

# Ubuntu, un concept clé du management africain : contexte et perspectives pratiques pour une application de ces connaissances

Luchien Karsten      Honorine Illa,

## Ubuntu, un concept clé du management africain : contexte et perspectives pratiques pour une ap- plication de ces connaissances

### Auteurs

- Luchien Karsten, Faculté de management et des organisations, Université de Groningen, Groningen, Pays-Bas
- Honorine Illa, FASEG, Université de Ouagadougou, Ouagadougou, Burkina Faso, Afrique de l'Ouest

### Résumé

**Objectif** - Explorer comment une attention croissante portée à la langue et à la culture dans les organisations peut aider les gens à comprendre l'impact de certains concepts de management dans les pratiques professionnelles.

**Conception/méthodologie/approche** - Une série de publications a été sélectionnée pour indiquer l'importance de la langue dans les organisations et comment des contextes culturels particuliers influence l'applicabilité des concepts de management. Cela a été illustré par le concept Ubuntu, qui gagne en popularité en Afrique du Sud.

**Résultats** - L'applicabilité d'Ubuntu dans les entreprises repose sur l'habitus du manager à être un bon conversationniste.

**Originalité/valeur** - Jusqu'à présent, la littérature occidentale sur les connaissances en matière de management a négligé le développement de concepts de management particuliers provenant d'autres parties du monde.

**Mots-clés** Cultures nationales, Transfert de connaissances, Linguistique, Afrique

**Type de document** Article conceptuel

## Introduction

La dernière décennie *Ubuntu* a été introduite comme un nouveau concept de gestion dans la littérature populaire sud-africaine sur la gestion (Lascaris et Lipkin, 1993 ; Mbigi et Maree, 1995). “Même l’Afrique du Sud a apporté une contribution avec l’essor de ce qu’on appelle le”management *Ubuntu*“ qui tente d’y mêler les idées avec les traditions africaines comme la loyauté tribale” (Micklethwait et Woodridge, 1996, p. 57). Mangaliso (2001, p. 23) souligne qu’avec le démantèlement de l’apartheid dans les années 1990, l’Afrique du Sud s’est engagée sur la voie de l’établissement d’un système de gouvernement démocratique non racial et non sexiste. “Avec les processus démocratiques maintenant bien ancré, les projecteurs se sont tournés vers la revitalisation économique”. Pour soutenir cette revitalisation, *Ubuntu* a été introduit comme un nouveau concept de management pour améliorer la coordination du personnel dans les organisations. *Ubuntu* est considéré comme une l’essence de l’humanité, “un esprit omniprésent de bienveillance et de communauté, d’harmonie et d’hospitalité, de respect et de réactivité, que les individus et les groupes affichent les uns pour les autres”. En utilisant le modèle de Hampden-Turner et Trompenaars (1993) concernant les sept cultures du capitalisme, il passe en revue les avantages compétitifs d’ *Ubuntu*. L’un des thèmes de ce modèle est axé sur la langue et la communication. Mangaliso (2001, p. 26) souligne le fait que “la formation traditionnelle au management met davantage l’accent sur l’efficacité du transfert d’informations. Les idées doivent être traduites rapidement et avec précision en mots, le support de l’échange doit être approprié et le destinataire doit comprendre le message avec précision. Dans le contexte *Ubuntu*, cependant, l’effet social sur la conversation est souligné, la primauté étant donnée à l’établissement et au renforcement des relations. L’unité et la compréhension entre les membres du groupe concerné sont plus importantes que l’efficacité et la précision du langage”. À cette fin - remarque Mangaliso - il est encourageant de voir que de nombreux Sud-Africains blancs commencent à apprendre des langues indigènes pour mieux comprendre les modes d’interaction et traiter le personnel de manière appropriée.

