

# Vers un modèle africain de GRH : l'exemple de la DPO

*Emile Michel HERNANDEZ*

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
IUT de Saint-Nazaire

## RÉSUMÉ

*Le management, discipline d'origine essentiellement nord-américaine, n'a pas encore réussi son adaptation à l'Afrique. La transposition "ne varietur" de modèles conçus pour des contextes occidentaux s'y est traduite par de nombreux échecs, c'est en particulier le cas pour la DPO ou Direction Par Objectifs. Le présent travail, après avoir rappelé l'influence du contexte socio-culturel sur l'efficacité d'un mode de gestion et les difficultés propres à l'Afrique, propose un modèle "africain" de DPO.*

*"Celui qui va chez le mulot doit accepter de manger des graines de palme"*  
Proverbe de Côte d'Ivoire

Depuis de nombreuses années les Occidentaux en général, et les Français en particulier, proposent aux Africains des modèles d'organisation et de gestion des entreprises avec un souci très limité d'adaptation aux contraintes culturelles locales. Ceci s'est traduit par des échecs flagrants. Parmi ceux-ci une méthode d'organisation a largement échoué, il s'agit de la DPO ou Direction Par Objectifs. Ce système de direction dont la paternité revient à Peter DRUCKER (7) est la plus connue des techniques américaines de commandement. Reposant sur une philosophie de contrôle cybernétique de l'organisation elle a connu un grand succès et de multiples applications en particulier aux Etats-Unis. Elle a rencontré plus de difficultés dans d'autres pays comme la France ou l'Allemagne et a totalement échoué en Afrique. Pour Philippe DELALANDE (5) "Jamais à notre connaissance, une "Direction Par Objectifs", n'a pu fonctionner dans une entreprise africaine, malgré les séminaires sur ce thème souvent demandés par le chef d'entreprise lui-même". De même Henry BOURGOIN (3) indique : "A cet égard, il nous faut ajouter que tous les cas vécus, en Afrique, par des consultants spécialisés montrent que les tentatives d'introduction de la DPO se sont soldées par de patents échecs." Le présent travail a pour ambition de présenter un modèle de DPO adapté à la culture africaine, et d'y permettre ainsi un "retour de la DPO" qui ne se traduise pas par de nouveaux échecs. Aujourd'hui la théorie moderne des organisations a largement abandonné l'ambition de trouver des modèles universels et s'oriente vers la recherche de modèles contingents. C'est ce que nous allons nous efforcer de faire pour la DPO.

Ce système de direction permet de susciter et d'harmoniser consciemment les efforts individuels des membres d'une organisation en vue de lui faire atteindre ses objectifs. La conception classique de la DPO, c'est-à-dire proche de celle des premiers auteurs ayant formalisé cette pratique, repose sur la mise en oeuvre de phases successives qui vont être rappelées. Elle nécessite d'abord la fixation d'objectifs globaux, quantitatifs ou qualitatifs, pour l'ensemble de l'organisation. Généralement annuels, ils doivent, pour être efficaces, s'insérer dans une perspective pluriannuelle reflétant la stratégie de l'entreprise. Puis on fixe des objectifs aux unités intermédiaires, c'est-à-dire aux sous-ensembles de l'organisation ayant un chef; et enfin des objectifs individuels correspondant aux résultats qu'un individu doit obtenir par son action personnelle. Des plans d'actions regroupent les objectifs concourant à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs de niveau supérieur pour remédier à d'éventuelles difficultés de coordination dues à cette structure en arbre. La dernière phase, l'évaluation des résultats, permet de déterminer les actions correctrices nécessaires et les nouveaux objectifs; elle se traduit aussi pour les individus par des sanctions positives ou négatives en fonction des résultats obtenus.

Nous traiterons d'abord des problèmes d'adaptation liés aux variations socio-culturelles, puis des obstacles spécifiques au contexte africain, et enfin nous présenterons une esquisse de DPO adaptée à l'Afrique. La conclusion abordera les dérives à éviter pour permettre la réussite du modèle proposé.

