour encourager la réalisation des ambitions professionnelles et le développement des talents des employés qui correspondent aux besoins de l'entreprise. Il est également censé promouvoir un environnement de dialogue permanent et de communication entre les employés et les cadres. Le GP de KG indique que le système :

«... encourage le développement et fait correspondre les aspirations professionnelles et le talent de nos employés aux besoins de notre entreprise. Il favorise un environnement de communication permanente entre les individus et les responsables du rendement qui permette à chacun d'atteindre ses objectifs et de maximiser son potentiel en tant qu'individu et en tant qu'entreprise.» (Entretien)

Le processus GP de KG commence par la planification des activités et se termine par un examen de la performance des employés en fin d'année. En collaboration avec leurs supérieurs hiérarchiques, les employés sont tenus de se fixer des objectifs commerciaux et de développement personnel conformes aux objectifs de leur division et à leurs aspirations professionnelles. Les objectifs opérationnels peuvent être liés aux clients ou aux personnes ou aux deux. Les exemples suivants sont des exemples d'objectifs opérationnels des employés :

« Conformément aux valeurs fondamentales de l'entreprise, je me fixe les objectifs suivants qui me semblent réalisables et atteignables :

- Veiller à ce que le travail soit mené à terme et solliciter l'avis des superviseurs sur le travail accompli.
- Communiquer avec les collègues avec respect et s'adapter au comportement et au style des supérieurs afin d'instaurer un environnement de travail cordial au cours de l'exercice financier.
- Entretenir les relations de travail établies antérieurement avec les clients et les représentants de divers organismes de réglementation, et instaurer de bonnes relations de travail avec les nouveaux clients et les organismes de réglementation y afférents.
- Améliorer mes compétences en communication écrite et en technologie au cours de l'année afin d'améliorer la qualité du service à la clientèle.
- Diffuser et/ou partager les connaissances et les informations que j'ai recueillies dans le cadre de mon travail.
- (Objectifs opérationnels de KG approuvés par les employés).»
(Entretien)

Les objectifs des employés ne se limitent pas aux objectifs de l'entreprise. Il s'agit aussi, notamment, des objectifs financiers (par exemple, « S'assurer que les clients soient facturés au fur et à mesure en calculant le montant des factures et en le rappelant aux collègues responsables de la facturation ») ; des objectifs de développement personnel (par exemple « J'ai entamé le processus d'affiliation à l'Institut nigérian de l'homme et j'ai passé l'un des examens préalables pour devenir membre de l'Institut nigérian des relations publiques ») ; des objectifs de carrière (par exemple, « Dans l'année, j'espère être considéré comme un professionnel, à l'intérieur et à l'extérieur du cabinet, en ayant à ma disposition des informations à diffuser sur demande ») ; et des objectifs de mobilité (par exemple, « J'aimerais obtenir une mission internationale »).

Au cours de l'année, les employés sont censés avoir achevé un projet pour lequel ils reçoivent un retour pour leur permettre « d'identifier à la fois les progrès réalisés dans [leur] développement et les domaines sur lesquels [ils veulent] concentrer [leur] développement futur ». Au milieu de l'année, le bilan de performance est effectué officiellement et le supérieur hiérarchique met l'accent sur les progrès réalisés par les employés en vue d'atteindre les objectifs opérationnels et de perfectionnement personnel. Enfin, à la fin de l'année, l'employé et le supérieur hiérarchique comparent la performance et les résultats individuels aux :

« ... objectifs fixés au début de l'année, en tenant compte des retours sur [leurs] bilans de participation et de projet. De plus, avec [leur] gestionnaire de rendement ils verr[ont] comment [ils ont] atteint les résultats en notant les valeurs dont [ils ont] fait preuve au cours de l'année ainsi que les progrès qu'[ils ont] réalisés dans chacune des compétences de base de l'entreprise. » (Entretien)

En résumé, en nous basant sur les données secondaires, nous dirons que la GP des deux sociétés est partiellement ethnocentrique, étant donné que la politique est élaborée au siège social sans participation locale. Par conséquent, l'hypothèse 1a est partiellement étayée.

Données primaires

Notre analyse initiale des données secondaires et des discussions informelles avec les responsables semble indiquer que les cadres de GP des deux organisations, tels qu'ils ont été décrits précédemment, déterminent largement l'application des systèmes GP. Lorsqu'ESN met l'accent sur l'objectivité et l'équité dans la politique de la GP, il est intéressant de savoir si ses salariés pensent de la même façon. De plus, il nous a semblé déceler, au cours de notre analyse des politiques, une sensibilité insuffisante au contexte culturel du Nigeria. En d'autres termes, la politique originale en matière de performance ne semble pas être adaptée au contexte nigérian. Par exemple, la fixation d'objectifs collectifs plutôt qu'individuels aurait pu être envisagée pour s'adapter à la tendance collectiviste nigériane. La littérature sur la gestion interculturelle indique que les acteurs de cultures collectivistes, à distance hiérarchique importante et fatalistes trouvent inconfortable de travailler dans un système de gestion de la performance individualiste (Aycan et al. 2007). Bien qu'ESN ait encouragé les filiales à adapter la politique, nous n'avons pas trouvé d'indications sur ce qu'il est possible d'adapter et comment le faire. En l'absence de telles directives explicites, les cadres locaux semblent l'adapter aux pratiques traditionnelles de GRH au Nigeria, dont l'orientation est humaine plutôt qu'organisationnelle. La section suivante présente des données préliminaires portant sur l'attitude des employés à l'égard des deux systèmes de GP. L'objectif des données primaires est de fournir aux employés des informations sur leur perception des systèmes de gestion de la performance. Les données éclaireront également l'adaptation des politiques de GP des responsables locaux, telles qu'elles sont perçues par les employés.

Que signifie la gestion du rendement pour les employés ?

En surface du moins, les Nigériens qui travaillent dans les villes et dans le secteur moderne de l'État nigérian semblent être matérialistes. La consommation ostentatoire est une caractéristique clé du Nigeria moderne. La réussite dans la vie est démontrée par l'acquisition et l'étalage de richesses matérielles. La question de savoir si cela a son origine dans la culture africaine

fait l'objet d'un débat. On s'attend à ce que l'attitude des employés nigériens à l'égard des systèmes de performance soit influencée par ces caractéristiques de la société nigérienne. Par ailleurs, il a été rapporté que dans des sociétés plus matérialistes comme Hong Kong, les employés ont tendance à attacher une plus grande importance à la récompense monétaire (Graham et Leung 1987), ce qui se reflète dans leurs attitudes à l'égard d'aspects spécifiques du système d'évaluation de la performance.

Il est important de saisir ce que la GP signifie pour les employés, car cela permet de comprendre si ce que les organisations souhaitent réaliser est en rapport avec les attentes des salariés. Il est également important de comprendre la perception de la GP du point de vue des employés, car il est prouvé que les perceptions des employés influencent leur comportement à l'égard du travail et de l'organisation (Browning 2006). Par exemple, Browning (2006) a constaté que la perception des pratiques de GRH influençait le comportement des employés des organismes de services sud-africains. Les perceptions des employés peuvent également être influencées par des facteurs socioculturels. Par exemple, Aycan et ses collaborateurs (2007) ont rapporté que les orientations culturelles influencent la préférence pour les politiques et les pratiques de GRH. Ils ont constaté que les pratiques de GRH axées sur le groupe sont préférées par les personnes qui ont un haut niveau d'attitude collectiviste et d'orientation vers « l'être » et par ceux qui ont un faible niveau d'orientation vers la pensée et le « faire ». Par conséquent, nous supposons que la perception de nos répondants sera influencée par la situation socioculturelle du pays ainsi que par leur expérience en matière d'organisation. Pour déterminer la moyenne des performances du point de vue des employés, on a demandé aux répondants de noter un ensemble de cinq énoncés sur une échelle de cinq points de type Likert. Leurs réponses sont présentées dans le tableau 1.

Comme on peut le constater à partir des données du tableau 1, la majorité (78,9 %) croit que la GP a contribué à leur développement personnel et professionnel. Cela confirme l'opinion de Debrah (2004) selon laquelle de nombreux pays africains s'orientent vers l'établissement d'un lien entre la GP et le développement de carrière. Une autre constatation importante du tableau 1 est la perception que la fixation d'objectifs est un élément important des performances. En effet, tous les répondants (100 %) considèrent l'établissement d'objectifs comme la composante la plus importante du système de GRH. Cela semble contredire l'opinion selon laquelle le fait de fixer des objectifs peut étouffer l'innovation et la créativité (De Bruijn 2002). Malgré le fait que le processus de GRH puisse entraîner de la paperasserie, seul un petit nombre de répondants (26,3 %) estiment que le système de GRH est bureaucratique. Peut-être le fait que les répondants soient issus d'une culture de « l'être » et non pas du « faire », a-t-il contribué à leurs attitudes à l'égard du processus. Dans le premier cas, les personnes sont davantage concernées par le processus, tandis que dans le

second cas, les acteurs sociaux se concentrent largement sur les résultats (Adler 1991 ; Hofstede 1991).

L'une des raisons de l'échec de nombreuses IGRH est l'absence de lien entre les changements attendus dans le comportement des employés et le système de récompense (Armstrong et Brown 2006 ; Lawler 2002).

Tableau 1. Signification de la gestion de la performance

Signification de la GP	Tout à fait en désaccord %	Pas d'accord %	Indécis %	D'accord %	Tout à fait d'accord %
1) La gestion du rendement a contribué à mon développement personnel et professionnel global.	0	15.8	5.3	64.9	14
2) L'aspect le plus important de la gestion du rendement est la fixation d'objectifs.	0	0	0	40.4	59.6
3) La gestion du rendement est une tâche bureaucratique.	3.5	36.8	33.3	26.3	0
4) La gestion du rendement devrait être liée à la rémunération.	0	3.5	5.3	42.1	49.1
5) La gestion du rendement devrait être axée sur le perfectionnement des employés.	0	0	0	31.6	68.4

Source : Résultats de l'enquête ; N=57

Dans un pays où satisfaire leurs besoins fondamentaux constitue la principale préoccupation des travailleurs, les idées de la direction qui ne sont pas liées à la rémunération risquent de ne pas se matérialiser. Ce point de vue, semble-t-il, est soutenu par nos répondants. Comme on peut le voir dans

le tableau 1, presque tous (91,2 %) estiment que les critères de performance devraient être liés à la rémunération. En fait, des recherches ont montré que lorsque les employés reçoivent des salaires très élevés, la croissance personnelle, l'autonomie et l'accomplissement des tâches sont plus valorisés par les salariés. D'autre part, quel que soit le niveau de salaire, les données disponibles ont montré que les travailleurs placent parfois l'argent au sommet de leurs objectifs de carrière (Kubo et Saka 2002). Cela donne à penser que des facteurs externes peuvent influencer l'attitude des employés à l'égard de la récompense et du système qui la détermine.

Bien que la GP soit un concept large qui se concentre sur les objectifs de l'entreprise (Armstrong et Brown 2006), tous les répondants (100 %) considèrent que la GP devrait mettre l'accent sur le perfectionnement des employés. Cela ne veut pas dire que, de l'avis des employés, la GP ne devrait pas concerner également les objectifs de l'entreprise, mais plutôt qu'un régime de GP qui ne tiendrait pas compte des besoins personnels et professionnels des employés serait inefficace. En résumé, pour cet échantillon, GP signifie principalement établissement d'objectifs, perfectionnement des employés et rémunération en fonction du rendement. Bien que la fixation d'objectifs et le perfectionnement des employés soient des éléments clés des politiques des deux sociétés, la rémunération en fonction des performances n'est pas mise en avant dans les politiques. Nous souhaitons explorer, dans les sections suivantes, comment les employés reçoivent la mise en œuvre des politiques. Dans l'ensemble, cette constatation vient étayer partiellement l'hypothèse 1b qui affirme que « Compte tenu de la mondialisation croissante et de la convergence des pratiques de gestion de l'homme dans le monde, il est fort possible que les employés des deux sociétés attendent un système de gestion des performances similaire aux « meilleures pratiques » en matière de gestion des performances dans le monde entier ».

Quelle est la perception de la GP parmi les salariés ?

Un autre objectif de cette étude est d'enquêter sur les pratiques des deux entreprises en matière de GRH, telles qu'elles sont perçues par leurs employés. Il a été avancé que lorsque les employés voient d'un œil favorable les idées de la direction, ils sont davantage susceptibles de s'engager en faveur de sa réussite (Mamman 1998). Dans notre enquête sur les pratiques de GP du point de vue des employés, nous avons demandé aux enquêtés de répondre à un ensemble de 10 questions sur une échelle de cinq points de type Likert. Leurs réponses sont présentées dans le tableau 2.

Le tableau 2 fournit une appréciation chiffrée des pratiques de gestion de la performance dans les deux organisations faisant l'objet de l'enquête. Il est intéressant de noter qu'en dépit de l'importance de

l'officialisation de la pratique de la GRH dans les deux organisations, une minorité importante (10 %) estime que la GP n'est pas officielle. A première vue, cela semble surprenant, mais une observation plus poussée des données révèle qu'une minorité encore plus importante remet en question le caractère formel des systèmes de la GRH. Par exemple, environ 19,4 % n'ont pas l'impression de s'être fixé un objectif de rendement au début de l'exercice annuel.

26,3 % estimaient qu'il n'y avait pas deux réunions de GP par an. De même, environ un quart d'entre eux (26,3 %) n'étaient pas d'accord que leur rendement faisait l'objet d'un suivi et qu'ils recevaient un retour sur le sujet. Cela contredit les politiques de la GP des deux organisations. Bien que cela puisse suggérer une adaptation informelle de la politique par les responsables en fonction de leur propre orientation et des pratiques traditionnelles de la GRH, cela pourrait aussi résulter du manque de temps que rencontrent les cadres pour mettre pleinement en œuvre la politique.

Tableau 2. Perception des pratiques de la gestion de la performance

Pratique de la gestion de la performance	Tout à fait en désaccord %	Pas d'accord %	Indécis %	D'accord %	Tout à fait d'accord %
1) J'ai été informé du but et des objectifs du système de gestion du rendement.	0	10.5	0	52.6	36.8
2) J'ai été mis au courant de la raison d'être des objectives.	0	7.0	8.8	43.9	35.1
3) Je me fixe des objectifs au début de l'année en accord avec la stratégie de mon organisation.	1.8	1.8	15.8	43.9	36.8
4) J'ai des réunions de gestion du rendement au moins deux fois par an.	7.0	14.0	5.3	43.9	29.8
5) Mon rendement fait l'objet d'un suivi et d'un retour continu.	7.0	14.0	5.3	63.2	10.5
6) Le bilan de mon rendement provient de plusieurs sources.	1.8	10.5	14.0	43.9	29.8
7) Mon organisation me fournit des outils et des ressources pour assurer l'accomplissement des	3.5	19.3	8.8	45.6	22.8

tâches et des responsabilités au travail.					
8) Ma rémunération est liée à mon rendement.	8.8	19.3	21.1	31.6	19.3
9) Le système de gestion de la performance dans cette organisation est lié à mon développement.	1.8	8.8	33.3	45.6	10.5
10) La productivité du personnel de cette organisation s'est améliorée grâce au système de gestion du rendement.	5.3	21.1	24.6	40.4	8.8

Source : Résultats de l'enquête ; N=57

L'un des objectifs de la GP est de repérer les domaines à améliorer et de fournir les moyens nécessaires à cela (Armstrong 2000). Toutefois, un nombre important de répondants estime ne pas disposer des outils et des ressources nécessaires à l'exécution de leurs tâches (22,8 %). Ce chiffre recoupe leur conviction que la GP n'a pas amélioré la productivité de la main-d'œuvre (26,4 %). Une autre révélation intéressante des données est que la rémunération des salariés n'est pas liée à la performance. Seulement la moitié (50,9 %) des répondants croit que leur rémunération est liée au rendement. Cela contredit l'opinion selon laquelle un bon système de la GP devrait être lié au système de récompenses. De façon comparable, on a fait valoir que tout système de récompense qui ne prend pas en compte la performance est forcément inefficace (Lawler 2000, 2002). En résumé, il apparaît que le ressenti des employés n'est pas conforme à la politique énoncée. Comme nous l'avons déjà dit, cela pourrait être dû au manque de temps pour mettre pleinement en œuvre la politique ou au désir des cadres d'appliquer les pratiques traditionnelles de GRH. Les politiques de gestion des deux sociétés prévoient que la performance soit liée à la récompense. De plus, la culture des deux pays est axée sur les résultats. Pourtant, certains de ces employés ne semblent pas avoir conscience de la présence de toutes ces caractéristiques de la culture suédoise et suisse dans leurs pratiques de gestion. Ceci vient donc appuyer partiellement l'hypothèse 2 qui affirme qu' : « Étant donné que le système de valeurs d'une société peut avoir une influence significative sur les pratiques managériales, les employés des deux entreprises sont susceptibles de signaler les écarts commis par les responsables locaux par rapport aux politiques de gestion des entreprises. »

Quel est le ressenti des employés concernant les responsables de la performance ?

Le système de GP repose sur l'idée que les acteurs devraient être gérés et faire l'objet d'une nouvelle récompense, en fonction de l'exécution de leurs rôles (Harris 1999). Ce principe suppose que le fait de récompenser les employés différemment, en fonction du rendement, motivera les acteurs sociaux à faire plus d'efforts pour atteindre des objectifs de l'organisation (Armstrong et Murlins 1988 ; Baruch et al. 2004). En fait, certains experts ont soutenu qu'un système de gestion axé sur le rendement était essentiel à l'atteinte des dits objectifs (Belfield et Marsden 2003). Toutefois, ce principe repose sur l'hypothèse que les responsables de la mise en œuvre de la politique (c.-à-d. les cadres) adhèrent à ce principe. Cependant, la signification de la performance peut varier entre celui qui l'interprète et la personne qui l'évalue. Cette différence est encore plus marquée si le système de performance a été conceptualisé ailleurs, puis transféré dans un autre milieu culturel. Par exemple, dans une culture qui valorise la performance, l'évaluation du rendement peut être influencée par la relation entre l'employé et le supérieur hiérarchique (Chiang et Birtch 2007). En d'autres termes, les critères d'évaluation de la performance peuvent être très larges. En effet, l'une des questions majeures concernant la GP est la relation entre les évaluateurs et les employés. La question de l'équité (perçue ou non) et de la capacité des responsables de la GP à s'acquitter efficacement de leurs tâches (Armstrong 2000) y est liée. Ces questions revêtent une grande importance, en particulier pour les multinationales qui opèrent dans un environnement qui leur est peu familier comme le Nigeria. De même, elles sont importantes dans une culture où les relations personnelles influent considérablement sur l'efficacité des pratiques de GRH (Mekonan et Mamman 2003). Aussi, la présente étude visait-elle à examiner les rapports salariés/responsables de la GP, tels que perçus par les premiers. Pour enquêter sur ces questions, on a demandé aux répondants de répondre à un ensemble de cinq énoncés sur une échelle de cinq points de type Likert. Leurs réponses sont présentées au tableau 3.

Les données du tableau 3 révèlent que les répondants semblent croire que leurs supérieurs hiérarchiques sont objectifs parce qu'ils s'acquittent de leurs fonctions sans leur rendre service (73,7 %). Cependant, environ un quart des répondants n'ont pu souscrire catégoriquement à l'opinion que leurs supérieurs hiérarchiques ne les favorisaient pas (26,3 %). Ces données sont également corroborées par le fait qu'une minorité importante des répondants (15,8 %) n'a pu être en désaccord avec l'énoncé suivant : « Mon chef de projet est partial à mon égard. » Ce chiffre devrait être un sujet de préoccupation parce que la perception de l'équité est un déterminant clé du succès de tout système de GRH et de récompense (Lawler 2002). Si un nombre important d'employés estime que leur

rendement n'est pas évalué équitablement ou objectivement, le système risque d'être inefficace.

Des décennies de recherche sur la participation des employés à la prise de décision et à la participation ont révélé que lorsque les employés sont impliqués dans des décisions qui ont un impact sur leurs vies professionnelle et privée, ils sont plus susceptibles d'avoir des attitudes positives à l'égard du travail, une plus grande satisfaction professionnelle et un plus grand engagement (Scully et al. 1995).

Tableau 3. Ressenti des employés concernant les managers de la GP

Perception des managers	Tout à fait en désaccord %	Pas d'accord %	Indécis %	D'accord %	Tout à fait d'accord %
1) Mon gestionnaire de rendement s'acquitte de ses fonctions, il ne me fait pas une faveur.	7.0	5.3	14.0	42.1	31.6
2) Mon gestionnaire de rendement m'encourage à exprimer mon point de vue au cours des évaluations du rendement.	10.5	19.3	3.5	38.6	28.1
3) Mes opinions sont prises en compte lors de l'évaluation du rendement.	8.8	26.3	17.5	29.8	17.5
4) Mon manager de la performance a un parti pris contre moi.	22.8	45.6	15.8	15.8	0
5) Je dois faire preuve de servilité à l'égard de mon manager de la performance afin d'en être écouté.	29.8	45.6	8.8	12.3	3.5

Source : Résultats de l'enquête ; N=57

De même, la recherche a révélé que la participation des intéressés au processus d'évaluation aboutit à des résultats positifs (Roberts 1994). Cela étant, l'une des révélations les plus décourageantes des données est la perception que les cadres n'encouragent pas les employés à exprimer leur point de vue au cours

des réunions d'examen du rendement. En effet, seulement les deux tiers des personnes interrogées (66,7 %) sont d'accord avec l'énoncé suivant : « Mon directeur de programme m'encourage à exprimer mon point de vue pendant les évaluations du rendement. » Ce point de vue est suivi d'une révélation encore plus décevante : moins de la moitié (47,3 %) des répondants pensent que leur point de vue est pris en compte lors de l'examen du rendement.

À notre avis, ces chiffres sont importants pour deux raisons. Premièrement, les répondants sont des membres très instruits et expérimentés des organisations qui accomplissent des tâches techniques (par exemple, dans le cas de KG Nigeria). Par conséquent, on s'attendrait à ce que ces catégories d'employés soient écoutées et leurs points de vue pris en compte. Deuxièmement, en tant qu'entreprise multinationale et organisation axée sur l'apprentissage et le savoir (par exemple, dans le cas de KG Nigeria), on pourrait escompter une perception plus juste des bonnes pratiques appliquées dans les organisations. Même si cette constatation est une question de perception, nous continuons de considérer que les entreprises auraient dû faire un meilleur travail de mise en œuvre pour assurer une meilleure perception de la part de leurs salariés. Comment expliquer ce résultat ?

Peut-être que la question de la distance hiérarchique élevée et de la faible confiance dans la culture africaine est responsable du refus des supérieurs hiérarchiques de solliciter et d'exploiter l'opinion de leurs employés (Kamoche 2000 ; Mekonan et Mamman 2003). Étant donné que tous les responsables sont des Nigériens et non des expatriés, leur origine culturelle pourrait influencer leur réticence à rechercher et à utiliser l'avis de leurs subordonnés. L'autre raison possible pourrait être que les critères de performance ont été introduits dans les organisations pour des raisons symboliques. La raison de l'adoption symbolique des idées de gestion a été imputée en grande partie au désir des organisations de se conformer à la demande institutionnelle externe et non à la nécessité de combler un « écart de performance » (Abrahamson 1991). Il a été démontré que lorsque des idées de gestion sont introduites pour des raisons symboliques, leur application se fera dans un demi-enthousiasme (Zajac et Westphal 1995). En tout état de cause, il s'agit d'un cas clair d'adaptation de l'influence de la GP, causée en partie par des facteurs culturels.

Une autre révélation du tableau 3 présentant un intérêt est la question de la relation entre l'évaluateur et l'évalué, dans le système GP. Dans une société où le népotisme peut être une caractéristique des rapports de travail, la relation entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés serait essentielle à

l'efficacité de la GP. Malgré l'objectivité perçue des supérieurs hiérarchiques, environ un quart des répondants (24,6 %) ne sont pas en désaccord avec l'énoncé suivant : « Je dois m'attirer les faveurs de mon directeur de programme afin d'obtenir de bonnes notes. » Ce résultat est une réflexion sur deux questions que nous avons discutées plus tôt. Premièrement, les répondants ne font peut-être pas confiance à leurs supérieurs hiérarchiques pour se comporter objectivement ; par conséquent, ils ont ressenti le besoin de se tenir à leur disposition afin d'être mieux notés. Deuxièmement, il pourrait s'agir d'une manifestation de la tendance des répondants au fatalisme. Ainsi, ils ne font pas confiance à leurs propres capacités et, par conséquent, éprouvent la nécessité de prendre des mesures supplémentaires pour s'assurer une meilleure notation ou une notation objective, d'où cette attitude envers leurs responsables. L'explication finale pourrait être l'influence de la distance hiérarchique (Mekonan et Mamman 2002). En d'autres termes, une bonne performance n'est pas suffisante pour garantir une note élevée. Au lieu de cela, le cadre pourrait exiger ou s'attendre à la servilité et à ce que ses subordonnés cherchent à s'insinuer dans ses bonnes grâces en signe de reconnaissance de leur position élevée. Il s'agit là encore d'une adaptation supplémentaire possible du système de GRH aux pratiques traditionnelles de GRH ou aux traditions sociétales.

En résumé, les constatations de cette section font ressortir l'influence potentielle de la culture sur les responsables et les employés s'agissant du système de GR. Par exemple, le concept de rapport social (*Guanxi*), dans la société chinoise, qui n'est pas radicalement différent de la forte affiliation du clan africain, s'est avéré avoir plus de poids que les lois et règlements (Gabrenya et Hwang 1996). Tung (1996) a fait valoir que le *Guanxi* peut jouer un rôle plus puissant que le mérite dans l'attribution des récompenses. Ces orientations culturelles, sont si profondément ancrées dans le psychisme des responsables locaux, que ceux-ci adaptent les politiques ethnocentriques à leurs croyances et à leurs hypothèses. Une autre orientation culturelle qui a un impact sur le système GP dans une société collectiviste comme la société africaine est la peur de perdre la face. Dans la société chinoise, par exemple, sauver la face, c'est fournir des efforts soutenus et/ou ne pas afficher des résultats insuffisants (Bond et Hwang 1986 ; Bond 1996 ; Gabrenya et Hwang 1996). Ces orientations culturelles peuvent priver les responsables de l'accès à des informations vitales pour évaluer le rendement des employés. Elles peuvent aussi les empêcher de donner un retour objectif de peur de nuire à l'estime de soi des employés (Bozionelos et Wang 2007). Au vu de ces résultats, on se demande également si l'approche ethnocentrique du transfert de la GRH atteindra nécessairement ses objectifs, étant donné que les sociétés nationales et les ressortissants du pays d'accueil ne sont pas des bénéficiaires passifs de la GRH.

Quels sont les problèmes perçus des performances ?

Les avantages et les avantages potentiels des performances ont été bien documentés dans la littérature (Armstrong 2000 ; Armstrong et Baron 2006). Cependant, toutes les organisations qui mettent en œuvre ou tentent de mettre en œuvre la gestion des performances n'en tirent pas profit. Le fait de ne rien retirer des critères de performance a été attribué à plusieurs facteurs, notamment : le manque de compétences à mettre en œuvre et à faire fonctionner la GP ; la discrimination réelle et perçue par l'évaluateur et la pression pour fixer et atteindre les objectifs (Chiang et Birtch 2007). Dans le cadre de notre enquête, nous tentons de déterminer ce que les salariés considèrent comme des problèmes dans leur système GP. Nous avons demandé aux enquêtés de répondre à un ensemble de sept énoncés sur une échelle de cinq points de type Likert. Leurs réponses sont présentées au tableau 4.