Avec cette maîtrise de la (des) langue(s), Mangaliso a mis le doigt sur un problème intrigant, qui doit être approfondi. Il crée un contraste entre les approches de management traditionnelles (comme le Taylorisme et le Fordisme) et *Ubuntu*. Alors que la première se concentre uniquement sur le langage formel comme moyen de transférer l’information de manière efficace, la seconde est basée sur la conversation. Ce contraste reflète un débat intéressant, qui a lieu en fait dans la littérature sur le management. Il y a la perspective moderniste qui conçoit la connaissance du management comme un objet prédéfini , réifié et adopté par les organisations. Bien que Thairu (1999, p. 151) admette que “la communication en Afrique doit s’appuyer sur les expériences et les capacités des gens et doit tenir compte de la sensibilité découlant des perceptions et des pratiques culturelles et religieuses”, il utilise toujours un modèle émetteur-récepteur traditionnel pour montrer comment la gestion des connaissances est transmise sous la forme d’un ensemble de messages objectifs. Un tel modèle de diffusion des connais-

sances en management sous forme de concepts de management présuppose que l'adoption de nouveaux concepts est donnée par les mérites intrinsèques de ces objets prédéfinis et/ou les caractéristiques des adoptants potentiels tandis que les acteurs organisationnels se conforment à des normes de rationalité et de progrès. Contrairement à ce modèle (Gupta et Govindarajan, 2000), il existe une perspective de plus en plus populaire qui conçoit les connaissances en matière de management comme étant construites via des processus de transmission comme la conversation (Shotter, 1993 ; Lervik et Lunnan, 2004). À cet égard, on peut remarquer qu'au cours de la dernière décennie environ, l'étude des langues dans les études des organisations a connu une augmentation significative (Grant *et al.*, 1998 ; Holman et Thorpe, 2003, Moldoveanu, 2002). Certaines des recherches menées dans ce domaine sont censées être potentiellement utiles aux managers. Dans ce contexte, l'initiative de ces managers sud-africains blancs peut être considérée comme un moyen d'apprendre d'autres langues afin de devenir de meilleurs experts tout en concevant une approche qui renforce leur capacité à concevoir des solutions rationnelles aux problèmes par une meilleure intervention. Ce type d'approche reste toutefois managérialiste dans le sens où elle adopte la vision traditionnelle selon laquelle les managers obtiennent des résultats grâce aux actions des autres. De nombreux concepts de management qui ont été développés au cours des 25 dernières années renforcent en effet les intérêts des managers au lieu de se concentrer sur des pratiques managériales plus larges. Si, toutefois, la maîtrise des langues est censée faire des managers de bons conversationnistes se montrant à la fois des auditeurs et des locuteurs réceptifs de manière à gérer les interactions plutôt que les actions (Shotter et Cunliffe, 2003), nous avons affaire à un point de vue différent sur la langue. L'objectif de parler plusieurs langues peut alors être considéré comme un moyen d'atteindre des objectifs communs (Falola, 2003). Cette capacité à parler différentes "langues" consiste à montrer comment ce qui est proposé par les gestionnaires peut correspondre aux intérêts de chacun. C'est ce qui est en jeu avec *Ubuntu*. Non seulement *Ubuntu* améliore la communication entre le management et les employés, mais il permet également de faire entendre sa voix, c'est-à-dire une interaction participative où une formation sociale ouvertement conflictuelle peut se produire, produisant une voix et des manières inventives de vivre ensemble (Deetz, 2003).

Cet autre point de vue sur le fonctionnement du langage clarifie la manière dont une implémentation efficace d'*Ubuntu* pourrait avoir lieu dans les organisations. Les managers qui sont de bons conversationnistes sont capables de raconter une histoire, qui ne se réfère pas seulement aux faits mais qui peut aussi être ressentie par toutes les personnes impliquées.

Dans la suite de notre contribution, nous aimerions présenter notre argumentation en trois étapes.

Nous commencerons par examiner l'attention croissante accordée au rôle du langage dans les organisations et la manière dont cette question est liée aux cultures organisationnelles. Cette attention portée à la langue permet de mieux comprendre comment les connaissances en matière de management sont appliquées.

Dans la deuxième section, nous examinerons le développement d'*Ubuntu* en tant que concept de management. Son rôle en tant que cadre de promotion des conversations, qui conduisent à une compréhension commune et à un consensus, sera souligné. Enfin, l'attention sera portée sur la manière dont *Ubuntu* peut favoriser l'établissement d'un habitus managérial africain.