## I. - INFLUENCE DE CONTEXTE CULTUREL SUR LA DPO :

Le contexte socio-culturel d'un pays a une influence déterminante sur les modes de gestion qui y sont les plus efficaces, les plus performants (16, 17, 21). Daniel BOLLINGER et Geert HOFSTEDE (1) ont analysé les cultures nationales de 53 pays ou groupes de pays et en ont isolé les quatre dimensions qui apparaissent comme les plus significatives :

- La distance hiérarchique mesure la plus ou moins grande inégalité de pouvoir et de richesse entre citoyens d'un même pays, et le degré d'acceptation de cette inégalité. Les pays latins européens, les pays d'Amérique du Sud et d'Afrique noire présentent une importante distance hiérarchique alors qu'elle est plus limitée dans les pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons.

- Le contrôle de l'incertitude mesure le degré de structuration pour faire face aux aléas exprimant un refus plus ou moins grand de l'incertitude, de la prise de risques. Ce critère oppose des pays avec un score élevé de contrôle de l'incertitude où la prise de risques soulève une réticence assez élevée (pays de culture latine situés en Europe ou en Amérique latine) et des pays avec un score

plus faible acceptant mieux la notion de risque (pays anglo-saxons, scandinaves, pays du Sud-Est asiatique, pays en voie de développement comme l'Inde ou les pays africains).

- L'individualisme exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires. Les Etats-Unis, l'Australie, le Canada et tous les pays européens sont du côté individualiste. Les pays arabes et tout le tiers monde ont des cultures communautaires.

- La masculinité appréhende la différenciation des sexes, la plus ou moins grande suprématie masculine, la plus ou moins grande prédominance des valeurs dites viriles que sont la force, l'ambition, l'agressivité, etc... Les pays ayant la culture la plus masculine sont le Japon, les pays germanophones et les pays caraïbéens d'Amérique latine. Les pays ayant la culture la plus féminine sont les pays scandinaves.

Un tableau présente les scores obtenus pour ces quatre dimensions aux U.S.A., en France, en Allemagne et en Afrique\* :

PAYS	DISTANCE HIERARCHIQUE	CONTROLE DE L'INCERTITUDE	INDIVIDUALISME	MASCULINITE	UTILISATION DE LA DPO
USA	-	-	+	+	Orienter vers les résultats Mesurer les performances.
FRANCE	+	+	+	-	Développer la Participation et la Délégation
ALLEMAGNE	-	+	+	+	Accroître la place de l'homme dans l'Organisation
AFRIQUE	+	-	-	-	Accroître l'IMPLICATION et la RESPONSABILISATION

\* Pour l'Afrique les pays étudiés ont été les suivants : en Afrique de l'Est : l'Ethiopie, le Kenya, la Tanzanie, la Zambie; en Afrique de l'Ouest anglophone : le Ghana, le Nigeria et la Sierra Leone, et enfin en Afrique de l'Ouest francophone : la Côte-d'Ivoire.

Ce tableau fait ressortir les différences de situation entre ces quatre pays ou groupes de pays.

Aux Etats-Unis la distance hiérarchique est faible, la prise de risques acceptée, l'individualisme très développé ainsi que les valeurs masculines comme l'ambition, l'agressivité, la volonté de réaliser des performances. C'est le pays qui a vu naître la DPO et où elle fonctionne le mieux. Elle sert pour orienter le personnel de l'entreprise vers les résultats, pour comparer ceux-ci aux objectifs

librement négociés avec les supérieurs hiérarchiques, pour juger les performances de chacun de façon équitable. Elle nécessite la fixation d'objectifs très précis.

En France la distance hiérarchique est très importante (surtout pour un pays développé), la prise de risques est mal acceptée, l'individualisme est élevé et les valeurs masculines assez faibles. La DPO a dû s'adapter à ce contexte. Le refus du risque a limité son utilisation pour mesurer les performances individuelles. Elle est devenue

la DPPO Direction Participative Par les Objectifs et a servi essentiellement à développer la participation aux prises de décisions, la délégation des responsabilités. Le bilan de son utilisation est beaucoup plus mitigé qu'aux Etats-Unis.

La comparaison Allemagne-Etats-Unis est particulièrement intéressante. En effet sur trois points ces deux pays obtiennent des résultats comparables : distance hiérarchique, individualisme et masculinité. Par contre pour le contrôle de l'incertitude les résultats obtenus sont différents : la société américaine valorise la prise de risques, la société allemande beaucoup moins. La DPO est devenue la Direction par Accord sur les Objectifs (1). Elle sert à augmenter la place de l'homme dans l'organisation dans le sens de la cogestion.