Tableau 4. Problèmes perçus dans la gestion du rendement

Problèmes perçus dans la gestion du rendement	Tout à fait en désaccord %	Pas d'accord %	Indécis %	D'accord %	Tout à fait d'accord %
1) Ma gestion de la performance est faite à la dernière minute.	22.8	21.1	10.5	33.3	12.3
2) Je me sens discriminé par le système de gestion du rendement en raison de mon genre.	50.9	33.3	10.5	1.8	3.5
3) Je me sens discriminé par le système de gestion de la performance en raison de ma religion.	45.9	24.9	3.5	15.8	10.5
4) J'ai été formé à l'utilisation des outils de gestion de la performance.	8.8	21.1	15.8	33.3	21.1
5) Les outils utilisés pour la gestion de ma performance sont suffisants.	1.8	28.1	31.6	29.8	8.8
6) La rémunération au rendement me pousse à atteindre mes objectifs.	7.0	21.1	19.3	33.3	19.3

7) La gestion du rendement me met sous pression pour que j'atteigne mes objectifs.	1.8	29.8	19.3	31.6	17.5
--	-----	------	------	------	------

Source : Résultats de l'enquête ; N=57

Les données présentées dans le tableau 4 suggèrent que les répondants perçoivent de nombreux problèmes. Par exemple, 45,6 % des personnes interrogées estiment que leur GP est réalisée à la dernière minute. Plus d'un quart des répondants estiment que le système les a laissés tomber à cause de leur religion (26,3 %).

Certaines compétences et connaissances sont requises si l'on veut fonctionner avec le système GP, en tant qu'outil de bonnes pratiques. Le fait de ne pas disposer de ces compétences et connaissances pourrait rendre le système inefficace. Un pourcentage important des répondants ne croit pas qu'ils ont été formés à l'utilisation du système GP (29,9 %). Ce chiffre est beaucoup plus élevé (45,7 %) si l'on tient compte de ceux qui n'ont pas d'opinion. Dans la mesure où ce résultat est vrai, il est similaire à l'adoption symbolique de l'IGRH. Cela se reflète également dans le fait qu'un nombre important (29,9 %) estime que les outils utilisés dans le système de GRH ne sont pas suffisants. Cette constatation pourrait suggérer une adaptation de la politique sur la performance ainsi qu'une mise en œuvre incomplète de celle-ci en raison d'un manque de temps.

L'une des critiques de l'appréciation de la performance (en particulier dans le secteur public) a été qu'elle fait pression sur les organisations, les cadres et les employés pour qu'ils passent par le processus et les pousse à considérer ce passage comme une fin plutôt que comme un moyen d'améliorer la performance individuelle de l'organisation (De Bruijn 2002). Ce point de vue est reflété dans la perception des répondants selon laquelle la GP les a mis sous pression pour atteindre les objectifs (49,1 %). Nous avons également signalé dans la section précédente qu'une minorité importante ne croit pas que le système de la GP ait contribué à la productivité des employés. De façon similaire, certains répondants ne pensent pas que la rémunération liée au rendement leur permette d'atteindre leurs objectifs (28,1 %). Ce chiffre passe à 47,4 % si l'on tient compte des indécis. Étant donné que dans certaines situations, la perception est plus importante que la réalité, l'influence sur la perception négative des employés à l'égard des systèmes de la GRH devrait faire l'objet d'une enquête et être prise en compte si l'on veut obtenir des résultats souhaitables. C'est notamment le cas dans une société caractérisée par un manque de confiance (Fukuyama 1995).

Dans quelle mesure les facteurs liés à l'organisation expliquent-ils les différences d'attitude des employés à l'égard de la GP ?

Il est raisonnable de s'attendre à ce que le vécu des employés en matière de pratiques de gestion varie d'une organisation à l'autre, et l'Hypothèse 3 l'avait prédit : « Compte tenu de facteurs liés à l'entreprise tels que l'appropriation, la culture, le degré de mise en œuvre et les ressources, les employés des deux sociétés sont susceptibles de faire état d'une perception différente de leurs systèmes de gestion de la performance. » Pour tester cette proposition, nous avons effectué un test t sur l'ensemble des réponses aux 25 items du questionnaire (voir le tableau 5). Le test t devrait nous permettre de déterminer les différences d'attitudes en matière d'emploi entre les deux organisations.

Tableau 5. t-test de la perception des employés de KG et ESN

Pratiques de la GP	Organisation	Moyenne	Écart-type	t	Sig.
1) La gestion du rendement a contribué à mon développement personnel et professionnel global.	KG	3.69	.965	-.811	.421
	ESN	3.88	.781		
2) L'aspect le plus important de la gestion du rendement est la fixation d'objectifs.	KG	4.56	.504	-.583	.562
	ESN	4.64	.490		
3) La gestion du rendement est une tâche bureaucratique.	KG	2.91	.856	.801	.427
	ESN	2.72	.891		
4) La gestion du rendement devrait être liée à la rémunération.	KG	4.38	.793	.075	.941
	ESN	4.36	.700		
5) La gestion du rendement devrait être axée sur le perfectionnement des employés.	KG	4.78	.420	1.083	.077
	ESN	4.56	.507		
6a) Il existe un processus officiel de gestion du rendement dans mon organisation. 6b) J'ai été informé du but et des objectifs du système de gestion du rendement.	KG	4.50	.508	3.661	.001
	ESN	3.72	1.061		
	KG	3.84	1.394	-.491	
	ESN	4.00	.866		

7) Je me fixe des objectifs au début de l'année en accord avec la stratégie de mon organisation.	KG ESN	4.41 3.76	.615 1.012	2.981	.004
8) J'ai des réunions de gestion du rendement au moins deux fois par an.	KG ESN	4.13 3.28	1.070 1.275	2.719	.009
9) Mon rendement fait l'objet d'un suivi et d'un retour continu.	KG ESN	3.28 3.92	1.326 .493	- 2.285	.026
10) Le bilan de mon rendement provient de plusieurs sources.	KG ESN	3.84 3.96	1.051 .978	-.427	.671
11) Mon organisation me fournit des outils et des ressources pour assurer l'accomplissement des tâches et des responsabilités au travail.	KG ESN	4.00 3.20	.803 1.354	2.778	.007
12) Ma rémunération est liée à mon rendement.	KG ESN	3.53 3.08	1.414 .954	1.369	.176
13a) Le système de gestion de la performance dans cette organisation est lié à mon développement. 13b) La productivité du personnel de cette organisation s'est améliorée grâce au système de gestion du rendement.	KG ESN KG ESN	3.59 3.48 3.22 3.32	.875 .872 1.157 .945	.488 -.355	.628 .724
14) Mon manager de rendement s'acquitte de ses fonctions, il ne me fait pas une faveur.	KG ESN	4.09 3.56	.963 1.294	1.787	.079
15) Mon manager de rendement m'encourage à exprimer mon point de vue au cours des évaluations du rendement.	KG ESN	3.22 3.96	1.408 1.207	- 2.097	.041
16) Mes opinions sont prises en compte lors de l'évaluation du rendement.	KG ESN	3.00 3.48	1.078 1.447	- 1.436	.157
17) Mon manager de rendement a un parti pris contre moi.	KG ESN	2.25 2.24	.950 1.052	.038	.970

18) Je dois faire preuve de servilité à l'égard de mon manager de rendement afin d'être écouté de lui.	KG ESN	2.50 1.68	1.191 .748	3.006	.004
19) Ma gestion de la performance est laissée à la dernière minute.	KG ESN	2.81 3.04	1.424 1.399	-.603	.549
20) Je me sens discriminé par le système de gestion du rendement en raison de mon genre.	KG ESN	1.56 1.96	.759 1.172	- 1.549	.127
21) Je me sens discriminé par le système de gestion de la performance en raison de ma religion.	KG ESN	2.44 1.92	1.605 1.152	1.360	.179
22) J'ai été formé à l'utilisation des outils de gestion de la performance.	KG ESN	3.81 2.80	.998 1.384	3.208	.002
23) Les outils utilisés pour la gestion de ma performance sont suffisants.	KG ESN	3.50 2.72	.984 .843	3.160	.003
24) La rémunération au rendement me pousse à atteindre mes objectifs.	KG ESN	3.78 2.84	1.128 1.143	3.107	.003
25) La gestion du rendement me met sous pression pour que j'atteigne mes objectifs.	KG ESN	3.72 2.84	1.054 1.068	3.105	.003

Source : Résultats de l'enquête ; N=57

Comme on peut le voir au tableau 5, les perceptions de la pratique de la GRH dans les deux organisations diffèrent à bien des égards. Les données appuient partiellement l'hypothèse 3. Par exemple, il y a une différence significative dans la proportion de l'existence ou non d'un processus GP formel ($t = 3,66$, $p \geq 0,001$). Les employés de KG sont plus enclins à percevoir la formalité ($X = 4,50$) que les employés d'ESN ($X = 3,72$). Similairement, il existe des différences significatives entre les deux catégories d'employés en ce qui concerne l'établissement d'objectifs de rendement ($t = 2,981$; $p \geq 0,004$) ; les réunions autour de la gestion du rendement ($t = 2,719$; $p \geq 0,009$) ; la surveillance et la rétroaction ($t = -2,285$; $p \geq 0,026$) ; et la fourniture d'outils et de ressources ($t = 2,778$; $p \geq 0,007$).

Il y a aussi des variations dans la fréquentation des personnes âgées ($t = 3,006$; $p \geq 0,004$) ; la formation sur la façon d'utiliser les outils de la GP

($t = 3,208$; $p \geq 0,002$) ; le manque d'outils ($t = 3,160$; $p \geq 0,003$) ; l'efficacité de la GP pour permettre d'atteindre la cible ($t = 3,107$; $p \geq 0,003$) ; et la pression imposée par la GP ($t = 3,105$; $p \geq 0,003$). Dans tous les domaines, les employés de KG sont plus susceptibles de faire état d'une perception positive plus élevée que les employés d'ESN. Ce résultat n'est pas tout à fait inattendu, étant donné que KG est une société de conseil avec une vaste expérience dans l'application et l'exportation de processus de gestion et d'idées à travers le monde. Il n'est donc pas surprenant que les employés de KG semblent avoir une meilleure expérience des bonnes pratiques de gestion. Dans l'ensemble, il semble que les gestionnaires d'ESN sont plus susceptibles de modifier la politique GP de l'entreprise que les gestionnaires de KG. En d'autres termes, bien que les gestionnaires locaux puissent adapter l'IGRH, les multinationales peuvent influencer l'ampleur de la modification.

En ce qui concerne l'expérience des employés avec les gestionnaires hiérarchiques, le résultat est tout à fait ré-évaluable et significatif ($t = -2,097$; $p. \geq 0,041$). Les données indiquent que les employés de KG ont moins de chances ($X = 3,22$) d'exprimer leur point de vue pendant l'examen de la GP que les employés d'ESN ($X = 3,96$). Cette constatation est importante, car, en tant que société d'experts-conseils, on s'attendrait à ce que les employés de KG aient plus d'occasions de participer à l'examen de la GP que leurs homologues du secteur des télécommunications. Ce résultat est encore renforcé par la perception des employés de KG qu'ils doivent faire preuve de servilité à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques afin d'obtenir une bonne note ($X = 2,50$). Dans leur étude sur les travailleurs du savoir, Horwitz et ses collaborateurs (2006) ont constaté que les organisations peuvent retenir et motiver les travailleurs du savoir par le biais d'un environnement stimulant. « Le mécanisme pour y parvenir comprend une culture participative de l'organisation, reflétant une relative autonomie dans l'environnement de travail, promouvant une culture de travail plus collective incluant à la fois le travail en équipe et les opportunités individuelles, et permettant aux travailleurs du savoir d'accéder aux technologies et aux produits de pointe » (Horwitz et al. 2006 : 806). Ce ne sont pas des caractéristiques managériales normalement associées aux responsables nigériens. La question qui se pose alors est : Comment les EMN peuvent-elles mettre en œuvre de telles pratiques de gestion ? Il semble que les dirigeants de KG ont adapté la politique d'une manière ou d'une autre, alors qu'en même temps, la politique n'a peut-être pas été entièrement mise en œuvre. Nous pensons qu'une implication adéquate des responsables locaux au niveau de la formulation des politiques assurera une meilleure mise en œuvre, plutôt que de demander aux cadres locaux d'adapter la politique une fois qu'elle a été formulée au siège.

En ce qui concerne la perception des problèmes de performances, les employés de KG sont plus susceptibles de déclarer qu'ils sont formés en

performance ($X = 3,81$); qu'ils disposent d'outils suffisamment efficaces pour les performances ($X = 3,50$); qu'il y a un impact positif de la rémunération liée au rendement en fonction des objectifs ($X = 3,78$) et qu'ils subissent des pressions de la part des systèmes de performances ($X = 3,72$), comparativement à leurs homologues de l'ESN ($X = 2,80$; $X = 2,72$; $X = 2,84$; $X = 2,84$, respectivement). Les résultats concernant la perception des employés sont conformes à nos attentes, étant donné que KG est une société d'experts-conseils qui devrait appliquer les bonnes pratiques en matière de gestion de projet. En surface, les résultats entre la perception de la pratique de la GP et la perception des problèmes dans le système de GP peuvent sembler contradictoires parce que les employés de KG ont fait état d'une perception positive plus élevée de bonnes pratiques en matière de performance, mais ils ont fait état d'une perception plus élevée des problèmes liés au système de performance. Cependant, nous ne voyons pas de contradiction entre les résultats parce que les employés peuvent avoir une perception positive des bonnes pratiques, mais rapportent une perception plus élevée des problèmes en raison de leur propre interprétation de ce qui est une bonne pratique ou ce qui est un problème ou les deux. Dans l'ensemble, le test t dans les deux organisations suggère que si les cadres locaux peuvent adapter l'IGRH et le font, le degré d'adaptation peut être influencé par les circonstances de l'organisation.

Conclusion

Le chapitre s'est proposé d'enquêter sur les questions suivantes : a) Étant donné que les multinationales transfèrent des ressources humaines aux pays en développement, quelle politique devrait guider le transfert (polycentrique ou ethnocentrique ?) ; et b) Étant donné que les entreprises nationales ne sont pas des bénéficiaires passifs des ressources humaines, quelles sont les implications de la politique (polycentrique ou ethnocentrique) pour les multinationales ? Les résultats de notre enquête et l'examen de la littérature suggèrent que les politiques de la GP des multinationales sont en partie ethnocentriques, mais que la pratique, telle qu'elle est perçue par certaines entreprises nationales, est polycentrique. Par exemple, certaines parmi elles perçoivent un certain degré de népotisme et de favoritisme dans le système. En plus, beaucoup d'employés estimaient que leurs supérieurs hiérarchiques avaient un parti pris contre eux. De même, un nombre important d'entreprises nationales estime que leurs points de vue ne sont pas pris en compte lors de l'examen de la GP et qu'ils ne reçoivent pas de rétroaction de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Nous les décrivons comme une adaptation informelle (non autorisée) par les responsables locaux en vue de l'adaptation au contexte nigérian. Cela soulève la question de l'utilité d'une approche ethnocentrique, étant donné que les cadres locaux adapteront de toute façon les politiques de GRH. Nous

avons également noté que les différences entre la politique et la pratique pourraient être dues au retard dans la mise en œuvre de la politique. Néanmoins, les sections suivantes attirent l'attention sur les implications pour la recherche et le débat sur la transférabilité de l'IGRH entre les cultures.

Implications pratiques

Les résultats de cette étude ont permis de constater que non seulement les entreprises nationales croient que les supérieurs hiérarchiques n'appliquent pas les politiques de GRH comme il est prescrit, mais aussi qu'il y a des variations d'une organisation à l'autre quant au degré d'adaptation des pratiques de GRH. Que nous dit la variation à l'échelle de l'organisation par rapport à la convergence/l'ethnocentrisme ou la divergence/le polycentrisme ? En résumé, les résultats de cette étude suggèrent que les multinationales ne peuvent pas transférer la politique de GRH ethno-centrée dans son intégralité, même si elles le souhaitent. Cela s'explique par le fait que les dirigeants locaux l'adapteraient à leurs pratiques traditionnelles de GRH. En outre, il y a un retard dans la mise en œuvre de la politique. Cependant, les multinationales peuvent améliorer leurs chances de transférer la politique de GRH ethno-centrée si elles utilisent des ressortissants du pays d'origine au lieu des employés internationaux comme cadres. Les variations d'une organisation à l'autre semblent suggérer qu'en dépit de leur aisance culturelle, les multinationales peuvent avoir une certaine influence sur les attitudes et les comportements de leurs travailleurs. Cet effet de levier peut être exercé par le recrutement, la sélection, la formation et la réorientation culturelle. Les implications pratiques sont : Les multinationales peuvent utiliser avec succès l'approche ethnocentrique si elles doivent choisir les employés et les cadres locaux en fonction de leur capacité à opérer dans le cadre d'une politique ethnocentrique.

D'un autre côté, les multinationales peuvent adopter une politique polycentrique en laissant les responsables locaux développer une politique RH adaptée à l'environnement local. Nous suggérons d'appliquer cette stratégie avec prudence, car, dans une société multiethnique, l'approche créera des conflits, étant donné que la politique pourrait être développée et appliquée de manière à favoriser certains groupes.

La troisième option est la convergence/l'adaptation croisée. Dans ce cas, l'EMN peut adopter une approche proactive afin de fournir des conseils en matière d'adaptation, plutôt que de laisser aux responsables locaux le soin de s'adapter. Ces derniers devraient collaborer avec les entreprises nationales afin d'élaborer une politique appropriée qui profiterait aux multinationales et aux entreprises nationales.

La compréhension du rôle des critères objectifs par rapport aux critères subjectifs dans l'évaluation de la performance est essentielle à la question de l'adaptation. Dans un contexte culturel, plus les critères sont subjectifs, plus il est probable qu'ils seront soumis à une « interférence culturelle » (Bozionelos et Wang 2007). Par conséquent, les directives d'adaptation des multinationales devraient tenir compte du fait que les responsables locaux sont plus susceptibles d'« interférer » avec des critères subjectifs qu'avec des critères objectifs. De plus, les entreprises nationales sont plus susceptibles d'avoir des attitudes négatives à l'égard du système de performance si les critères sont perçus comme étant subjectifs. Cela ne veut pas dire que les entreprises nationales profiteraient également du contexte culturel pour réaliser de meilleurs bilans de performance.

Les implications théoriques et de recherche pour la transférabilité de l'IGRH par les multinationales

Il y a plusieurs années, les experts avaient réclamé davantage de recherches sur la transférabilité de l'IGRH par les multinationales d'un pays à l'autre. Il est juste de dire que cet appel a été entendu par les chercheurs travaillant sur la gestion comparative. Cependant, plus nous en savons sur les différences interculturelles dans la GRH et leurs implications, plus les questions se posent sur la manière dont les multinationales peuvent transférer l'IGRH. Le transfert de l'IGRH par les multinationales est en grande partie généré par la mondialisation croissante de l'économie. Comme on peut s'y attendre, les multinationales emmènent avec elles des pratiques de GRH qui ont fait leurs preuves avec peu et parfois sans adaptation. Alors que d'autres ont mis en garde contre le transfert des pratiques de gestion sans adaptation, il y a encore de la place pour le débat sur la question de savoir si et comment l'IGRH peut être transféré. Voici des exemples de questions qui peuvent guider la recherche et l'élaboration de théories sur le sujet :

Dans le cadre de leur responsabilité sociale, les multinationales devraient-elles transférer des IGRH qui ont réussi à changer la vie des employés dans les pays développés ?

Les multinationales devraient-elles tenir compte de la distance de culture pour décider s'il y a lieu de transférer une IGRH particulière ?

Qu'en est-il des pratiques locales indésirables en matière de GRH qui sont préjudiciables aux multinationales ? Par exemple, comment les multinationales peuvent-elles aborder le népotisme et la discrimination dans leurs politiques et pratiques de recrutement et de sélection ?

Qu'en est-il des résultats de recherche indiquant que les gestionnaires locaux adapteraient l'IGRH de toute façon ?

Qu'en est-il de la convergence croissante des pratiques de GRH ? Les multinationales devraient-elles s'appuyer sur des pratiques convergentes ou insister sur des politiques ethnocentriques transférées ?

Les multinationales devraient-elles éviter stratégiquement l'IGRH sensibles à la culture (Lawler et al. 1995) ?

Ce sont des questions qui doivent être abordées dans la recherche actuelle sur la transférabilité de l'IGRH. En effet, il a été démontré que le transfert de l'IGRH par les multinationales peut varier d'une entreprise à l'autre et au fil du temps.

Références

- Abrahamson, E. (1991) « Managerial Fads and Fashions : The diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, 16 (3) : 586-612.
- Ajzen, I. et M. Fishbein (1983) « Relevance and availability in the attribution process », in F.D. Fincham et M. Hewstone (éds.) *Attribution Theory and Research : Conceptual Development and Social Dimensions*, pp. 63-89. New York : Academic press.
- Armstrong, M. et D. Brown (2006) *Strategic Reward : Making It Happen*. Kogan Page : Londres.
- Armstrong, M. et H. Murlins (1998) *Reward Management : A Handbook of Salary Administration*. Londres : Kogan Page.
- Atwater, L., D. Waldman, C. Ostroff, C. Robie et K.M. Johnson (2005) « Self-other agreement : Comparing its relationship with performance in the US and Europe », *International Journal of Selection and Assessment*, 13 : 25-40.
- Aycan, Z., A.B. Al-Hamadi, A. Davis et P. Budhwar, (2007) « Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices : The case of Oman », *International Journal of Human Resource Management*, 18 (1) : 11-32.
- Bailey, C., et C. Fletcher (2006) « Performance management and appraisal », *Human Resource Management Journal*, 9 (1) : 39-46.
- Baruch, Y., K. Wheeler et X. Zhao, (2004) « Performance-related pay in Chinese professional sports », *International Journal of Human Resource Management*, 15 : 245-259.
- Belfield, R. et D. Marsden (2003) « Performance Pay, Monitoring Environments, and established performance », *International Journal of Manpower*, 4 : 452-471.
- Bond, M.H. (1996) « Chinese Values » in M.H. Bond (éd.) *The Handbook of Chinese Psychology*, pp. 208-226. New York : Oxford University Press.

- Bond, M.H. et K.K. Hwang (1986) « The social psychology of Chinese People », in M.H. Bond (éd.) *The Psychology of the Chinese People*, pp. 213-266. New York : Oxford University Press.
- Brewster, C. (1995). « Towards a 'European' model of human resource management », *Journal of International Business Studies*, 26 (1) : 1-21.
- Browning, V. (2006) « The relationship between HRM practices and service behaviour on South African service organizations », *International Journal of Human Resource Management*, 17 (7) : 1321-1338.
- Budhwar, P., A. Varma, V. Singh et R. Dhar (2006) « HRM systems of Indian call centres : An exploratory study », *International Journal of Human Resource Management*, 17 (5) : 881-897.
- Chiang, F.F.T. et T.A. Birtch (2007) « Examining the perceived causes of successful employee performance : An East-West comparison », *International Journal of Human Resource Management*, 18 (2) : 232-248.
- Debrah, Y. (2004) « HRM in Tanzania », in Kamoche et al. (éds.) *Managing Human Resources in Africa*, pp. 69-86. Londres : Routledge.
- De Bruijn, H. (2002) « Performance management in the public sector », *International Journal of Public Sector Management*, 15 (7) : 578-594.
- Erten, C., G. Strunk, J. Gonzalez et M. Hilb (2004) « Austria and Switzerland : Small countries with large differences », in C. Brewster, W. Mayrhofer et M. Morley (éds.) *Human Resource Management in Europe : Evidence of Convergence?* pp. 95-122. Amsterdam : Elsevier.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Londres : Hamish Hamilton.
- Gabrenya, W.K. et K.-K. Hwang (1996) « Chinese social interaction : Harmony and hierarchy on the good earth », in M.H. Bond (éd.) *The Handbook of Chinese Psychology*, pp. 309-321. New York : Oxford University Press.
- Gannon, M.J. et al. (1994) *Understanding Global Cultures : Metaphorical Journeys Through 17 Countries*. Thousand Oaks : Sage.
- Graham, R.G. et K. Leung (1987) « Management and motivation in Hong Kong », *The Hong Kong Manager*, 23 (2) : 17-24.
- Harris, L. (1999) « Performance pay and performing for pay », in J. Leopold, L. Harris et T. Watson (éds.) *Strategic Human Resourcing*, pp. 191-214. Londres : FT Management.
- Hickson, D.J. (1997) *Exploring Management across the World*. Londres : Penguin.
- Hofstede, G. (1993) « Cultural constraints in management theories », *Academy of Management Executive*, 7 (1) : 81-94.
- House, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman et V. Gupta (2004) *Culture Leadership and Organization : The GLOBE Study of 62 Societies*. Londres : Sage.
- Jackson, T. (2002) « The management of people across cultures : Valuing people differently », *Human Resource Management*, 41 (4) : 455-475.

- Johnson, Jr, J.H., F.J. Thumin, C. Kuehl et W.Y. Jiang (1995) « Towards harmonization : A cross cultural empirical study examining managerial values of accountants from four countries », *The Journal of Global Business*, 2 (1) : 24-35.
- Kamoche, K. (2000) *Sociological Paradigms and Human Resource : An African Context*. Aldershot : Ashgate.
- Kanungo, R.M. et A.F. Jaeger (1990) « Introduction : The need for indigenous management in developing countries », in A.M. Jaeger et R.M. Kanungo (éds.) *Management in Developing Countries*, pp. 1-23. Londres : Routledge.
- Kubo, I. et A. Saka (2002) « An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry », *Journal of Knowledge Management*, 6 (3) : 262-271.
- Landrine, H. et E.A. Klonoff (1992) « Cultural and health-related schemas : A review proposal for interdisciplinary integration », *Health Psychology*, 11 (2) : 267-276.
- Lawler, E.E. (2002) « Pay strategy for the next economy : lessons from the dot com era », *World at Work Journal*, 11 (1) : 6-10.
- Leat, M. et G. El-Kot (2007) « HRM practices in Egypt : the influence of national context ? » *International Journal of Human Resource*, 18 (1) : 47-158.
- Lindeberg, T., B. Manson et S. Vanhala (2004) « Sweden and Finland: Small countries with large companies », in C. Brewster, W. Mayrhofer et M. Morley (éds.) *Human Resource Management in Europe : Evidence of Convergence?* », pp. 279-312. Amsterdam : Elsevier.
- Mamman, A. (1998) « Waking up to the reality of the New Workplace », *Team Performance Management Journal*, 4 (3) : 83-92.
- Mamman, A., V. Akuratiyagamage et C. Rees (2006) « Managerial perceptions of the role of human resource function in Sri-Lanka : A comparative study of local, foreign-owned and joint-venture companies », *International Journal of Human Resource Management*, 17 (10) : 1-12.
- Mbigi, L. (2000) « Making the African renaissance globally competitive », *People Dynamics*, 18 (11) : 16-21.
- Mekonan, M. et A. Mamman (2003) « Human resource management in Ethiopia » in K. Kamoche et al. (éds.) *Human Resource Management in Africa*, pp. 103-115. Londres : Routledge.
- Pugh, D.S. et D.J. Hickson (2002) « On organizational convergence », in M. Warner et P. Joynt (éds.) *Managing Across Cultures : Issues and perspectives*, 2^e éd, pp. 7-12. Londres : Thomson learning.
- Ramamoorthy, N. et S.J. Carroll (1998) « Individualism/Collectivism orientations and reactions towards alternative human resource practices », *Human Relations*, 51 (1) : 571-588.

