

**La conflictualité du travail au Burkina Faso :
Quelques pistes de réflexion sur la problématique contextualisation de la GRH en
Afrique**

Maïmouna Ouampaguié AKOWOURA

Centre de recherche et d'études en management (CREM), Université Aube Nouvelle, 06
BP9283 Ouagadougou 06, Burkina Faso.

RESUME :

L'Afrique se retrouve aujourd'hui et plus que jamais face au dilemme de la contextualisation du management plus précisément celui de la GRH dans les entreprises. Face à la diversité et à la variété des raisons justificatives à cela (son histoire, la mondialisation, la globalisation des économies et l'internationalisation des relations, ...), l'Afrique doit trouver son chemin à la croisée de ces réalités. Mais, quelle contextualisation de la GRH lui faut-il, au regard de cet environnement aussi complexe et changeant ?

Il s'agit de mettre en exergue quelques pistes de réflexion sur les éventuelles difficultés telles que : l'inadaptation de la législation du travail, l'importation des modèles de gestion, la culture etc., afin d'en proposer quelques moyens susceptibles d'orienter cette adaptation au contexte africain.

A partir des travaux d'une thèse, cet article a été le fruit d'une analyse documentaire en amont, résultante du cadre africain dans la gestion des conflits de travail dans les entreprises au Burkina Faso, où la contextualisation de la GRH apparaît comme l'une des sources de la conflictualité de travail en Afrique. Sans prétendre faire le tour de toute la question, il s'impose une véritable prise de conscience tant individuelle, collective qu'au niveau des Etats pour faire face à ce challenge « d'africaniser la GRH ».

Mots clés : Contextualisation, GRH, Afrique, difficultés, entreprise.

**Correspondance : Akowoura Maimouna : akowouram@yahoo.fr*

Accepté le, 23 décembre 2016

INTRODUCTION

Par plusieurs études et par constats, les entreprises africaines traversent de multiples crises dues essentiellement à une gestion inadaptée à son contexte. Dans laquelle gestion se trouve la GRH qui se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise, afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin, pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixée dans un contexte d'incertitude accrue [Dietrich et Pigeyre, 2005]. Aussi, elle permet d'augmenter la productivité, d'accroître la capacité concurrentielle [Barney et Wright, 1998] et de conserver la compétitivité [Peretti, 2006-2007]. Alors, si la nécessité du management en Afrique est dans sa contextualisation d'où l'appellation « management africain » [Hernandez, 2007], la GRH, comme discipline importante, se retrouve dans la même dynamique. La contextualisation par rapport à la performance managériale et pour la présente recherche, consiste à analyser les acteurs en présence, à tenir compte de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence [Amblard *et al.*, 1996 ; Dado, 2001]. Le constat que l'on fait aujourd'hui concernant la GRH, semble un problème lié à ce point de vue. On assiste à un dualisme conception traditionnelle, un peu décalée par rapport à la réalité et la vision plus réaliste du monde du travail par rapport au temps actuel [Sidibé, 2002].

La question qui nous intéresse est quelle contextualisation de la GRH en Afrique, au regard de l'environnement aussi complexe et changeant ?

L'objet de cet article est de mettre en évidence quelques pistes de réflexion en étudiant quelques facteurs explicatifs des difficultés liées à l'adaptation de la GRH au contexte africain. Ceci à travers une analyse documentaire en prélude de trois études de cas sur la question de la conflictualité du travail dans les entreprises au Burkina Faso.

Le sujet qui fait objet de l'article est un résultat de la recherche documentaire préalable sur l'environnement africain des conflits de travail avant d'élucider celui du Burkina Faso.

I. Analyse de la revue de littérature

L'utilité de la GRH a intéressé depuis quelques années les débats scientifiques tant au niveau mondial qu'africain. Cependant, la GRH en Afrique n'est pas encore parvenue à s'imposer comme axe porteur des recherches au même titre que les autres disciplines de gestion. La recherche est encore au stade d'accumulation des faits et des données. [Tidjani, 2000]. Mais,

malgré cette rareté des écrits dans le domaine, plusieurs approches théoriques tentant d'expliquer le fonctionnement du management dans le contexte africain, se sont dressées. De ces courants de pensées, il ressort plusieurs regroupements.