Enfin l'Afrique se caractérise par une grande distance hiérarchique, une acceptation du risque, une société très communautaire où l'individu n'existe qu'en tant que membre du groupe, et une faible masculinité. La DPO pour y réussir devra s'adapter à ces données culturelles. Elle devra favoriser l'implication affective (3) des membres de l'organisation, leur responsabilisation. Elle devra servir à développer la dimension communautaire de l'entreprise.

## II. - OBSTACLES A LA DPO CLASSIQUE EN AFRIQUE :

On peut décomposer la DPO classique en trois grandes phases : fixer des objectifs, déléguer et décentraliser l'exécution du travail, enfin comparer objectifs initiaux et résultats obtenus et prendre des décisions affectant le personnel. En Afrique chacune de ces étapes est source de difficultés.

### a) Fixation des objectifs :

Trois difficultés principales apparaissent.

La notion même d'objectif ne s'envisage pas sans la relier au temps. Or l'appréciation de la notion de temps en Afrique est très spécifique. Le temps premier paramètre de toute mesure économique compte très peu. De nombreux auteurs ont insisté sur ce problème (2, 3, 12, 13, 22).

Le temps n'étant pas perçu comme une contrainte, l'important c'est que l'évènement prévu se produise effectivement, le moment précis de la réalisation n'est que secondaire.

Pour Pierre BONNEFONT (2) la cause essentielle du sous-développement, principalement en Afrique, c'est la "difficulté à gérer le temps". Or qu'est un objectif s'il ne va pas de pair avec une date de réalisation ? Il perd une grande partie de sa signification. Atteindre un objectif c'est à la fois réaliser ce qui a été prévu et le faire dans les délais impartis. Le respect d'une planification précise donne une partie de son sens à la DPO. Enfin dans une société faiblement masculine, peu agressive, la notion même d'objectif n'est pas considérée comme essentielle, la qualité

de la vie est plus importante.

L'objectif doit être négocié. Il ne s'agit pas que le supérieur impose au subordonné un objectif qu'il aura seul fixé. La détermination de l'objectif doit faire l'objet d'une véritable négociation entre supérieur et subordonné. Après réalisation d'un accord le subordonné devra en quelque sorte interioriser l'objectif, faire de son atteinte une affaire personnelle. Or les sociétés africaines se caractérisent par une grande distance hiérarchique. En Afrique, a priori, le pouvoir ne se partage pas : le supérieur impose, le subordonné exécute. Henry BOURGOIN indique (3) : "Ceux qui détiennent le pouvoir doivent apparaître aussi puissants que possible". La distance supérieur-subordonné constitue un véritable obstacle à une réelle négociation des objectifs. Il n'y a en fait qu'un simulacre de négociation entre les parties, le plus puissant impose son point de vue au plus faible qui doit l'accepter.

L'objectif doit être individuel. L'individualisme est une caractéristique essentielle de la société américaine. Sur l'échelle établie par BOLLINGER et HOFSTEDE qui va de 100 pour la mentalité individualiste à 0 pour la mentalité communautaire les Etats-Unis apparaissent comme le pays le plus individualiste avec un score de 91. Les divers pays africains étudiés ont des scores très faibles, 20 en Afrique de l'Ouest et 27 en Afrique de l'Est, ce qui caractérise des sociétés fortement communautaires. La fixation d'objectifs individuels va totalement à l'encontre de la mentalité africaine caractérisée par le souci essentiel de s'intégrer à un groupe (10). L'objectif individuel peut être ressenti comme venant briser la solidarité existant au sein d'une communauté, il ne peut qu'engendrer de fortes réactions négatives. En amenant les employés à faire de la réalisation de leur propre objectif leur souci premier l'objectif individuel va totalement à l'encontre du désir primordial d'intégration à un groupe.

