

INTÉGRATION DES VALEURS SOCIOCULTURELLES DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE : ILLUSTRATION AVEC DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES

PASSE Edmond, *EBS (European Business School) Paris, France ; edmondpasse@ebs-paris.com*

Mots clés : Valeurs socioculturelles, Ressources et compétences, Stratégie de croissance, Interculturalité, Management africain.

Résumé : Souvent considérées comme un boulet pour la performance de l'entreprise en Afrique (Zady Kessi 1998, Kamdem 2002), les valeurs socioculturelles peuvent constituer un levier d'efficacité à condition d'être bien comprises et utilisées à bon escient. Prenant appui sur l'approche par les ressources et les compétences (Hamel et Prahalad 1995) nous menons une étude qualitative par entretiens (Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E., 2007, Yin 2003) pour interroger différents managers dans le contexte Sénégalais afin de mieux cerner l'influence stratégique des valeurs socioculturelles dans le développement de leurs entreprises. L'analyse met en relief le rôle prédominant que joue le manager. Elle conduit ainsi les managers à prendre conscience de deux faits très importants dans la gestion de leurs entreprises : d'une part à considérer davantage les potentialités de leurs valeurs socioculturelles susceptibles d'aider à mieux gérer leurs entreprises et de l'autre de s'inscrire davantage dans un afro-optimisme de la gestion de l'entreprise africaine.

Keywords: Sociocultural values, Resources based view, Corporate strategy, Interculturality, African management.

Abstract : Often considered as a coal nut for the performance of the company in Africa (Zady Kessi 1998, Kamdem 2002), the sociocultural values can establish a lever of efficiency on the condition of being advisedly included well and used. Taking support on the approach by the resources based view (Hamel and Prahalad 1995) we lead a qualitative study by conversation (Eisenhardt, KM and Graebner, ME 2007, Yin 2003) to question various managers in the Senegalese context to encircle better the strategic influence of the sociocultural values in the development of their companies. The analysis accentuates the prominent role played by the manager. It so drives the managers to become aware of two very important facts in the management of their companies : on the one hand to consider more the potentialities of their sociocultural values susceptible to help to manage better their companies; on the other hand to join more an afro-optimism of the management of the African company.

INTRODUCTION

L'analyse des modalités d'intégration des valeurs socioculturelles dans la stratégie d'entreprise soulève nombre de questions parmi lesquelles : comment les valeurs socioculturelles sont-elles prises en compte dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise ?

Nous pensons que les travailleurs au sein de l'entreprise constituent une source d'avantage concurrentiel qui pourrait être intégrée dans la

stratégie de l'entreprise. Le comportement des employés devient donc un facteur à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie. Par conséquent, tout ce qui concourt à ce comportement devient matière à réflexion pour l'entreprise. C'est dans cette logique que nous nous intéressons aux valeurs socioculturelles et le sens qui est leur est donné par les managers dans l'élaboration

de la stratégie d'entreprise. L'objectif poursuivi est double. Il s'agit d'une part de comprendre les contours de l'intégration des valeurs socioculturelles et d'autre part d'en délimiter les aspects.

Notre travail s'organise en deux parties. La première pose les fondements de l'étude et s'articule autour de trois points. Nous présentons dans un premier temps la théorie des ressources et compétences (1.1). Nous évoquons ensuite le lien entre les valeurs socioculturelles et les compétences fondamentales (1.2). Nous concluons avec la méthodologie adoptée dans le cadre de travail (1.3). La deuxième partie porte sur l'analyse de l'intégration des valeurs socioculturelles dans la stratégie d'entreprise et présente deux points. Elle met l'accent de prime abord sur l'existence de l'intégration des valeurs socioculturelles (2.1) et développe les aspects de l'intégration autour de l'implication des employés (2.2). En guise de conclusion, nous discutons du poids de deux valeurs socioculturelles africaines notamment la solidarité communautaire et le mythe du chef dans l'intégration de la stratégie d'entreprise.