Un premier courant est donné par Kamdem (2000) qui propose deux principales approches dominantes de l'existential. Il s'agit de l'approche rationaliste et fonctionnaliste qui rattache des réflexions sur la genèse et le fonctionnement du phénomène bureaucratique en Afrique et de celle culturaliste et humaniste qui réunit les différents travaux basés sur le développement de modèles africains de management et de développement.

Un deuxième courant est présenté par Nizet et Pichault (2007) qui se penchant précisément sur la GRH, présentent un regroupement en trois approches. Il s'agit de l'approche universaliste (qui préconise l'adoption immédiate des « best practices » occidentales), de l'approche culturalistes (qui prône une culture africain) et l'approche néo-institutionnalistes, (qui élargissent le cercle des facteurs de contingence, au-delà du facteur culturel pour introduire des facteurs institutionnels : évolution historique, l'État, la famille, etc.).

Les deux premières approches de Nizet et Pichault (2007) correspondent respectivement aux deux approches de Kamdem et la troisième approche est la perspective qui sous-tend notre réflexion. En effet l'approche universaliste a fait ses preuves quant au regard des échecs accumulés et de multiples dysfonctions constatés tant par les entreprises, les salariés que pour les pays [Mutabaz, 2006]. Et la considération du seul aspect culturel aussi déterminant soit-il comme le souligne Dia, Gaye et Tidjani B. (1996), pour une contextualisation, serait un leurre dans l'actualité présente. Il devient alors judicieux de trouver une approche qui puisse permettre de regrouper tous les facteurs en interaction, susceptibles d'influencer la GRH. Alors, l'approche néo-institutionnaliste est adaptée au mieux à ce contexte car en plus des facteurs institutionnels, elle inclue d'autres facteurs tels que les approches culturalistes [Bournois et Roussillon, 1992 et 1998 ; Brewster et Bournois, 1991 ; Brewster et Hegewisch, 1994] qui sont largement prédominantes dans les recherches comparatives en GRH.

Bien que l'aspect culturaliste soit inclus dans celle du néo-institutionnaliste, il convient de marquer la différence entre les deux courants pris individuellement. Des multiples approches culturalistes existantes, pour Cazal (2000), elles ont fait l'objet de développements de deux

types. Celui de Hofstede (1980, 1991) qui raisonne en termes de programmation mentale par les valeurs, et celui d'Iribarne (1989, 1991, 1998) qui identifie des logiques nationales, "propriétés générales d'une manière de vivre en société". Pour le cadre institutionnaliste, également un regroupement possible en deux approches s'inscrit. Il s'agit de l'approche en termes d'effet sociétal initiée par Maurice, Sellier et Silvestre [Maurice, Sellier et Silvestre, 1982, 1992 ; Maurice, 1989, 1991 ; Silvestre, 1990 ; Sorge, 1991, 1996) et celle en termes de 'business systems' développée autour de Whitley (1992a, 1992b, 1996). Le potentiel des approches institutionnalistes pour la recherche en GRH n'étant pas encore largement exploité, elles permettent néanmoins de dépasser les approximations et impasses des approches culturalistes. C'est dans cette logique que cet article apporte une contribution par quelques pistes de réflexion liées sans prétendre faire le tour exhaustive de la littérature sur la question de la gestion en Afrique.

II. Les difficultés de la GRH africaine

Le monde du travail africain est sous l'influence de plusieurs facteurs aussi bien historiques donc hérités qu'actuels avec la mondialisation [Sidibé, 2002]. Comme facteurs l'auteur va citer le décalage entre le droit et le fait, les profonds bouleversements dans les domaines politique, économique, social et culturel que connaît l'Afrique.