- Roberts, G.E. (1994) « Maximizing performance appraisal systems acceptance : Perspectives from municipal government personnel administrators », *Public Personnel Management*, 23 (3) : 525-549.
- Scully, J., S. Kirkpatrick et E. Locke, (1995) « Locus of knowledge as a determinant of the affects of participation on performance, affect, and perceptions », *Organizational Behaviour & Human Decision Processes*, 61 (1) : 276-288.
- Stone-Romero, E.F. et D.L. Stone (2002) « Cross-cultural differences in response to feedback : Implications for individual, group, and organizational effectiveness », in G. Ferris (éd.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, 21, pp. 275-331. Greenwich, CT : JAI Press.
- Trompenaars, F. et C. Hampden-Turner (1997). *Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business*. Londres : Sage.
- Tung, R. (1996) « Achieving business success in Confucian societies : The impact of guanxi connections », *Organizational Dynamics* 24 (3) : 54-65.
- Wholey, J. (2000) « Making results count in public and nonprofits organizations: Balancing performance with other values ». Exposé au Symposium of the *American Society for Public Administration*, Centre for Accountability and Performance, Washington, DC. Février 2000.
- Woldu, H.G., P.S. Budhwar et C. Parkes (2006) « A cross-national comparison of cultural value orientations of Indian, Polish, Russian and American employees », *International Journal of Human Resource Management*, 17 (6) : 1076-1094.
- Zajac, E.J. et J.D. Westphal (1995) « Accounting for the explanations of CEO compensation : Substance and symbolism », *Administrative Science Quarterly*. 40 (2) : 238-308.

7. Travailler aux Émirats Arabes Unis : entre émigration et expatriation

Michel Villette



Photo 1 : Vue d'une plage de Dubaï où des chameaux promènent des enfants devant des immeubles modernes où logent les expatriés

Ce chapitre fait partie d'une série d'enquêtes conduites auprès de managers et ingénieurs français présents dans divers pays (Mexique, Brésil, Japon, Chine, Émirats Arabes Unis, Maroc, États Unis, Australie...) dans le but de repérer comment ils adaptent et modifient localement le management

globalisé enseigné dans les *business schools*, prescrits par les consultants et promus par les sièges mondiaux des multinationales qui les emploient.

Les rares études sociologiques réalisées en France sur les expatriés portent soit sur la dimension extra-professionnelle de leur vie dans les pays d'accueil (Wagner 1998), soit sur les relations entre la culture française et les cultures des pays d'accueil (D'Iribarne et al. 1998, 2009), sur les problèmes d'identité des expatriés et la dimension psychologique de leur acculturation (Pierre 2003). Les essais sur la mondialisation, qu'ils soient le fait de sociologues (Martin, Metzger et Pierre 2006 ; Beaugrand, Le Renard et Stadnicki 2013) ou de géographes (Piveteau 2013), apportent des informations contextuelles utiles, sans toutefois descendre à une échelle adéquate pour penser l'activité au travail des migrants.

A la frontière entre sociologie du travail, des organisations et des migrations, il s'agit de comprendre la manière dont des managers migrants articulent les habitudes de travail issues de leur pays d'origine, les prescriptions du siège mondial de l'entreprise qui les emploie et la façon de faire des affaires dans le pays d'accueil.

Dans le monde anglophone, les recherches académiques sur les multinationales sont abondantes et anciennes, une longue tradition s'est attachée à décrire les relations entre maison-mère et filiales des multinationales, *head quarters/subsidiaries relations* (Zeira 1975 ; Bartlett and Ghosnal 1992-2011, Becker-Ritterspach et Dörrenbächer 2011 ; Blazejewski et Becker-Ritterspach 2011) ; le comportement des filiales en tant qu'organisation, *subsidiaries behavior* (Gupta et Govindarajan 1999, Kostova et Toth 2002) ; le comportement des expatriés, *expatriates behavior* (Mendehlakk et Oddou 1985 ; Naumann 1992, 1993 ; Birdeseye et Hill 1995) ; les différences entre cultures du point de vue du management, *intercultural management* (Trompenaars et Hampden-Turner 1993) et, d'un point de vue plus psychologique, l'adaptation ou la désadaptation des expatriés à la culture du pays d'accueil, *expatriates adaptation* (Newman, Bhal Bhatt et Gutteridge 1978 ; Jun, Gentry et Hyun 2001 ; Haslberger 2005).

Un courant dénommé *The new institutionalist studies of MNC* a montré que les managers des filiales de multinationales doivent faire face à deux types de pressions institutionnelles : une demande de conformité interne à la multinationale et une demande de conformité aux institutions du pays d'accueil (Olivier 1991 : 162). Ces demandes peuvent être incompatibles, ce qui place les managers dans une situation qualifiée de *institutional duality* (Kostova et Roth 2002). Ferner (2000), Geppert et al. (2006) considèrent l'environnement institutionnel local comme une ressource utile dont les managers locaux peuvent se faire les promoteurs auprès du siège mondial. Kristensen et Zeitlin (2005) montrent que l'état du rapport des

forces entre les partenaires locaux (pouvoirs publics, syndicats, etc.) et le management d'une filiale peut avoir un effet contraignant sur l'activité de ces derniers (Morgan et Kristensen, 2006 ; Tempel et al. 2006).

Un courant de la sociologie économique s'inscrivant dans la tradition de Granovetter s'attache aussi à mieux comprendre ce que pourrait être l'enracinement social des multinationales, *the social embeddedness of multinational companies* (Heidenreich 2014) tandis qu'un autre courant proche de la sociologie du droit développe le thème de la *corporate compliance* et se demande comment une multinationale se conforme à la diversité des droits nationaux de ses multiples établissements (Parker et Nielsen 2011 ; Villette 2014).

La manière dont nous avons constitué notre échantillon et conçu notre questionnement nous conduit à produire une image de l'expatriation peu présente dans la littérature (pour une exception cf. Bozionelos 2009). En effet, notre enquête n'est pas constituée d'un échantillon de multinationales avec lesquelles nous aurions passé des contrats de recherche, mais d'un échantillon de managers français travaillant hors de France. Ces personnes sont contactées directement, sans passer par la voie hiérarchique de l'entreprise qui les emploie. Ce biais systématique et assumé dans la méthode d'enquête modifie sensiblement la nature des résultats obtenus.

Les expatriés que nous avons rencontrés apparaissent comme des individus en quête d'une vie facile et d'un enrichissement rapide. Ils ne correspondent pas à l'image d'un homme de l'organisation envoyé en mission dans des terres lointaines en raison même de sa loyauté et de son attachement à la maison mère. Les expatriés dont nous étudions le parcours professionnel sont plutôt des électrons libres, en fuite du cadre social du pays de départ. Ces individus jouent avec plus ou moins d'habileté de la double allégeance et font feu de tout bois, coopérant avec des multinationales (du pays d'origine ou d'un pays tiers), dans la mesure seulement où elles leur apportent des ressources ou des occasions de faire carrière, et avec des partenaires locaux dans la mesure où ils leur apportent des occasions d'affaires. On ne sait plus très bien s'il faut les considérer comme des *émigrants* - venus chercher dans le pays d'accueil des avantages qu'ils ne trouvaient pas dans leur pays d'origine - ou comme des *expatriés* - envoyés en mission par un employeur de leur pays d'origine pour contribuer à son internationalisation.

Repérés dans les annuaires d'anciens élèves des grandes écoles ou contactés sur recommandation d'autres expatriés, je leur demande de m'expliquer comment ils font du *business* en combinant des ressources locales et des ressources fournies par les multinationales européennes. On voit alors comment ces personnes s'adaptent à la mondialisation et en tirent partie. Elles cherchent à préserver leur autonomie face aux hommes

d'affaires locaux aussi bien que vis-à-vis des maisons mères européennes. Elles exploitent un entre-deux et jouent des distances géographiques, culturelles et techniques.

Ces personnes sont tantôt en position de salarié, tantôt en position de prestataire ou de sous-traitant, tantôt entrepreneur, tantôt consultant. Certains travaillent toujours pour la même grande multinationale dans plusieurs pays, d'autres changent d'entreprise tout en restant dans le même pays, d'autres encore changent à la fois d'entreprise et de pays suivant les sollicitations de chasseurs de têtes ou d'un réseau de relations professionnelles.

Pour tenter de mieux comprendre l'activité professionnelle de ces personnes, nous partirons de trois hypothèses :

1. La réussite des activités professionnelles conduites localement par les expatriés implique le plus souvent que la logique des affaires locales l'emporte sur la logique globalisée des prescriptions du siège.
2. En raison des incompatibilités entre ces deux logiques (les deux cadres normatifs de régulation des activités productives), et du principe qui veut qu'aucun système de détection ne peut contrôler un input plus compliqué que lui (Weick 1985), les expatriés locaux sont souvent (mais pas toujours) conduits à déconnecter le local du global, à trouver leur indépendance en maintenant l'ambiguïté, à pratiquer une forme subtile de traduction-trahison même lorsque leur but est d'atteindre les objectifs financiers attendus par le siège.
3. La réussite professionnelle de ces managers et ingénieurs dépend de leur capacité à éviter d'avoir à faire un choix cornélien : loyauté aux entreprises qui les emploient ou loyauté à des partenaires locaux. Choisir - voulant dire - perdre sur les deux tableaux, échouer professionnellement dans le pays d'accueil et perdre les avantages du statut d'expatrié.

Nous centrons notre analyse sur les témoignages de cinq personnes résidant aux Émirats arabes unis en 2014 et qui présentent une palette de situations allant du véritable « expat » au presque émigré, en passant par tous les cas intermédiaires :

- Jean-Benoît B., ingénieur spécialiste du *lean management*, basé à Dubaï et responsable de l'amélioration de la productivité dans 85 usines dispersées dans 18 pays, en Afrique et au Moyen Orient.
- Louis T., ancien élève de l'école hôtelière de Paris, *general manager* d'un hôtel de 450 lits à Dubaï.

- Bruno F., spécialiste du *manpowers-service*, qui met à la disposition des entreprises du Moyen Orient des techniciens et ingénieurs expatriés dont il assure la gestion.
- Mustafa R., spécialiste de l'assistance technique aux entreprises de l'industrie pétrolière.
- Clotilde M., ingénieure chimiste qui dirige aux Émirats une usine de cosmétique appartenant à un groupe libanais.

Les Émirats : un nouvel Eldorado ?

Selon le *Rapport au Gouvernement sur la Situation des Français Établis hors de France*¹ (2014), les Français vont vivre à l'étranger principalement pour des raisons fiscales (en Suisse, en Belgique et au Luxembourg) ; pour profiter de la forte croissance du pays d'accueil (aux Émirats arabes unis, en Australie, au Canada), ou bien encore en raison des liens tissés à l'époque coloniale (Algérie, Sénégal...). Selon cette enquête, c'est aux Émirats arabes unis que le nombre de résidents français a proportionnellement le plus augmenté entre 2012 et 2013 : 11,8 %, contre 7,3 % au Luxembourg, 7,2 % au Sénégal, 5,9 % au Canada et 5,3 % au Brésil, les autres pays connaissant des variations de plus faible amplitude.

Les récits d'expatriation de nos cinq informateurs proposent des images différenciées des Émirats et de la manière dont on y fait du *business*, au point que les uns trouvent incroyables les informations fournies par d'autres, notamment sur le niveau des salaires et les conditions d'emploi. Tout est possible aux Émirats, mais ce qu'on y trouve dépend de ce qu'on y apporte. Du manager diplômé à l'ouvrier népalais illettré, chacun vient y chercher son paradis et se déclare souvent satisfait de ce qu'il y trouve, tant qu'il raisonne par comparaison avec sa condition d'origine². Les écarts abyssaux de rémunération, de conditions de travail et de niveau de vie sont une évidence, mais ne constituent pas nécessairement le point focal d'attention, chacun s'employant plutôt à améliorer au plus vite sa propre condition en profitant de la forte croissance. Ainsi, on peut dire que Dubaï est une sorte de hub mondialisé où l'on rencontre des personnes de toutes nationalités venues chercher fortune.

Les Émiratis forment une petite minorité souvent richissime et protégée par une législation qui leur est extrêmement favorable. Pour tous les autres, venir aux Émirats permet d'améliorer sa condition en profitant d'un ensemble de ressources exceptionnelles issues d'une rente pétrolière gérée avec beaucoup d'habileté par la classe dirigeante locale.

Ces ressources sont :

- Des flux énormes d'investissements qui assurent une croissance continue des activités.
- L'absence d'imposition, tant pour les particuliers que pour les entreprises.
- Une main d'œuvre abondante et bon marché qui assure une qualité de service exceptionnelle dans le cadre d'une législation du travail favorable aux employeurs, mais plutôt bien conçue et assez strictement appliquée³.
- La présence d'expatriés hautement qualifiés qui apportent dans tous les domaines une expertise du meilleur niveau international.
- Une résolution radicale de la question sociale liée au fait qu'un étranger ne peut acquérir la nationalité émiratie et que tout étranger ne peut séjourner dans le pays plus de trois mois sans avoir un contrat de travail en cours de validité. Par construction, le pays n'est peuplé que d'expatriés jeunes, en bonne santé, employables et employés.
- Des relations de coopération/éviterment entre des migrants de toute provenance, de toute culture, de tout niveau de qualification, de tout niveau de vie, s'exprimant dans une multitude de langues et ne pouvant échanger les uns avec les autres qu'avec le vocabulaire et la syntaxe minimaliste d'un anglais *globisch*. Les différentes communautés se côtoient courtoisement, mais il n'est guère possible d'aller au-delà de cette politesse superficielle. Le dénominateur commun entre tous ces gens est le souci pragmatique d'améliorer leur niveau de vie. Ils cherchent aussi à éviter tout incident pour ne pas risquer l'expulsion immédiate de ce pays où les sanctions ont la réputation d'être appliquées avec une grande rigueur, même pour les délits mineurs⁴.

Si l'on s'en tient à l'amabilité souriante et au sens aigu du service de tous les travailleurs jusqu'au plus modeste gardien d'immeuble, on peut avoir l'impression, en effet, que la paix sociale règne en dépit de l'extrême inégalité des conditions entre les immigrés de différentes provenances, groupés par niveau de vie dans les différents quartiers de la ville. Il y a autant d'expériences de Dubaï que de pays de provenance et très peu de mélange entre ces expériences ségréguées par les barrières linguistiques, la localisation dans la ville, les moyens de transport et le pouvoir d'achat. Beaugrand, Le Renard et Stadnicki (2013) donnent plus de détails sur les ségrégations sociales dans la ville de Dubaï.

Jean-Benoît B. : Améliorer la productivité de 85 usines réparties dans 18 pays.

Où l'on découvre que les Émirats peuvent être un hub commode pour des cadres dirigeants en mal d'avantages fiscaux et de conditions de vie agréable...

Jean-Benoît B. apprend les bases de la gestion des usines agro-alimentaires à L'École Nationale supérieure des Industries Alimentaires (ENSIAA) et se souvient très bien des professeurs qui ont fait de lui un spécialiste des *FMCG* (*Fast Moving Consumer Goods*). Son premier job de coopérant au Sénégal le conduit à enseigner la biologie au Lycée Français. Il effectue en même temps une mission pour Nestlé qui l'embauche dès la fin de son service de coopérant civil. Après quatre ans chez Nestlé, il est recruté par le cabinet de conseil américain McKinsey pour effectuer des missions *lean manufacturing*. A 29 ans, il devient directeur de la plus grande usine du groupe coopératif Lactalis, basée à Laval. Quelques années plus tard, il est à EVIAN, directeur industriel d'une usine du groupe Danone qui l'envoie ensuite en Afrique du Sud. En 2012, Jean-Benoît B. est embauché par le groupe Louis Dreyfus pour une mission d'amélioration de la productivité dans 85 usines qui produisent 9 sortes de *commodities* (sucre, bioéthanol, pétrole, acier, huile, grain...) dans 18 pays d'Afrique et du Moyen Orient. Son expérience dans la gestion d'usine et sa maîtrise du *lean management* lui permet de décrocher le contrat. Libre de choisir son lieu de travail, il s'installe à Dubaï – où le groupe Dreyfus ne possède aucune usine - pour trois raisons : les conditions de vie agréable ; la grande facilité d'accès à tous les pays qu'il doit visiter par des vols directs de la compagnie *Émirats*, et la fiscalité extrêmement favorable. Installer à Dubaï un cadre de haut niveau est avantageux pour l'employeur comme pour le salarié. Compte tenu de l'absence de taxes et de la modicité des charges sociales, un cadre dirigeant ou un trader qui coûte 100 à Dubaï coûterait 150 à Singapour, 140 à Genève, 170 à New York et 200 en France.

« A Dubaï, je gagne 300.000 US \$ par an (environ 20.000 € par mois) net d'impôts, mais avec aucun *benefit*, c'est-à-dire que je dois financer moi-même mon assurance maladie, ma retraite, mon logement, l'éducation des enfants, sans aucune assistance de l'employeur. Je trouve cette formule bien préférable au système français, car avec le système par répartition, le rendement des sommes que l'on vous prélève en vue de la retraite est négatif et, en plus, le capital est perdu in fine ».

Le groupe Louis Dreyfus s'installe dans un pays soit pour importer, soit pour exporter une commodité (par exemple, du grain). Dans un second temps, il cherche à transformer cette matière première soit seul, soit avec un partenaire local. Le groupe fonctionne avec un très haut degré de

décentralisation. Il n'y a pas de siège mondial, les *Boss* de la finance et des opérations industrielles sont à New York, le *Boss* du trading est à Genève, l'essentiel des échanges entre dirigeants se fait par vidéoconférences et par mél. Les réunions sont tournantes : tantôt dans un pays, tantôt dans l'autre au gré des déplacements du *CIO*.

« A Dubaï, je travaille pratiquement seul. Je n'ai pas de secrétaire, mais j'ai une *office assistant* qui s'occupe des problèmes d'intendance, de la réservation des vols et des hôtels. Mon rôle est d'identifier les usines dont l'organisation est déficiente et qui risque à terme de ne plus être compétitive. Je fais donc du *Benchmark*, puis j'interviens auprès des usines qui ont le plus besoin de progresser (une quinzaine sur les 85 dont je m'occupe). Je vais sur place pour faire un diagnostic approfondi puis je les mets en contact avec un cabinet de consulting qui va suivre la mise en œuvre des recommandations. Après quelques expériences décevantes avec des consultants américains qui n'ont pas su s'adapter rapidement à la diversité des contextes locaux, j'ai finalement trouvé un excellent cabinet de conseil en Afrique du Sud, créé par des Anglais et qui répond parfaitement à mes attentes quelques soit le pays de destination.

Mon premier problème ici a été l'isolement⁵. Je travaille seul et je fais en moyenne deux déplacements par mois. Lorsque je ne suis pas en déplacement, la journée de travail se déroule au rythme des communications avec les diverses zones géographiques : tôt le matin, c'est l'Asie ; la journée, c'est l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique ; le soir vers 21 heures, ce sont les États-Unis. Cela fait de longues journées devant l'ordinateur.

Le second problème a été de faire comprendre aux usines, qui ont besoin de stabilité et de continuité que nous sommes dans le monde du *trading* et que lorsque les conditions de marché changent, la politique du groupe change, elle aussi, très vite. Les gens d'usine ne comprennent pas. Pour eux, ces changements de priorité incessants sont de l'inconstance. Si l'on donne les économies d'énergie comme priorité aux usines au niveau mondial et que le baril de pétrole passe brusquement de 140 US \$ le baril à 70 US \$, ce qui vient d'arriver en ce moment, vous comprenez que les investissements dans les économies d'énergie ne sont plus prioritaires. On sait que sur le long terme ils sont justifiés, on sait qu'il faudra les faire un jour, mais ce n'est plus urgent ; il y a mieux à faire compte tenu des

conditions de marché. Pour les équipes qui ont travaillé dur sur un projet d'investissement et déjà programmé des travaux, c'est dur à avaler... »

Une des forces du groupe Louis Dreyfus, mais aussi ce qui fait que la vie y est difficile pour les directeurs d'usines, c'est que c'est une entreprise de traders qui gèrent un portefeuille d'*utilities* avec une grande réactivité, dans un effort constant pour réduire les risques de marché. Sur le long terme, le groupe ne cesse de développer ses capacités de production. Ainsi, sur les 85 usines dont s'occupe Jean-Benoît B., 15 sont entrées dans le groupe depuis trois ans ; 10 usines sont nouvellement construites et 5 rachetées ; et 2 ont été fermées pour regrouper les productions dans une usine neuve ou mieux située. Par contre, sur le court terme, en fonction des variations du cours des commodités, les traders peuvent très bien décider d'acheter à l'extérieur plutôt que de faire fabriquer dans les usines du groupe, si leurs productions deviennent trop chères. Dans ce cas, on n'hésite pas à arrêter complètement une usine s'il le faut, le temps que les conditions de marché redeviennent favorables.

« Après trois ans dans le groupe Dreyfus, je change une nouvelle fois de pays et d'entreprise. Un chasseur de tête m'a proposé un poste de *CIO*. Je serai basé à Paris, ça va être mon grand retour en France juste au moment où mon fils aîné entre en classe préparatoire, après des études dans l'excellent réseau des lycées français de l'étranger. Ce sera aussi l'occasion pour moi de devenir directeur général d'une société et de m'éloigner des questions de production pour m'intéresser plus directement à la partie financière et au développement à l'international. »

Louis T., ou la gestion d'hôtels pour compte de tiers.

Où l'on découvre la complexité des liens entre les grandes multinationales et les investisseurs locaux et la double allégeance de cadres expatriés, loyaux à la fois au groupe qui facilite leur carrière internationale et à l'investisseur local, qu'ils considèrent comme un patron, plus que comme un client.

Au sortir de l'École Hôtelière de Paris, Louis fait la coopération dans un hôtel de Pointe-à-Pitre, comme formateur. L'expatriation est une évidence pour lui, car son père a fait une partie de sa carrière en République Centrafricaine. Après un passage dans un hôtel londonien pour bien apprendre l'anglais, et onze mois au Café de la Paix à Paris, il entre dans le groupe Accor en 1983. Suivent une série continue d'hôtels dans le monde entier : Guadeloupe, Arabie Saoudite, Polynésie française, Nouvelle Calédonie, Indonésie, Corée du Sud, Chine, d'abord comme adjoint, puis comme responsable de la restauration, puis enfin comme *General Manager*.

En 2009, Louis T. arrive à Dubaï pour ouvrir un nouvel hôtel sous la marque Pullman, mais au dernier moment, le propriétaire Émirati se défait, le groupe Accor perd le contrat, et l'hôtel devient finalement un hôtel Sheraton (groupe Marriott en 2019).

« Accor m'a alors proposé toutes sortes d'autres destinations et d'autres hôtels aux Émirats. J'ai finalement choisi cet hôtel sur le déclin, en cours de rénovation, mais placé au milieu d'un quartier d'affaires, avec comme objectif de le relancer. J'ai fait ce choix parce que je m'entends très bien avec les propriétaires de cet hôtel. J'ai appris par expérience que pour un *general manager*, le plus important est la qualité des relations que l'on entretient avec les propriétaires. Cela passe avant la relation avec la maison mère du groupe, car les propriétaires sont proches et la maison mère est lointaine et nous laisse une paix royale tant qu'on fait bien son métier.

Je suis là pour redresser un hôtel en difficulté. Le contrat est clair avec les propriétaires et je connaissais les problèmes lorsque j'ai accepté le poste. Le propriétaire avait perdu confiance et n'investissait plus, la rénovation des bâtiments traînait en longueur et n'était pas bien conduite, l'hôtel était mal dirigé et mal géré et perdait des parts de marché au profit des hôtels voisins. Le recrutement du personnel avait été mal conduit, la qualité de service était médiocre, la réputation de l'hôtel s'était dégradée au point que le groupe Accor avait retiré sa marque, car l'hôtel n'était plus aux normes de qualité requises. L'hôtel avait même fini par être dégradé de 4 à 3 étoiles. À mon arrivée, et contrairement à mes habitudes, j'ai dû remplacer une bonne partie des managers et des superviseurs, reprendre en main toute l'équipe et redonner confiance au propriétaire et au personnel qui est, comme toujours à Dubaï, un mélange de toutes les nationalités : Indiens, Népalais, Pakistanais, Philippins, Chinois, Russes, Européens. »

À Dubaï, les hôtels ont une rentabilité extraordinaire. Dans l'ensemble, le taux de remplissage est toujours excellent depuis dix ans, sans aucune crise cyclique comme on en rencontre partout dans le monde et en dépit de l'ouverture constante de nouvelles capacités. Du coup, la concurrence fait rage entre les grandes chaînes mondiales pour prendre en gestion les hôtels construits par des investisseurs locaux. Le travail le plus difficile des *general managers* est d'entretenir de bonnes relations avec les propriétaires de ces hôtels. Aux Émirats, les familles propriétaires se rémunèrent à hauteur de plus ou moins 50 % du chiffre d'affaires de l'hôtel. La chaîne hôtelière à laquelle les propriétaires délèguent la gestion doit

négociateur habilement et se rémunère entre 0 et 5 % du chiffre d'affaires, ou entre 5 et 15 % du Résultat Brut d'Exploitation, plus, éventuellement, une contribution aux frais de marketing, une marge sur les réservations et des *technical fees* qui rémunèrent des prestations de service ou de conseil en particulier lors de la construction ou de la rénovation des hôtels.

« La famille propriétaire de l'hôtel dont je suis le *General Manager* possède dix autres hôtels aux Émirats et quatre en construction. Très francophile, elle détient aussi la franchise des magasins Carrefour dans 14 pays du Moyen Orient et une *joint venture* avec Véolia. C'est une famille si riche qu'elle aurait probablement la capacité de prendre le contrôle financier du groupe Carrefour si elle le voulait. J'ai choisi cet hôtel parce que j'apprécie le management de cette famille qui, de fait, est mon employeur et celui de tout le personnel de l'Hôtel. Ma relation avec le groupe Accor ne pose aucun problème. Pour moi, c'est une aide, ils m'apportent du service⁶, c'est-à-dire des possibilités de mobilité pour moi et pour tout le personnel dans le monde entier ; un savoir-faire ; une marque et un réseau commercial. En fait, le groupe Accor n'est pas vraiment mon employeur, c'est plutôt un partenaire. Bien que j'aie toujours travaillé pour ce groupe, j'y ai très peu d'ancienneté en tant que salarié, car j'ai presque toujours été payé directement par les propriétaires des hôtels pour lesquels j'ai travaillé. C'est un peu le paradoxe de notre métier. On reste fidèle au groupe qui assure notre mobilité de carrière et qui nous apporte des services, une marque, une notoriété, une centrale de réservation et la formation du personnel grâce aux Académies Accor, mais nous sommes autonomes à 100 %. Notre principale préoccupation est de satisfaire le propriétaire de l'hôtel qui est notre véritable patron et aussi le client du groupe Accor, qui peut perdre un contrat si notre gestion ne donne pas satisfaction. »

Bruno F., loueur de main d'œuvre.

Où l'on voit comment un jeune expatrié encore dépendant de la tutelle de la maison mère songe à s'en affranchir.

Bruno F. a 32 ans, est marié et aura bientôt deux enfants. Son père, ingénieur, et sa mère dirigent une entreprise d'électricité industrielle qui compte jusqu'à 35 employés et travaille en France et à l'étranger pour installer des systèmes de sécurité, en particulier pour l'industrie pétrolière. Après son diplôme de l'École de Commerce de Lille et une première expérience d'un an comme commercial dans une société de service en

informatique (SSII), Bruno F. obtient, sur recommandation de son père, un emploi chez un des leaders français de la prestation de services à l'industrie. Entre 2007 et 2011, il y apprend la gestion de personnel pour compte de tiers. Son travail consiste à recruter, former et mettre à la disposition de grands donneurs d'ordre des équipes d'ingénieurs et de techniciens.

« Je gérais une cinquantaine de jeunes ingénieurs en début de carrière, plus ou moins débutants comme moi, surtout des ingénieurs pour les raffineries et les terminaux gaziers. Je les envoyais sur des sites pétroliers partout dans le monde. Je travaillais beaucoup et on avait d'excellents résultats. Mon N+2 (MV : plus élevé de deux niveaux hiérarchiques), Philippe N. m'a apprécié et m'a donné ma chance, alors que j'étais le plus jeune du service, face à des vieux proches de la retraite. »

En 2010, Philippe N. démissionne et Bruno F. perd son protecteur. Ses résultats restent bons, mais c'est à ce moment qu'on lui fait ce qu'il appelle un « coup de Trafalgar ». Il comptait sur une augmentation de salaire de 20 % et n'obtient finalement que 10 %. Cette déception est aggravée par une décision des services juridiques qui lui demandent de signer une clause de non-concurrence. Sur un coup de tête, il lui donne aussi sa démission.