Première partie : les fondements de l'étude

1.1 Théorie des ressources et compétences : fondements du déterminisme organisationnel

1.1.1 De la stratégie déduite à la stratégie construite

La théorie des Ressources et compétences développée par Hamel et Prahalad (1995) s'appuie sur une idée fondamentale : celle du déterminisme organisationnel. En clair, On peut considérer que ce ne sont pas les menaces et opportunités de l'environnement qui conditionnent l'avantage concurrentiel, mais les forces et faiblesses de l'entreprise et la manière dont elle est capable de les exploiter pour construire – et non plus identifier dans son environnement- une position concurrentielle favorable. Dans ce cas, l'avantage concurrentiel résulte essentiellement de facteurs endogènes c'est-à-dire de la faculté à exploiter au mieux des ressources et compétences interne à l'entreprise. La stratégie n'est plus déduite de l'environnement, mais construite à partir des spécificités de l'entreprise.

1.1.2 Notion de compétences fondamentales : base de la stratégie construite

Cette théorie s'est consolidée en partant de la théorie des ressources à la théorie des savoirs. La combinaison de ces deux théories a donné lieu à la notion de compétences clés ou encore compétences fondamentales.

La notion de compétences fondamentales (ou compétences clés) est définie par l'ensemble des ressources, des savoirs et des technologies qu'une entreprise possède de mieux que ses concurrents. Ce sont les racines de l'avantage concurrentiel. Pour être compétitive, une entreprise doit nécessairement identifier ses compétences fondamentales, ses capacités intrinsèques qui vont au-delà des produits fabriqués. Dans cette logique, l'entreprise performante se distingue des autres en se considérant non pas comme un portefeuille de produits mais comme un portefeuille de compétences.

Les caractéristiques des compétences clés sont au nombre de trois : créatrice de valeur pour le client, inimitable et transposable sur plusieurs marchés. Les compétences fondamentales sont ainsi source d'avantage concurrentiel et revêtent un caractère stratégique. Elles ont une importance capitale puisqu'elles semblent constituer toutes les possibilités de développement d'opportunité et de pérennité de l'entreprise. Ainsi, il est clair que les compétences clés doivent par définition être inimitables, différentes pour être stratégiques. C'est pourquoi Hamel et Prahalad pensent que « tout ce qui n'est pas différent n'est pas stratégique ».

En termes plus clairs, On passe d'une théorie des ressources à une théorie des savoirs en intégrant une dimension managériale de la théorie fondée sur la notion de compétences fondamentales (*core competences*).

Ainsi définie, la construction de la stratégie se fonde sur les compétences clés. La question est donc de les identifier et de savoir d'où proviennent –elles ? Penser à des compétences standards, universelles serait une erreur car ces compétences proviennent de facteurs endogènes à l'entreprise, de sa manière de les construire, de la mise en place de ses routines, en un mot de sa culture...

1.2 Valeurs socioculturelles et compétences fondamentales

1.2.1 Découverte de quelques valeurs culturelles africaines

Signalons que nous reviendrons très souvent au cours de notre étude sur une assimilation entre le Sénégal et l'Afrique par rapport aux valeurs socioculturelles. Pour ce faire nous faisons nôtre cette réflexion de **Kamdem**¹ c'est-à-dire que tout au long de notre analyse, nous ne cesserons de parler alternativement du Sénégal et de l'Afrique. D'aucuns peuvent relever cela pour critiquer l'absence de délimitation et de clarification du champ de cette étude. « *En effet, on peut risquer l'affirmation qu'au-delà des frontières climatiques, linguistiques, religieuses et politiques, les problèmes de management dans la totalité des pays du continent présentent au moins un dénominateur commun qui est la réévaluation du double héritage traditionnel local et colonial occidental, en vue de l'instauration d'un nouveau types de société et de nouveaux rapports sociaux dans les organisations* ». Cependant, il convient de reconnaître et de signaler que c'est davantage (et non exclusivement) de l'Afrique située entre le nord et le sud du continent qu'il est question.

Des principaux travaux sur l'analyse comparative entre la culture et le management (Hall, Hofstede, Trompenaars), trois principales dimensions se recoupent : le rapport au temps, le rapport interpersonnel et le contexte de communication. Il s'agit en effet des conclusions des travaux de Hall, sur lesquelles se sont appuyés les autres travaux à quelques nuances près².