a. Les Codes de travail en Afrique

Le décalage entre le droit et le fait s'explique par l'inadaptation au contexte des codes de travail (outil législatif du travail par prédilection) depuis les temps coloniaux. [Sidibé, 2002]. Adoptés à partir des années trente et, surtout après la seconde guerre mondiale, sous la pression des travailleurs, la plupart des textes avaient pour finalité l'organisation du recrutement de la main-d'œuvre et accessoirement sa protection [Gonidec, 1967 ; Kirch, 1987]. Ce n'est qu'après les indépendances que chaque pays s'est doté d'un code national mais toujours en copie du texte colonial. Malgré des évolutions nationales souvent significatives, l'écart profond occasionné depuis ce temps est demeuré jusqu'à nos jours et il se situe aussi bien dans les conceptions et l'application du droit du travail que dans le contenu des Codes du travail et leur contexte socio-économique. En réponse à cette situation, va continuer les révisions effrénées des Codes de Travail un peu partout en Afrique (Burkina Faso, Algérie, Sénégal, Mali, ...) durant ses 20 dernières années. Par exemple, au Burkina en l'espace de 10 ans, le Code de travail a été révisé à trois reprises (Loi n°98-750 du 23 décembre 1998 relu par la loi n°033-2004/AN du 14

septembre 2004 qui à son tour sera réélu par la loi n°028-2008/AN du 13 mai 2008) et il est en projet de révision encore. Ce fait dénote la complexité d'adaptation des textes non seulement à l'Afrique mais aussi à son environnement évolutif comme le souligne Mutabazi (2006) « nous vivons aujourd'hui l'expérience sans précédent de la conjonction de dynamiques technologiques et sociales, politiques et économiques) qui transcendent les frontières des nations (NTIC, globalisation économique, regroupement de pays en unions régionales, rapprochement d'entreprises...) en même temps que se produisent des phénomènes de résistance identitaire [Dupriez et Simons, 2002]. Comment mettre en place une GRH propre à l'Afrique quand les textes qui légifèrent le travail sont eux-mêmes en difficultés d'adaptation ? Aussi, les managers et travailleurs (moteurs du changement) sont de plus en plus formés à « l'Etranger » et ils reviennent pour la plus part avec des mentalités nuancées (mixtes) ou fortement influencée d'ailleurs ? Egalement les modèles de gestion enseignés dans les écoles africaines et pratiqués (logiquement) dans les entreprises, sont ceux de l'Occident. A cela s'ajoutent les phénomènes de mode (sans distinction de domaines) importés et qui sont souvent très prisés par nos pays.

Une autre réalité d'aussi importante, c'est le développement du continent qui passe nécessairement par son accessibilité. Cela implique un encouragement aux opérations de rapprochement des entreprises multiculturelles internationales [Mutabazi et *al.* 1994 ; Mutabazi, 1999]. De ce fait se pose plusieurs problèmes : la reproduction des modèles importés et aussi imposés [Okamba, 1994] ; le système gestionnaire local affecté à travers la marginalisation de son système de décision par des logiques importées dans le processus d'acculturation ou d'interpénétration des cultures et des systèmes de gestion différents qui cohabitent ; la faiblesse (ou limites) de la capacité gestionnaire qui se traduit par de nombreux conflits et même la faillite des entreprises ; etc.

En somme, « le multiculturalisme et la double référence de nombreux entrepreneurs et managers Africains à la fois aux modèles importés depuis la colonisation dans leurs pays et au modèle circulatoire hérité de leurs ancêtres sont encore très prégnants et vivaces dans les mentalités africaines » [Mutabazi, 2006]. Alors, trouver la juste part pour une GRH inclusive lorsque les réalités qui l'impact sont si diversifiées et opposées devient un véritable challenge.

b. L'importation des modèles de gestion étrangers

L'Afrique dans son passé avant colonisation n'avait d'histoire industrielle, tout se résumait à la communauté et à la famille. Ainsi, avec l'arrivée des colons et de ce fait l'administration et l'industrialisation, les pratiques qui y vont sont logiquement importées. Chose réaliste et compréhensive. Mais la zone d'ombre est qu'aujourd'hui encore après plusieurs années d'indépendance, cette pratique persiste quand bien son improductibilité est visible et ses effets dévastateurs pour les entreprises [Mutabazi, 2006]. L'explication pourrait se trouver ailleurs mais le peu de recherche sur le sujet de la gestion et spécifiquement de la GRH est la preuve que ni l'Afrique, ni les entreprises locales n'en ont fait une priorité jusqu'à un passé très récent. Pendant ce temps, l'Occident et autres, loin de prendre pour acquis leurs existants, continuent et s'investissent dans la recherche afin de faire mieux face aux différentes mutations [Kamdem, 2010].