« Mes parents m'ont dit que c'était une erreur, mais j'ai fait ça sur un coup de tête, sans réfléchir. Aujourd'hui, je ne le referais pas, mais j'avais 28 ans... »

Au chômage, Bruno contacte beaucoup d'entreprises du secteur et téléphone à tout hasard à Philippe N., son ancien patron devenu entretemps un des cadres dirigeants d'une entreprise suisse. L'affaire est rapidement conclue pour une expatriation immédiate. Bruno F. est recruté comme adjoint du bureau créé à Abu Dhabi en 2007 pour gérer les opérations du Moyen Orient et en devient quelques mois plus tard le directeur. Juridiquement, le bureau d'Abu Dhabi est une branche de l'entreprise suisse. A ce titre, selon la législation en vigueur dans les Émirats, elle doit être accueillie par un sponsor local. En l'occurrence, il s'agit d'une holding familiale qui sponsorise une quarantaine de sociétés étrangères aux activités diverses. Il s'agit d'un sponsor dit « dormant » qui n'intervient pas dans la marche de l'entreprise, mais qui perçoit néanmoins 4,5 % du chiffre d'affaires, ce qui représente environ la moitié des bénéfices.

« Ici, j'ai une paix royale. Nous sommes quatre employés de l'agence et nous gérons une cinquantaine de contractés. L'agence fonctionne quasiment comme une société indépendante. Le sponsor Émirati ne s'occupe pas de notre gestion. Le siège suisse est lui aussi un quasi-partenaire dormant⁷. Il n'apporte

presque aucune aide technique ni commerciale. Du moment qu'on reste bénéficiaire, on nous laisse faire ce qu'on veut. »

Le métier de l'agence est la gestion déléguée de personnel chez les entreprises clientes. Si la prestation inclut le recrutement des personnes et que ces personnes ont une qualification technique précise, on peut appeler ce métier « assistance technique ». Si les personnes ont déjà été choisies par l'entreprise cliente et qu'il s'agit d'obtenir le visa et le permis de travail local, d'administrer le contrat, de régler les assurances et de verser les salaires, il s'agit plutôt de portage salarial.

« Jusqu'en 2010, l'agence avait un budget déficitaire. En 2011, mon prédécesseur a été viré, ce qui a réduit les coûts. Depuis, on est rentable, mais on ne se développe pas. On serait même plutôt en décroissance. L'agence n'est pas une priorité pour le siège suisse. Il n'y a plus d'investissement. Je pense qu'on nous maintient tant qu'on rapporte un peu d'argent en attendant la fermeture... Je ne sais pas dans quel délai. »

Ainsi, à court terme, Bruno F. dispose d'un portefeuille de clients rentables et d'un très bon salaire, mais il est menacé à moyen terme s'il ne prend pas d'initiatives.

« J'ai une vie très sympathique ici. Je suis bien payé, j'ai un logement de fonction de 150 m² payé par l'entreprise dans une tour luxueuse de Dubaï Marina, un 4X4 Porsche de fonction, une nounou philippine à plein temps pour s'occuper de mes enfants. Je fais ce que je veux, le siège ne m'appelle jamais, mais je ne peux ni investir ni recruter du personnel supplémentaire. J'ai la liberté et le confort, mais pas d'avenir. Professionnellement, je m'ennuie un peu. »

- Comment échapper à cette cage dorée ?

« Je peux continuer à m'emmerder et à palper le pognon tant que les comptes restent positifs, ou bien chercher du boulot ailleurs aux Émirats, ou nous voulons rester, ou bien créer ma propre entreprise pour faire le même métier en indépendant. »

Pour l'instant, c'est la troisième solution qu'envisage Bruno. Alors qu'il n'a pas encore démissionné, il a créé une société dans une zone franche de Dubaï, ce qui représente un investissement de 8.000 € : dépôt des statuts légaux, location d'un bureau dans un incubateur de start-up, etc.

« Dans notre métier, le point le plus important, c'est la trésorerie. Il faut payer les salariés contractés tous les mois alors que le donneur d'ordre ne règle les factures qu'à 60 ou 90 jours. L'autre difficulté, c'est évidemment de trouver des clients. Il faut

être référencé et ce n'est pas simple. Probablement que je n'aurais que des entreprises d'origine françaises, car ici, les Français travaillent avec les Français. Anglais, Néerlandais, Américains font de même, chacun garde ses partenaires habituels. »

- Et avec les autorités locales, comment vas-tu faire ?

« Aucun problème pour avoir une licence, les Émirats encouragent et facilitent la création d'entreprise. Comme j'ai créé mon entreprise dans une zone franche, je n'ai pas besoin d'avoir un sponsor Émirati. C'est suffisant si mon activité se développe en dehors des Émirats, mais si je veux travailler aux Émirats, je devrais créer en plus une « branche » (une filiale) sur le territoire des Émirats et alors, je devrais négocier avec un sponsor local qui prélèvera une part de mes bénéfices. Je devrais aussi embaucher un PRO (Public Relation Officier) qui effectuera pour moi les démarches auprès de l'administration, par exemple pour obtenir les visas et les permis de travail du personnel contracté. Il faut payer très cher ce salarié qui doit avoir des entrées partout. »

- Est-ce que pour que ton affaire réussisse, tu penses être confronté au problème de la corruption ?

« Sponsor et PRO perçoivent des sommes importantes, mais c'est parfaitement légal. Ce n'est donc pas de la corruption. À mon avis, les pratiques traditionnelles du bakchich n'ont pas lieu d'être aux Émirats. Ils n'ont pas besoin de ça, leur législation les favorise de toute façon et ils veulent avoir une bonne réputation pour devenir une grande place financière. Ce n'est pas un paradis fiscal, c'est un pays où aucun résident ne paie d'impôts ! »

Mustafa R., fournisseur de services à l'industrie pétrolière.

Où, l'on redécouvre l'importance du professionnalisme de la maison mère, pour qui veut réussir en tant qu'expatrié...

Mustafa R. est un Français d'origine tunisienne, né à Djerba et élevé sur cette île jusqu'à l'âge de dix ans par sa grand-mère, tandis que ses parents travaillaient en France. Après une licence en maths à la faculté des sciences de Cergy, une initiation au management à l'ESIEE de Marne la Vallée et un master de business international à l'École de Commerce de Bordeaux, il fait un stage à Dubaï, grâce à son frère jumeau qui y travaille déjà. Cette première référence lui permet d'être embauché par un groupe français qui lui

propose une mission de coopération (*VIE*⁸) à Dubaï, puis un engagement en tant que commercial, chargé de vendre des prestations d'assistances techniques à de grands donneurs d'ordres.

« Aux Émirats, la branche *Oil and Gaz*, c'est quatre ou cinq cadres et une dizaine d'employés qui gèrent les missions d'environ 300 personnes, pour la plupart qualifiés - du technicien au directeur de projet. Ces personnes réalisent des prestations techniques, des missions de maintenance, des missions de *commissioning* (vérification de la conformité d'une installation au cahier des charges) et des missions de formation. La mission peut être facturée au forfait avec obligation de résultat ou il peut s'agir d'une simple mise à disposition de personnel qualifié, à la journée ou au mois, par exemple pour remplacer des absents.

L'industrie pétrolière est mondiale, mais c'est un petit monde. La réputation, la confiance, le respect des engagements sont essentiels. La difficulté, c'est de trouver la bonne personne au bon moment. Il faut parfois savoir répondre dans la journée pour décrocher un contrat de 300.000 US\$. La clef du succès, c'est une excellente base de données avec beaucoup de candidats potentiels et surtout un moteur de recherche efficace qui permet de trouver exactement la compétence recherchée. »

- Est-ce que le fait de parler arabe et d'être musulman est un avantage dans votre métier ?

« Non, dans le pétrole, tout se fait en anglais et mes interlocuteurs chez les entreprises clientes sont rarement des Arabes. Si je veux obtenir un visa de travail pour un Belge ou un Américain, je n'ai aucun problème, mais si je veux faire entrer aux Émirats un technicien Égyptien, Libyen ou Saoudien, c'est quasi impossible. Les Émirats ont terriblement peur des djihadistes. Ici, ce ne sont pas les expatriés que la police contrôle et surveille, c'est plutôt tout ce qui se passe autour des mosquées. »

- Est-ce que le fait d'être un Français d'origine tunisienne peut être un problème lorsqu'on négocie à Dubaï un contrat avec des entreprises françaises ?

« Non, ce n'est pas un problème. C'est une vieille histoire sur laquelle on me titille toujours. Des journalistes ont voulu me faire raconter l'histoire classique du petit immigré des banlieues parti à l'étranger parce qu'il était victime de discrimination en France, etc. Je ne vois pas les choses comme ça. Je suis

Français, ma femme est de Toulouse, mes enfants vont au lycée français. En France, comme aux États-Unis, toutes les communautés peuvent se mélanger, tout le monde parle avec tout le monde, ce n'est pas comme ici, où les Émiratis font tout pour rester entre eux et garder leur richesse. L'intégration en France, c'est difficile, mais ça existe, ici c'est impossible. »

En 2013, alors que Mustafa R. avait un salaire annuel brut de 60.000 €, en plus du logement, de l'assurance maladie et d'un billet d'avion tous les ans pour rentrer en France, il décide de changer d'entreprise pour gagner plus et pour élargir son expérience professionnelle. Dans cette nouvelle entreprise française, concurrente de la précédente, sa mission est de développer le business *Oil and gaz*.

« Dans notre métier, pour trouver de nouveaux clients et les satisfaire, il faut pouvoir tenir ses promesses. J'ai découvert rapidement que le système informatique et l'organisation de cette nouvelle entreprise ne permettait pas de répondre rapidement et efficacement aux demandes des clients. Le fichier de candidats aux emplois à pourvoir n'était pas bien tenu, la nomenclature des postes techniques n'était pas bonne, on n'avait pas les bons mots clefs pour décrire les emplois, on n'avait pas la bonne cartographie des métiers techniques, si bien qu'on envoyait en mission des personnes inadaptées aux postes à pourvoir. Dans ces conditions, inutile de faire de la prospection commerciale, ça ne mène à rien. Il faut d'abord mettre en place un système qui permette de trouver le personnel demandé par les clients. Lorsque j'ai expliqué ce problème à mes supérieurs, je n'ai eu aucune écoute. Le management était lointain et absent. Ils voulaient du profit, mais n'étaient pas attentifs à nos besoins. Les Américains et les Anglais se développent plus rapidement dans la région parce qu'ils sont mieux organisés. Chez eux, les informations remontent du bas vers le haut, et la direction en tient compte. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas dans les vieilles entreprises françaises encore trop hiérarchiques. »

Aujourd'hui, Mustafa R. est à la recherche d'un employeur « plus sérieux », et poursuit son objectif de devenir un expert reconnu de la gestion des personnels techniques pour l'industrie pétrolière.

Clotilde M., directrice d'une usine de cosmétique à Dubaï.

Où l'on voit comment se nouent les relations entre une jeune diplômée européenne, un patron libanais et des "workers" venus du Tibet, des Philippines ou du Sri Lanka.



Photo 2 : Vue de l'atelier de conditionnement d'une usine de cosmétique basée aux EAU.

Clotilde M. a fait ses études à l'École Nationale Supérieure de Chimie de Lille. A la sortie de l'école, elle trouve son premier job en envoyant des candidatures spontanées à toutes les entreprises de cosmétiques de l'annuaire, suivant l'ordre alphabétique. A la lettre F, une petite entreprise familiale l'embauche.

« J'ai découvert que dès lors qu'on a une marque un peu connue et un bon réseau de distribution, il suffit de rajouter un peu n'importe quoi de clinquant et d'inoffensif dans une crème standard achetée chez un grand fournisseur de l'industrie cosmétique. L'important est de suivre la tendance, 0,01 % d'huile de vison dans de la crème basique, un bel emballage et on peut multiplier le prix par vingt. »

À bout d'un an, elle souhaite travailler pour une entreprise plus sérieuse. Son second employeur est une usine appartenant à un groupe familial non coté dont le siège est au Luxembourg. Clotilde M. travaille au laboratoire avant d'en devenir la directrice. Son travail consiste alors à mettre au point les formules des produits demandés par les services marketing des clients. Le travail lui plaît, mais :

« Avec une heure et demie de transport matin et soir et des horaires sans fin, je n'aurais pas pu avoir un enfant et continuer ce travail. L'usine était trop loin en banlieue et c'était une boîte, genre presse citron qui convient pour les jeunes qui en veulent, disponibles à 100 %, mais impossible pour une mère de famille. »

C'est donc sans regret que Clotilde M. suit son mari expatrié et arrive à Dubaï en septembre 2012.

« La première année, j'ai vécu la vie de la parfaite femme d'expatrié, avec grand soleil, piscine et salle de gym tous les jours, après cinq ans de travail d'ingénieur en banlieue parisienne, j'ai vraiment apprécié cette vie facile et j'en ai profité pour faire mon premier enfant, né en avril 2013. »

A la fin de la première année d'expatriation, elle cherche un travail sur place.

« Je suis allée au salon du mariage d'Abu Dhabi, j'ai laissé ma carte sur les stands de cosmétiques et six mois plus tard, un Arabe du Golf et son associé Égyptien m'ont appelée pour me proposer d'ouvrir un petit laboratoire pour fabriquer des shampoings et des savons pour les hôtels. Ils ne me proposaient pas un emploi salarié, mais une association avec prise de participation au capital et intéressement aux bénéficiaires. Je n'ai pas eu confiance et je n'y suis pas allé. Un peu plus tard, une entreprise dirigée par un Libanais a répondu favorablement à ma candidature spontanée. J'ai parlé une dizaine de minutes avec le responsable des ressources humaines, puis une bonne heure avec le patron, et il m'a aussitôt proposé un contrat à 25.000 AED par mois (6.083 €). J'ai demandé 30.000 AED (7.300 €) qu'il m'a accordé sans discussion. Au moment de signer, je me suis rendue compte que je m'engageais à travailler six jours par semaine. J'ai dit que mon mari ne travaillait pas le samedi et qu'il me fallait un contrat de cinq jours. J'ai finalement obtenu la semaine de 5 jours sans modification du salaire. »

Clotilde M. est directrice d'une usine de cosmétique de 72 salariés qui fabrique des crèmes de beauté et des shampoings et fait l'équivalent de 5,2 M€ de chiffre d'affaires, avec une croissance de 20 % en 2014. Les produits sont exportés vers les États arabes du Golfe, l'Arabie Saoudite, l'Irak, l'Afrique de l'Est, l'Égypte, le Soudan, la Somalie, le Kenya, le Maroc et la Libye. Installée dans une zone franche, l'usine exporte sa production vers des pays tiers, (elle doit alors acquitter une taxe d'exportation de 5 %), ou bien la vend aux Émirats, en passant par un distributeur local qui acquitte une taxe d'importation.

En tant que directrice de l'usine, Clotilde M. gagne l'équivalent de 7.300 € par mois net d'impôts, c'est pratiquement quatre fois plus que ce qu'elle gagnait en France et 25 à 30 fois plus que ce que gagnent les ouvriers de l'usine qu'elle dirige. Clotilde M. bénéficie par ailleurs des assurances, du logement de fonction, de la voiture de fonction de son mari, et d'une nounou à plein temps pour la garde de son enfant. Ce sont des conditions de vie inespérées pour une parisienne de la classe moyenne.

« Je m'occupe de l'équilibre financier de l'usine, des achats et du référencement des fournisseurs, de la formulation des produits, de la gestion de production, de la gestion des stocks et des expéditions. A mon arrivée dans ce job, je n'avais aucune expérience de la gestion financière, ni des achats, ni de la logistique et j'ai dû apprendre sur le tas. (...) A mon arrivée, le directeur de l'usine indien avait déjà démissionné, la passation de pouvoir a donc été des plus réduites. Au début, j'ai été gênée par les barrières linguistiques. Je ne comprenais pas l'anglais parlé par les membres indiens du staff et par les fournisseurs. Quant aux 'workers', c'est-à-dire les ouvriers de base, ils parlent à peine anglais et communiquent en Hindi qui est aussi pour eux une langue étrangère. Je ne peux communiquer avec eux que par l'intermédiaire des superviseurs indiens qui assurent à leur façon la traduction de l'anglais vers l'Hindi. En fait, toutes ces barrières linguistiques sont à peu près infranchissables. On apprend vite à réduire les communications au strict nécessaire.

Les barrières linguistiques contribuent à masquer l'énorme disparité de condition entre les divers groupes professionnels qui composent l'usine et forment une protection contre l'évidence des inégalités sociales. Elles sont aussi un obstacle à l'organisation du travail, obstacle auquel la jeune ingénieure va s'attaquer en appliquant des procédés de rationalisation appris en France : rédaction de procédures, standardisation, informatisation. Ce n'est qu'après la mise en œuvre de ces dispositifs de gestion qu'elle pourra acquérir une maîtrise suffisante du fonctionnement.

« Le gros problème de l'entreprise à mon arrivée était sa très faible organisation qui entraînait beaucoup de perte de temps, une qualité de fabrication inégale et surtout de fréquents retards de livraison. Tout le monde s'occupait un peu de tout, deux personnes ne faisaient pas deux fois la même tâche de la même manière ; il n'y avait pratiquement aucun document écrit pour organiser et contrôler les fabrications. Les factures clients étaient mal classées et chaque employé avait son propre système de classement. Dans ces conditions, l'accès à l'information était pour moi d'une difficulté extrême. »

- Comment gérer une organisation informelle et déstructurée avec des gens qui ne parlent pas la même langue ?

« Beaucoup d'ingrédients des produits que nous fabriquons viennent de France qui est un des principaux pays producteurs de substances semi-finies pour les industries cosmétiques. Comme l'usine ne fait pas encore de très gros volumes, nous sommes souvent obligés de passer par des distributeurs, et nous avons d'énormes problèmes de fiabilité de nos approvisionnements. Lorsque tout va bien, il faut un mois pour qu'un bateau arrive d'Europe, auquel s'ajoutent quelques jours dans le pays de départ et quelques jours encore dans le port d'arrivée. Il faut donc passer les commandes longtemps à l'avance et savoir faire face à de fréquents retards qui peuvent bloquer la production et retarder les livraisons. »

- Quelles sont tes relations avec le personnel ouvrier ?

« Il faut faire la différence entre le *staff* (les employés) et ceux qu'on appelle les *workers* (les ouvriers). Le staff comporte une quinzaine de salariés indiens ou philippins qui parlent l'anglais et ont un diplôme d'enseignement supérieur de niveau bac+5. Ils gagnent entre 800 € par mois (pour l'hôtesse d'accueil et la standardiste) et 2.000 € (pour le chef comptable). Ils ne sont ni logés, ni nourris, mais ils sont transportés de leur domicile à leur lieu de travail par un minibus de l'entreprise.

Il y a 49 « workers ». Les hommes gagnent l'équivalent de 110 € par mois et les femmes 100 € par mois. Ils sont logés en dortoir de six et nourris aux frais de la compagnie. Un bus les transporte chaque jour de leurs dortoirs à l'usine. Ils bénéficient tous d'une couverture santé tant qu'ils sont salariés de l'entreprise. Aucun système de retraite n'est prévu. Comme tous les expatriés présents aux Émirats, ils sont destinés à quitter le pays dès que leur contrat de travail sera terminé.

L'usine est située dans une zone franche où les entreprises sont soumises à une réglementation particulière et à des contrôles des autorités, en particulier en ce qui concerne la gestion de la main d'œuvre. Les salaires ne doivent être ni au-dessus, ni au-dessous des tarifs fixés par les autorités de la zone industrielle. Le seul moyen pour contourner cette réglementation est de proposer aux *workers* des heures supplémentaires, des jours de travail supplémentaires et des primes pour les travaux pénibles. C'est ce que je fais et qui leur permet de doubler leur salaire par rapport au tarif officiel qui est trop bas.

Compte tenu des possibilités et des conditions de travail dans leurs pays d'origine, les « workers » considèrent généralement comme une chance d'avoir ce type de travail. Les filles, une trentaine, travaillent sur la ligne de conditionnement. Elles sont presque toutes Sri lankaises et originaires du même village. Dès que l'une d'entre elles rentre au pays pour se marier, une autre la remplace. Les garçons travaillent sur les aires de manutentions et à la fabrication des produits, ils sont pakistanais, népalais ou sri lankais.

Dans la *zone free*, il est d'usage que les employeurs gardent les passeports de leurs salariés. En tant que directrice, je dois signer tous les jeudis une pile d'autorisation de sortie de la *free zone* pour que les membres du personnel puissent aller en ville le vendredi. Les « workers », comme tous les expatriés, n'ont un visa que dans la mesure où ils sont sponsorisés par un employeur. Perdre son emploi, c'est aussi perdre son visa et devoir quitter le pays dans un délai d'un mois (renouvelable une fois). Cela constitue une véritable dissuasion contre toute forme de rébellion et suffit à expliquer la remarquable impression de pays social des Émirats. Tous les expatriés, du plus fortuné au plus pauvre, s'efforcent de respecter les lois pour éviter la sanction de l'expulsion. Pas de vol, pas de tag sur les murs, pas d'excès de vitesse, pas d'alcool au volant, chacun sait qu'il a intérêt à éviter les ennuis avec les autorités. Les règles sont simples et les sanctions sévères, tout le monde le sait et la délinquance sous toutes ses formes est découragée, du haut en bas de la hiérarchie sociale.



Photo 3 : Vue des malaxeurs-chauffeurs dans une usine de cosmétique basée aux EAU. L'installation est comparable à ce que l'on trouve dans les établissements basés en Europe.

L'usine que je dirige a la réputation de bien traiter ses « workers ». Des auditeurs envoyés par de grandes entreprises internationales clientes comme Disneyland ou Casino n'ont émis aucune critique sur les conditions de travail, les rémunérations ou les conditions d'hébergement. En tant que directrice de l'usine, il est rare que je doive intervenir directement pour régler des problèmes concernant les « workers ». J'ai été confrontée une fois à un accident du travail. Une ouvrière avait eu le doigt écrasé suite à la mauvaise utilisation d'une machine. Heureusement, on a pu finalement éviter l'amputation. J'ai découvert à cette occasion que les « workers » n'avaient aucune notion de secourisme et j'ai fait suivre aussitôt une formation de secouriste aux superviseurs. Une autre fois, on est venu me parler d'une querelle entre deux garçons en rivalité à propos d'une des employées. J'ai refusé de m'en mêler et j'ai seulement indiqué que toute querelle sur les lieux de travail serait suivie d'un licenciement immédiat. Je n'en ai plus entendu parler ensuite. Une autre fois encore,

j'avais embauché par erreur un aide comptable qui s'est révélé très gentil, mais parfaitement incompetent. J'ai dû le licencier au bout d'un mois, mais j'ai continué à le payer un mois de plus, pour lui laisser le temps de trouver un travail ailleurs sans risquer l'expulsion.

Expliquer des questions d'hygiène à des « workers » illettrés venu d'un village rural et qui ne savent pas vraiment ce qu'est une bactérie et comment se transmettent les maladies n'est pas simple. Se laver les mains avant de conditionner des pots de crème de beauté n'est pas facile à faire admettre. De même, faire admettre aux superviseurs indiens qu'il faut écrire les recettes des produits, les classer dans des dossiers, les archiver et les respecter durant la fabrication ne fut pas évident. La laborantine qui contrôle les fabrications est philippine et ne peut pas communiquer directement avec les « workers ». Elle a des bases techniques très limitées. J'ai beaucoup de mal à lui expliquer ce qu'est une émulsion stable. Elle est théoriquement au niveau bac+5 selon les normes philippines, mais, en pratique, elle a plutôt le niveau de chimie d'un bac scientifique en France.

Face à cette main d'œuvre extrêmement hétéroclite, j'ai dû changer complètement ma façon de manager par rapport à mes expériences françaises. J'avais l'habitude de diriger une vingtaine d'ingénieurs et de techniciens qualifiés auxquels je laissais une grande marge d'initiative. Ici, au contraire, j'ai dû apprendre à restreindre la liberté d'expression et à imposer des cadres stricts. Les gens ont besoin de règles claires et précises, car ils savent qu'ils n'ont pas le niveau pour prendre des initiatives. Si je demande à la laborantine de prendre des initiatives, je sens la panique dans son regard. Elle préfère avoir des directives, elle se met spontanément dans une position d'employée exécutante. Elle veut qu'on lui donne une recette précise à exécuter. En France, il serait impossible d'être aussi directif, les gens veulent de l'autonomie et de la responsabilité. Ils veulent tous être créatifs ! »

- Quelles sont tes relations avec le patron et les membres de sa famille ?

« Mon patron libanais a la soixantaine. C'est un chef de famille. Ses six frères, dont il est l'aîné, ses deux sœurs et ses enfants travaillent tous dans le groupe familial. La famille contrôle à 100 % un groupe diversifié d'entreprises : construction, promotion immobilière, fabrication de cosmétiques et distribution de produits de beauté et de matériel pour les

professions associés à l'univers de la beauté (coiffure, esthéticienne, spa...) au Moyen Orient, au Maghreb et en Afrique de l'Est. Un des frères est le directeur commercial d'une des marques de produit fabriqué par l'usine. Sa fille va devenir mon adjointe.

Je ne sais pas grand-chose sur mon patron, ni sur le groupe qu'il dirige, mais, professionnellement, nous nous entendons très bien. En fait, je n'ai jamais eu un patron aussi bon et professionnel. Dès le départ, il m'a fait confiance et j'ai senti que j'avais les mains libres. Il est souvent en voyage, mais si je lui envoie des mails, il me répond dans la journée. Je me souviens de notre première réunion de travail. Je lui ai proposé d'embaucher trois personnes en plus et d'acheter une nouvelle machine. J'ai eu une réponse immédiate et claire. Le lendemain, il m'a envoyé un compte rendu de notre discussion, un relevé de décisions précis. Il s'engageait, partageait la décision et ne restait pas dans le flou. C'est très appréciable. Quelques mois plus tard, lorsque je lui ai proposé d'installer un logiciel de gestion de production, il m'a laissé faire une étude comparative et négocier les prix avec les prestataires, puis il m'a donné rapidement son accord sur la solution SAP que j'avais retenue. Nous l'avons implanté et ça marche très bien. L'usine est maintenant beaucoup mieux organisée et je pourrais presque la piloter par ordinateur en restant chez moi !

Je n'ai aucune idée de la rentabilité des capitaux investis dans le groupe, mais je sais qu'il ne doit pas y avoir de problèmes de trésorerie et que l'usine dont je m'occupe est très rentable, car chaque fois que je demande un investissement, il est accepté sans discussion ! »

Conclusion

Les cinq témoignages présentés vont de l'expatriation (Jean-Benoît B. et Louis T.) à l'émigration (Clotilde M.) en passant par des situations d'entre-deux où la personne est encore en lien avec l'employeur qui l'a envoyé en expatriation, mais en passe de prendre une autonomie de migrant plus affirmée (Bruno F. et Mustafa R.).

Recueillis en totale indépendance par rapport aux employeurs, ces témoignages invitent à rompre avec un certain nombre d'idées reçues véhiculées par la littérature de management, trop centrée sur le point de vue de la maison mère. On a trop longtemps développé une approche instrumentale de l'expatrié, considéré comme un agent au service de

l'organisation qui l'emploie, agent qu'il suffirait de bien recruter, de bien former, de bien rémunérer et de bien encadrer pour obtenir les résultats escomptés. Nos observations font apparaître au contraire des personnes autonomes, jouant habilement de la distance et négociant en permanence leur allégeance à l'employeur lointain. Jean-Benoît B. n'est resté que trois ans chez l'employeur qui lui a fourni des conditions de vie confortables et fiscalement avantageuses aux Émirats. Il profite d'un changement de stratégie de la maison mère pour changer d'employeur, rentrer en France et débiter une nouvelle carrière. Louis T., expatrié expérimenté et en fin de carrière, maintient habilement les liens utiles avec la multinationale où il a fait toute sa carrière, mais en même temps, il établit un lien privilégié avec une puissante famille Émirati qui lui fait confiance et avec laquelle il a pu négocier directement des conditions de rémunération avantageuse. Il incarne parfaitement une situation de double allégeance. Bruno F. et Mustafa R. offrent l'image du jeune expatrié en mal de réussite rapide qui, après avoir pris connaissance des fantastiques opportunités d'affaires qu'offrent les Émirats, cherche à prendre son autonomie.

