

Document de travail du LEM
2007-22

LE RESPECT DE L'AGE COMME CARACTERISTIQUE DU MANAGEMENT DES HOMMES : EXISTE-T-IL UN MODELE AFRICAIN DE GRH?

Gwenaëlle OGANDAGA

LEM (Lille Economie & Management) UMR 8179 CNRS site Peuple Belge

104 avenue du Peuple Belge

59043 Lille Cedex

Tel : 06 17 85 18 88

lataviao@hotmail.com

Résumé

Le respect des aînés toujours constitué une valeur traditionnelle très importante dans la culture africaine. Cela permettait en effet, dans des sociétés type clanique, de légitimer la détention du pouvoir par la personne la plus âgée de la communauté. Ainsi, la gérontocratie est donc devenue un système régissant l'ensemble des structures sociales de la famille à la communauté ; mais elle s'est aussi étendue aux administrations. Avec les mutations de ces sociétés lors de la rencontre avec les cultures occidentales et l'adoption de nouveaux modes de gestion des organisations, la place des jeunes a évolué dans les rapports économiques et sociaux. La décolonisation et l'accession à l'indépendance ont constitué les prémices de la modernité. L'administration publique s'est retrouvée être le plus grand recruteur. La transposition de méthodes et outils de gestion dans des organisations importées a quelque peu, posé un certain nombre de problèmes. Le milieu professionnel est un espace où nous pouvons rendre compte de la persistance de cette valeur traditionnelle qui semble plutôt en décalage dans le sens où elle favorise un système gérontocratique au détriment de la hiérarchie des postes et des compétences. Il s'agit donc de mettre en évidence la persistance d'une conception de l'autorité (basée uniquement sur l'âge) en référence à la tradition, au sein d'une organisation qui propose un autre modèle d'autorité et de hiérarchie entre les personnes. Nous proposons donc une analyse de la coexistence de deux types de hiérarchie, l'une fondée sur l'âge l'autre sur les compétences. Cela traduit l'échec des transferts managériaux ayant des conséquences sur le comportement des acteurs. Le respect de l'âge serait donc une source possible de dysfonctionnement organisationnel. Nous constatons que dans l'organisation il semble exister une préférence pour un homme âgé à un poste à hautes responsabilités. De plus, les jeunes cadres diplômés connaissent des problèmes d'autorité vis-à-vis de leurs aînés. Néanmoins, avec l'évolution de la société et l'influence grandissante des modèles culturels occidentaux, le regard des individus a changé non seulement en ce qui concerne le mode de vie des individus, notamment avec le passage du communautarisme à l'individualisme, mais aussi la notion d'autorité qui mais en péril la hiérarchie des âges. Toutefois, est-il possible de parler d'un véritablement renversement du pouvoir des gérons au sein de la société ?

Mots clés : gérontocratie, hiérarchie, culture, tradition, modernité

LE RESPECT DE L'AGE COMME CARACTERISTIQUE DU MANAGEMENT DES HOMMES : EXISTE-T-IL UN MODELE AFRICAIN DE GRH?

La dimension de l'âge est prégnante dans l'ensemble des structures sociales africaines : familiale, communautaire, mais également, organisationnelle (bureaucraties, entreprises). Les modèles gérontocratiques, régissant l'ordre politique économique et social, semblent peu à peu se dissiper en raison des évolutions des sociétés traditionnelles au cours des cinq dernières décennies. Dans ces sociétés, l'ancien, du fait de son âge et de la position sociale qui y était attachée, paraissait détenir tout pouvoir. Le plus âgé était le chef du clan. Il se chargeait de l'organisation de la vie du clan et prenait toutes les décisions (gestion des terres, distribution des richesses, veille au respect de l'ordre social et de la justice, ...). Avec la colonisation, les déplacements des plus jeunes vers les villes, l'augmentation de la scolarisation et le travail salarié, l'influence des aînés a peu à peu diminué. Et l'individu a ainsi acquis une sorte d'indépendance vis-à-vis de sa communauté.