Lorsqu'on analyse le choc de Kamdem (2010) causé par les déclarations d'un dirigeant politicien africain qui trouve qu'on a rien à rechercher ni à trouver en Afrique sur la question de l'organisation, et qu'il faut s'atteler à un « copier-coller » des produits occidentaux, alors la contextualisation se heurte à un sérieux problème de conscientisation et de vision décriée aussi par Kofi Asike (2006). Pour ce dernier, «d'une manière générale, un peu partout dans le continent, les pays africains, vivent des drames de leadership car leurs premiers responsables manquent cruellement de clairvoyance et de grande vision avec l'extrême cupidité, le jeu au chef, l'honneur, la jouissance immédiate des délices du pouvoir sans penser à l'avenir. Ceci étant, le pouvoir est d'abord perçu dans nos sociétés comme source d'enrichissement personnel et de son clan voire sa famille et de surcroît son ethnie». Cette réalité aussi triste que vrai et ramener au niveau de l'entreprise, pose un problème non seulement d'une mise en place de GRH réfléchi et adapté (à cause de la minimisation du problème ou son ignorance) mais aussi de la pratique même de la fonction à cause de l'objectif égoïste des responsables. Les pratiques importés sont non seulement sources de difficultés mais pire, elles sont mal pratiquées [Akowoura, 2014]. Pourtant, vu qu'il n'y a pas de GRH type ou universelle pour les entreprises mais qu'il n'y a que son adaptation permanente au contexte réel d'application à travers des stéréotypes [Peretti, 2006-2007], un changement radical de mentalité et de comportement doit indéniablement précéder sa contextualisation. Si la vision des gestionnaires demeure si altérée et centrée sur des intérêts personnels et contradictoires à ceux de l'entreprise, cela ne fera qu'accentuer la problématique de contextualisation de la GRH.

c. La culture africaine

Le modernisme et la tradition en Afrique ont du mal à se concilier encore de nos jours. Ce fait se matérialise entre autre par une compétition sourde entre code du travail, coutumes et usages d'où la culture [Sidibé, 2002] et souvent par leur contradiction. Les difficultés de gestion des entreprises africaines sont souvent expliquées comme étant liées à l'inadéquation des méthodes de gestion occidentales aux spécificités de la culture africaine [Bourgoin, 1984 ; Delalande, 1987 ; Desaunay, 1982, 1987 ; D'Iribarne, 1985, 1986, 1987, 1990, 1991, 1998 ; Gaba, 1992 ; Henry, 1988a, 1988b, 1991, 1993, 1997 ; Hernandez et Rodriguez, 1989 ; Hernandez, 1997, 1999 ; Labazée, 1990, 1991a, 1991b ; Kamdem, 2000 ; 2002 ; Makunza, 2000 ; Olomo, 1987 ; Ombembe et Mavoungou, 1999 ; Okamba, 1994]. Cette réalité n'est plus à démontrer, il suffit de constater l'état accru et perpétuel de dysfonctions 'quasi endémique et généralisée' des administrations et des entreprises locales [Mutabazi, 2006], bien que ce ne soit pas les seuls facteurs explicatifs comme le signifie en substance Asike (2006). Mais pour les chercheurs de ce courant, cet aspect est le fondamental justificatif des troubles et aussi le remède à une contextualisation de la GRH africaine.

En effet, la réalité africaine est multiculturelle puisque les pays africains se caractérisent par des populations pluriethniques. Certains théoriciens des organisations [Sainsaulieu 1987 et 1996 ; Brassard 1996] justifient les problèmes de GRH par la coexistence de groupes culturels différents dans les entreprises. Car la rationalité des acteurs et la défense de leurs intérêts propres, comme l'ont montré également d'autres sociologues [Bollinger et Hofstede 1987] et des gestionnaires [March et Simon 1995 ; d'Iribarne 1990], engendrent des difficultés de gestion dans l'entreprise du fait des niveaux d'éducation et des origines ethniques différents.