Enfin, Clotilde M. présente le cas particulier des femmes d'expatriés. Profitant des avantages de l'expatriation du conjoint, elle a pu prendre le risque d'un recrutement local par une entreprise sans aucun lien avec son pays d'origine. Compte tenu de sa qualification d'ingénieure et de son expérience professionnelle préalable, elle obtient ainsi une chance de carrière inespérée dans le contexte français.

Les témoignages de ces cinq personnes nous donnent finalement une image libérale du rapport entre les expatriés et leurs employeurs. Ayant pris leurs distances avec les cadres normatifs de la société française et en particulier avec la préférence pour la sécurité d'emploi, l'esprit de hiérarchie et le sentiment d'appartenance à une organisation, ces personnes tendent à se rapprocher du type d'homme décrit par C.B. Macpherson (1962) lorsqu'il définit le type idéal de l'homme libéral. Selon Macpherson (97-98), dans une société de marché généralisée, tous les individus cherchent à maximiser leur fonction d'utilité. Dans ce cadre, qui semble assez pertinent pour décrire l'économie des Émirats arabes unis en 2014-2015, l'homme libéral par excellence apparaît comme émancipé par rapport à la volonté des autres (y compris ses employeurs), propriétaire de sa propre personne et de ses propres facultés, ne devant rien à personne et orienté vers le futur. Toujours en quête de prospérité, il incarne l'esprit du capitalisme bien plus que les valeurs et la culture de son pays d'origine ou du pays d'accueil.

Ainsi, si l'on devait caractériser la condition sociale des personnes dont nous venons de recueillir les témoignages, nous pourrions dire qu'elles apparaissent comme en état d'apesanteur sociale et culturelle. Forçant le trait, on pourrait presque dire que ce sont de purs êtres de marché. Coupé de

leurs bases culturelles originelles, sans aucun espoir d'intégration dans une société Émirati complètement fermée, elles constituent de petites cellules familiales⁹ isolées qui évoluent dans un vide social. Entre leur travail, leur logement de luxe, leur voiture de luxe, l'école et la nounou pour les enfants, les films sur internet, la piscine et le supermarché occidentalisé où ils font leurs courses, ils apparaissent comme des « homo-économici » désincarnés, des êtres abstraits, doués d'une forme de perfection qu'on pourrait définir comme une parfaite adaptation aux forces du marché. Le caractère transitoire de leur état d'apesanteur sociale, et les incertitudes sur la manière d'en sortir, ne font que renforcer encore un peu plus le sentiment d'une désaffiliation¹⁰ sociale volontaire et temporaire qui est aussi une sorte de pratique ascétique, entièrement dédiée à un projet d'accomplissement de soi par l'économique, même si l'accumulation rapide d'un capital est censée permettre, dans une seconde étape, de retrouver une forme plus socialisée d'existence.

Références

- Bartlett, C. et S. Ghoshal (éds.), (1992) (6e éd. 2011) *Transnational Management, Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, New York : McGraw-Hill.
- Beaudelot, C. et al. (2014) *Bien ou mal payés ? Les travailleurs du public et du privé jugent leurs salaires*. Paris : Éditions Rue d'Ulm.
- Beaugrand, C., A. Le Renard et R. Stadnicki (2013) « Au-delà de la Skyline, des villes en transformation dans la péninsule Arabique ». *Arabian Humanities*, 2.
- Becker-Ritterspach, F. et C. Dörrenbächer (2011) « An organizational politics perspective on intrafirm competition in multinational corporations », *Management International Review*, 51 : 533-559.
- Birdeseye, M. G. et J.S. Hill (1995) « Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study », *Journal of International Business Studies*, 26 (4) : 787-813.
- Blazejewski S. et F. Becker-Ritterspach (2011) « Conflict in headquarters-subsiary relations: A critical literature review and new directions », Dörrenbächer C. et M. Geppert (éds.) *Politics and Power in the Multinational Corporation*, pp.139-190. Cambridge : Cambridge University Press.
- Bozionelos, N. (2009) « Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation : A study with Expatriate Nurses in Saudi Arabia ». *Human Resource Management*, 48 (1) : 111-134.
- Castel, R. (2009) *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*. Paris : Seuil.
- D'Iribarne, P. (2009) *L'épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Seuil.
- D'Iribarne, P., A. Henry, J.P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar (1998) *Cultures et mondialisation, Gérer par delà les frontières*. Paris : Seuil.
- Edwards, P. et J. Belanger (2009) « The multinational firm as a contested terrain », D. Collinson et G. Morgan (éds.) *Images of the Multinational Firm*, pp. 193-216. Chichester : Wiley & Sons.
- Ferner, A (2000) « The underpinnings of bureaucratic control systems : HRM in European multinationals », *Journal of Management Studies*, 37 : 521-540.
- Geppert, M. et M. Mayer (éds) (2006) *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*. Londres : Palgrave.
- Gupta, A.K. et V. Govindarajan (1999) « Feedback-seeking behavior within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, 20 (3) : 205-222.
- Haslberger, A. (2005) « The complexities of expatriate adaptation », *Human Resource Management Review*, 15 (2) : 160-180.

- Heidenreich, M. (2014) « The social embeddedness of multinational companies: a literature review », *Socio-Economic Review*, 10 (3) : 549-579.
- Jun, S., J.W. Gentry et Y.J. Hyun (2001) « Cultural adaptation of business expatriates in the host marketplace », *Journal of International Business Studies*, 68 : 1519-1521.
- Kostova T. et K. Roth (2002) « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : Institutional and relational effects », *Academy of Management Journal*, amj.aom.org.
- Kristensen, P. et J. Zeitlin (2005) *Local Players in Global Games : The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Oxford : Oxford University Press.
- MacPherson, C.B. (1962) *The political Theory of Possessive Individualism*. Oxford University Press. (Tra. fran. *La théorie politique de l'individualisme possessif, De Hobbes à Locke*. Paris : Gallimard, 1971)
- Martin, D., J.L. Metzger et P. Pierre (2006) « The sociology of globalization : Theoretical and methodological reflections », *International Sociology*, 21 (4) : 499-521.
- Mendenhall, M. et G. Oddou (1985) « The dimensions of expatriate acculturation : A review », *Academy of Management Review*, 10 (1) : 39-47.
- Ministère des affaires étrangères et du développement international (2014) *Rapport au Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France*.
- Morgan, G. et P.H. Kirtensen (2006) « The contested space of multinationals : Varieties of institutionalism, varieties of capitalism », *Human relations*, 59 (11) : 1467-1490.
- Naumann, E. (1992) « A conceptual model of expatriate turnover », *Journal of International Business Studies* », 23 (3) : 499-531.
- Naumann, E. (1993) « Organizational predictors of expatriate job satisfaction », *Journal of International Business Studies*, 24 (1) : 61-80.
- Newman, J., B. Bhatt et T. Gutteridge (1978) « Determinants of expatriate effectiveness : A theoretical and empirical vacuum ». *The Academy of Management Review*, 3 (3) : 655-661.
- Olivier, C. (1991) « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, 16 : 145-179.
- Parker, C. et V. Nielsen (éds.) (2011) *Explaining Compliance, Business Responses to Regulation*. Cheltenham (GB) : Edward Elgar.
- Pierre, P. (2003) *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*. Paris : Éditions Sides.
- Piveteau, A. (2013) *Émergences capitalistes aux Suds*. Paris : Karthala.
- Tempel, A., T. Edwards, A. Ferner, M. Muller-Carmen et H. Wächter (2006) « Subsidiary responses to institutional duality : Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany », *Human Relations*, 59 (11) : 1543-1570.

- Trompenaars, F. et C. Hampden-Turner (1993) (3e éd. 2012) *Riding the Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business*. London, Boston : Nicholas Brealey Publishing.
- Villette, M. (2014) « De la mise en suspens de droits du travail nationaux pour gérer une multinationale », *Droit et Société*, 86 : 97-112.
- Wagner, A.-C. (1998) *Les nouvelles élites de la mondialisation, Une immigration dorée en France*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Weick, K.E. (1985) « Cosmos vs. Chaos : Sense and nonsense in electronic contexts ». *Organizational Dynamics*, 14 (2) : 51-64.
- Zeira, Y. (1975) « Overlooked personnel problems of multinational corporations », *Columbia Journal of World Business*, 10 (2) : 95-103.

Notes

¹ *Rapport au Gouvernement sur la Situation des Français Établis hors de France*, 2014, Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International,

² Christian Beaudelot et al. (2014) décrivent les modalités subjectives de la perception des salaires ainsi que les critères de justice auxquels se réfèrent les individus pour évaluer leur montant. Dans ces évaluations, la comparaison du salaire que l'on perçoit avec celui de ses pairs joue un rôle décisif. Dans le cas des personnes travaillant aux Émirats (cadres ou ouvriers), on peut penser que les comparaisons avec les revenus de leurs pairs restés au pays jouent un rôle décisif dans l'appréciation de la valeur du salaire perçu.

³ Les *Labor Laws* des Émirats sont un document d'une cinquantaine de pages, de lecture aisée, simple et précise. Mis à part les clauses de préférence nationale, les principes généraux qu'il énonce ne sont pas très différents des législations européennes, la complexité en moins. Plutôt protecteur pour les salariés, ce code du travail n'est pourtant pas appliqué de façon homogène dans tous les émirats. De plus, des zones franches ont des règlements particuliers moins favorables aux employés.

⁴ Ainsi, par exemple, il est fortement déconseillé de conduire une voiture après avoir bu de l'alcool : pour un résident étranger, c'est un motif suffisant de retrait du permis de séjour.

⁵ Une antenne du groupe Louis Dreyfus est présente à Dubaï. Une soixantaine d'expatriés y font du *trading* (achat et vente de commodités) et d'affaires financières par exemple, des emprunts en pétrodollars. Les banques des Émirats financent plus facilement des investissements risqués que les banques françaises. Pour le Crédit Agricole, financer l'achat d'un bateau qui ouvrira une ligne régulière entre le Mozambique et la Thaïlande est considéré comme un investissement risqué, ce qui n'est pas le cas pour une banque des Émirats qui n'a pas la même façon de considérer les risques des pays. D'ailleurs, les Émirats sont eux-mêmes considérés comme un pays à risque par les banques françaises.

⁶ Aux Émirats, le groupe Accor dispose d'un petit siège social d'une cinquantaine de personnes qui gèrent une centaine d'hôtels dans tout le Moyen Orient, avec un service de ressources humaines, une académie Accor pour la formation du personnel, un service financier, un contrôle de gestion et un service de marketing. Ce siège local assure le relais vers la direction générale parisienne et vers la direction du marketing, basée à Singapour. Dans un tel cadre, les relations d'un directeur d'hôtel avec le siège mondial parisien sont distendues. S'il respecte le contrat entre les propriétaires et le groupe Accor, il dispose de toute l'autonomie dont un patron peu rêver.

⁷ Cette « paix royale » n'est obtenue que parce que l'entreprise suisse est référencée en tant que fournisseur par les grands donneurs d'ordre. Sans cette protection à distance, le bureau d'Abu Dhabi perdrait ses principaux clients.

⁸ VIE signifie « Volontariat International en Entreprise ». C'est une formule de première expérience professionnelle proposée aux étudiants français depuis 2001 et utilisée par plus de 90.000 étudiants depuis sa création.

⁹ Aucune des cinq personnes rencontrées n'est célibataire et la cellule familiale est pour toutes un point d'ancrage majeur à laquelle ils font souvent référence au cours des entretiens.

¹⁰ Le concept de désaffiliation a été forgé par Robert Castel pour décrire la condition d'individus en situation de précarité et de pauvreté, victimes à la fois d'une perte d'emploi et d'un manque de soutiens familiaux. Ici, le concept est appliqué à des situations complètement différentes mais dans un sens voisin. Il décrit un « décrochage par rapport aux régulations à travers lesquelles la vie sociale se reproduit et se reconduit » (Castel 2009).

8. Leadership Serviteur et Ubuntu en Afrique

Chimkwanum Okecha et Mohamed Branine

Introduction

Ces dernières années, on a assisté à un intérêt croissant pour l'étude du leadership en Afrique, en raison de ses effets négatifs sur la société et les organisations africaines (Amankwah-Amoah et Debrah 2010 ; Fourie, van der Merwe et van der Merwe 2015 ; Freund 2016), mais le concept de leadership dans une perspective africaine reste le moins compris. Cette limitation peut être imputée en partie au manque de recherche sur le leadership en Afrique et en partie à la perception majoritairement occidentale du leadership comme étant un phénomène mondial. Par conséquent, il a été avancé que l'absence de prise en compte des facteurs qui déterminent le leadership d'un point de vue africain ne peut qu'aboutir à une interprétation non objective et vague de la pratique réelle du leadership dans un contexte africain (Kuada 2010 ; Wanasika, Howell, Littrell et Dorfman 2011 ; Edwards 2015 ; Eyong 2016). Malgré les recherches de plus en plus nombreuses sur le leadership dans le monde, l'influence de la culture sur le comportement en matière de leadership demeure très ambiguë. On rapporte souvent que la pratique du leadership est spécifique à une culture (Hofstede 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta 2004 ; Bird et Mendenhall 2016), mais dans le même temps, il est largement admis que la pratique des styles occidentaux de leadership sont des exemples des meilleures pratiques à suivre pour le reste du monde, comme en témoignent les théories et programmes sur le leadership qui sont enseignés dans les universités africaines et ailleurs. De telles hypothèses, en l'absence de théories africaines du leadership élaborées à l'échelle nationale ou régionale, appuieraient l'idée que certaines théories occidentales du leadership sont universelles et sans fondement culturel. La présente étude étudiera ces arguments plus en profondeur dans le cadre de l'examen de la documentation existante et montrera qu'il est nécessaire d'approfondir la recherche sur les pratiques de leadership influencées culturellement.

Le point de vue que les styles et les caractéristiques de leadership sont universels et que les théories du leadership, qui ont été développées en Occident, peuvent s'appliquer à la pratique du leadership dans les organisations de différents pays a été très souvent contesté (House et al. 2004 ; Winston et Ryan 2008 ; Bird et Mendenhall 2016) et toujours avec prudence lorsque des

études empiriques ont montré que certains styles de leadership étaient pratiqués dans certains pays (voir Trompenaars et Voerman 2009 ; Amankwah-Amoah et Debrah 2010 ; Pekerti et Sendjaya 2010 ; Mittal et Dorfman 2012 ; Ruwhiu et Elkin 2016 ; Bird et Mendenhall 2016). Par exemple, la théorie du leadership au service des autres a été élaborée aux États-Unis, mais sa pratique est de plus en plus reconnue dans différentes cultures. Selon Trompenaars et Voerman (2009), qui ont présenté le leadership des serviteurs comme un modèle de leadership axé sur les résultats, il s'est révélé être une réussite dans diverses entreprises à travers le monde. De plus, Mittal et Dorfman (2012) soutiennent que la façon la plus efficace de comprendre le leadership au service des autres est d'explorer les dimensions du leadership qui ont été identifiées dans différentes cultures. De plus, Ruwhiu et Elkin (2016) ont attribué l'avancement du leadership au service des autres à l'augmentation de la demande de leadership éthique et de formes de leadership inspirées par l'humanité et le souci du bien-être de toutes les parties prenantes dans différentes sociétés, ce qui implique son application universelle. Est-ce que cela signifie que le leadership au service des autres est également pratiqué en Afrique ?

La quantité limitée de recherches sur le leadership africain fait souvent référence à Ubuntu en tant que type de leadership africain, mais il n'y a pas eu de description concluante et convaincante des autres types de leadership existant dans différents contextes africains (Hale et Fields 2007 ; Amankwah-Amoah et Debrah 2010 ; Jallow 2014 ; Owusu, Kalipeni, Awortwi et Kiiru 2015), et il est nécessaire de poursuivre les recherches à cet égard (Schedlitzki et al. 2015 ; Eyong 2016). Par exemple, une étude réalisée par Owusu et ses collaborateurs (2015) sur la manière de renforcer les capacités de recherche sur le leadership en Afrique a montré que les styles de leadership axés sur les personnes, les tâches et la participation présentaient tous des caractéristiques fortes d'Ubuntu, mais qu'il était nécessaire de mener une recherche empirique plus approfondie sur la pratique réelle d'Ubuntu dans les entreprises africaines. D'autres études ont assimilé le leadership des serviteurs à Ubuntu, qui est un style africain de gestion et de leadership (Hale et Fields 2007 ; Muchiri 2011 ; Brubaker 2013 ; Das, Rao et Reddy 2014 ; et Ndlovu et Africa 2016). Ils voient Ubuntu comme une sorte de leadership serviteur plutôt que d'essayer de trouver des éléments prouvant que le leadership serviteur est vraiment similaire ou différent d'Ubuntu. C'est ce que la présente étude tente de faire.

A la lumière du dilemme présenté ci-dessus, ce chapitre part du principe que la pratique de la gestion et du leadership est spécifique à la culture et que, par conséquent, il est supposé que la pratique d'Ubuntu en Afrique est très différente, dans une large mesure, de celle du leadership serviteur qui a été développée comme théorie du leadership dans une perspective occidentale. Bien que la présente étude examine la nature de la relation entre le leadership des serviteurs et Ubuntu dans un souci de clarté, l'objectif principal de cette étude est d'examiner le concept de leadership des serviteurs en Afrique en analysant des

données empiriques sur les pratiques actuelles de leadership dans les entreprises du secteur privé au Nigeria. Pour ce faire, nous effectuerons un état des lieux approfondi de la littérature sur le leadership des serviteurs et l'Ubuntu. Cet état des lieux couvre les concepts, les théories et les études du leadership des serviteurs et d'Ubuntu, respectivement, pour déterminer leur signification, leur nature et leurs principales caractéristiques. Ensuite, nous entreprendrons une analyse comparative des principales caractéristiques du leadership des serviteurs et de l'Ubuntu dans le but de répertorier leurs similitudes et leurs différences. Les résultats de l'analyse des données de 285 questionnaires et de six entretiens seront analysés par rapport à la littérature traitée afin d'évaluer dans quelle mesure le leadership des serviteurs est pratiqué dans les entreprises privées nigérianes et donc de confirmer ou de rejeter cette proposition :

La pratique de l'Ubuntu, en Afrique, est différente de celle du leadership au service des autres et la pratique du leadership est spécifique à la culture.

Le leadership Serviteur

La première définition du leadership de serviteur a été donnée par Robert Greenleaf (1977) qui l'a décrite dans un contexte narratif comme suit :

« Cela commence par le sentiment naturel que l'on veut servir, tout d'abord, servir. Alors le choix conscient amène à aspirer à diriger. Une telle personne est très différente de celle qui est, tout d'abord, chef, peut-être en raison de la nécessité d'apaiser une soif de pouvoir inhabituelle pour acquérir des possessions matérielles. Pour ce faire, il s'agira d'un dernier choix, une fois que le leadership sera établi. La différence se manifeste dans le soin apporté par le serviteur - d'abord pour s'assurer que les besoins les plus essentiels des autres sont satisfaits... ». (13-14)

Greenleaf (1977) a souligné que le leader serviteur est une personne qui a un état d'esprit de serviteur et que cette orientation lui donnerait la capacité de diriger efficacement ; en ce sens, un tel leader accorderait la plus haute priorité aux besoins de ceux qu'il sert. Depuis lors, de nombreuses définitions du leadership au service des autres ont vu le jour. Par exemple, DePree (1989) a défini le leadership de serviteur comme le fait de servir et non de diriger et a suggéré que servir les autres est la façon dont les leaders peuvent conduire les collaborateurs jusqu'au point de réalisation de soi. De plus, Spears (1996) considère le leadership au service des autres comme une approche de leadership qui place le service des autres au premier rang de ses priorités. Ce point de vue est appuyé par Patterson (2003) qui soutient que le leadership au service des autres est un style de leadership émergent qui met l'accent sur le service aux autres, une approche holistique du travail et qui entretient un sentiment d'alliance et de participation aux processus décisionnels. De plus, Luthans et Avolio (2003) ont décrit le leadership de serviteur comme la pratique dans laquelle le leader

serviteur crée des possibilités de développement pour les autres au sein de l'entreprise. Ils ont fait valoir que le leader serviteur est celui qui dirige non pas par besoin de pouvoir, mais par besoin de servir. De même, Woodruff (2004) a défini le leadership au service des autres comme une approche pour diriger les autres en ayant en tête l'objectif et les besoins de l'organisation et les besoins des collaborateurs plutôt que les besoins et les désirs du leader. De plus, Walumbwa, Hartnell et Oke (2010) soutiennent que ce leadership est une méthode dans laquelle les activités du leader au service des employés encourageraient l'engagement des employés envers l'organisation. Ils ont déclaré que le fait de manifester les caractéristiques du leader au service des employés, telles que l'écoute, la gestion prudente, l'empathie et une conscience de la nécessité de développer les compétences techniques des salariés, pourrait mener à une auto-efficacité des employés qui améliorerait leur capacité à résoudre les problèmes au travail.

L'élément sous-jacent commun à toutes les définitions ci-dessus est qu'un leader serviteur est un leader avec un esprit serviteur. Ceci suggère également une approche de leadership qui vise à s'assurer que ses adeptes atteignent des niveaux élevés de croissance personnelle, d'efficacité dans le travail d'équipe, d'engagement envers l'entreprise, de performance de leurs subordonnés et de satisfaction professionnelle. On peut cependant soutenir que ces définitions tendent à décrire la relation entre les leaders serviteurs et leurs collaborateurs, et n'exposent pas clairement les principales caractéristiques du leadership serviteur. Comme Spears (1995) et Barbuto et Wheeler (2006) l'ont fait valoir, la meilleure façon de comprendre le leadership au service des autres est de décrire ses caractéristiques. À cet égard, Spears (1995) a affiné le travail de Greenleaf en suggérant 10 caractéristiques d'un leader serviteur. Chaque caractéristique a fait l'objet de plusieurs études empiriques, comme nous l'expliquons brièvement ci-dessous :

L'écoute

Greenleaf (1977) a soutenu que la caractéristique première d'un véritable leader serviteur est d'écouter ses collaborateurs. Ce point de vue a été précisé par Spears (1995) qui a défini l'écoute comme l'approbation active des points de vue, des recommandations et des idées des collaborateurs qui permettent au leader serviteur de réfléchir plus efficacement. De même, Bass et Avolio (1995) soutiennent que les adeptes ont un désir intrinsèque d'être entendus et que l'écoute dont fait preuve le leader serviteur permettrait aux adeptes de devenir plus libres, plus sages et plus indépendants. De plus, à l'appui de la nécessité de l'écoute dans un leadership efficace, Bechler et Johnson (1998, cités dans Barbuto et Wheeler 2006) ont observé qu'il existe une relation positive entre les compétences d'écoute et l'efficacité d'un leadership au service des autres. Par ailleurs, Fracaro (2001) a déclaré que l'écoute est l'une des composantes les plus importantes du processus interactif entre leaders et adeptes, et que la pratique de

l'écoute est plus efficace que la parole dans le processus de leadership serviteur. Certains chercheurs soutiennent également que l'écoute améliore la communication ouverte et pourrait mener à une motivation accrue des employés, à un niveau de confiance élevé, à une plus grande attention, à une diminution de l'absentéisme et à la réduction des vices au sein de l'organisation (Flynn et al. 2008 ; Stone, Russell et Patterson 2004). Des études plus récentes (Sipe et Frick 2015 ; Le Ng, Choi et Soehod 2016 ; Flynn, Smither et Walker 2016) ont fourni des preuves empiriques de l'importance de l'écoute dans le leadership au service des autres. Par exemple, une étude de Le Ng et ses collaborateurs (2016) a examiné la relation entre le leadership au service des employés et l'intention de ceux-ci de quitter l'entreprise et a constaté que certaines caractéristiques du leadership au service des employés, en particulier l'écoute, pourraient réduire leur intention de démissionner. Ils ont fait valoir que les employés se sentaient valorisés et libres de faire part de leurs préoccupations à leurs dirigeants lorsqu'on les écoutait. Par conséquent, on peut confirmer que l'écoute est une caractéristique clé du leadership au service des autres.

L'empathie

Spears (1995) a décrit l'empathie comme une caractéristique permettant aux dirigeants serviteurs de comprendre leurs collaborateurs et d'instaurer des relations avec eux. Selon George (2000) et Barbuto et Wheeler (2006), l'empathie est la capacité d'un leader à tenir compte de la situation d'un subordonné ou d'un collaborateur afin de comprendre sa position et son point de vue. L'empathie est également perçue comme un comportement qui intègre l'importance d'écouter les collaborateurs et de réfléchir à leurs émotions et à leurs besoins (Kayworth et Leidner 2002 ; Mittal et Dorfman 2012), et comme une aptitude à comprendre plus efficacement l'état et les difficultés émotionnels des autres (Voss et al. 2010). De nombreuses études sur le leadership au service des autres ont conclu que l'empathie est une caractéristique clé du leadership. Par exemple, une étude de Butler et Chinowsky (2006) a révélé que l'empathie était un comportement d'intelligence émotionnelle important pour une direction efficace des organisations. Récemment, Humphrey et Adams (2016) ont déclaré que l'empathie est un attribut clé d'un leadership efficace parce qu'elle crée un lien plus fort entre les leaders et leurs collaborateurs. Ils ont également fait valoir que les leaders qui font preuve d'empathie peuvent davantage susciter la confiance chez les autres leaders, la confiance envers l'organisation, l'esprit d'équipe et une motivation accrue de leurs collaborateurs envers le travail. De plus, après avoir étudié l'impact de l'empathie sur l'efficacité du leadership aux États-Unis et en Malaisie, Rahman et Castelli (2016) ont constaté que des niveaux accrus de compétences en empathie étaient essentiels pour rendre le leadership efficace. Par conséquent, on peut conclure que l'empathie est une caractéristique clé du leadership au service des autres.

La guérison émotionnelle

Spears (1995) a défini la guérison émotionnelle comme un processus dans lequel le leader serviteur guérit constamment ses émotions personnelles et celles de ses collaborateurs. Pour Barbuto et Wheeler (2006), la guérison émotionnelle implique la capacité d'un leader d'encourager ses collaborateurs à se remettre des difficultés. De plus, Liden, Wayne, Zhao et Henderson (2008) ont défini la guérison émotionnelle comme l'expression de sa sensibilité aux préoccupations des autres. Spears (2010) a observé que la guérison émotionnelle est un outil actif d'intégration et de transformation en milieu professionnel. Il existe une vaste littérature sur la guérison émotionnelle en relation avec le leadership des serviteurs. Par exemple, Barbuto et Wheeler (2006) ont trouvé qu'une indication qu'un leader utilise la guérison émotionnelle pour développer ses collaborateurs est sa capacité à faire preuve d'une forte empathie et d'une grande écoute, car cela améliore le processus de guérison. Dans le même ordre d'idées, une étude de McCann et ses collaborateurs (2014) sur les leaders du secteur des soins de santé a révélé que les leaders qui avaient obtenu des scores élevés en matière de guérison émotionnelle faisaient montre d'une grande empathie et de grandes capacités d'écoute. Ils ont également avancé que la guérison émotionnelle promeut un environnement de travail qui assure la sécurité et la protection des employés par le biais du partage de leurs préoccupations professionnelles et personnelles. De plus, Sun (2013) a défini la guérison émotionnelle comme une composante psychologique et motivationnelle du leadership serviteur et comme une grande force d'un leader serviteur. Bien que la souffrance émotionnelle fasse partie de la condition humaine, les leaders serviteurs adopteraient toujours des comportements qui guérissent leurs collaborateurs pour les rendre meilleurs (Dent, Higgins et Wharff 2005). Par conséquent, on peut conclure que la guérison émotionnelle est une caractéristique importante du leadership des serviteurs.