Dans le cadre de ce travail, nous mettons l'accent sur les relations interpersonnelles pour mettre en exergue deux valeurs socio culturelles observables en Afrique et particulièrement dans le contexte Sénégalais. Il s'agit notamment de l'esprit communautaire (Zadi Kessy 1998) et du mythe du chef Olivier BOIRAL et Grégoire MBOUNGOU (2001).

Que revêtent ces valeurs ?

Ce qu'il convient de mettre en relief concernant les valeurs socioculturelles africaines, c'est qu'il faut les renforcer. S'appuyant sur l'hypothèse de **Roux-**

Dufort³ selon laquelle la genèse d'une crise se trouve dans les terreaux fertiles que l'ignorance managériale n'arrive pas à cerner, ce qu'il y aurait lieu de faire dans un tel contexte (sénégalais) est de renforcer la solidarité communautaire évidente ; c'est ce que s'efforce **Zadi Kessy** de dire dans le chapitre 7 de son ouvrage⁴. L'avantage de ce renforcement par le manager, serait de gérer et de traiter en amont l'entreprise de façon collégiale. Ainsi cette gestion devient l'affaire de tous, et toutes les difficultés sont remontées.

L'entreprise, c'est aussi le prolongement et la partie intégrante d'une « *famille élargie* »⁵ indivisible. L'absence de séparation étanche entre la vie professionnelle à l'intérieur de l'entreprise et la vie sociale à l'extérieur de l'entreprise expose directement celle-ci aux tensions et aux remous de son environnement. Comme le souligne **Zadi Kessy**⁶, cette solidarité n'est pas totalement gratuite, elle s'inscrit dans un système d'obligations sociales réciproques qui traduisent des appartenances familiales et communautaires dont les travailleurs ne sauraient se départir. Ainsi, la santé sociale de l'entreprise devient un garant de la santé financière de l'employé et par ricochet de la communauté toute entière. L'engagement social et surtout culturel de l'entreprise n'est donc pas l'expression d'une générosité désintéressée mais plutôt un impératif de survie qui resserre de facto les liens avec la communauté.

1.2.2 Valeurs socioculturelles : sources de développement de compétences fondamentales dans les entreprises africaines

L'approche par les ressources et compétences sous-tend que tout ce qui n'est pas différent n'est pas stratégique. Or les valeurs socioculturelles constituent une source de différence étant entendues qu'elles sont portées au sein de l'entreprise par des salariés et que ces valeurs ne s'inscrivent pas toujours dans la logique entrepreneuriale. En tout état de cause, il est difficile pour les salariés de s'en détacher.

³ Christophe Roux-Dufort, *Comment en est-on arrivé là? Du terrain de crise à la catastrophe*.

⁴ Zadi Kessy, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, chapitre 7

⁵ Olivier BOIRAL et Grégoire MBOUNGOU, *Gérer dans la tourmente : le management des entreprises formelles au Congo Brazzaville*, Management International, Décembre 2001.

⁶ Zadi Kessy, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne* (1998),.

¹ Emmanuel Kamdem, *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*, p.13

² Les autres se recoupent avec ces dimensions de Hall en les appliquant au contexte de l'entreprise, tandis que les travaux de Hall étaient plutôt dans un contexte politique.

Selon les afro-pessimistes⁷ les valeurs socioculturelles diffèrent de la logique entrepreneuriale ; c'est justement cette tendance qui révèle une différence qu'il convient de creuser et surtout d'adapter aux réalités africaines. C'est dans cette logique que des travaux comme ceux de Zady Kessy soulèvent la possibilité d'une adaptation des valeurs socioculturelles.

La véritable question est donc de savoir ou comprendre comment cette différence s'intègre dans la pratique de management ? C'est dans cette logique que nous menons une enquête qualitative auprès des managers. Notre travail s'inscrit donc dans la logique de compréhension de l'intégration des valeurs socioculturelles dans le management.