### b) Réalisation des objectifs :

Dans la DPO classique le supérieur négocie un objectif avec un membre de l'organisation puis lui laisse une grande marge de manoeuvre pour l'atteindre. La détermination de l'objectif doit s'accompagner d'une délégation réelle. Pour G. TREPO (24) la théorie de la DPO veut que les responsabilités de chacun soient clairement définies, les cadres négocient leurs objectifs avec leurs supérieurs hiérarchiques puis : "Une fois que les deux parties se sont mises d'accord, la tactique quotidienne est laissée aux subordonnés tant qu'ils se conforment aux diverses politiques ou traditions de la compagnie". La théorie suppose donc très clairement l'absence de court-circuitage des échelons intermédiaires par les échelons supérieurs. Or G. TREPO analysant le fonctionnement du système en France relève l'écart existant entre la théorie et la pratique, et la fréquence des courts-circuitages. La France et les pays africains ont la caractéristique commune d'être des pays à grande distance hiérarchique, le pouvoir y est très centralisé, la délégation difficile à mettre en oeuvre. Philippe d'IRIBARNE parle de "L'impossible décentralisation des entreprises africaines". (19)

En effet, la centralisation y est souvent très grande, excessive même, entraînant une démotivation du personnel. La hiérarchie est pesante et la prise de la moindre décision se fait au niveau le plus élevé de

l'entreprise. Quand une tentative de décentralisation est mise en oeuvre les subordonnés sont réticents au contrôle a posteriori qui va de pair. Ils revendiquent parfois une autonomie inacceptable pour l'organisation, ce qui amène rapidement un retour à la centralisation.

### c) Comparaison Objectifs-Résultats :

C'est la dernière phase de la DPO : établir une comparaison entre les objectifs négociés et les réalisations effectives. Dans la DPO classique l'atteinte des objectifs ou leur dépassement entraîne des récompenses, des réalisations inférieures se traduisent par des sanctions. L'Américain accepte assez bien ce système. Pour lui la responsabilité va de pair avec l'acceptation des risques et donc celle des sanctions. L'échec d'une situation professionnelle n'est pas vécue comme une atteinte à sa dignité d'homme (18, 19). L'essence de l'être humain est supérieure aux divers aléas de la vie professionnelle. Le Français a, lui, une attitude beaucoup plus ambiguë dans ce domaine. Il revendique plus de responsabilités mais refuse l'existence d'une relation directe entre responsabilités et sanctions (9). Comme l'indique Michel CROZIER (4) il se réclame du dynamisme et de la participation mais craint l'évaluation des performances et la concurrence entre cadres. Ces attitudes opposées traduisent un contrôle de l'incertitude différent dans les deux pays : faible aux Etats-Unis (46 - minimum 0 - score le plus faible 8 à Singapour) et fort en France (86 - maximum 120 - score le plus élevé 112 en Grèce).

Ce système est peu adapté à la mentalité de l'Africain. Il n'établit pas de distanciation entre les résultats de sa vie professionnelle et sa propre personne. Il est très sensible aux critiques, et les oppositions, les affrontements prennent souvent un tour dramatique. La constatation qu'un cadre n'a pas atteint l'objectif fixé risque de prendre rapidement une portée hors de propos dans un tel contexte. Comme l'indique Philippe d'IRIBARNE (19) : "Les sociétés africaines manquent de moyens permettant de ritualiser les oppositions ouvertes, ce qui donne à celles-ci une portée dramatique". Les affrontements auxquels donne lieu un système de DPO lorsque supérieur et subordonné comparent prévisions et réalisations, et qui sont gérables dans les sociétés occidentales, deviennent insupportables dans les sociétés africaines. C'est là une difficulté supplémentaire pour la DPO classique en Afrique. Ces constatations amènent à proposer des voies à privilégier pour faire de la DPO un outil utilisable sur le continent africain.

### III - ESQUISSE D'UNE DPO ADAPTEE A L'AFRIQUE :

Deux voies paraissent essentielles pour réaliser une adaptation réussie. La force des groupes doit être intégrée et non pas repoussée aussi les objectifs individuels feront place à des objectifs collectifs. La phase de comparaison Objectifs-Résultats sera dédramatisée, deviendra un élément de dialogue au sein de l'organisation.