La persuasion

Spears (1995) a décrit la persuasion comme une caractéristique que le leader serviteur applique dans la prise de décision de préférence à l'exercice de l'autorité. Il a fait valoir que le leader serviteur cherche à convaincre et à obtenir l'engagement des partisans plutôt qu'à forcer leur accord. De plus, Russell et Stone (2002) ont souligné que la persuasion dénote la capacité d'un leader d'influencer ses partisans par des méthodes qui peuvent ne pas mener à l'utilisation d'une autorité formelle. Des études sur le rôle de la persuasion dans le leadership des serviteurs ont conclu que l'acte de persuasion reflète la mesure dans laquelle un serviteur déploie un raisonnement solide pour cerner et résoudre des problèmes afin de visualiser de meilleures possibilités pour le futur (Liden et al. 2008 ; Sun 2013). Une étude de Beck (2014) a révélé que les leaders serviteurs avaient la capacité d'encourager leurs collaborateurs à réaliser de meilleurs résultats dans les cas où cela n'était possible que par la persuasion.

Dans une étude sur l'impact du leadership au service des employés sur l'extension des capacités de ces derniers, Gupta et Singh (2015) ont signalé que la persuasion du leader au service des employés a eu un impact positif sur leur engagement et leur satisfaction professionnelle. De plus, une étude de Tischler et ses collaborateurs (2015) sur le leadership au service des employés et ses relations avec l'auto-évaluation de base et la satisfaction au travail a conclu que la persuasion était l'une des composantes qui influençaient l'auto-efficacité des employés, ce qui, en retour, pouvait entraîner la satisfaction au travail. Par conséquent, on peut affirmer que la persuasion est une caractéristique importante du leadership au service des autres.

La prise de conscience

Selon Spears (1995), la prise de conscience est la capacité des leaders serviteurs d'être conscients d'eux-mêmes et de l'ensemble des activités qui les entourent. De plus, Farling, Stone et Winston (1999) ont écrit que la sensibilisation est un élément essentiel qui rend les leaders au service des autres susceptibles d'opérer les changements nécessaires. De même, Joseph et Winston (2005) ont observé que la prise de conscience, en particulier la conscience de soi, améliore la pratique efficace du leadership au service des autres. De plus, Gilpin-Jackson et Bushe (2007) expliquent que la sensibilisation implique la capacité d'un leader à lire et à interpréter des signaux dans un environnement de travail. Ils ont énoncé qu'une prise de conscience aiderait à développer un sentiment de confiance au sein de l'organisation. Staats (2015) a fait valoir que la sensibilisation est un élément essentiel qui permet au leader serviteur de s'adapter facilement à ses collaborateurs et à l'environnement professionnel. Sousa et van Dierendonck (2017) considèrent également la sensibilisation comme un élément important pour équilibrer la relation entre le service humble et l'action qui symbolise le leadership au service des autres. Par conséquent, de nombreuses études ont confirmé que la sensibilisation est une caractéristique clé du leadership au service des autres.

La prévoyance

Spears (1995) a décrit la prévoyance comme le catalyseur qui permet aux leaders serviteurs de tirer parti des expériences passées pour s'adapter aux réalités actuelles. Il a indiqué que la prévoyance était ancrée dans l'esprit intuitif des leaders serviteurs. Barbuto et Wheeler (2002) ont fait valoir que l'utilisation de la prévoyance par les leaders au service des autres vise à préparer l'avenir des collaborateurs. Après avoir étudié le rôle du leadership serviteur dans la culture arabe bédouine, Sarayrah (2004) a affirmé que la prévoyance aidait les leaders serviteurs à comprendre les leçons du passé, les réalités du présent et les conséquences possibles à l'avenir. Par conséquent, on peut affirmer que la prévoyance est une caractéristique importante du leadership au service des autres.

La conceptualisation

Spears (1995) considérait la conceptualisation comme la capacité du leader serviteur à rêver de grands rêves et à penser au-delà du statu quo pour un leadership efficace. Ce point de vue est soutenu par Towler (2003) qui affirme que la capacité d'un leader à visualiser et à conceptualiser stimulerait la performance du leadership. De nombreuses études sur le leadership au service des autres ont fourni des preuves empiriques de l'importance de la conceptualisation. Par exemple, une étude de Hay et Hodgkinson (2006) a montré qu'il était vital pour les leaders de la profession enseignante de conceptualiser de façon cohérente. Ils ont conclu que la conceptualisation rendrait les dirigeants plus efficaces dans la prise de décision et favoriserait la confiance des adeptes. De plus, van Eeden, Cilliers et van Deventer (2008) rapportent que la capacité d'un leader à conceptualiser entraîne des changements positifs à court terme et une croissance à long terme qui transformerait l'entreprise. Par conséquent, on peut confirmer que la conceptualisation est une caractéristique essentielle du leadership au service des autres.

La gestion prudente

Spears (1995 : 6) a défini la gestion prudente comme le fait de « détenir quelque chose en fiducie pour une autre personne ». Par ailleurs, van Dierendonck (2011) a ajouté qu'il s'agissait de garder quelque chose pour les autres afin de répondre à leurs besoins. Il a énoncé que la gestion prudente était une caractéristique du leadership au service des autres qui avait un impact sur le zèle des dirigeants à apporter quelque chose à la société. De plus, Barbuto, Gottfredson et Searle (2014) expliquent que la gestion prudente représente le désir d'un leader de construire un patrimoine positif en prenant la responsabilité du bien-être de ses collaborateurs. Une étude de Peterson, Galvin et Lange (2012) a examiné les caractéristiques et le rendement des entreprises dont le PDG pratique le leadership au service des autres et a signalé que l'une de leurs caractéristiques communes était la gestion prudente qui, selon eux, a aidé à développer une réciprocité au sein de l'entreprise. De même, dans une étude sur le leadership des serviteurs dans le secteur public chinois, Liu, Hu et Cheng (2015) ont constaté que lorsqu'un dirigeant appliquait ce type de leadership, ses collaborateurs se trouvaient incités à faire de même. Par conséquent, on peut affirmer que la gestion prudente est une caractéristique clé du leadership au service des autres.

La croissance

Spears (1995) a déclaré que les leaders serviteurs s'investissent dans l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs parce qu'ils considèrent qu'ils ont une valeur intrinsèque. Il a fait valoir que l'un des grands résultats de la pratique du leadership au service des autres est l'évolution positive de leurs

collaborateurs, qu'il a qualifiée de croissance. De plus, Hale et Fields (2007) ont défini le leadership au service des autres comme une approche qui se préoccupe tellement de la croissance des collaborateurs qu'il fait passer le bien-être des collaborateurs avant celui des autres. D'après Cerit, (2009) la croissance est un processus d'action dans lequel le leader serviteur offre aux subordonnés des occasions d'apprentissage et de perfectionnement personnel et professionnel. De plus, une étude de Trastek, Hamilton et Niles (2014) sur le leadership des serviteurs dans le secteur de la santé aux États-Unis a révélé que la préoccupation des leaders serviteurs pour la croissance de leurs collaborateurs était positivement liée à leur confiance dans les activités des collaborateurs et à un niveau élevé de performance des employés. Par conséquent, on peut conclure que la croissance est une caractéristique essentielle du leadership au service des autres.

La Construction de la communauté

Pour Spears (1995), les leaders serviteurs cherchent consciemment et continuellement des moyens d'édifier une communauté autour d'eux. Il a fait valoir que cette conscience de construire une communauté se reflète dans la façon dont le leader serviteur dirige son équipe, améliorant ainsi l'esprit d'équipe, la collaboration et le soutien par l'équipe au sein de l'entreprise. Barbuto et Wheeler (2006) ont fait valoir que le renforcement de la communauté dénote la capacité du leader à encourager un sens de l'esprit communautaire au sein de l'organisation, qui renforcerait l'investissement des employés en raison du niveau élevé de relations interpersonnelles qu'il génère. De plus, une étude de Liden et ses collaborateurs (2008) a révélé que le renforcement de la communauté était le facteur qui différenciait les leaders serviteurs des autres types de leaders. Par conséquent, on peut confirmer que le développement de la communauté est une caractéristique importante du leadership au service des autres.

À la lumière de ce qui précède, on peut conclure que la direction qui est au service d'autrui se caractérise par la capacité à écouter, à faire preuve d'empathie, à se guérir émotionnellement et à guérir ses collaborateurs, à persuader plutôt qu'à commander ses collaborateurs afin de susciter l'engagement plutôt que la simple conformité, à être conscient des facteurs internes et externes ayant un impact sur l'entreprise, à avoir une vision prospective, à concevoir et penser des idées qui ne pérennisent pas nécessairement le statu quo, à afficher une certaine attitude de gestion, à s'engager pour la croissance des collaborateurs et à rechercher de meilleures modalités d'organisation de la société et de l'entreprise. Cependant, on peut signaler que ces caractéristiques sont des comportements humains qui peuvent être manifestés par les dirigeants de n'importe quelle organisation dans n'importe quelle société ou culture. Cela nous amène à nous demander si le leadership au service des autres est un concept global et un style de leadership que l'on retrouve dans n'importe quelle culture malgré son développement dans l'Ouest.

Le concept de leadership des serviteurs peut-il être utilisé dans le monde entier ?

En étudiant le leadership au service des autres en tant qu'orientation humaine, Winston et Ryan (2008) ont appliqué les mesures du projet *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE) (House et al. 2004) et ont conclu qu'il s'agit davantage d'une philosophie mondiale que d'un phénomène occidental. Le projet GLOBE (House et al. 2004) est sans doute l'étude la plus remarquable qui attire notre attention sur la façon dont les valeurs culturelles et les attentes de la société influencent les styles de leadership des différentes cultures. Après avoir répertorié ce qu'ils ont qualifié de « théories du leadership appuyées par la culture », les auteurs de l'étude GLOBE ont examiné les dimensions clés du leadership et, notamment, certains traits de comportement essentiels à la mission et importants pour un leadership efficace à utiliser face à la diversité des cultures. Défendant l'argument de Winston et Ryans (2008) selon lequel les caractéristiques clés d'un leadership efficace sont liées aux caractéristiques d'un leadership au service des autres, Rarick et Nickerson (2009) ont déclaré que l'origine du leadership au service des autres dans les régions sud-méditerranéennes remontait à la tradition de la Gita, voici plus de 2000 ans, comme on peut le constater en Inde. Ils ont expliqué que la tradition de la Gita illustre des pratiques de leadership dans lesquelles le leader n'était pas égocentrique, mais se souciait beaucoup de ses collaborateurs. De même, Trompenaars et Voerman (2009) ont conféré une dimension religieuse à l'origine du leadership des serviteurs en la reliant aux croyances de la Bhagavad Gita, du Christianisme et de l'Islam. Ils ont appuyé les conclusions de Rarick (2008) qui a rapporté le credo de la Gita : « Car quoi qu'un grand homme fasse, les autres l'imitent. Les gens se conforment à la norme qu'il a établie » (3 : 21). Cela étaye l'affirmation non fondée selon laquelle les leaders serviteurs produisent des leaders serviteurs. Aussi, Trompenaars et Voerman (2009 : 5) font remonter la fondation de la direction servante à la vie de Jésus-Christ qui a dit qu'il était venu pour servir, non pour être servi. Ils ont également attribué à l'Islam le leadership serviteur en citant les paroles du cheikh soufi Bawa Muhaiyaddeen : « Le but de l'Islam est de prendre la mesure de la douleur et de la souffrance des autres et d'offrir ses mains pour les aider à soulager leurs souffrances » (5). Cependant, au-delà de ces endossements religieux de l'universalité du leadership serviteur, il y a aussi quelques explications philosophiques. Par exemple, selon Patterson (2003), le leadership au service des autres remonte à la philosophie d'Aristote, qui préconisait l'importance de la servitude pour l'existence saine de la société. De plus, selon Trompenaars et Voerman (2009), il existe une corrélation entre les vertus d'une bonne vie, telles que développées par Platon, et les caractéristiques du leadership de serviteur.

De plus, bien que la plupart des études antérieures sur le leadership au service d'autrui aient été menées aux États-Unis (Ferch 2004 ; Greenleaf 1977 ; Russell 2001, Russell et Stone 2002 ; Stone et al. 2004), on a observé une

augmentation notable du nombre d'études sur le leadership dans différents pays ces dernières années (voir Hale et Fields 2007 ; Chavez 2011 ; Liu et al. 2015 ; Al-Mahdy, Al-Harhi et Salah El-Din 2016). Par exemple, une étude menée par Hale et Fields (2007) au Ghana et aux États-Unis a révélé que dans les cultures à faible distance hiérarchique comme les États-Unis, les leaders qui donnaient à leurs collaborateurs le pouvoir de faire preuve d'initiative et de participer à des activités créatives étaient très efficaces, alors que dans les cultures à distance hiérarchique élevée comme celle du Ghana, qui permettait aux collaborateurs de prendre des initiatives par eux-mêmes sans avoir besoin d'une direction claire, ils étaient perçus comme étant faibles. De même, Chavez (2011) a étudié les effets à long terme d'un dirigeant serviteur fondateur de deux établissements scolaires en Bolivie et a constaté que les relations entre le dirigeant et son successeur demeuraient soumises à des jugements stratégiques, relationnels ou de confiance. En outre, Harwiki (2013) a examiné l'influence du leadership des serviteurs sur la culture organisationnelle, le comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) et la performance des employés dans la province indonésienne de Java Est et a constaté que le leadership des serviteurs avait une grande influence sur la culture organisationnelle et la performance des employés, mais non pas sur le comportement de citoyenneté organisationnelle. Ils ont indiqué que le leadership au service des employés était une approche de leadership qui motive les employés à entreprendre leurs activités de travail efficacement, ce qui a eu un impact positif sur l'entreprise et, par le fait même, sur le rendement des employés. Une autre étude pertinente de Das et ses collaborateurs (2014), qui s'est penchée sur l'existence d'un leadership de serviteur parmi les chefs d'entreprise indiens dans les entreprises des secteurs privé et public, a révélé que les comportements de leadership de serviteur étaient inhérents aux dirigeants indiens, bien que le concept du leadership de serviteur ne soit pas largement connu dans ce pays.

En outre, Cerit (2009) a examiné le leadership serviteur chez des directeurs d'école, en Turquie, et a constaté une relation très positive entre les comportements de leadership au service des autres et la satisfaction professionnelle des enseignants, et que le leadership au service constituait un bon indicateur de satisfaction professionnelle des enseignants. De même, une étude de Mahembe et Engelbrecht (2013) sur les relations entre le leadership des serviteurs, d'une part, et le comportement de citoyenneté organisationnelle et l'efficacité des équipes enseignantes, dans le secteur de l'éducation en Afrique du Sud, d'autre part, a relevé une relation significative et positive entre le leadership des serviteurs et l'efficacité des équipes, et une relation modérée entre le leadership et le comportement citoyen. De plus, lorsque Brubaker (2013) s'est penché sur les approches de leadership par rapport à Ubuntu en Afrique, il a exploré le type de relations existant entre le leadership serviteur, Ubuntu et l'efficacité des leaders dans le secteur privé rwandais, et a constaté que les deux systèmes n'étaient pas très différents dans la mesure de leur relation à l'efficacité

des leaders. Par conséquent, on peut conclure qu'il a été prouvé que le leadership au service des autres existe dans différentes cultures, y compris dans différents pays africains, mais dans quelle mesure le concept africain d'Ubuntu est-il similaire ou différent du leadership au service des autres ?

Ubuntu : un concept africain

Beaucoup de chercheurs (Bekker 2008 ; Newenham-Kahindi 2009 ; Ncube 2010 ; Msila 2014 ; Taylor 2014 ; Matupire 2016) n'ont attribué l'invention de ce terme ou son développement en tant que théorie du leadership à aucun individu. Ils conviennent généralement que le terme est dérivé du Xhosa, du Zulu, du Ndebele et du Swati, des langues bantoues nguni. Ils s'accordent également sur le fait que l'Ubuntu s'est répandu en Afrique subsaharienne comme une pratique courante qui reflète la manière des gens et de la communauté de se comporter les uns envers les autres dans leurs contacts quotidiens. On l'appelle différemment selon les régions d'Afrique. Par exemple, les habitants d'Herero, en Namibie, l'appellent « Avandu », la tribu Sesotho, en Afrique australe, « Batho », la tribu Swahili, en Afrique de l'Est, ainsi que les Bantous de Tanzanie, « Watu ». Dans les parties centrales de l'Afrique, des mots tels que « Kubuntu », « Edubuntu » et « Ngumtu » sont également utilisés pour désigner le concept d'Ubuntu (Newenham-Kahindi 2009). Selon Khoza (2006), l'origine d'Ubuntu peut être liée à la conception africaine de l'être humain : l'individu s'insère dans le collectif tout en conservant une identité en tant qu'être humain individuel. A cet égard, Tambulasi et Kayuni (2005) ont soutenu qu'Ubuntu constitue le fondement de la vie culturelle communautaire en Afrique. En outre, Nkondo (2007) a déclaré que l'expression universelle d'Ubuntu à travers l'Afrique est « umuntu ngumuntu ngabantu » qui implique que l'existence d'un individu est définie par l'existence d'autres individus. De même, selon Taylor (2014), Ubuntu désigne la façon dont les gens et les communautés interagissent, en se basant sur l'aphorisme selon lequel « une personne est une personne à travers les autres personnes » (Tutu 1999 : 35 ; Mnyaka et Motlhabi 2005 : 218 et Mkhize 2008 : 40).

De plus, Mbigi (1997) a utilisé l'analogie d'un arbre et de ses branches pour décrire la philosophie Ubuntu et la façon dont elle se manifeste dans la société. Il soutient que si le tronc symbolise Ubuntu, les branches représentent l'entreprise communautaire, le partage des valeurs, la légitimité du leadership, le collectivisme et la solidarité, le développement intégré continu, l'interconnectivité, le respect et la dignité. De plus, pour expliquer Ubuntu dans le contexte du comportement au sein d'une organisation, van der Colff (2003) a déclaré qu'une entreprise dirigée par Ubuntu comprendrait les éléments suivants : collectivisme et solidarité ; entreprise communautaire ; respect et dignité ; partage des valeurs ; interconnectivité ; légitimité du leadership et développement intégré continu. Par conséquent, on peut conclure qu'Ubuntu est

une philosophie africaine qui reflète la culture collectiviste de l'Afrique ; une philosophie qui promeut l'unité et la dépendance de chacun envers l'autre pour la coexistence. Cependant, pour comprendre les principales caractéristiques d'Ubuntu en tant que style de leadership, il est nécessaire de dresser un bilan de certaines des études portant sur le rôle d'Ubuntu dans la gestion et les organisations dans certains pays africains.

Ubuntu : le réveil d'un leadership africain

En analysant la théorie du leadership d'un point de vue africain, Malunga (2006) a soutenu qu'il est important de comprendre les cultures africaines pour prendre la mesure du rôle d'Ubuntu en tant qu'approche du leadership. De même, Kuada (2010) a déclaré que l'Ubuntu sous-tend les macro-cultures qui influencent les objectifs, les attentes, les relations et la prise de décision des dirigeants en Afrique. De plus, une étude de Mugumbate et Nyanguru (2013) sur le rôle d'Ubuntu dans le travail social en Afrique du Sud, a révélé que la pratique d'Ubuntu assurait une direction efficace des services sociaux parce qu'elle faisait partie d'une culture africaine. Une autre étude, réalisée par Dalitso (2010) a exploré l'utilisation d'Ubuntu comme stratégie culturelle pour le développement et le changement des organisations, en Afrique subsaharienne et a conclu qu'Ubuntu pouvait servir d'intégrateur culturel stratégique du développement des organisations. En outre, une étude de Ncube (2010) visant à déterminer si Ubuntu était une approche de leadership transformationnel a indiqué que, même si Ubuntu était une philosophie de leadership alternative propre aux sociétés africaines, elle pouvait être interprétée comme une forme de théorie du leadership transformationnel. Par ailleurs, une étude de Bertsch (2012) s'est demandée si Ubuntu, en tant que philosophie africaine du leadership, pouvait s'appliquer aux pratiques de leadership américaines et a signalé que certains de ses éléments aidait les dirigeants américains à prendre des décisions en cas de problèmes éthiques, mais cela ne signifie pas que Ubuntu puisse s'appliquer aux entreprises, aux États-Unis, en raison de ses caractéristiques de nature culturelle.

En résumant la discussion ci-dessus, on peut déduire que le leadership d'Ubuntu se caractérise par un esprit de bienveillance et de communauté, d'harmonie, de respect, de dignité, de solidarité, de valeurs communes, de compassion, d'unité et de survie. Par conséquent, la question à laquelle il reste encore à répondre est la suivante : qu'y a-t-il de commun entre le leadership des serviteurs et le leadership d'Ubuntu ? Répondre à cette question revient à confirmer ou rejeter la proposition suivante : la pratique d'Ubuntu en Afrique est différente de celle du leadership au service des autres et la pratique du leadership est spécifique à la culture. C'est dans ce but que nous avons collecté et analysé des données empiriques, comme expliqué ci-dessous.

Méthodologie

Les données ont été recueillies au moyen de questionnaires et d'entretiens. Les participants étaient des salariés d'un large éventail de petites et moyennes entreprises du secteur privé (voir le tableau 1 ci-dessous). Notre choix s'est porté sur ces entreprises-là parce que le leadership y est davantage susceptible de subir l'influence des normes et valeurs culturelles que par les visées politiques et les pressions économiques mondiales. Au total, 285 participants d'un échantillon délibérément sélectionné de 483 employés ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 59 %. Parmi les répondants, se trouvaient 183 (64 %) hommes et 102 (36 %) femmes. Si les répondants au questionnaire occupaient des postes inférieurs à ceux des cadres subalternes, les personnes participant aux entretiens étaient toutes des chefs d'entreprise occupant des postes de cadres supérieurs. Pour vérifier la validité et la fiabilité du questionnaire, nous avons utilisé le modèle Alpha de Cronbach et avons obtenu un coefficient de fiabilité de 0,834. Les items utilisés pour initier, tester et formuler le questionnaire sont inspirés de l'échelle Ubuntu (Brubaker 2012) pour les items 1-10 et l'instrument du Profil révisé du leadership du serviteur (Wong et Page 2003) en utilisant le facteur 1 du RSLP = items 61,72, facteur 4 = items 1,77, pour les items 22-41. Les données quantitatives ont été analysées à l'aide du SPSS 23. Les entretiens semi-structurés ont été menés avec quatre (4) hommes et deux (2) femmes chefs d'entreprise connus pour leur leadership efficace et réussi dans le secteur privé de la partie nord du Nigeria, en particulier à Abuja, capitale fédérale du Nigeria. Ces chefs d'entreprise ont été contactés parmi les six premières des dix entreprises sélectionnées pour cette étude parce que leurs entreprises étaient réputées pour le moral élevé de leurs employés, le caractère exceptionnel de leur travail d'équipe, un fort désir d'innovation et de créativité, de faibles taux de départ, l'existence de cadres de soutien pour la formation et le perfectionnement du personnel et une rentabilité élevée, comme l'ont rapporté les médias locaux et nationaux ainsi que le *Nigerian Stock Exchange Board*. Les données des entretiens ont été analysées à l'aide d'une analyse par thème du contenu. Dans la présente étude, les six personnes interrogées sont désignées sous le nom de Leader 1 à Leader 6 afin de préserver leur anonymat.

Tableau 1 : Liste des activités du secteur privé incluses dans l'étude

Secteur	Sous-secteur	N° de l'entreprise	N° du questionnaire reçu
Technologie de l'information et de la communication	Technologie logiciels et Services	1	54
	Services de télécommunications	1	21
	Des services diversifiés de communication	1	17
Construction Bâtiment	Management des propriétés	1	24
	Promotion immobilière	1	26
Services	Éducation	1	45
	Hôtellerie	1	26
	Distribution	1	33
	Consulting/Formation	1	27
	Transport	1	12
L'ensemble		10	285

Analyse comparative et discussion de la pratique du leadership dans un contexte africain : S'agit-il d'un leadership de serviteur, d'Ubuntu ou d'autre chose ?

Après avoir réalisé un examen conceptuel du leadership des serviteurs et d'Ubuntu, et sur la base de l'analyse de leurs principales caractéristiques, il a été possible de faire quelques comparaisons théoriques entre eux. L'analyse empirique et la discussion des données recueillies visent à confirmer la théorie dans la pratique. Lorsque les répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec les énoncés du tableau 2 ci-dessous à 3,5 ou plus en moyenne, et que cela peut être étayé par l'analyse des réponses des personnes interrogées, cela signifie que les caractéristiques du leadership au service des autres sont présentes dans la pratique du leadership dans les entreprises africaines étudiées. Lorsque la moyenne est inférieure à 2,5 et que les déclarations peuvent être étayées par les réponses des dirigeants, cela signifie que la pratique du leadership ne partage pas les caractéristiques d'un leadership de serviteur, et si les réponses appuient la description du leadership Ubuntu, on peut conclure qu'Ubuntu est différent du leadership de serviteur. Lorsque la majorité des personnes interrogées sont d'accord et tout

à fait d'accord avec la majorité des caractéristiques du leadership au service des autres, ce qui est corroboré par la description du style de leadership par les dirigeants eux-mêmes, on peut conclure que la pratique du leadership dans les entreprises africaines étudiées est le leadership au service des autres. De même, on ne peut que conclure que la pratique du leadership dans les études sur les entreprises africaines est Ubuntu lorsque la majorité des répondants sont en désaccord ou fortement en désaccord avec la majorité des caractéristiques du leadership des serveurs qui sont différentes des caractéristiques d'Ubuntu et soutenues par la description des leaders de leurs pratiques de leadership.