Au sein de l'entreprise, que nous pouvons considérer comme un type de structure organisationnel importé puis contextualisé, nous observons la subsistance de certains types de comportements et de valeurs trouvant toute leur importance dans le milieu traditionnel (en particulier dans la sphère familiale). Néanmoins, leur transposition dans le milieu moderne et plus particulièrement dans le monde du travail apparaît comme inadaptée, en particulier lorsqu'il s'agit des rapports hiérarchiques. Nous observons ainsi la cohabitation de deux types d'autorités : l'une basée sur les compétences, l'autre sur l'âge.

Comment alors incorporer les valeurs fondamentales de ce type de société (les sociétés traditionnelles africaine) telles que les notions de respect de l'âge et de primauté de l'aîné au sein des organisations professionnelles ? L'instruction entraînant l'éviction progressive des plus anciens des instances du pouvoir, le savoir étant détenu non plus par les anciens mais par ceux qui ont fait des études (les plus jeunes), quels types de rapports peuvent se développer entre les aînés et les jeunes dans l'entreprise ?

1. LA DIMENSION DE LA TRADITION DANS LES STRUCTURES SOCIALES AFRICAINES

La tradition connaît des définitions multiples qui finissent par la rendre difficile à saisir. A première vue, elle est considérée comme de l'ancien dans du nouveau et serait donc source d'absence de changement dans un contexte de changement. Dans une certaine mesure, on

l'oppose à l'innovation. Elle marquerait donc une sorte de nostalgie pour un passé révolu ou la légitimation d'une structure sociale répressive et hiérarchisée (rapport de l'UNESCO, 1979 : 46).

Si nous tenons compte de sa racine étymologique, la tradition est l'acte de transmettre. Ainsi, est traditionnel ce qui passe de génération en génération par voie essentiellement non écrite (Lenclud, 1987). En tenant compte des évolutions de la langue, « la tradition est la représentation d'un contenu exprimant un message important, culturellement significatif et doté pour cette raison d'une force régissante, d'une prédisposition à la reproduction » (Lenclud, op. cit.)

Elle est donc une source à la fois souple et dynamique d'où peut jaillir l'identité culturelle (UNESCO, 1979). L'opposition ferme entre tradition et innovation semble donc trop radicale. Le changement peut s'opérer dans un processus continu. La tradition n'est pas inflexible puisqu'elle est appelée à varier dans le temps même si on observe la subsistance de certaines valeurs dites centrales.

Selon le rapport final de l'UNESCO 1979, la société traditionnelle africaine est celle que l'on pouvait observer avant la colonisation. Malgré les évolutions qu'elle a connues, certaines valeurs propres, les us et coutumes, ont perduré et c'est cela même qui caractérise la culture africaine d'aujourd'hui. Dans ce contexte, nous pouvons faire ressortir le concept de tradition qui ne signifie non pas une fixation des éléments du passé jusqu'aux temps présents mais plutôt un processus de transmission des valeurs en gardant une ligne directrice plus ou moins fixe. Cet héritage immatériel constitue donc une coutume que les individus se transmettent de génération en génération. Malgré la colonisation et les pressions qu'elle a eues à exercer, les valeurs traditionnelles ont subsisté. Par opposition à une Afrique dite moderne, l'Afrique traditionnelle a vu ses mœurs évoluer en raison des échanges culturels avec l'occident. Malgré cela, elle a su adapter une partie de ses structures aux « exigences techniques et scientifiques du monde contemporain » tout en gardant les valeurs et des pratiques ancestrales.

2. LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ TRADITIONNELLE AFRICAINE

L'orientation communautaire de la société traditionnelle africaine (Hosftede, 1981) fait prévaloir le groupe sur l'individu. Assimilée à une organisation de type clanique, cette société est gérée par des notables désignés en vertu du principe de séniorité ; principe

hiérarchique préconisant que tout ancien d'âge soit revêtu d'une autorité. Ce principe serait fondé sur les temps de la Genèse en reconnaissant aux anciens un caractère divin. La dimension de l'âge est très prégnante dans l'ensemble des structures sociales africaines (la famille, la communauté, l'organisation, ..). On qualifie alors ce type de système de gérontocratie. Ce terme est le plus souvent employé dans le domaine de la politique. Ses racines grecques *Gérôn* (vieillard) et *kratos*, traduisent l'exercice du pouvoir par les personnes les plus âgées de la société.

Le respect de l'âge est une valeur traditionnelle reposant sur la conviction que « l'ancien » a eu le temps d'accumuler plus de connaissances et d'expériences. L'âge chronologique est la manifestation physique de la sagesse qui, elle, est très appréciée.

Ainsi, dans ces sociétés, l'ancien détenait tout pouvoir. Ce dernier lui était conféré par la position que son âge lui permettait d'avoir. « Chaque membre de la communauté est conscient de son statut et du rôle qu'il doit jouer. Ceux-ci étant déterminés par le nombre de fonctions exercées qui augmentent avec l'âge (par le mariage, la naissance d'enfants, le travail...) C'est pourquoi les anciens se situent en haut de la hiérarchie ». (Balas, 1995)

Le plus âgé étant le chef du clan, il se chargeait de l'organisation de la vie du clan et prenait toutes les décisions. Ses compétences s'étendaient à la gestion de la terre, la distribution des richesses. Il veillait au respect de l'ordre social. Gardien des coutumes et détenteur de la science des ancêtres, il relevait du sacré et était doté du pouvoir de malédiction et de bénédiction. Il détenait également un rôle de conseiller et de modèle à l'égard des jeunes. C'est un rôle qui perdure quasi-éternellement étant donné qu'on ne reconnaît pas aux enfants une autonomie complète : « tout comme ni l'oreille ni l'épaule ne peuvent dépasser la tête, aucun enfant ne peut devenir tellement grand qu'il cesse de se référer à ses parents et d'avoir besoin d'eux. A mesure qu'ils grandissent, les enfants acquièrent un grand pouvoir décisionnel mais ils ne sont jamais coupés de leurs parents ni entièrement autonomes, spécialement en ce qui concerne le bien commun et l'avenir de la famille et du clan » (Bwalwel, 1998).

Afin de comprendre les rapports entretenus entre les différentes classes d'âge et ainsi de déterminer les comportements qui en découlent, il semble nécessaire de définir ce qu'est la jeunesse dans ces sociétés.

3. EVOLUTION DE LA PLACE DES JEUNES AFRICAINS DANS LES RAPPORTS ECONOMIQUES ET SOCIAUX

Le rapport sur la jeunesse de l'UNESCO en 1968 fait ressortir l'idée selon laquelle la notion de jeunesse est relative en affirmant que le jeune est celui que la société considère comme tel. Dans le rapport de 1979, les participants à cette conférence affirmaient que dans les sociétés traditionnelles du tiers-monde, la jeunesse pour les hommes durait plus longtemps que dans les sociétés occidentales contemporaines. « Elle ne prenait fin parfois que lorsqu'ils atteignaient trente ans ou plus » P.71

Le jeune africain a évolué dans une société où la famille a un sens très large. C'est alors la communauté qui le prenait en charge à tout moment de son existence pour favoriser son intégration à la fois individuelle et collective. La famille constitue le cadre social premier au sein duquel sont inculquées les valeurs d'obéissance, de respect de la discipline et des aînés... valeurs fondamentales dans une société dite de tradition.

A chaque âge correspond un type de savoir. Le jeune découvre graduellement le monde tout au long de sa vie. Le savoir, l'expérience et les obligations donnent accès à des droits considérables. Le jeune, exerçant peu ou pas de fonctions, se retrouve au bas de l'échelle, ce qui le contraint donc à une soumission à l'autorité de son aîné. En vertu de son statut, il n'a pour ainsi dire aucun droit. (Balas, 1995).