### a) DPO collective :

Les objectifs seront définis et utilisés au niveau des unités intermédiaires et non pas au niveau des individus. Le groupe de DPO pourra alors agir sur chaque membre pour l'inciter à faire son travail. Il deviendra un facteur de socialisation de l'individu dans l'organisation, d'intégration des objectifs par le groupe, l'intercesseur entre l'individu et l'entreprise.

L'implication et la responsabilisation se feront par l'intermédiaire de ce groupe. Les Africains ont avant tout des motivations sociales. C'est en s'appuyant sur ces motivations que l'on pourra faire fonctionner un système de DPO. La pyramide des besoins établie par MASLOW correspond à un système de valeurs anglo-saxon, à des cultures où l'accomplissement de l'individu passe par la performance individuelle. Les besoins de socialisation (amitié, affection, amour et relations) sont prioritaires en Afrique. Aussi Renaud de MARICOURT et Alain OLLIVIER (20) proposent-ils une nouvelle version de cette pyramide adaptée aux mentalités africaines et intégrant des valeurs différentes. Le groupe de DPO sera en harmonie avec ces valeurs puisqu'il augmentera les relations sociales interindividuelles, il développera la dimension communautaire de l'entreprise. Ainsi les agents finiront par "s'autoresponsabiliser" (8) et par réguler le groupe vers les objectifs de l'organisation.

### b) Comparaison Objectifs-Résultats adaptée :

Le schéma classique de la DPO Comparaison-Récompense ou Sanction est conforme à la mentalité des Etats-Unis où la motivation est basée sur les performances individuelles entraînant une reconnaissance personnelle.

Pour Henry BOURGOIN (3) : "Ce sont donc plutôt les performances mesurées collectivement générant une cohésion du groupe en permettant des relations interindividuelles plus denses qui sont implicitement recherchées dans les sociétés africaines". Il faudra donc fixer des objectifs collectifs, mesurer les résultats et allouer les récompenses éventuelles de façon communautaire. Les performances devront être considérées comme des succès collectifs respectant la qualité des relations humaines et du cadre de vie.

L'accent sera mis sur les résultats obtenus plutôt que sur ce qui reste à faire. Cela contribuera à dédramatiser cette dernière phase, à la rendre "vivable" dans l'entreprise africaine. Pour A. HENRY (12) il est souhaitable de placer les contrôles a posteriori dans une perspective orientée moins vers la découverte des irrégularités et l'application de sanctions mais plutôt vers la reconnaissance de ce qui a été bien fait : "A l'instar de procédures de certification". La constatation du travail bien fait constitue un encouragement pour le groupe. Si des sanctions sont inévitables, par exemple lorsque le contrôle a posteriori met à jour des irrégularités manifestes, le supérieur ne devra pas être laissé seul face au subordonné. La décision devra émaner du groupe, être prise collectivement par le groupe et à l'unanimité, afin que prise par tous elle soit supportée par tous. La procédure du "ringi" permet aux Japonais de prendre des décisions collectives sans qu'aucun responsable autre que

collectif n'apparaisse, cela contribue à réduire les tensions sociales. Lorsqu'une décision doit être approuvée par plusieurs responsables ceux-ci mettent leur tampon (ringi) au bas du document. Les ringi formant un rond, il est impossible d'individualiser la décision. Les Africains ont eux aussi un mode de décision à l'unanimité : le palabre où la décision n'est pas prise à la majorité, c'est-à-dire contre l'avis d'une minorité, mais à l'unanimité. Ce système basé sur le consensus, et évitant aux minoritaires de perdre la face, présente l'inconvénient d'être long à mettre en oeuvre ce qui en limite l'usage aux seuls cas vraiment justifiés. Par contre il a l'avantage de permettre la prise de décisions parfois désagréables sans rompre l'harmonie du groupe.

Xavier HOVINE (14) rappelle que "Tout système d'appréciation doit se concevoir par rapport au mode de fonctionnement de l'entreprise, à sa culture interne et à la politique du personnel qui s'y applique et s'y vit". Il faut impérativement tenir compte du désir très net, en Afrique, de ne pas avoir de conflits dans les organisations. Le besoin d'harmonie, d'unité consensuelle est très fort. Si l'analyse des résultats montre la nécessité d'envisager une formation pour un employé, elle sera présentée comme une récompense, comme une occasion de se perfectionner et de progresser et non pas comme une formation-sanction remède à une incompétence constatée.