Il ressort du tableau 2 ci-dessous qu'un nombre important de répondants sont d'accord avec les énoncés 7, 12 et 16 qui indiquent que la pratique du leadership dans les entreprises étudiées partage la caractéristique d'un leadership au service de l'engagement envers la croissance des employés. Cela est confirmé par les personnes interrogées ; par exemple, lorsqu'on lui a demandé de décrire leur style de leadership, le responsable 2 a répondu : « Je me préoccupe de la croissance et du bien-être de l'agent de sécurité ou du cuisinier de l'entreprise, tout comme je me préoccupe du directeur des ventes et du marketing. Je ne force pas mon personnel à faire ce que je veux. Je leur fais entendre raison. En d'autres termes, vous pouvez dire que je leur vends la vision et que je les convaincs de s'en inspirer pour que nous puissions tous y parvenir ensemble. »

Tableau 2 : Caractéristiques du leadership des serveurs et perceptions des employés quant à l'efficacité du leadership

Caractéristiques	Opinions	Moyenne	Écart-type	Fortement désaccord (%)	En désaccord (%)	Indécis (%)	En accord (%)	Fortement en accord (%)
1. (a) L'écoute	Mes opinions et mes plaintes sont toujours écoutées.	3.18	1.219	11.8	16.4	27.8	29.5	14.4
2. (b) L'écoute	J'ai développé une relation de travail étroite avec mon dirigeant.	3.42	0.952	3.5	11.5	34.8	38.7	10.8
3. Empathie	Je n'hésite pas à m'adresser à mon supérieur si j'ai un problème personnel.	3.56	1.085	4.5	14.6	18.1	44.3	17.8
4. Sensibilisation	Je suis sûr/e que mon supérieur comprend les objectifs de l'entreprise.	3.70	0.938	2.1	12.9	12.6	58.5	13.9
5. Conceptualisation	Je vois mon manager comme quelqu'un qui peut sortir des sentiers battus et développer de nouvelles idées pour résoudre les problèmes.	3.63	1.202	10.1	5.9	18.8	41.5	23.7
6. Vision	Je vois mon dirigeant comme un leader qui voit loin	3.99	0.957	3.5	6.3	6.9	55.4	27.9
7. Conscience	Je vois mon manager comme quelqu'un qui est pleinement conscient de ce qui se passe dans l'entreprise.	3.64	1.023	5.9	5.2	25.5	46.0	17.4

8. Engagement à l'égard de la croissance des personnes	Mon gestionnaire fait souvent passer mon intérêt avant le sien.	3.08	1.425	18.6	22.1	11.9	27.7	19.6
9. Engagement à l'égard de la croissance des personnes	J'ai l'occasion de prendre des décisions.	2.51	1.370	33.4	22.3	9.8	27.4	6.7
10. Intendance	Mon dirigeant prend la responsabilité d'une tâche dont j'étais responsable et me corrige plus tard.	3.36	1.368	11.2	20.0	18.6	22.1	28.1
11. Création d'une équipe	Je me sens exclu/e de l'équipe.	2.57	1.198	21.8	31.6	20.4	20.7	5.6
12. Persuasion	Mon dirigeant m'encourage, ainsi que les membres de l'équipe, à trouver des solutions novatrices qui nous permettraient d'atteindre l'objectif de notre unité.	2.81	1.222	13.0	36.5	17.9	22.1	10.5
13. Engagement à l'égard de la croissance des personnes	Je suis convaincu/e que mon dirigeant veut que j'atteigne mon plein potentiel dans la vie, et pas seulement en ce qui concerne le travail.	3.56	0.993	2.8	16.5	14.4	54.4	11.9
14. Gestion prudente	Mes dirigeants reconnaissent la qualité du travail de l'équipe et ne s'en attribuent pas le mérite.	2.84	1.103	12.3	25.6	35.5	17.9	7.6
15. Guérison	Je reçois un grand sentiment d'encouragement et de soutien moral de la part de mon dirigeant.	2.45	1.098	20.4	37.4	22.5	15.8	3.9

16. Empathie	Je me sens menacé/e lors des séances de bilan que j'ai avec mon dirigeant.	3.96	1.201	8.1	4.9	10.9	35.4	40.7
17. Engagement à l'égard de la croissance des personnes	J'ai pu acquérir de nouvelles capacités et compétences grâce à la motivation de mon dirigeant.	3.35	1.377	13.3	19.6	9.5	34.0	23.5
18. Intendance	Mon dirigeant pense d'abord à lui avant tout le monde.	3.59	1.406	13.3	11.9	12.9	28.0	33.9
19. Intendance	Je vois mon dirigeant comme quelqu'un qui est plus soucieux de protéger ses propres intérêts que ceux de l'équipe.	4.00	1.252	8.1	4.6	15.7	22.1	49.5
20. Création d'une équipe	Je suis devenu un meilleur membre de l'équipe grâce à l'exemple de mon gestionnaire.	3.10	1.190	14.0	17.2	20.0	42.1	6.7

De même, le leader 3 met davantage l'accent sur son style de leadership en soulignant : « Je dirige en me concentrant sur mes collaborateurs, en comprenant leurs ambitions au sein de l'entreprise et en travaillant avec eux pour y parvenir. Je n'hésite pas à faire tout ce qui est en mon pouvoir pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et pour les aider à atteindre leurs objectifs au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Je crois que si mon personnel est heureux à l'extérieur, il sera heureux quand il viendra travailler et j'aimerais le soutenir de toutes les façons possibles. Par exemple, j'ai eu une discussion avec une femme de ménage. J'ai remarqué qu'elle était malheureuse de ne pas avoir d'argent pour aller prendre des cours d'anglais après le travail, j'ai payé ses cours et le soir, le chauffeur de la société la déposait à l'école en allant rendre la voiture. Au bout d'un moment, j'ai remarqué qu'elle était très heureuse au travail. »

Ces réponses renforcent la notion de Barbuto et Wheeler (2006), Liden et al. (2008) et Trastek et al. (2014) selon laquelle la pratique efficace du leadership au service d'une entreprise est démontrée par l'engagement du leader à repérer et à répondre aux besoins de développement de ses collaborateurs, ce qui pourrait à son tour conduire à la satisfaction professionnelle et à la confiance envers le dirigeant. Cette importance accordée à la croissance est assez similaire aux conclusions d'Owusu et al. (2015), qui ont constaté que l'interdépendance et l'esprit de solidarité dont fait preuve le leader d'Ubuntu donnent du pouvoir à ceux qui le suivent. Cependant, on peut se demander si cette vision de l'autonomisation des adeptes d'un point de vue Ubuntu fait référence au type d'autonomisation dans lequel l'adepte n'est habilité à le rester que dans le cadre de l'élément culturel paternaliste d'Ubuntu ou le type d'autonomisation du leadership serviteur dans lequel celui-ci donne aux collaborateurs les pouvoirs de devenir des leaders serviteurs. En effet, il ressort de l'analyse des données quantitatives qu'un grand nombre de répondants n'étaient pas d'accord avec l'énoncé 8, « on me donne l'occasion de prendre des décisions », ce qui implique que même si un grand nombre de répondants estimaient que leurs dirigeants étaient engagés envers leur croissance, un nombre important d'entre eux estimaient ne pas avoir la possibilité de prendre des décisions ou ne disposer que d'une faible latitude dans les activités décisionnelles.

De plus, il ressort du tableau 2 ci-dessous qu'une forte minorité des répondants (49,5 %) étaient d'accord avec l'énoncé 1(b) et une majorité des répondants (62,1 %) étaient d'accord avec l'énoncé 2 qui reflète les pratiques de leadership dans les entreprises étudiées en ce qui a trait aux capacités d'écoute et d'empathie des dirigeants. Ces constatations sont appuyées par la responsable 1 qui, lorsqu'on lui a demandé de décrire ses qualités de leader, a déclaré : « J'essaie de ne pas manquer d'écouter mon équipe et je crois que cela construit ma relation avec elle. Quand j'écoute, je sens le pouls de mon

équipe et j'apprends. J'ai une politique de porte ouverte dans toute l'entreprise, parce que je veux promouvoir une atmosphère collégiale, où nous nous écoutons, apprenons les uns des autres et nous entraïdons. Mon entreprise est une société de logiciels de premier plan avec un personnel brillant, donc la motivation du personnel est nécessaire et la façon de mener est décisive et j'y crois. »

Bien que cela semble indiquer la présence d'un leadership de serviteur dans les entreprises étudiées, cela ne corrobore pas l'analyse des réponses à l'énoncé 1(a). Les réponses globales à l'énoncé 1(a) montrent de façon inattendue qu'un faible nombre de répondants (43,9 %) ont accepté que leurs opinions et leurs plaintes soient toujours entendues. Cela indique que l'écoute n'est pas une caractéristique répandue qui se démontre facilement chez les dirigeants de ces entreprises. L'écoute est l'attribut dominant d'un authentique leader serviteur (Greenleaf 1977) et représente une acceptation des plaintes, du point de vue et des recommandations de ses collaborateurs (Spears 1995). La raison d'évaluer simultanément les caractéristiques d'écoute et d'empathie est que si l'empathie représente le mécanisme par lequel un leader serviteur tient compte de la situation de ses collaborateurs (George 2000 ; Barbuto et Wheeler 2006), comment le processus d'empathie peut-il commencer sans écoute préalable ? Le tableau 2 montre qu'un nombre important de répondants (57,8 %) n'étaient pas d'accord avec l'énoncé 14, qui porte sur le leadership au service de la guérison. Cela pourrait être lié à la raison pour laquelle une grande majorité des répondants (76,1 %) ont accepté l'énoncé 15 en affirmant qu'ils se sentent menacés par les séances de bilan avec les managers. Cette constatation remet en question la présence d'un leadership de serviteur dans les entreprises étudiées parce que ce leadership symbolise une approche qui met l'accent sur la guérison. Comme le rapportent Spears (1995) ; Barbuto et Wheeler (2006) et Liden et al. (2008), la guérison démontre la capacité des leaders serviteurs à communier avec les émotions de leurs collaborateurs pour leur apporter un soutien et leur remonter le moral dans les moments difficiles. De même, la compassion est une valeur africaine clé que le leader pratiquant l'Ubuntu adopte afin de promouvoir l'entreprise collective et la réalisation d'une vision partagée (Malunga 2009). Contrairement aux constatations antérieures, lorsqu'on leur a demandé de décrire comment leur style de leadership influait sur la motivation et la satisfaction au travail des employés, le responsable 4 a répondu par la négative : « Cette entreprise ne serait pas où elle est sans mon personnel. Nous avons parcouru un long chemin et leur moral est d'une importance primordiale pour moi. J'énonce clairement l'orientation de l'entreprise. J'ai une oreille attentive, j'écoute leurs points de vue, j'accepte leurs critiques constructives et je laisse mon personnel trouver de bonnes idées qui nous aideront à atteindre nos objectifs. J'essaie d'être toujours là pour eux quand ils ont besoin de moi, et qu'ils se

sentent libres avec moi. Je crois que mon style de leadership a contribué à développer un bon esprit d'équipe et une entreprise dans laquelle nous prenons soin les uns des autres. »

Le tableau 2 indique également qu'une grande majorité des répondants étaient d'accord avec les énoncés 3, 4, 5 et 6, portant sur les caractéristiques du leadership au service de la sensibilisation, de la conceptualisation et de la vision. Cela suggère la pratique du leadership de serviteur et de l'Ubuntu dans les entreprises étudiées. De plus, la majorité des chefs d'entreprise interrogés ont indiqué que les caractéristiques ci-dessus étaient leurs traits/attributs ou qualités personnels clés en matière de leadership. Par exemple, le responsable 1 a déclaré : « Pour moi, il y a donc la vision de l'entreprise et ma propre vision, et je dois réunir ces deux éléments pour atteindre le même objectif. »

De plus, le chef de file 6 a affirmé : « Mes qualités de leadership les plus importantes sont : être bien informé, être décisif, penser constamment à l'avenir, être amical et être protecteur envers mes collaborateurs. Je pense qu'apprendre à endosser une faute, parfois, au nom de toute l'équipe, favorise l'esprit d'équipe et le dévouement du personnel. »

De même, l'initiative pilote 4 a déclaré : « Cela (se référant aux qualités de leadership) serait de l'empathie, être orienté vers la vision, le sacrifice, la simplicité et être un grand penseur. Le secteur d'activité de mon entreprise est en pleine croissance et très compétitif, et il est très important pour moi d'être un grand penseur pour que mon entreprise y demeure une marque de premier plan. Il faut que je pense à l'avenir. »

Ces réponses appuient les conclusions de Spears (1995), van Dierendonck (2011) et Roueche et al. (2014) qui soutiennent que le leader serviteur est l'individu dont la conscience de soi, des collaborateurs et de l'organisation lui permet de développer une vision qui permette un changement dans l'entreprise. Elles viennent également étayer les conclusions de Ncube (2010) relatives à la pratique d'Ubuntu qui a indiqué qu'un cadre pour le leadership Ubuntu est nécessaire parce que le leader doit inspirer une vision partagée et concevoir une vision futuriste qui donne aux autres une direction.

En ce qui concerne la gestion prudente en tant que caractéristique du leadership au service des employés, le tableau 2 indique qu'un nombre important de répondants (61,9 % et 71,6 %) étaient d'accord avec les énoncés 17 et 18 respectivement et qu'une minorité de répondants (25,5 %) étaient d'accord avec l'énoncé 13. Ces résultats donnent à penser que le leadership de serviteur caractérisé par la gestion prudente n'était pas répandu dans les entreprises étudiées. Les répondants ont confirmé que leurs dirigeants se préoccupaient davantage de leurs propres intérêts avant ceux

des suiveurs et n'accordaient pas la priorité à la reconnaissance des équipes, ce qui démontre l'absence de gestion prudente dans les entreprises étudiées. Au contraire, alors que la gestion prudente du leader serviteur s'étend à la nécessité de construire une meilleure collectivité externe (Barbuto et Wheeler 2014), la communauté qu'Ubuntu chercherait à construire est l'organisation elle-même. Cependant, il existe encore des preuves de la pratique de la gestion prudente, car le responsable 4 a répondu à la question sur la façon dont son leadership influe sur le rendement des salariés : « Dans mon entreprise, nous faisons passer les employés en premier. Depuis des années, nous mettons en place une politique de récompense et de reconnaissance qui, je crois, motive les collaborateurs et les incite à contribuer davantage. »

En réponse à la même question, le responsable 1 a déclaré : « Oui, je pense que mon leadership a un impact sur le rendement de mes employés. Je pense que beaucoup d'entreprises du secteur privé nigérian ont encore la culture du « faites ce que je dis », mais quelques entreprises comme la mienne voient le leadership différemment et je pense que l'état d'esprit doit changer. Je crois que beaucoup de choses ont à voir avec qui est le chef. Mon équipe est ma colonne vertébrale et je leur fais toujours savoir que sans eux, notre entreprise n'existerait pas et qu'ils n'existeraient pas. Je considère mon équipe comme ma famille et cela influence ma façon de diriger, elle est la force critique de l'organisation. »

On peut conclure de l'analyse ci-dessus que la pratique du leadership dans les entreprises étudiées manifeste certaines caractéristiques du leadership des serviteurs. Les caractéristiques qui ont tendance à être très répandues comprennent l'engagement envers la croissance des autres, la vision, la sensibilisation, la conceptualisation, l'empathie et les caractéristiques moins répandues comprennent la guérison, le renforcement de la communauté et la gestion prudente. Les caractéristiques d'Ubuntu qui semblent être pratiquées dans les entreprises étudiées comprennent une vision commune, l'entreprise communautaire et la compassion, et s'apparentent au leadership des serviteurs. Il y a plusieurs explications possibles à ces résultats.

Premièrement, le leadership serviteur et Ubuntu ont tous deux en commun une orientation humaine et pourraient servir d'intégrateurs culturels du développement des organisations grâce à un leadership efficace des personnes. De plus, ils représentent tous deux des styles de leadership qui favorisent un haut niveau d'esprit d'équipe et l'acceptation d'une vision commune. Le leadership serviteur et l'Ubuntu sont tous les deux des approches fondées sur des valeurs humanistes et culturelles. Des valeurs telles que l'empathie découlent du désir inné du leader serviteur de servir et la compassion est une valeur africaine clé qui symbolise l'engagement du

leader à améliorer le bien-être émotionnel des collaborateurs. Par exemple, le responsable 3 a déclaré : « Cela ne me dérange pas de faire des pieds et des mains pour donner le meilleur au personnel et le soutenir dans l'atteinte de ses objectifs au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Je crois que si mon personnel est heureux à l'extérieur, il sera heureux quand il viendra travailler et j'aimerais le soutenir de toutes les façons possibles. » Cette réponse dénote l'existence d'un leadership de serviteurs ainsi que d'Ubuntu. Cependant, on peut faire valoir qu'il y a une différence entre le leadership des serviteurs et l'Ubuntu en ce sens que l'un est une forme de l'autre ou la même chose.

Deuxièmement, l'étude a révélé qu'une idée fausse court toujours sur ce qu'est le leadership au service des autres par rapport à ce qu'il représente. Par conséquent, toute comparaison entre Ubuntu et le leadership des serviteurs n'est pas spécifiquement une tentative de comparer des caractéristiques similaires, mais simplement leurs caractéristiques dominantes. Par exemple, un leader serviteur a un désir inné et un objectif premier de servir (Greenleaf 1977 ; Spears 1995). Il se distingue du leader d'Ubuntu dont l'objectif central n'est pas de servir, mais plutôt de créer un lieu de travail avec une entreprise commune, une vision partagée, une humanité partagée, une harmonie, une interconnectivité et une interdépendance (Mangaliso 2001 ; Msila 2008 ; Kuada 2010 ; Ncube 2010 ; De Beer 2015). Le désir de servir et l'application réelle du service dans le leadership demeurent les preuves fondamentales d'un leadership serviable dans toute organisation. Le leader serviteur aspire à développer et à manifester le potentiel optimal de ses collaborateurs. Par conséquent, cette étude met en évidence une plus grande pratique d'Ubuntu que le leadership au service des autres parce que même si les dirigeants ont adopté le besoin de vision, ont fait preuve d'empathie et d'une volonté de perfectionnement du personnel, ils ont généralement manifesté ces comportements avec l'état d'esprit des dirigeants Ubuntu. En effet, dans cet état d'esprit, les leaders adoptent une approche paternaliste dans la façon dont ils dirigent. Ils ont encouragé la solidarité, la confiance et le respect mutuel, mais ont permis la délégation de pouvoir et la participation effective des salariés à la prise de décision. Il pourrait y avoir plusieurs explications à cela et notamment, la nature de la propriété et de la gestion des entreprises du secteur privé en Afrique. Le propriétaire, le dirigeant et le manager ont un contrôle total sur le processus de prise de décision et, aussi humains soient-ils, ils ont tendance à exercer un certain niveau de leadership autoritaire.

Troisièmement, notre étude confirme l'importance de la culture dans le comportement de leadership. Le leadership est une activité dynamique qu'il n'est pas facile de saisir dans un modèle théorique, car son dynamisme est influencé par le contexte et la situation dans lesquels il opère. Or, la culture nationale est un élément majeur du contexte et de la situation. En Afrique, il existe une culture populaire que certains répondants appellent le

syndrome « Na my business » qui a cours actuellement dans les entreprises du secteur privé nigérian. Elle reflète simplement une mentalité d'homme d'affaires singulière dans laquelle les chefs d'entreprise, en particulier les entrepreneurs qui ont mis sur pieds leur entreprise seuls, ont tendance à développer des comportements narcissiques qui sont en total désaccord avec la pratique du leadership au service des autres. Cependant, les entreprises sélectionnées étaient très rentables et avaient des chefs d'entreprise considérés comme très efficaces. Ils peuvent être perçus comme ayant des aspects de leur leadership qui reflètent un leadership serviteur, mais dans le contexte d'une culture africaine à grande distance hiérarchique (Hofstede 1991). Même si les leaders serviteurs se préoccupent d'entretenir des relations avec leurs collaborateurs par des actes de service, la prise de décision peut être influencée par divers facteurs socio-économiques, politiques et juridiques, y compris par la culture nationale. Alors que le leader serviteur n'utilise pas le mécanisme de commandement et de contrôle, mais cherche plutôt à convaincre ses collaborateurs afin d'assurer le respect des règles plutôt que le recours à la force (Spears 1995), le leader Ubuntu n'a pas nécessairement besoin de persuader ses collaborateurs parce que, pour des raisons culturelles, il est généralement accepté comme chef de file et ses décisions sont dignes de confiance (van der Colff 2003). Par exemple, en décrivant son style de leadership, le responsable 6 a déclaré : « Je suis un décideur actif et je me considère comme un grand penseur leader qui ne se contente pas de regarder au-delà de la valeur nominale de ses réalisations révolutionnaires. Cela dit, je ne peux pas le faire moi-même... » Cette réponse et d'autres montrent que les dirigeants africains, comme en témoigne le leadership d'Ubuntu, mettent l'accent sur le partage de l'entreprise collective et un engagement à long terme des employés (Taylor 2014). Le leadership au service des employés, lui, met l'accent sur la nécessité de l'intégration de l'équipe et de la satisfaction de l'employé, et sur la croissance de ce dernier à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (McCann et al. 2014). Le leader serviteur a tendance à soutenir une telle cause parce qu'il considère le développement de ses collaborateurs comme son plus grand impact et écoute d'abord l'appel à diriger. Par conséquent, les leaders au service des autres se concentrent davantage sur le bien-être de ceux qui les suivent, ce qui aide à établir de meilleures relations et un plus grand engagement de la part des employés envers l'entreprise. De plus, le leadership au service des autres exige du leader qu'il ait une vision, de la prévoyance et qu'il fasse preuve de capacité de conceptualisation. Les conclusions de cette étude ne définissent pas clairement le dirigeant africain comme étant celui qui a une vision individuelle, qui fait preuve de prévoyance ou qui conceptualise. Cette étude a montré que les dirigeants africains adoptent davantage une vision collective qu'individuelle, une entreprise communautaire et des valeurs communes, conformément à la conceptualisation du leadership Ubuntu.

Quatrièmement, peu de chefs d'entreprise des entreprises étudiées ont souligné la nécessité du développement, de la croissance et de la créativité des employés. Par exemple, le responsable 5 a dit : « Je crois que la créativité ou l'innovation est la clé du succès de l'organisation et que le leadership joue un rôle vital à cet égard. Dans mon entreprise par exemple, depuis 3 ans, nous avons une équipe connue sous le nom de *The Enterprise Development Team* (EDT) qui est composée de salariés intelligents et travailleurs issus de toutes les catégories du personnel. Ainsi, nous avons un nombre bien défini d'agents de ménage, de chauffeurs, de cadres, de commerciaux et techniciens et bien plus encore qui pensent « merci ! » et déterminent comment l'entreprise peut s'améliorer. En tant que PDG, lorsque je reçois les rapports de cette équipe, je suis très excité par les brillants esprits que nous avons et je suis impressionné par le nombre des idées de jeunes employés qui ont été mises en œuvre au fil du temps et qui ont été dûment reconnues et récompensées par l'entreprise. »

Cela soulève des questions quant à la façon dont les dirigeants pourraient s'engager envers la croissance des employés sans stimuler leur créativité. Il est possible que les personnes interrogées voient l'engagement en faveur de la croissance sous un angle différent, par exemple s'agissant de la rémunération, des systèmes de reconnaissance réguliers, du développement personnel et de la progression de carrière. Cela confirme l'opinion selon laquelle les dirigeants africains utilisent des récompenses tangibles plutôt qu'intangibles pour obtenir et conserver le soutien de leurs partisans.

Observations finales et propositions pour la poursuite de la recherche

Ce chapitre a commencé par l'affirmation que la pratique du leadership est spécifique à la culture et que les conceptions occidentales du leadership sont déterminées par les comportements d'individualisme, de besoin de réussite et d'égalitarisme, qui les rendent inapplicables dans les sociétés africaines où la culture du collectivisme, de l'autoritarisme et du paternalisme domine les relations leader-suiveur. Cependant, comme la plupart des recherches sur le leadership ont été menées dans une perspective occidentale, on a généralement supposé que la pratique du leadership était universelle et, par conséquent, conceptualiser le leadership comme charismatique, transformationnel ou serviteur est revenu à le décrire comme une activité humaine qui pourrait exister partout. Cette croyance a été exacerbée par le manque apparent de recherche empirique sur le leadership sous différents angles. Même l'étude GLOBE (House et al. 2004 ; Dorfman et al. 2012), avec tous ses mérites et de nombreuses recherches ultérieures, n'a pas fourni de réponses claires et convaincantes à la question suivante : comment et pourquoi le leadership diffère-t-il d'un contexte à l'autre (Bird et

Mendenhall 2016), surtout lorsqu'il s'agit du leadership Ubuntu africain ? Il y a eu en effet un besoin crucial de recherches plus approfondies sur cet aspect pour comprendre les pratiques de leadership fondées sur la culture plutôt que de tenir pour acquises les propositions des descriptions occidentales du leadership. Les résultats de cette étude appellent à penser le leadership en Afrique d'une façon novatrice et à élaborer peut-être un modèle de leadership qui intègre plusieurs exemples de meilleures pratiques en matière de leadership, notamment le leadership au service des autres et Ubuntu.

L'étude du leadership des serviteurs par rapport au concept africain d'Ubuntu est particulièrement intéressante parce qu'elle attire l'attention sur un certain nombre de questions philosophiques, religieuses, mythiques et mystiques ainsi que culturelles et organisationnelles. Bien que le concept de leadership au service des autres ne soit pas fondé sur une orientation culturelle (Winston et Ryan 2008 ; Ncube 2010 ; Mittal et Dorfman, 2012), il est très facile en théorie de le rattacher à tout autre comportement de leadership comme la pratique d'Ubuntu en Afrique. Cependant, dans la pratique, le leadership au service des autres est sans doute détaché de toute culture, tandis qu'Ubuntu est spécifique à une culture qui incorpore des aspects du leadership au service des autres. Ils ne sont ni identiques ni similaires, mais deux types différents de leadership qui peuvent tous deux être pratiqués dans les entreprises africaines. Par conséquent, en se concentrant sur la relation entre le leadership au service des autres et Ubuntu, cette étude confirme que la pratique du leadership au service des autres a été rapportée par plusieurs études de différents pays, mais avec différents niveaux d'importance. On peut conclure que le leadership au service des autres est un concept universel qui se pratique différemment d'un contexte social à l'autre. Cette étude a également confirmé que la pratique de l'Ubuntu en Afrique partage certaines caractéristiques avec le leadership des serviteurs, mais cela n'implique pas qu'elles soient identiques. Ubuntu ne peut pas être considéré comme la représentation africaine du leadership des serviteurs et ce dernier ne peut être considéré comme une représentation d'Ubuntu dans le monde. Par conséquent, il a été conclu que le leadership au service des autres et l'Ubuntu sont dans la pratique des types de leadership différents avec certaines caractéristiques communes que l'on peut trouver également dans d'autres types de leadership. Donc, la proposition selon laquelle « la pratique de l'Ubuntu en Afrique est différente de celle du leadership serviteur et que la pratique du leadership est spécifique à la culture », est confirmée.

Enfin, le présent chapitre a mis en lumière quelques points à débattre qui créeraient des possibilités de recherche future. Il ressort d'un examen de la littérature disponible et de l'analyse des données empiriques d'un petit échantillon d'entreprises du secteur privé dans une région particulière d'un pays africain qu'il est nécessaire de mener davantage de recherches

empiriques pour confirmer ou rejeter les conclusions et la proposition ci-dessus, avec un échantillon plus large d'entreprises des secteurs privé et public de différentes industries africaines. Cette étude suggère que le leadership serviteur et Ubuntu sont deux types différents de leadership qui peuvent exister en parallèle dans certaines entreprises africaines et coexister ensemble dans d'autres, selon le contexte socio-économique dans lequel l'entreprise opère, mais qu'une recherche plus empirique est nécessaire pour tester cette hypothèse. Les recherches futures peuvent également examiner si un modèle de meilleures pratiques en matière de leadership africain pourrait être développé en fusionnant des aspects de différents styles de leadership tout en étant conscient de l'influence de la culture.

Références

- Al-Mahdy, Y.F., A.S. Al-Harhi et N.S. Salah El-Din (2016) « Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman », *Leadership and Policy in Schools*, 15 (4) : 543-566.
- Amankwah-Amoah, J. et Y.A. Debrah (2010) « The protracted collapse of Ghana Airways : Lessons in organizational failure », *Group and Organization Management*, 35 (5) : 636-665.
- Barbuto Jr., J.E., R.K. Gottfredson et T.P. Searle (2014) « An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21 (3) : 315-323.
- Barbuto, J.E. et D.W. Wheeler (2006) « Scale development and construct clarification of servant leadership », *Group and Organization Management*, 31 (3) : 300-326.
- Bass, B.M. et B.J. Avolio (1995) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA : Mind Garden.
- Bechler, C. et S.D. Johnson (1995) « Leadership and listening. A study of member perceptions », *Small Group Research*, 26 (1) : 77-85.
- Beck, C.D. (2014) « Antecedents of servant leadership : A mixed methods study », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21 (3) : 299-314.
- Bekker, C.J. (2008) « Ubuntu, kenosis and mutuality : Locating the 'other' in Southern African business leadership », *Global Business Review*, 1 (2) : 18-21.
- Bertsch, A. (2012) « Updating American leadership practices by exploring the African philosophy of Ubuntu », *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9 (1) : 81-97.
- Bird, A. et M.E. Mendenhall (2016) « From cross-cultural management to global leadership : Evolution and adaptation », *Journal of World Business*, 51 (1) : 115-126.
- Brubaker, T.A. (2013) « Servant leadership, Ubuntu, and leader effectiveness in Rwanda », *Emerging Leadership Journeys*, 6 (1) : 95-131.
- Cerit, Y. (2009) « The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction », *Educational Management Administration and Leadership*, 37 (5) : 600-623.
- Chavez, E. G. D. (2011) *Servant Leadership in Bolivia : A Phenomenological Study of Long-term Effects of a Founding Servant Leader on two Educational Organizations*. Regent University.
- Das, V.T., R.S. Rao et S.A. Reddy (2014) « Servant leadership : A comparative study of private and public sector companies », *Sumedha Journal of Management*, 3 (4) : 126-139.
- De Beer, S.F. (2015) « Ubuntu is homeless : An urban theological reflection », *Verbum et Ecclesia*, 36 (2) : 1-12.