C'est par une initiation que les jeunes peuvent accéder à la vie d'adulte. Au cours de celle-ci, ils sont regroupés et reçoivent un enseignement de manière systématique. Ils y apprennent l'histoire du clan, la fondation du village, les mythes fondamentaux, la morale, un certain nombre de techniques, de comportements... Il s'agit d'une éducation à caractère fonctionnel. C'est donc dans une situation de soumission totale que le jeune a évolué. bercé par cette valeur traditionnelle depuis son enfance, elle est désormais ancrée en lui. Son champ d'application est ainsi très large et s'inscrit encore pleinement aujourd'hui dans la société africaine dite moderne.

4. MODERNITE DECOLONISATION ET INDEPENDANCES : LES PREMICES DE LA MODERNITE

La société africaine moderne est celle qui prend naissance après la colonisation. La notion de modernité a été assimilée aux modèles étrangers de développement économique et social (UNESCO 1979 : 15). Les jeunes ont donc acquis de nouvelles valeurs culturelles qu'ils ont

parfois du mal à mettre en accord avec les valeurs traditionnelles. Le développement des grandes villes a provoqué l'exode rural. L'encadrement des jeunes et le champ d'action social ont été modifiés.

L'éducation formelle de l'école contemporaine s'est substituée à l'éducation familiale africaine globale. L'Etat a remplacé la communauté clanique traditionnelle et a pris désormais en charge la formation intellectuelle au détriment des classes d'âge, des groupes initiatiques, ou encore de la communauté des adultes (attachés autrefois à l'éducation traditionnelle).

L'individualisme a pris le dessus sur la communauté. Pathé Diagne (1981) affirmait par ailleurs, dans une analyse sur le pouvoir en Afrique, que « les sociétés africaines préindustrielles et prémodernes ont développé des spécificités analysables qui montrent qu'elles ne pouvaient reproduire les modèles européens sans ruptures au moins idéologique, sans bouleversement complet des perspectives originelles » (Diagne, op. cit., p.39). Il y a donc eu le passage d'un *pouvoir communaucratique et collectif* (préconisant l'existence de groupes d'autorité de référence) à un *pouvoir indivis* préconisant la séparation du pouvoir (Diagne, op. cit .,p46-47). Les difficultés que connaissent les familles, contraignent les jeunes à participer. Ces derniers deviennent des piliers économiques en assumant désormais des responsabilités réservées autrefois au chef de famille. Ils accèdent à un statut d'adulte et revendiquent certains droits ; notamment celui de ne pas se soumettre inconditionnellement à son autorité, le pouvoir de discuter et de négocier une autonomie relative.

La colonisation a beaucoup favorisé l'atténuation du rôle et de la place des aînés en modifiant certains points de vue.

Tout d'abord « l'école du blanc » et l'instruction (école contemporaine) ont revisité les critères de détention du savoir. En effet, ceux qui savent sont désormais ceux qui ont été à l'école. Une différence est donc faite entre l'instruction, source de compétence, et la sagesse (seule valeur recherchée dans la société traditionnelle). De plus, le terme soumission est devenu péjoratif avec l'arrivée du colonisateur. Or pour l'Africain la soumission à l'autorité (en l'occurrence la subordination aux anciens) était une valeur observée depuis bien longtemps auparavant.

L'héritage majeur de la colonisation a été la bureaucratie car elle a marqué la prédominance des organes du secteur public. La décolonisation, quant à elle, « s'est traduite par la création d'institutions et structures politico-économiques et par l'émergence de nouveaux comportements, l'élaboration d'une nouvelle prise de conscience » (N'Diaye,

1969 :11). Le travail salarié et notamment au sein de la fonction publique est devenu source de réussite dans des sociétés redécouvrant et épousant de nouveaux types de fonctionnement.