1.3 Méthodologie

L'enquête de terrain a été faite à partir d'un guide d'entretien ; l'entretien pour chaque entreprise visitée a duré entre trente et cinquante-cinq minutes. Les principales fonctions qu'occupaient nos interviewés étaient : Directeur Général, Directeur Commercial, Gérant, Chef du Personnel... Il s'agissait également de personnes qui occupaient des postes de responsabilité et ayant un pouvoir de décision. Les objectifs qualitatifs de l'étude ont conduit à privilégier des entretiens approfondis auprès des managers. Les logiciels SPSS, EXCEL et SPHINX nous ont permis de faire les analyses et interprétations des données recueillies.

Deuxième partie : Intégration des valeurs socioculturelles : existence et aspects

2.1 Les valeurs socioculturelles : une intégration avérée

Le thème traitant de la prise en compte de l'aspect socioculturel dévoile le caractère prédominant de l'impact des valeurs socioculturelles dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

En effet, la majorité des entreprises enquêtées reconnaît l'influence des valeurs socioculturelles. Cela se traduit par des considérations affectives et morales qui engendrent des obligations mutuelles. Il s'y ajoute également la considération du patron comme un chef à qui l'on doit respect et surtout

loyauté. Le poids du conformisme c'est-à-dire des formes stéréotypes de gestion de crise et l'exploitation du droit d'aînesse imposant le respect au plus âgé et/ou au patron est beaucoup utilisé. Les entreprises enquêtées nous révèlent qu'en cas de blocage ou de dysfonctionnement tous ces préceptes sont mis en exergue pour faciliter une bonne gestion. Les propos suivants viennent à titre illustratif, témoigner de la pertinence de ce qui vient d'être dit. A la question : tenez-vous compte de l'aspect socioculturel dans la gestion quotidienne au sein de votre entreprise, nous avons pu recueillir les éléments de réponse suivants. Il s'agit entre autres de :

-« la prise en compte des valeurs socioculturelles s'impose car nous ne voulons pas détériorer le climat qui existe au sein de l'entreprise » (le **Directeur de Rufisac/Rufisque**).

-« oui, parce que nous savons que c'est primordial pour la bonne marche de l'entreprise surtout au Sénégal » (le **Directeur Administratif de Cosetex/Rufisque**).

-« absolument, parce qu'on est dans un pays où on tient compte des valeurs socioculturelles et où les fêtes religieuses sont d'une importance inestimable » (le **Chef du Personnel de New Team**).

-« oui c'est indispensable, par exemple le recrutement des gens en fonction du terroir ; c'est le moteur de l'entente au sein de l'entreprise » (le **Chef du Personnel de ESPI**).

-« oui, car la communication est diverse, la diversification des ethnies est avérée. Les employés n'ont pas les mêmes cultures d'où l'importance d'en tenir compte » (le **Gérant de la Société 2 I**).

-« oui, le Sénégal c'est la « térange »⁸, il y a beaucoup d'étrangers, de cultures » (la **Gérante de Boutique Bourguiba**).

-« en essayant de tolérer et de comprendre les absences et en adaptant les réalités de la vie au Sénégal » (le gérant de **Connectic**).

2.2 Des aspects d'intégration des valeurs socioculturelles : l'implication des employés

Le thème abordant l'implication des employés nous a montré que ceux-ci sont impliqués de deux manières : soit partiellement (par la responsabilisation) et cela se vérifie dans les propos du **Responsable de New Team** qui dit ceci : « la

⁷ Kamdem et Zady Kessy développent ce point dans leurs ouvrages respectifs

⁸ Mot qui signifie hospitalité en langue locale (le wolof)

gestion n'est pas réservée exclusivement à l'Administration car c'est l'affaire de tous. En effet, nous sommes tous engagés dans le même bateau. C'est pourquoi les employés peuvent être impliqués par des cercles de qualité qu'on organise pour apporter des solutions aux problèmes » ; soit totalement en organisant par exemple un forum au cours duquel : *« le personnel a son avis à donner et la décision finale incombe à l'Administration »* comme le spécifie le responsable d'**ESPI**.