Aussi, dans le contexte africain l'entreprise est parfois gérée comme une grande famille où la question de l'âge est primordiale. Cette dimension de l'âge est si prégnante que les jeunes chefs sont confrontés à des problèmes d'autorité. « Pourtant cette valeur de placer au sommet de la hiérarchie le plus âgé ne trouve pas toujours application au sein de l'entreprise où le pouvoir est fondé sur la compétence et non sur l'origine sociale. Le personnel est sélectionné sur la base de qualifications techniques et des compétences. Ainsi, le pouvoir est davantage lié à la fonction qu'à la personne et les responsabilités et pouvoirs inhérents à chaque poste sont définis au sein d'une hiérarchie pyramidale » [Ogandaga, 2007]. A cet aspect, s'ajoute également les conflits

de génération qui deviennent plus pesants. « Les membres du personnel transposent cette conception dans la structure moderne, ne comprenant pas que des jeunes gens diplômés puissent être leur chef, le chef de ceux qui sont depuis longtemps dans l'entreprise et jouissent de la sacro-sainte expérience. Or, bien souvent, des ouvriers et des employés préfèrent être dirigés par un expatrié. Cela est justifié par le fait que les expatriés en l'occurrence des européens, même jeunes, venant d'ailleurs, n'appartiennent pas à la culture locale, ils sont sensés ignorer le système social et peuvent donc être admis comme chefs. » [Bourgoin, 1984].

Aussi, cette vision de la famille attribuée à l'entreprise est si poussée qu'une confusion se prête entre la vie privée et la vie professionnelle pour les travailleurs. Il n'est donc pas exclu que les travailleurs déportent leur problèmes personnels au service et que les événements tels que les baptêmes, les mariages, les décès, ... soient vécues comme souvent des activités de l'entreprise comme cela est observable au Burkina Faso. Alors un code social invisible et parallèle au code de travail se pratique en dépit de la contradiction souvent qu'elle engendre dans les relations de travail.

d. Les pratiques de la GRH

Une autre difficulté de la GRH africaine se trouve dans la pratique même de la fonction. Il s'agit des contraintes sociales auxquelles seraient soumis les dirigeants et qui les obligeraient à recruter les membres de leur famille [Kamdem, 1993] soit par les pouvoirs politiques en place ou sur pression familiale. En plus, il y a des recrutements par solidarité sociale (pour soutenir, remerciements, pour contrepartie, ...). Alors, tant que ces recrutements sont sans considération aucune des compétences, ils enfreignent à toutes les règles de la bonne GRH et constitue le soubassement de plusieurs maux pour les autres pratiques RH.

Aussi, le « mythe du chef », respect dû à la chefferie donc à la hiérarchie, fortement ancré dans les mœurs, trouble les relations hiérarchiques en introduisant une distance rigide entre la direction et les salariés, facteur nuisible à la bonne communication professionnelle. Le conformisme et le respect de l'ancien (ancienneté dans l'entreprise et l'âge) isolent et créent une barrière à tous niveaux. Les nouveaux venus dans l'entreprise épousent très souvent les pratiques des anciens et le contraire est source de conflits. A ces difficultés s'ajoutent le poids du sacré, la croyance en des facteurs relevant de la sorcellerie, et le fatalisme qui, associés au culte du secret, rendent difficile une gestion rationnelle. Bref, la contextualisation de la GRH

sur son seul aspect de la culture est aussi problématique tant elle est variées et multiformes selon les ethnies, les régions, etc.

Ces facteurs sont entre autres des considérations explicatives de la complexité des cultures africaines. Et une conception d'une GRH appropriée en toute rationalité est très hypothétique. Alors les entreprises doivent favoriser et travailler à une culture d'entreprise tout en se rappelant que 'rien n'est bon, rien n'est mauvais' tout dépend des objectifs que l'on se fixe.

La contextualisation de la GRH en Afrique est plus que jamais nécessaire de nos jours car son absence est toujours porteuses de lourdes conséquences telles que le développement de la conflictualité du travail, l'improductivité et l'incapacité de faire face à la concurrence et même la faillite, etc.