A l'organisation clanique s'est substituée l'organisation bureaucratique avec tous les inconvénients et dysfonctionnements qu'elle connaît. Mais ce mode de gestion des organisations a fortement posé problème pour les raisons énoncées par Nzelibe (1986)

Les principes du taylorisme sont entrés dans les pratiques et les attitudes administratives occidentales. Elles ont été maladroitement transférées et imposées aux africains via les contacts économiques puis légitimées par la colonisation. Cela a donc donné naissance aux premiers questionnements sur l'existence d'une forme de management africain. Ce type d'organisation était étranger au mode de fonctionnement local mais a néanmoins été adopté. Or il faut noter que la manière dont les individus d'une société se comportent est influencée par leur système de valeurs. Dans le cas de l'Afrique, le management est guidé par les valeurs traditionnelles propres à leur société.

De plus ce même auteur tente d'expliquer ce qui pourrait être à l'origine des échecs dans les administrations africaines. Selon lui, les étrangers eux-mêmes avaient peu de connaissance du management mais étaient perçus comme des experts. Les Africains ont donc tenté d'imiter leurs comportements et de s'approprier leurs outils managériaux. Dans la plupart des cas, les étrangers ont préféré importer des managers au lieu de former des managers locaux.

La période des indépendances a marqué le début d'un processus de « nationalisation » des responsables administratifs en raison du départ des européens. Les locaux ont donc été contraints à gérer des structures qu'ils n'avaient pas mises en places eux-mêmes. Ils ont ainsi été confrontés à un problème majeur : comment intégrer les principes spécifiques du management africain (mettant en évidence le communautarisme, le traditionalisme, l'ethnocentrisme, les équipes de travail coopératives) dans le management occidental qui défend l'eurocentrisme, l'individualisme et la modernité ?

Force est de constater que le management moderne (occidental) est en conflit direct avec le management traditionnel en raison de l'influence de valeurs qui rendent les comportements et attitudes inadaptées aux structures.

Ponson (1990) estime que le dualisme secteur moderne (importé) et secteur traditionnel (local) met en évidence deux éléments n'ayant aucun rapport. Ainsi, la

coexistence de ces deux modes de pensée serait à l'origine de la désorganisation du secteur traditionnel.

Les modèles occidentaux ont fortement marqué la société africaine faisant ainsi évoluer les individus dans un nouveau système social en conservant, toutefois, des caractéristiques propres à la société traditionnelle tel que le respect des aînés.

5. LES TRANSFERTS MANAGERIAUX EN ECHEC : EXEMPLE DE L'ARTICULATION DIFFICILE DES MODELES D'AUTORITE

Au sein des administrations africaines, certaines pratiques et comportements sont le reflet d'un échec de transferts des méthodes et outils de gestion. La gestion des organisations ne s'improvise pas ; encore moins celle des hommes. Ainsi, d'un continent à l'autre des principes tels que la ponctualité par exemple ont des acceptions différentes. En occident, le respect des horaires est important or en Afrique l'attitude vis-à-vis du temps reflète moins de contrainte. L'incompétence de certains agents et leur incapacité face à des situations qui pourraient être considérées comme anodines, démontrent bien qu'il y a eu des écarts lors de la transmission des méthodes. Des questions relatives aux rôles respectifs des individus ou aux procédures, restent parfois sans réponses.

La question de la hiérarchie et de l'autorité au sein de l'organisation est posée lorsqu'il s'agit de confronter ces deux concepts au respect des aînés au sens de la tradition. Cette valeur qui est légitimée dans la société traditionnelle en plaçant au sommet de la hiérarchie le plus âgé ne trouve pas toujours application au sein de l'entreprise.