### c) Modèle proposé :

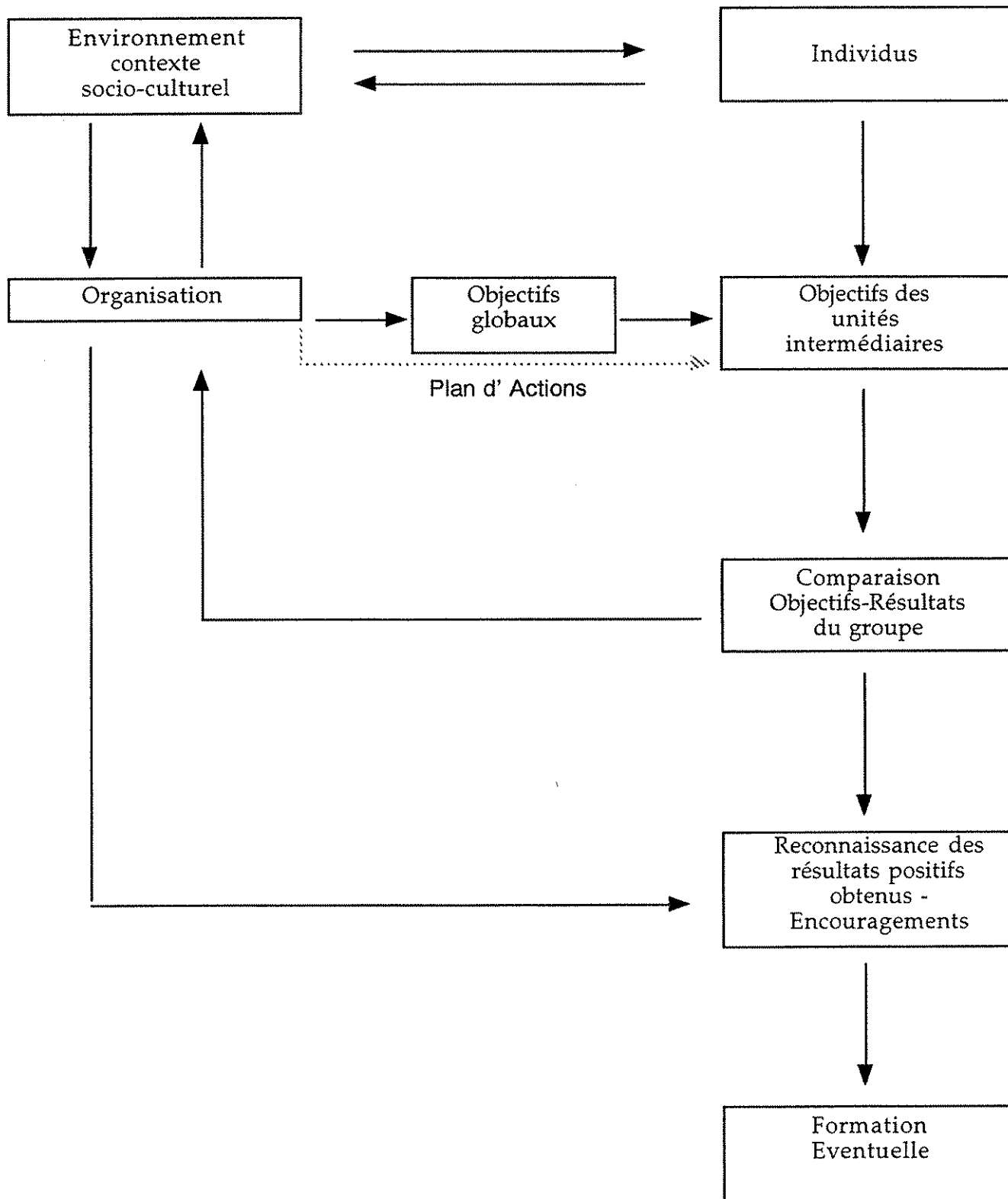
Cette présentation des caractéristiques d'une DPO susceptible de réussir en Afrique amène maintenant à en proposer un modèle. Il peut par certains aspects surprendre les adeptes d'une DPO classique conforme à la théorie initiale de Peter DRUCKER (7) reprise par des auteurs anglo-saxons tels HUGHES et HUMBLE (15). Il a pour souci essentiel de s'adapter au contexte socio-culturel africain, c'est-à-dire à un milieu dans lequel l'entreprise est encore vivement ressentie comme un élément étranger, d'origine exogène. De nombreux auteurs ont relevé combien le monde de l'entreprise reste un univers profondément étranger pour les Africains. Pour DESAUNAY (6) l'entreprise n'a pas encore développé, à part le salaire, les motivations propres à faire accepter les contraintes qu'elle impose. Il faut proposer des modes d'organisation respectant un minimum acceptable des valeurs fondamentales des salariés, intégrant valeurs sociales locales et logiques de production importées. En effet il s'agit de "passer du sentiment très répandu que l'Afrique a besoin de méthodes de gestion qui conviennent à son génie propre, à la conception et à l'usage de tels outils" (16). Guillaume FRANCK (11) présente la DPO comme le moyen de réaliser le grand projet d'intégration de l'économique et du social au sein de l'entreprise. Le modèle de DPO proposé a pour ambition de permettre en Afrique l'intégration de l'économique et du socio-culturel.