L'implication partielle revêt ici un caractère structuré de la gestion. En effet sur certains points, les employés sont responsabilisés pour cerner des aspects que la direction ne maîtriserait pas et c'est l'avis du **Responsable Commercial de SACOTEX** qui pense que *« en prenant en compte particulièrement les consommateurs, ce sont les employés qui sont allés plusieurs fois sur le terrain voir les consommateurs pour recueillir leurs avis. Ce qui leur a permis de faire un diagnostic empirique et fiable qui nous a été d'un apport incommensurable »*. Pendant ce temps la direction elle-même renforce ses atouts en ce qui concerne sa maîtrise de la situation.

L'implication totale quant à elle traduit la grande importance de la situation. Autrement dit la direction admet ses limites et met en place une cellule ponctuelle s'appuyant sur les compétences à tous les niveaux de l'entreprise : *« dans les situations extrêmes, la mise en place d'une spéciale constituée à cet effet s'impose pour étudier les flux d'entrée et les sortie »* poursuit le **Responsable Commercial de SACOTEX**. Toujours dans cette optique, le **Secrétaire Général de la SGBS** évoque l'implication impérative des employés en ces termes : *« dans un souci d'avoir la bonne information, les employés sont informés régulièrement et impliqués dans la gestion de la situation »*. Le **Responsable des Ressources Humaines de l'ATI** abondant dans le même sens nous fait savoir que *« à l'ATI, avant tout comité de pilotage et de changement, les employés peuvent interpeller la Direction des Ressources Humaines sur la situation qui prévaut »*. L'implication totale des employés en amont et en aval, trouve son plein sens au niveau de **CONNECTIC** où *« les employés sont impliqués au même titre que l'Administration car chaque vendredi, une réunion se tient avec eux pour faire le point afin de voir ce qui fait défaut et pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints »*.

DISCUSSIONS

Les valeurs constituent une différence qui est source de compétence. C'est justement dans ce sens que Hamel et Prahalad pensent que tout ce qui n'est pas différent n'est pas stratégique ; autrement dit c'est dans la différence que se construit la stratégie.

Or considérées comme contre productives par les afro-pessimistes d'une part et épris d'un besoin de réadaptation par les afro-optimistes d'autre part, la différence de logique entre les des valeurs socioculturelles africaines et la logique entrepreneuriale est avérée dans les cas. La question est de comprendre quel sens leur donne –t-on dans la construction de la stratégie d'entreprise.

Dans son ouvrage *Culture Africaine et gestion de l'entreprise moderne* (1998), prenant à contre-pied les afro pessimistes et autres prophètes du malheur qui véhiculent des litanies de préjugés sur le continent africain, Zadi Kessy montre que les cultures africaines ont un potentiel énorme et une disposition pour la gestion d'une entreprise moderne. L'auteur prône la recherche et les initiatives visant à favoriser l'émergence d'une voie originale de développement, qui respecte les traditions et les valeurs culturelles africaines.

C'est en ce sens qu'il rejoint D'Iribane dans les trois idées que celui-ci développe dans *La logique de l'honneur* et spécialement la troisième qui aborde la gestion efficace ; laquelle gestion efficace *« prend en compte les traditions nationales et parvient à en éviter les dérives potentielles »*.

De ce constat, nous pensons que dans le cas des valeurs africaines, il faudrait adopter un comportement de synergie au sens d'Adler (1999) car les logiques différentes correspondent bien à ce type de comportement. Cela montre bien le rôle important que joue le manager.

Les entreprises enquêtées sont bien conscientes qu'en dépit des indicateurs quantitatifs et rationnels, il faut intégrer ce que Kamdem appelle *« une autre rationalité »* basée sur des valeurs socioculturelles.

Comme nous l'avons dit plus haut, la solidarité communautaire prévaut dans les entreprises Sénégalaises. Cette solidarité s'apparente à l'indice de collectivisme développé par Hofstede⁹ où les liens

⁹ Geert HOFSTEDÉ, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills/London: SAGE Publications.

entre les individus sont extrêmement forts. Selon Didier Heiderich « En situation de crise, les acteurs attendent une direction, une orientation générale. Celle-ci est primordiale, elle va définir le devenir de la crise. ». De cette conception et de celle de Hofstede, il est clair qu'une société comme le Sénégal a un avantage considérable par rapport à sa forte distance hiérarchique¹⁰ où l'autorité avérée, devient favorable à une bonne gestion de l'entreprise. C'est dans cette même veine que s'inscrit Zadi Kessy lorsqu'il pense que le mythe du chef¹¹ peut être valorisé pour une bonne gestion des entreprises Africaines. Pour renforcer encore cette assertion, Hofstede souligne que la dimension dominante en ce qui concerne la direction est la distance hiérarchique. Celle-ci, vue sous l'angle de la participation à la direction met en exergue le fait que les subordonnés attendent que leurs dirigeants se comportent en autocrates.