Les caractères essentiels de la bureaucratie énoncée par Weber situent de manière claire, l'exercice des fonctions ainsi que les conditions d'exercice du pouvoir. En effet, le pouvoir est fondé sur la compétence et non sur l'origine sociale. Il est davantage lié à la fonction qu'à la personne. Les responsabilités et pouvoirs inhérents à chaque poste sont définis au sein d'une hiérarchie pyramidale. Le personnel est sélectionné sur la base de qualifications techniques et des compétences. Les promotions sont effectuées au prorata des mérites et de l'ancienneté. Les activités sont régies par des règles écrites et explicites.

Ce type d'organisation a constitué une sorte d'innovation dans la société africaine traditionnelle qui fonctionnait sous forme de clan. Il faut noter que l'équilibre de ces sociétés tenait à la soumission à l'autorité coutumière (N'Diaye, 1969) et ce mode d'organisation était le plus approprié pour des toutes petites communautés. Ainsi, l'organisation de la vie des

individus au sein d'une entité de plus grande importance que constituait l'Etat, a nécessité des aménagements notamment en ce qui concernait le mode de gestion de la vie communautaire.

Au sein d'une administration, les statuts impliquent que la hiérarchie des personnes est déterminée par la position occupée par chacun du haut de la hiérarchie vers le bas. Or le fait que le respect des aînés soit fondamental et très présent dans le continent, pose de sérieux problèmes dans l'entreprise (Bourgoin, 1984)

6. LE RESPECT DE L'AGE COMME SOURCE POSSIBLE DE DYSFONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL

Cette valeur traditionnelle est à l'origine de problèmes au sein de l'entreprise. Parmi eux nous rencontrons le phénomène de gérontocratie et les problèmes d'autorité.

La préférence pour un homme âgé à un poste à haute responsabilité nous renvoie au phénomène de gérontocratie. La personne la plus âgée étant la plus habilitée à diriger les autres, dans la société traditionnelle, « 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 » (Bourgoin, 1984 : 88)

L'autorité est le droit qu'a un individu, au sein d'une organisation, de diriger le comportement et les activités d'autres individus qui lui sont subordonnés, en vertu d'un mandat qui lui a été confié et ayant la possibilité de recourir à des sanctions. L'autre conséquence du respect inconditionnel des aînés dans les administrations est justement le manque d'autorité que peuvent rencontrer les jeunes cadres diplômés nationaux, promus comme il se doit à des postes à responsabilité. Pourtant, il existe un véritable paradoxe. « Le cadre local compétent sera perçu comme jeune avant d'être reconnu dans ses compétences. 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, op. cit., p88)

C'est donc une démarche volontariste que de faire subsister cette valeur qui, bien qu'étant noble, ne semble pas très adaptée dans les relations de travail impliquant un supérieur et un subordonné. Les problèmes d'autorité que connaissent les jeunes sont à

l'origine de dysfonctionnements dans le sens où un ordre (ou une sanction) peut être perçu comme irrespectueux alors que du point de vue professionnel, il est parfaitement légitime.

CONCLUSION : VERS LA DISPARITION DE LA PREDOMINANCE DE CETTE VALEUR AU SEIN DES ORGANISATIONS ?

Le respect des aînés dans la société traditionnelle africaine n'est pas une valeur exclusive. En occident, elle constitue une valeur morale que chaque individu (acteur professionnel ou non) a reçue dans son éducation. Ainsi, même si les rapports professionnels peuvent renverser la hiérarchie des âges, il n'en demeure pas moins que les individus se doivent un respect mutuel et ce respect est marqué par les différences d'âges. La principale nuance est que dans la sphère africaine les différents rapports sont confondus. L'organisation est parfois gérée comme une grande famille. Les individus intègrent des comportements mettant en scène les différentes classes d'âge. C'est pourquoi les jeunes ont du mal à exercer leur pouvoir et les aînés, à se soumettre à l'autorité d'un jeune, dans la situation inverse. Etant donné que ce phénomène tend à développer un dysfonctionnement ou un blocage au sein de l'organisation pouvant potentiellement avoir un impact sur la performance, pouvons-nous alors envisager la disparition de la prédominance de cette valeur dans l'entreprise ?