Ce modèle, en plus des caractéristiques déjà signalées, fait ressortir, si on le compare avec un modèle de DPO classique, la particularité d'une absence de séparation entre vie privée et vie professionnelle. Les pressions de l'environnement qui viennent s'exercer jusque dans la vie organisationnelle sont très fortes. Les liens entre les membres de l'entreprise et le reste de la communauté sont multiples. La DPO proposée doit permettre à l'Africain de

mieux s'intégrer dans le groupe que constitue son entreprise ce qui le rendra plus fort pour résister aux pressions néfastes qui s'exercent sur lui venant des autres groupes dont il a fait partie : famille, village, ethnie... Des individus encore fortement imprégnés de traits culturels locaux pourront ainsi mieux coopérer et s'investir dans un projet commun de production.

Le modèle présenté n'est pas statique mais devra évoluer comme la société africaine elle-même et peut-être, à plus ou moins long terme, se rapprocher de la DPO classique. En effet on peut constater que le développement économique et l'urbanisation vont de pair avec la montée de l'individualisme. La communauté traditionnelle s'affaiblit et on constate une certaine acculturation en particulier dans les grands centres urbains. Cette montée de l'individualisme se traduit pour Bruno PONSON (23) par un repli sur soi, et un effort pour moins répartir les revenus vers la famille élargie. La réussite individuelle devient une motivation extrêmement forte. La DPO pourra donc suivre cette évolution et faire une plus large part aux individus au détriment des groupes. Il faut cependant reconnaître que ce phénomène est d'autant plus lent et aléatoire que, lorsque pour des raisons économiques ou politiques la société moderne s'affaiblit, la société traditionnelle reprend rapidement sa place dans l'organisation des valeurs. Et il faut souhaiter qu'à terme la dimension communautaire survive pour permettre, comme au Japon, la naissance d'un management à l'africaine dont l'efficacité résultera de la solidarité des membres de l'entreprise. L'absence, en Afrique, d'un modèle défini de management constitue une faiblesse et n'a pas facilité l'instauration du développement.

Modèle de DPO pour l'AFRIQUE



## CONCLUSION

Enfin nous terminerons en indiquant deux déviations que devra éviter la DPO africaine.

La première est la déviation bureaucratique aboutissant à un système très formaliste voire même mécaniste totalement en désaccord avec les mentalités locales. La culture a un caractère oral très développé. Le contact humain, la relation personnelle, l'affectivité l'emportent sur la rationalité. Une DPO trop procédurière serait rejetée.

La deuxième est la déviation laxiste. La conception de la phase Comparaison Objectifs-Résultats proposée ne doit pas aboutir à un système où tout est permis. C'est un écueil très important à éviter impérativement, car comme le rappelle M. CHENEVIER (9) ce qui compte finalement dans l'entreprise c'est la réalisation des objectifs. L'absence provisoire de sanctions, qu'il faudra envisager de réintroduire à terme, ne doit pas faire oublier cette dure réalité. Le concept de sanction déjà présent en Afrique, par exemple dans le système scolaire et universitaire actuellement très sélectif, ne doit pas être éloigné définitivement du monde de l'entreprise.