Sous la direction du manager, il y a une certaine cadence pour impliquer les employés ; ce qui révèle cette direction autocrate. Sous l'impulsion encore du manager tel que signifiés par nos entreprises enquêtées, les employés sont impliqués soit de manière totale ou de manière partielle. En effet, cette implication cadencée, s'accommode avec la direction autocritique et reflète bien la distance hiérarchique élevée. Dans la logique communautaire, un problème ou une situation critique est l'affaire de tous. En clair, l'aide sollicitée dans la grande majorité des entreprises enquêtées (83%) montre très bien que la solution peut-être extra muros. Cette aide n'a pas trait au formalisme ; il s'agit d'un réseau relationnel d'où la barrière inexistante entre l'entreprise et la communauté. Le problème au sein de l'entreprise devient populaire selon ses attaches, en un mot familial.

En tout état de cause, tous ces facteurs socioculturels aident le manager s'il sait bien les prendre en compte à gérer efficacement l'entreprise moderne en Afrique.

REFERENCES

- Alder, N. (1994). *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Paris: Nouveaux Horizons.
- Bourgoin, H. (1984). *L'Afrique malade du management*. Paris: Edition Jean Picollec.
- Chevrier, S. (2000). *Le management des équipes interculturelles*. Paris: Presses Universitaires de France.
- d'Iribane, P. (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.
- d'Iribane, P. (1990). *Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines*. Revue Française de Gestion, numéro 80.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E., (2007). *Theory building from cases: opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal*, 50(1), p.25-32.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K., (1995) *La conquête du futur*, InterEditions
- Hernandez, E.-M. (2000). *Afrique, l'actualité du modèle paternaliste*. Revue Française de Gestion, numéro 128, 98-126.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills / London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1987). *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*. Revue Française de Gestion, numéro 64.
- Jackson, T. (2004). *Management and change in Africa : A cross cultural perspective*. London and New York: Routledge.
- Kamdem, E. (1999). *Réflexion autour d'un paradoxe africain : une perspective socio-anthropologique et managériale*. Gestion, Volume 24, numéro 1.
- Kamdem, E. (2000). *L'analyse des organisations en Afrique : un champ de recherche émergent*. Revue Africaine de Sociologie, volume 4, numéro 2.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Les Presses de l'Université de Laval, L'Harmattan.
- Koffi, K., Ouattara, I., & Touré, P. (1993, 3e trimestre). *Facteurs socioculturels et difficultés de gestion de l'entreprise*. Questions Actuelles, numéro 1.
- Kotchy, B. (1993, 3e trimestre). *Culture africaine et entreprise moderne*. Questions Actuelles, numéro 1.

¹⁰ Geert HOFSTEDÉ, *Culture's consequences: International Differences in Work-related values*, op. cit.

¹¹ Zadi Kessy, op. cit.

- Olomo, P. (1987, Septembre - Octobre). *Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine?* Revue Française de Gestion, numéro 64.
- Prime, N., & Usinier, J. C. (2003). *Marketing international : développement des marchés et management multiculturel*. Paris: Vuibert.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, 3e édition.
- Roux-Dufort, C. (2005). Comment en est-on arrivé là? Du terrain de crise à la catastrophe. *Spaces, numéro 85*, pp. 24-39.
- Tidjani, B. (1995 Novembre). Cultures africaines et management : une problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, numéro 17*.
- Trompenaars, F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*. Paris: Maxima.
- Yin, R. (2003). Designing Case Studies. Dans R. K. Yin, *Case Study Research, Design and Methods* (pp. 19-56). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Zady Kessy, M. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. Abidjan: CEDA.