CONCLUSION

La contextualisation de la gestion et plus précisément de la GRH en Afrique est l'une des préoccupations de l'heure. Entre une réalité très variée et aussi complexe à l'interne, l'Afrique est confrontée à une mondialisation changeante et précipitée. Comme conséquence, les entreprises en viennent à se retrouver sans vrais repères, et il faut voir la déchéance des entreprises et des administrations pour en croire. Le peu de recherche dans le domaine propose plusieurs pistes pour africaniser la GRH, et la majorité des écrits focalisent leur attention sur la culture africaine. Pourtant, plusieurs autres facteurs au-delà même des frontières africaines (mondialisation, ouverture des marchés, internationalisation des entreprises, ...) y sont contributives, ainsi que certaines autres réalités du continent (l'histoire, la vision, ...).

Ainsi, le problème de contextualisation de la GRH en Afrique se situe à plusieurs niveaux dont le plus important se trouve au plan national à travers les Etats. Il faut que les autorités du pays (politiques et administratives) prennent conscience que l'Afrique à son identité à défendre et qu'on ne peut plus se permettre un « copier-coller » à l'aveuglette comme il a été le cas pendant des décennies. Aussi, il faut que la volonté sincère de changement soit manifeste à travers une révision réfléchie et durable des textes qui régissent le monde du travail dans les Etats. Les conduites du « jour au jour » doivent faire place à une vision du long terme et à des comportements anticipatifs, gage du développement durable du continent et de ses entreprises. Les Etats doivent être le moteur de cette conscientisation dans les entreprises à travers des sensibilisations pour un changement de mentalités.

Aussi, le fonctionnement du monde est devenu un mixage où l'Afrique ne peut plus vouloir que regarder dans le passé pour se construire, la GRH africaine doit avoir un regard critique sur les différentes pratiques RH, les confrontées à ses réalités (cultures, ...) afin de se dessiner son « squelette GRH » que les entreprises pourront habiller à leur tour selon leurs réalités. Pour se faire, il faut encourager la recherche dans le domaine et aussi, sinon exiger les formations dans les entreprises. Tout ceci demande la mise en place d'infrastructures et d'outils adéquats.

En outre du décalage, le droit du travail dans les pays africains est aujourd'hui confronté à de véritables défis [Sidibé, 2002]. Certainement dû au changement de la nature même du travail et des relations y liées, imposé par toutes les avancées techniques et technologiques qui transcendent les continents. Ainsi, les codes de travail africain doivent faire face non seulement

à une contextualisation africaine mais aussi mondiale. De la valeur de cet instrument dépend, la mise en place d'une GRH appropriée et pratique, sans quoi, elle devient source de conflits et d'inefficacité.

Enfin, le binôme multiculturalisme et modèles de gestion a toujours existé dans toutes les entreprises à travers le monde mais cela n'a pas empêché les entreprises des autres continents à mettre le cap sur l'émergence. Le pourquoi les entreprises africaine n'arrivent pas à suivre le rythme est certes lié plus ou moins à tous ces facteurs suscités mais aussi, à la volonté manifeste tant au niveau national, local que dans les entreprises des pays africains. Ainsi, contextualiser la GRH en Afrique rime avec une prise de position inclusive de toutes les réalités (pas seulement africaine) pour tracer un chemin réaliste et praticable, fil conducteur de la GRH africaine.

En tout état de cause, si l'Afrique veut espérer une place dans la mondialisation, elle est tenue de revoir sa position dans la conduite de ses acteurs au développement et de se retracer un chemin. L'heure doit être au changement, à la renaissance par une réorganisation, une restructuration de nos économies, un changement de mentalité, une production de qualité et une prestation à la hauteur des attentes. [Akowoura, 2014].

Cet article loin de faire une analyse complète de la situation, s'est proposé une réflexion sur quelques éléments. Il ressort que la contextualisation de la GRH repose sur plusieurs facteurs endogènes et exogènes et ses aboutis, viennent reconforter le courant néo-institutionnalisme de la GRH en Afrique sans prétendre une exhaustivité de la démarche.

Son apport s'est d'ouvrir le débat sous l'aspect de la personnalité des autorités politique et administrative des pays mais aussi sur celles des entreprises dans cette contextualisation. Car en dehors des éléments qui rentrent en compte, la possibilité demeure dans l'engagement de ces derniers pour y parvenir. Il ouvre quelques pistes de réflexion susceptibles de faire l'objet d'étude plus poussés.