L'exemple de la DPO vient rappeler que la voie est étroite entre la transposition "ne varietur" de modèles occidentaux totalement inadaptés aux valeurs locales et rejetés et leur complète dénaturation sous prétexte d'adaptation au génie social africain. L'intégration de modes de pensée et de référentiels différents au sein d'un même modèle constitue un exercice délicat lorsqu'on veut préserver son efficacité originelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 - BOLLINGER Daniel et HOFSTEDE Geert, Les différences culturelles dans le management, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.
- 2 - BONNEFONT Pierre "Des recettes inadaptées", Le Monde, 4 mai 1990, Paris.
- 3 - BOURGOIN Henry, L'Afrique malade du management, Editions Jean Picollec, Paris, 1984.
- 4 - CROZIER Michel, La Société bloquée, Editions du Seuil, Paris, 1964.
- 5 - DELALANDE Philippe, Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique, Economica-ACCT Agence de Coopération Culturelle et Technique, Collection Coopération et Développement, Paris, 1987.
- 6 - DESAUNAY Guy, "Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1987, p. 95-101, Paris.
- 7 - DRUCKER Peter, La pratique de la direction des entreprises, Les Editions d'Organisation, Paris, 1957.
- 8 - ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE CACHAN, section économie et gestion, Diagnostic et gestion de la PME africaine, Ministère de la Coopération Division des formations tertiaires, Paris, 2ème édition 1986.
- 9 - EGGENS Jean-Baptiste, "Eh quoi ! Pas même un placebo ?" Le Management Direction n° 41, novembre 1973, p. 5, Paris.
- 10 - ELUNGU P.E.A., Tradition africaine et rationalité moderne, L'Harmattan, Paris, 1987.
- 11 - FRANCK Guillaume, "Epitaphe pour la DPO", Le Management Direction n° 41 novembre 1973, p. 46-53, Paris.
- 12 - HENRY A., Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines, Caisse Centrale de Coopération Economique Division des Etudes Générales, Notes et Etudes n° 14, septembre 1988, Paris.
- 13 - HERNANDEZ Emile-Michel et RODRIGUEZ Marc, "Problématique du management africain", Personnel n° 306 juillet 1989, p. 57-61, Paris.
- 14 - HOVINE X., "L'appréciation des cadres par les objectifs", Personnel n° 266 février 1985, Paris.
- 15 - HUMBLE John, La direction par objectifs et ses applications, CLM Publi-Union, Paris 1971.
- 16 - IRIBARNE (d') Philippe, "Cultures nationales et gestion des entreprises", Conférence internationale l'Afrique et le management janvier 1986, Yamoussoukro Côte-d'Ivoire.

- 17 - IRIBARNE (d') Philippe, "Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas" Revue Française de Gestion n° 64 septembre-octobre 1987, p. 6-9, Paris.
- 18 - IRIBARNE (d') Philippe, La logique de l'honneur : gestion des entreprises et cultures nationales, Editions du Seuil, Paris, 1989.
- 19 - IRIBARNE (d') Philippe, "Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines", Revue Française de Gestion n° 80 septembre-octobre 1990, p. 28-39, Paris.
- 20 - MARICOURT (de) Renaud et OLLIVIER Alain, Pratique du marketing en Afrique, Edicef, Paris, 1990.
- 21 - NEWMAN William H., "Croyances culturelles et pratiques du management", Revue Française de Gestion mars-avril-mai 1986, p. 10-15, Paris.
- 22 - OSUJI Henry-M.O., "Le mélange des ethnies dans une entreprise : un problème de gestion des ressources humaines", Personnel n° 291 novembre-décembre 1987, p. 42-48, Paris.
- 23 - PONSON Bruno, "Individualisme ou communauté quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique", dans l'Entrepreneuriat en Afrique francophone : Culture, Financement et Développement, Editions AUPELF-UREF John Libbey Eurotext, Paris, 1990.
- 24 - TREPO G., "L'introduction de la Direction participative par les objectifs (D.P.P.O.). Le rôle crucial du dirigeant", dans Encyclopédie du Management, p. 2.44-1 à 2.44-11, Paris.