L'ambition de plus en plus grandissante des jeunes dans la société, du fait de leur niveau d'études et de leur montée en compétence, tend à élever leur position sociale et leur pouvoir. Ainsi, l'influence des aînés diminue. Néanmoins, dans le souci de préserver la consistance de la culture africaine, une certaine résistance au changement fait subsister la hiérarchie fondée sur l'âge non pas en opposition à la hiérarchie fondée sur les compétences et les postes, mais plutôt en parallèle. Dès lors, il convient de s'interroger comment s'articulent ces deux modèles d'autorité dans une forme de management dit « à l'africaine ».

Toutefois, un certain réalisme s'impose, comme l'exprime Jean Pierre N'Diaye (1969) dans son analyse de la rencontre entre les élites africaine et la culture occidentale : « quand la nouvelle bourgeoisie africaine glorifie les « valeurs traditionnelles africaines », elle ne fait qu'exprimer la nostalgie d'un passé avec lequel elle est en train de rompre, sans pouvoir créer une culture autonome. Elle a intégré les formes de la base économique occidentale, option qui l'extrait de des liens avec le peuple, sans lui permettre d'accéder à l'arrière-fond culturel du groupe économique auquel elle se rattache. Prise dans une telle contradiction, elle se réfugie jusqu'à en devenir le défenseur officiel, parce qu'il lui faut bien se donner une identité. Mais,

ce faisant, elle revendique des valeurs qu'elle ne vit plus et dont elle s'éloigne de plus en plus ».

Références

- Balas, D. (1995), Le mythe familial contre les jeunes en rupture : le cas de Dakar, au Sénégal, mémoire de DESS d'études africaines, Paris, Université Paris-I, in Kuyu Muissa (2005)
- Beugré, D. C. (1998), *La motivation au travail des cadres africains*, Paris : l'Harmattan
- Bollinger, D., and Hofstede G. (1987), *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris : Editions d'Organisation
- Bourgoin, H (1984), *L'Afrique malade du management*, Paris : J.Picollec
- Bwalwel, J. P. (1998), *Famille et habitat. Implications éthiques l'éclatement urbain. Cas de la ville de Kinshasa*. Peter Lang
- Codou Bop (1999), African youth makes a takeover bid, The UNESCO Press, Dakar January
- Jeunesse, tradition et développement en Afrique : réunion régionale africaine sur la jeunesse Nairobi (Kenya) 17-22 décembre 1979/ UNESCO. Paris, UNESCO, 1981
- Kuyu Muissa, C. (2005), *Parenté et famille dans les cultures africaines*, Paris : Karthala
- Lenclud, G. (1987), « la tradition n'est plus ce qu'elle était ... », Terrain numéro 9. Habiter la maison, [en ligne], mis en ligne le 21 juillet 2005.
URL : <http://terrain.revues.org/document3195.html>.
- N'Diaye J. P. (1969), *Elites africaines et culture occidentale. Assimilation ou résistance ?*, Paris : Présence africaine
- Nzelibe C. O. (1986), The evolution of african management thought in Int. Studies of Man & Org., Vol XVI, No. 2, pp. 6-16 M. E. Shrape, Inc.
- Pathé Diagne (1981), Le pouvoir en Afrique, in, UNESCO, *Le concept de pouvoir en Afrique, Introduction à la culture africaine* Vol. 4, Unesco presses, 28-55
- Ponson, B. (1990), Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique dans L'entrepreneuriat en Afrique francophone. Ed AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext. Paris , pp. 15-25
- UNESCO (1981), Jeunesse, tradition et développement en Afrique : réunion régionale africaine sur la jeunesse Nairobi (Kenya) 17-22 décembre 1979/ UNESCO. Paris.
- Weber, M. (1995), *Economie et société*. Paris : Plon (première publication 1921)