BIBLIOGRAPHIE

- AKOWOURA, M. O. (2012), « Promouvoir et accompagner le capital humain : une vision incontournable pour l'émergence de l'entreprise burkinabé : Cas de deux entreprises », Mémoire Master Professionnel en Management des Ressources Humaines, Université Aube Nouvelle, Ex ISIG International, Burkina Faso.
- AKOWOURA, M. O. (2014), « La Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises au Burkina Faso : Cas de deux entreprises », Mémoire Master de Recherche en Sciences de Gestion/Gestion des Ressources Humaines, Université Aube Nouvelle, Ex ISIG International, Burkina Faso.
- ASIKE, K. (2006), « Les drames de leadership africain : le rôle d'un dirigeant consciencieux », Vienne (Autriche).
- BOLLINGER, D., et HOFSTEDE, G. (1987), « Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », Paris, Edition d'Organisation.
- BOURGOIN, H. (1984), « L'Afrique malade du management », Paris : PICOLLEC, J. Cité par OGANDAGA G., (2007), « Le respect de l'Age comme caractéristique du management des hommes : existe-t-il un modèle africain de GRH? », LEM (Lille Economie & management) UMR 8179 CNRS site Peuple Belge.
- CAZAL, D. (2000), « Culturalisme, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°37, novembre, pp. 6-23.
- DIA, A. L., TIDJANI, B. et al. (1996), « Etude socio-culturelle de l'entreprise sénégalaise » in LELART, M. et HAUDEVILLE, B. (sous la direction de), *Entreprise et dynamique de croissance*.
- D'IRIBARNE, P. (1986), « Un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise » *Annales des mines – Gérer et comprendre*, décembre.
- D'IRIBARNE, P. (1987a), « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p.6-9.
- D'IRIBARNE, P. (1990), « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p.28-39.
- D'IRIBARNE, P. (1991), « Culture et "effet sociétal" », *Revue française de Sociologie*, XXXII.
- D'IRIBARNE, P. (1997), « Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise "excellente" à Casablanca » in *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, Juin.

- D'IRIBARNE, P. (1998), « Culture et mondialisation. Gérer par-delà les frontières », Paris, Seuil.
- D'IRIBARNE, P. (2003), « Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles », Paris, Odile Jacob.
- DADO, W. R. (2001), « La sagesse polyphonique : trois cas de pilotage de changement organisationnel dans des entreprises d'Afrique de l'ouest », @GRH 1/2011 (n°1), p. 73-100.
- DELALANDE, P. (1982), « La gestion de l'entreprise en Afrique francophone : y a-t-il un management africain ? », *Le mois en Afrique*, n° 194-195, janvier-février, pp. 118-124.
- DELALANDE, P. (1987), « Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique », Paris, Economica.
- DESAUNAY, G. (1982), « gestion et différences culturelles », *Revue française d'Administration publique*, n°24, octobre-décembre, p.42-50.
- DESAUNAY, G. (1987), « Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes », *Revue française de gestion*, n°64, sept.-oct., p. 95-101.
- DIETRICH, A. et PIGEYRE, F. (2005), « La Gestion Des Ressources Humaines », repères, La découverte.
- GABA, C. (1992), «Management en Afrique : Entreprises africaines et occidentales, incompréhension congénitale ou malentendu ?», *Informations et commentaires*, n°8, juillet-septembre, p.41-45.
- GONIDEC, P. F. (1967), « Cours de droit du travail africain et malgache », In: *Revue internationale de droit comparé*, Vol. 19, N°1, pp. 312-314, Janvier- mars. http://www.persee.fr/doc/ridc_0035-3337_1967_num_19_1_14792.
- HENRY, A. (1988a), « Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des anciens ? », *Annales des Mines : Gérer et comprendre*, n°15, septembre, p.87-95.
- HENRY, A. (1988b), « Cultures africaines et gestion des entreprises », Paris : CCCE/CEFEB.
- HENRY, A. (1991), « Vers un modèle du management africain », *Cahiers d'Etudes africaines*, 124, XXXI-4, p.447-473.
- HENRY, A. (1993), « Les entreprises en Afrique : de progrès méconnus », *Afrique 2000*, n°4, p.83-92.