- Dent, E.B., M.E. Higgins et D.M. Wharff (2005) « Spirituality and leadership : An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions », *The Leadership Quarterly*, 16 (5) : 625-653.
- Dorfman, P., M. Javidan, P. Hanges, A. Dastmalchian et R. House (2012) « GLOBE : A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership », *Journal of World Business*, 47 (4) : 504-518.
- Edwards, G. (2015) « Anthropological accounts of leadership : Historical and geographical interpretations from indigenous cultures », *Leadership*, 11 (3) : 335-350.
- Eyong, J.E. (2016) « Indigenous African leadership : Key differences from Anglo-centric thinking and writings », *Leadership*, 13 (2) : 133-153.
- Farling, M.L., A.G. Stone et B.E. Winston (1999) « Servant leadership : Setting the stage for empirical research », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 6 (1-2) : 49-72.
- Ferch, S.R. (2004) « Servant-leadership, forgiveness, and social justice », in L. C. Spears et M. Lawrence (éds), *Practicing Servant Leadership : Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*, pp. 9-24. San Francisco : Jossey-Bass.
- Flynn, C.B., J.W. Smither et A.G. Walker (2016) « Exploring the relationship between leaders' core self-evaluations and subordinates' perceptions of servant leadership : A field study », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23 (3) : 260-271.
- Flynn, J., T. Valikoski et J. Grau (2008) « Listening in the business context : Reviewing the state of research », *The International Journal of Listening*, 22 (2) 141-151.
- Fourie, W., S.C. van der Merwe et B. van der Merwe (2015) « Sixty years of research on leadership in Africa : A review of the literature », *Leadership*, 13 (2) : 222-251.
- Freund, B. (2016). *The Making of Contemporary Africa : The Development of African Society since 1800*. Londres : Palgrave Macmillan.
- George, J.M. (2000) « Emotions and leadership : The role of emotional intelligence », *Human Relations*, 53 (8) : 1027-1055.
- Gilpin-Jackson, Y. et G.R. Bushe (2007) « Leadership development training transfer : A case study of post-training determinants », *Journal of Management Development*, 26 (10) : 980-1004.
- Greenleaf, R.K. (1970) *The Servant as Leader*. The Robert K. Greenleaf Center : Indianapolis, IN.
- Greenleaf, R.K. (1977) (éd.) *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press.
- Gupta, V. et S. Singh (2015) « Leadership and creative performance behaviors in R&D laboratories : examining the mediating role of justice perceptions », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22 (1) : 21-36.

- Hale, J.R. et D.L. Fields (2007) « Exploring servant leadership across cultures : A study of followers in Ghana and the USA », *Leadership*, 3 (4) : 397-417.
- Harwiki, W. (2013) « The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and employees' performance (study of outstanding cooperatives in east java province, Indonesia) », *Journal of Economics and Behavioural Studies*, 5 (12) : 876-885.
- Hay, A. et M. Hodgkinson (2006) « Rethinking leadership : a way forward for teaching leadership ? » *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (2) : 144-158.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2e éd. Thousand Oaks, CA : Sage.
- House, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman et V. Gupta (éds) (2004) *Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*. Londres : Sage.
- Humphrey, H.R. et L.L. Adams (2016) « *Empathy and Leadership* » *New York Handbook of Heroism and Heroic Leadership*. http://works.bepress.com/scott_allison/30/, consulté le 25 octobre 2017.
- Imhonopi, D. et M.U. Ugochukwu (2013) « Leadership crisis and corruption in the Nigerian public sector : An albatross of national development », *Journal of the African Educational Research Network*, 13 (1) : 78-87.
- Jallow, B. G. (2014). *Leadership in Colonial Africa : Disruption of Traditional Frameworks and Patterns*. Londres : Palgrave Macmillan.
- Joseph, E.E. et B.E. Winston (2005) « A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust », *Leadership and Organization Development*, 26 (1) : 6-22.
- Kayworth, T.R. et D.E. Leidner (2002) « Leadership effectiveness in global virtual teams », *Journal of Management Information Systems*, 18 (3) : 7-40.
- Khoza, R.J. (2006) *Let Africa Lead : African Transformational Leadership for 21st Century Business*. Johannesburg : Vezubuntu.
- Kuada, J. (2010) « Culture and leadership in Africa : A conceptual model and research agenda », *African Journal of Economic and Management Studies*, 1 (1) : 9-24.
- Le Ng, X., S.L. Choi et K. Soeho (2016) « The effects of servant leadership on employee's job withdrawal intention », *Asian Social Science*, 12 (2) : 99-109.
- Liden, R.C., S.J. Wayne, C. Liao et J.D. Meuser (2014) « Servant leadership and serving culture : Influence on individual and unit performance », *Academy of Management Journal*, 57 (5) : 1434-1452.

- Liden, R.C., S.J. Wayne, H. Zhao et D. Henderson (2008) « Servant leadership : Development of a multidimensional measure and multi-level assessment », *The Leadership Quarterly*, 19 (2) : 161-177.
- Liu, B., W. Hu et Y. Cheng (2015) « From the west to the east : Validating servant leadership in the Chinese public sector », *Public Personnel Management*, 44 (1) : 25-45.
- Luthans, F. et B. Avolio (2003) « Authentic leadership development », in K.S. Cameron et J.E. Dutton, *Positive Organizational Scholarship*, pp. 241-254. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Mahembe, B. et A.S. Engelbrecht (2013) « The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness », *SA Journal of Human Resource Management*, 11 (1) : 1-10.
- Malunga, C. (2006) « Learning leadership development from African cultures : A personal perspective », *INTRAC PraxisNote*, 25 : 1-13.
- Mangaliso, M. P. (2001) « Building competitive advantage from Ubuntu : Management lessons from South Africa », *The Academy of Management Executive*, 15 (3) : 23-33.
- Matupire, P.M. (2016) *Integral Ubuntu Leadership*. Londres et New York : Routledge.
- Mbigi, L. (1997) *Ubuntu : The African Dream in Management*. Randburg : Knowledge Resources.
- McCann, J.T., D. Graves et L. Cox (2014) « Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals », *International Journal of Business and Management*, 9 (10) : 28-38.
- Mittal, R. et P.W. Dorfman (2012) « Servant leadership across cultures », *Journal of World Business*, 47 : 555-570.
- Mkhize, N. (2008) « Ubuntu and harmony : An African approach to morality and ethics », in R. Nicolson (éd.), *Persons in Community: African Ethics in a Global Culture*, pp. 35-44. Pietermaritzburg, South Africa : University of KwaZulu-Natal Press.
- Mnyaka, M. et M. Motlhabi (2005) « The African concept of Ubuntu/Botho and its socio-moral significance » *Black Theology*, 3 : 215-237.
- Msila, V. (2008) « Ubuntu and school leadership », *Journal of Education*, 44, 67-84.
- Msila, V. (2014) « Challenges to the introduction of an alternative leadership style : A school principal's journey in the introduction of an 'Ubuntu Leadership Model' », *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (20) : 1738-1747.
- Muchiri, M. K. (2011) « Leadership in context: A review and research agenda for Sub-Saharan Africa », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (3) : 440-452.

- Mugumbate, J. et A. Nyanguru (2013) « Exploring African philosophy : The value of ubuntu in social work », *African Journal of Social Work*, 3 (1) : 82-100.
- Ncube, L.B. (2010) « Ubuntu : A transformative leadership philosophy », *Journal of Leadership Studies*, 4 (3) : 77-82.
- Ndlovu, P.M. et S.S. Africa (2016) *Discovering the Spirit of Ubuntu Leadership*. Londres : Palgrave Macmillan.
- Newenham-Kahindi, A. (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*, 9 (1) : 87-108.
- Nkondo, M.G. (2007) « Ubuntu as public policy in South Africa : A conceptual framework », *International Journal of African Renaissance Studies*, 2 (1) : 88-100.
- Owusu, F., E. Kalipeni, N. Aworthwi et J.M.M. Kiiru (2015) « Building research capacity for African institutions : Confronting the research leadership gap and lessons from African research leaders », *International Journal of Leadership in Education*, 20 (2) : 1-26.
- Patterson, K.A. (2003) *Servant Leadership : A Theoretical Model*. Unpublished Doctoral thesis, School of Leadership Studies, Regent University, Londres.
- Pekerti, A.A. et S. Sendjaya (2010) « Exploring servant leadership across cultures: Comparative study in Australia and Indonesia », *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (5) : 754-780.
- Peterson, S.J, B.M. Galvin et D. Lange (2012) « CEO servant leadership : Exploring executive characteristics and firm performance », *Personnel Psychology*, 65 (3) : 565-596.
- Roueche, P.E., G.A. Baker III et R.R. Rose (2014) *Shared Vision : Transformational Leadership in American Community Colleges*. Lanham : Rowman and Littlefield.
- Russell, R.F. (2001) « The role of values in servant leadership », *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (2) : 76-83.
- Russell, R.F. et G.A. Stone (2002) « A review of servant leadership attributes : Developing a practical model », *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3) : 145-157.
- Ruwhiu, D. et G. Elkin (2016) « Converging pathways of contemporary leadership : In the footsteps of Māori and servant leadership », *Leadership*, 12 (3) : 308-323.
- Sarayrah, Y.K. (2004) « Servant leadership in the Bedouin-Arab culture », *Global Virtue Ethics Review*, 5 (3) : 58-78.
- Schedlitzki, D., P. Case et D. Knights (2015) « Leadership, special issue call for papers : Ways of leading in non-anglophone contexts : Representing, expressing and enacting authority beyond the English-speaking world », *Leadership*, 11 (1) : 128-130.

- Sipe, J.W. et D.M. Frick (2015) *Seven Pillars of Servant Leadership : Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. Mahwah, New York : Paulist Press.
- Smith, B.N., R.V. Montagno et T.N. Kuzmenko (2004) « Transformational and servant leadership : Content and contextual comparisons », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4) : 80-91.
- Sousa, M. et D. van Dierendonck (2017) « Servant leaders as under-estimators : Theoretical and practical implications », *Leadership and Organization Development Journal*, 38 (2) : 270-283.
- Spears, L.C. (1995) *Reflections on Leadership : How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top management Thinkers*. Howboken, NJ : Wiley.
- Spears, L.C. (2010) « Character and servant leadership : Ten characteristics of effective, caring leaders », *The Journal of Virtues and Leadership*, 1 (1) : 25-30.
- Staats, B. (2015) « The adaptable emphasis leadership model : A more full range of leadership », *Servant Leadership : Theory and Practice*, 2 (1) : 12-26.
- Stone, G., R.F. Russell et K. Patterson (2004) « Transformational versus servant leadership : A difference in leader focus », *Leadership and Organization Development Journal*, 25 (4) : 349-361.
- Sun, P.Y. (2013) « The servant identity : Influences on the cognition and behavior of servant leaders », *The Leadership Quarterly*, 24 (4) : 544-557.
- Tambulasi, R. et H. Kayuni (2005) « Can African feet divorce western shoes? The case of 'Ubuntu' and Democratic good governance in Malawi », *Nordic Journal of African Studies*, 14 (2) : 147-161.
- Taylor, D.F. (2014) « Defining Ubuntu for business ethics – A deontological approach », *South African Journal of Philosophy*, 33 (3) : 331-345.
- Theletsane, K.I. (2012) « Ubuntu management approach and service delivery », *Journal of Public Administration*, 47 (1) : 265-278.
- Tischler, L., R. Giambatista, R. McKeage et D. McCormick (2015) « Servant leadership and its relationships with core self-evaluation and job satisfaction », *The Journal of Values-Based Leadership*, 9 (1) : 1-21.
- Towler, A.J. (2003) « Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance », *Personnel Psychology*, 56 (2) : 363-381.
- Trastek, V.F., N.W. Hamilton et E.E. Niles (2014) « Leadership models in health care—a case for servant leadership », in *Mayo Clinic Proceedings*, 89 (3) : 374-381.
- Trompenaars, F. et E. Voerman (2009) *Servant Leadership Across Cultures : Harnessing the Strength of the World's most Powerful Leadership Philosophy*. Oxford : Infinite Ideas.
- Tutu, D. (2012) *No Future Without Forgiveness*. London : Random House.
- Van der Colff, L. (2003) « Leadership lessons from the African tree », *Management Decision*, 41 (3) : 257-261.
- Van Dierendonck, D. (2011) « Servant leadership : A review and synthesis », *Journal of Management*, 37 (4) : 1228-1261.

- Van Eeden, R., F. Cilliers et V. van Deventer (2008) « Leadership styles and associated personality traits : Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership », *South African Journal of Psychology*, 38 (2) : 253-267.
- Walumbwa, F. O., C.A. Hartnell et A. Oke (2010) « Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior : A cross-level investigation », *Journal of Applied Psychology*, 95 (3) : 517-529.
- Wanasika, I., J.P. Howell, R. Littrell et P. Dorfman (2011) « Managerial leadership and culture in Sub-Saharan Africa », *Journal of World Business*, 46 (2) : 234-241.
- Winston, B.E. et B. Ryan (2008) « Servant leadership as a humane orientation : Using the GLOBE study construct of humane orientation to show that servant leadership is more global than western », *International Journal of Leadership Studies*, 3 (2) : 212-222.
- Woodruff, T.R. (2004) *Executive Pastors' Perception of Leadership and Management Competencies Needed for Local Church Administration*, <https://repository.sbts.edu/handle/10392/311>, consulté le 14 juillet 2019.

Conclusion

Ulrike Schuerkens

Les différents chapitres de ce livre ont montré des situations variées dans les entreprises, surtout sur le continent africain. Un monde est en train d'émerger qui se caractérise par le mélange entre les cultures d'origine africaine et les apports de la mondialisation dans le domaine économique. La diversité qui apparaît montre la multiplicité des situations, le caractère hybride des gouvernances qui se cristallisent ainsi que la *glocalisation* que nous avons discutée dans le deuxième chapitre, consacré à la discussion théorique.

Dans ce livre, il s'agissait de porter un regard nouveau sur le monde de l'entreprise en Afrique qui ne mette plus en exergue la misère, la corruption et l'échec économique. Nous ne nions pas que ces phénomènes continuent d'exister, mais nous voulions porter un autre regard sur l'entreprise en Afrique : un regard délibérément positif et qui souligne les aspects promoteurs d'un développement économique du continent. En effet, certaines entreprises nationales obtiennent de bons résultats avec les pratiques originaires du continent tout en les associant à des pratiques venant de l'Occident et des écoles de commerce de type occidental qui enseignent les préceptes d'une économie de marché marquée par nombre de faiblesses sur le continent.

Les différents chapitres ont révélé que de nombreux éléments entrants sont transformés lors de leur intégration économique au sein de nouveaux environnements locaux. Ces éléments sont acceptés en fonction des exigences locales et sont investis de contenus et de fonctions appropriés. Grâce au mélange d'éléments culturels locaux et importés, quelque chose de nouveau et de singulier apparaît. Il s'agit d'un mélange créatif d'éléments « globaux » et de significations et de formes culturelles locales, peut-être d'un « jeu interculturel global » comme l'a décrit Nederveen Pieterse.

Dans le chapitre consacré à l'Islam, M. Branine et D. Pollard ont analysé l'apport de l'Islam à la culture de l'entreprise en Afrique. Selon Branine, sur le continent, on attribue à la gestion une fonction morale et spirituelle telle qu'elle transcende les objectifs terrestres. Les relations de travail vont alors au-delà des contrats écrits et psychologiques entre un individu et un employeur. Les deux parties sont, selon l'Islam, « responsables de leurs actes devant Dieu ». Cette dimension morale et

spirituelle influence les décisions dans le monde de l'entreprise caractérisé par l'Islam contrairement à une vision technique et matérielle prépondérante dans la pensée de gestion occidentale. M. Branine et D. Pollard soulignent dans leur conclusion qu'il faudrait « développer un mélange de gestion occidentale et islamique... où les décisions fondées sur la morale et la spiritualité l'emporte[raie]nt sur les décisions guidées par des considérations matérielles. »

A. Mamman et H.B. Zakaria, quant à eux, soulignent le manque d'institutions et d'organisations efficaces en Afrique et préconisent « de bâtir des organisations et des leaders efficaces sur le concept de spiritualité et d'Ubuntu ». Ils plaident pour « l'intégration de la spiritualité dans la formation et le développement des décideurs et des dirigeants d'institutions et d'organisations clés en Afrique. » Les auteurs suggèrent que la philosophie d'Ubuntu « a peut-être plus de chances de réussir en tant que fondation pour transformer les organisations africaines et leurs membres parce que la plupart des Africains vivent selon certains de ces principes au quotidien ». Pour eux, « il faudra fournir moins d'efforts pour amener les acteurs sociaux à intérioriser les principes d'Ubuntu que pour adopter une philosophie et des principes étrangers ». Selon les auteurs, certains principes d'Ubuntu devraient contribuer à la construction d'individus, d'organisations et d'institutions plus efficaces en Afrique.

Le chapitre suivant d'A. Mamman, N. Baydoun et B. Adeoye, comparant la politique de deux multinationales au Nigeria, révèle que les responsables locaux adaptent de manière informelle leurs pratiques de gestion des ressources humaines aux contextes locaux face à des entreprises multinationales qui pratiquent des politiques de gestion de la performance « ethnocentrique » ou globalisée. Toutefois, ces pratiques non adaptées posent localement des problèmes et les responsables de ces régions africaines les modifient pour les concilier avec leurs pratiques traditionnelles de GRH. Les multinationales sont donc bien avisées si elles utilisent des ressortissants du pays d'origine comme cadres au lieu d'employés internationaux. Néanmoins, A. Mamman et ses collègues soulignent que les multinationales continuent à avoir une certaine influence sur les attitudes et les comportements de leurs salariés, par exemple en choisissant des cadres locaux ayant une approche « ethnocentrique ». En s'abstenant d'interférer dans les pratiques locales de ces cadres, ces mêmes entreprises acceptent une approche diversifiée au sein de leurs univers économiques. Une troisième variante serait de proposer une approche ciblée en vue d'adapter certaines politiques « ethnocentriques » d'origine globale aux contextes locaux au lieu de laisser aux cadres locaux le soin d'adapter certaines pratiques informelles. Cette politique viserait ainsi des critères « objectifs » au lieu de critères « subjectifs ». Toutefois, les résultats d'A. Mamman et de ses collègues nous semblent encore être assez limités et rendent nécessaire des recherches plus

approfondies comme nous le préconisons dans le cadre du projet européen ManaGlobal.

Dans le chapitre suivant, M. Villette présente le cas de plusieurs dirigeants expatriés dans des entreprises multinationales des Émirats arabes unis. Il dépeint des personnes autonomes, « jouant habilement de la distance en négociant en permanence leur allégeance à l'employeur lointain ». En échange de conditions de vie confortables et fiscalement avantageuses, ces expatriés définissent leurs rapports à l'employeur lointain et le contact avec des Émiratis puissants. Ces individus sont « en quête de prospérité ». Ils sont coupés de leur culture d'origine et n'arrivent pas à s'intégrer dans une société Émirati fermée. M. Villette les décrit de cette manière : « Entre leur travail, leur logement de luxe, leur voiture de luxe, l'école et la nounou pour les enfants, les films sur internet, la piscine et le supermarché occidentalisé où ils font leurs courses, ils apparaissent comme des « homo-économici » désincarnés, des êtres abstraits, doués d'une forme de perfection qu'on pourrait définir comme une parfaite adaptation aux forces du marché ».

Le dernier chapitre, de M. Branine et de C. Okecha, étudie le leadership de serviteur face aux pratiques Ubuntu en Afrique. Cette étude se base sur une enquête statistique qui révèle « que les caractéristiques du leadership au service des autres sont présentes dans la pratique du leadership dans les entreprises africaines étudiées ». Néanmoins, les auteurs voient une différence entre Ubuntu et le leadership de serviteur. Le leadership pratiqué « dans les entreprises étudiées partage la caractéristique d'un leadership au service de l'engagement envers la croissance des employés ». Ces dirigeants répondent aux besoins de développement de leurs collaborateurs. M. Branine et C. Okecha constatent une similarité avec la pratique d'Ubuntu où les dirigeants donnent du pouvoir à ceux que les suivent. Ils concluent que « le leadership serviteur et Ubuntu ont tous deux en commun une orientation humaine et pourraient servir d'intégrateurs culturels du développement des organisations grâce à un leadership efficace des personnes ». Néanmoins, pour Branine et Okecha, « le leadership au service des autres est (...) détaché de toute culture, tandis qu'Ubuntu est spécifique à une culture qui incorpore des aspects du leadership au service des autres ». Ces deux types peuvent être pratiqués en parallèle en Afrique. Cela étant, des recherches entreprises dans le projet ManaGlobal doivent encore montrer dans quelle mesure des aspects de différents styles de leadership sont fusionnés dans les entreprises en Afrique, et en particulier dans les pays choisis qui sont le Maroc, les Émirats arabes unis, le Ghana, le Sénégal et le Cameroun.

Table des matières

1. Management : mondialisation et pratiques socioéconomiques locales en Afrique et dans les pays arabes..... 9

Ulrike Schuerkens, Aminu Mamman, Mohamed Branini et Michel Villette

Introduction	9
Pratiques locales : obstacle au développement ou ressources pour le développement ?	9
La tradition universitaire d'étude des obstacles locaux au développement	10
Vision traditionnelle des pratiques commerciales et de gestion en Afrique	11
Vision traditionnelle des pratiques commerciales et de gestion dans les pays arabes.....	13
Les grandes lignes du projet de recherche collective ManaGlobal	14
Originalité du projet	16
Connaissances interdisciplinaires/multidisciplinaires impliquées.	17
Aperçu de l'ouvrage.....	18
Références	22

2. L'étude sociologique et anthropologique de la mondialisation et de la localisation 27

Ulrike Schuerkens

Introduction	27
La mondialisation vue par l'anthropologie sociale et la sociologie.....	27
Vue panoramique de la planète à l'heure de la mondialisation	28
L'analyse sociologique et anthropologique de la mondialisation et de la localisation.....	29
Transformations sociales entre processus de mondialisation et de différenciation	30

Mondialisation ou occidentalisation ?.....	30
« Effet de distance ».....	31
Destruction des communautés locales.....	32
Nouvelles formes d'interdépendance.....	32
L'interdépendance du monde au XXIe siècle.....	33
Réseaux transnationaux	33
Contacts transfrontaliers	34
La mondialisation et la perspective d'une homogénéisation culturelle mondiale.....	34
« Pays du centre » par rapport aux « pays périphériques »..	34
Le rôle actif des communautés locales.....	36
La mondialisation et le problème de la diversité culturelle mondiale.....	36
« Le contexte de la forme de vie » : Hannerz	36
La réception des éléments culturels externes	37
La vie quotidienne locale	38
La mondialisation et l'accent mis sur les cultures locales.....	38
Processus d'intégration	39
Les effets redoutés des processus de mondialisation	39
Conscience culturelle de soi.....	39
Conclusion.....	40
La nouvelle diversité culturelle mondiale	40
Références	41

3. La mondialisation : un défi pour les pratiques de gestion dans les entreprises du monde entier..... 45

Ulrike Schuerkens

Introduction.....	45
Aperçu de la mondialisation des pratiques de gestion.....	47
La recherche sur le changement social entre les vécus sociaux locaux et la mondialisation	47
Mondialisation de l'économie, culture et transformation des pratiques de management	48
La gestion dans différentes cultures et régions mondialisées.....	49

Pratiques de gestion dans certains pays et régions sélectionnés....	52
République populaire de Chine	52
Inde.....	53
Pays africains	55
Monde arabe.....	57
Europe de l'Est et ex-Union soviétique	60
Amérique du Sud.....	61
Conclusion.....	69
Références.....	71
4. Gérer les ressources humaines en tenant compte des principes islamiques de gestion : une dialectique pour une diffusion inversée dans la gestion	75
<i>Mohamed Branine et David Pollard</i>	
Introduction.....	75
Développement de l'argumentation	76
L'islam et la gestion dans les pays arabes.....	79
Principes et valeurs d'un système de gestion islamique.....	82
Caractéristiques de la gestion contemporaine dans les pays arabes	87
Discussion	90
Conclusion.....	92
Références.....	93
5. Spiritualité et Ubuntu comme base de la construction d'institutions, d'organisations et de leaders africains	97
<i>Aminu Mamman et Hamza B. Zakaria</i>	
Introduction.....	97
Ubuntu comme philosophie.....	98
Principes et application de l'Ubuntu.....	100
Spiritualité.....	104
Être spirituel et spirituellement intelligent	105
Développer l'intelligence spirituelle et les qualités de l'Ubuntu..	107
Vers la fondation d'un curriculum spirituel et d'Ubuntu	109

Intégrer les principes spirituels dans les rôles au sein de l'organisation.....	110
Techniques de développement spirituel	112
Raison d'être de l'adoption d'une démarche spirituelle pour le renforcement des institutions et le développement du leadership	114
Intégrer la spiritualité dans les institutions et les organisations africaines	115
Intégrer la spiritualité dans le système de gestion des personnes	117
Conclusion.....	119
Références	121

**6. Transférabilité de l'innovation en gestion en Afrique :
Une étude du système de gestion de la performance de deux entreprises multinationales au Nigeria..... 125**

Aminu Mamman, Nabil Baydoun et Bolanle Adeoye

Introduction	125
Documentation de base.....	126
Variation d'un pays à l'autre.....	127
L'explication culturelle.....	128
Le management de la performance et la culture nationale	129
La pertinence des attitudes des salariés à l'égard du management de la performance.....	130
Le contexte du Nigeria.....	130
Contexte culturel des multinationales suisses et suédoises	132
Méthodologie	135
Collecte de données.....	135
KG Nigeria.....	135
ESN Nigeria	136
Instrument	136
Données secondaires.....	137
Système de gestion de la performance dans les deux organisations.....	137
Données primaires	140
Quelle est la perception de la GP parmi les salariés ?	143

Quel est le ressenti des employés concernant les responsables de la performance ?.....	146
Quels sont les problèmes perçus des performances ?.....	150
Dans quelle mesure les facteurs liés à l'organisation expliquent-ils les différences d'attitude des employés à l'égard de la GP ?.....	152
Conclusion.....	156
Implications pratiques.....	157
Les implications théoriques et de recherche pour la transférabilité de l'IGRH par les multinationales.....	158
Références.....	159
7. Travailler aux Émirats Arabes Unis : entre émigration et expatriation	163
<i>Michel Villette</i>	
Les Émirats : un nouvel Eldorado ?	167
Jean-Benoît B. : Améliorer la productivité de 85 usines réparties dans 18 pays.	169
Louis T., ou la gestion d'hôtels pour compte de tiers.	171
Bruno F., loueur de main d'œuvre.	173
Mustafa R., fournisseur de services à l'industrie pétrolière.	176
Clotilde M., directrice d'une usine de cosmétique à Dubaï.	179
Conclusion.....	186
Références.....	189
8. Leadership Serviteur et Ubuntu en Afrique.....	195
<i>Chimkwanum Okecha et Mohamed Branine</i>	
Introduction.....	195
Le leadership Serviteur	197
L'écoute.....	198
L'empathie	199
La guérison émotionnelle.....	200
La persuasion	200
La prise de conscience.....	201
La prévoyance	201
La conceptualisation.....	202

La gestion prudente	202
La croissance.....	202
La Construction de la communauté.....	203
Le concept de leadership des serviteurs peut-il être utilisé dans le monde entier ?	204
Ubuntu : un concept africain	206
Ubuntu : le réveil d'un leadership africain.....	207
Méthodologie	208
Analyse comparative et discussion de la pratique du leadership dans un contexte africain : S'agit-il d'un leadership de serviteur, d'Ubuntu ou d'autre chose ?	209
Observations finales et propositions pour la poursuite de la recherche	220
Références	223
Conclusion.....	231