- HENRY, A. (1997), « Des entreprises performantes en Afrique, “modèle de gouvernance” », *Afrique contemporaine*, n°181, 1 trimestre, p.12-24.
- HENRY, A. (1998), « Les experts et la décentralisation ; effets d’illusion au Cameroun » in D’Iribarne, P., « Culture et mondialisation. Gérer par-delà les frontières », Paris, Seuil.
- HERNANDEZ, E-M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, L’Harmattan
- HERNANDEZ, E-M. (1998), « La gestion des ressources humaines dans l’entreprise informelle africaine », *Revue française de Gestion*, n°119, juin-juillet-août, pp. 49-57.
- HERNANDEZ, E-M. (1999), « Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d’entrepreneuriat », Paris-Montréal, L’Harmattan.
- HERNANDEZ, E-M. (2007) « Entre tradition et modernité, proposition d’un modèle de management Africain » *Gestion 2000*, Janvier-février 2007, pp.21-30.
- HERNANDEZ, E-M. et RODRIGUEZ, M. (1989), « Problématique du management africain », *Personnel*, n°306 juillet, p.57-61.
- HOFSTEDE, G. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l’organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p.10-21.
- HUGON, P. (2009), « La crise en Afrique », www.diploweb.com/La-crise-en-Afrique.html.
- KAMDEM, E. (2000), « L’analyse des organisations en Afrique : un champ émergent », *Revue Africaine de sociologie*, vol. 4, n°2, pp. 92-132.
- KAMDEM, E. (2000), « l’analyse des organisations en Afrique, un champ de recherche émergent », *Revue Africaine de sociologie* 4(2), p.93-132.
- KAMDEM, E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*, Paris, L’Harmattan, Presses de l’Université LAVAL.
- KIRCH, M. (1987), « Le droit du travail en Afrique, Tome I, Le contrat de travail », EDIENA, spéc., p. 7.
- MUTABAZI, E. (1999), « Les dividendes de la diversité culturelle », in *Revue Management et Conjoncture Sociale*, N° 568, Novembre.
- MUTABAZI, E. (1999), « Les dirigeants d’entreprises en Afrique noire : primus inter pares ou noix de coco ? » in BOURNOIS, F., ROUSSILLON, S. et *al.*, « Préparer les dirigeants de demain », Paris, Ed. d’Organisation, pp. 233-258.

- MUTABAZI, E. (2001), « Multiculturalisme et Gouvernement des Sociétés Africaines », *Revue Sociologies Pratiques*, N° 5. p. 95-118, Paris.
- MUTABAZI, E. (2002), « Preparing African Leaders » in DEER, C. B. et *al.*, : « Cross- cultural approaches to leadership development », Westport, Quorum Books, pp 202-224.
- MUTABAZI, E. (2006), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique, *Management et Avenir* » 2006/4 (n°10), p. 179-197.
- MUTABAZI, E. et PIERRE, Ph. (2006), « Globalisation et rapprochements d'entreprises mondialisées : les dividendes de la diversité culturelle. » A paraître, Paris.
- NIZET. J. et PICHAULT, F. (sous la direction de) (2007), *Les performances des organisations en Afrique*, (à paraître).
- OKAMBA, E. (1994), « Le processus d'acculturation en Afrique : les vertus de la palabre focale au service de l'entreprise », p.731-748.
- OLOMO, P.R. (1987), « Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p.91-94.
- OMBEMBE, J-F. et MAVOUNGOU, J-K. (1999), « Afrique et management : gestion moderne face aux réalités socioculturelles », Paris, Moreux.
- PERETTI, J-M. (2006-2007), « *Gestion des Ressources Humaines* », 14^{ème} édition, p.4.
- SAINSAULIEU, R. (1987), « *L'identité au travail* », Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques.
- SHAMBA, P. B., (2007), « existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « management africain » à l'épreuve des évidences empiriques (l'analyse des politiques et des pratiques de GRH dans deux entreprises publiques au Congo R.D.) », Doctorant REHU, Université catholique de Louvain, Belgique.
- SIBIDE, O. O. (2002), « Réalités africaines et enjeux pour le droit du travail ». <http://afrilex.u-bordeaux4.fr/realites-africaines-et-enjeux-pour.html>.