## Langue et cultures organisationnelles

Les cultures se manifestent dans les comportements qui en découlent. Le principal vecteur de transmission et de manifestation des valeurs et des principes qui sont au cœur d'une culture est la langue. Watson (1994, p. 112) soutient donc que « nous connaissons une culture principalement par le biais de la langue ». Les membres au sein d'une organisation ont besoin d'un certain degré de langage commun pour parvenir à une coopération efficace. Grâce à un vocabulaire commun, des valeurs et des priorités spécifiques seront partagées. Cela ne nie évidemment pas le fait qu'il puisse exister au sein d'une organisation une tension entre la culture officielle de cette organisation et une culture non officielle. « La culture officielle d'une organisation est le système de significations, de valeurs et de normes adopté par la coalition managériale dominante ; la ou les cultures non officielles d'une organisation sont des systèmes de significations, de valeurs et de normes qui prévalent réellement dans l'organisation ».

Afin de maintenir la culture officielle aussi proche que possible de la culture non officielle, la direction développera un discours destiné à inciter les gens à travailler ensemble. Ce type de discours se caractérise par "un ensemble de déclarations, de concepts, de termes et d'expressions qui constituent une façon de communiquer ou de rédiger sur un thème particulier, définissant ainsi la façon dont les gens comprennent et agissent vis-à-vis de ce thème" (Watson, 1994, p. 113). Le langage et le pouvoir ne sont donc pas dépourvus l'un de l'autre, mais plus le manager est capable de fournir un récit qui est non seulement persuasif mais aussi convaincant dans le sens où un consensus sera atteint, moins il y aura en jeu une sorte de jeu de pouvoir. En ce sens, le langage du management est censé mobiliser les gens au sein de réseaux pour partager des connaissances, apprendre en équipe et coopérer de manière consensuelle. Pour ce faire, les managers sont censés faire preuve de compétences communicatives et participatives (Holden, 2002, p. 273).

Les managers qui possèdent ces compétences sont capables de donner un sens et de construire socialement la réalité pour eux-mêmes et pour les autres participants de l'organisation. Parler avec les autres de cette manière fait des managers de bons conversationnistes. Ces managers développent des scénarios, qui sont construits sur les cadres qui prévalent dans une organisation. Alors que le cadrage implique des communications qui façonnent la perspective générale sur laquelle l'information est présentée et interprétée, les scénarios sont " des guides émergents pour la conscience collective et les interactions qui sont suffisamment circonspects pour fournir des indices de comportement lorsque des événements inattendus se produisent, et cependant assez souples pour permettre l'improvisation " (Gardner

et Avalio, 1998, p. 41).

Les concepts de management allant du management par objectifs (MBO) au management par la qualité totale (TQM) et à la réingénierie des processus d'affaires (BPR) sont devenus des moyens très attrayants pour développer un scénario. Au cours des 25 dernières années, toute une série de concepts de management, généralement originaires des États-Unis, se sont répandus dans le monde industrialisé. "Ils ont généralement suivi le cycle de vie d'une mode, passant de l'exclusivité des pionniers à la pénétration du marché de masse avant de s'essouffler" (Mueller et Carter, 2005, p. 221). Ces concepts de management peuvent jouer un rôle important dans la scénarisation du discours dominant au sein d'une organisation. En général, les dirigeants s'appuient sur diverses formes de rhétorique, y compris des récits, pour convaincre les autres de participer activement à la mise en œuvre d'un concept de management particulier au sein d'une organisation. Les concepts de management sont généralement introduits par un discours d'exhortation qui vise à délégitimer la manière traditionnelle de faire les choses dans l'entreprise. Avec le dernier concept de management en date, une nouvelle façon de travailler est propagée.

Très souvent, les managers sont assistés par des cabinets de conseil en management pour en élaborer la trame. Ces consultants se sont forgé une réputation en traduisant un concept particulier en une initiative de changement programmée et commercialisable et en la diffusant au plus grand nombre d'organisations possible. Il appartient toutefois aux managers eux-mêmes de transposer ce même concept en un concept particulier, qui peut être appliqué à la pratique organisationnelle en vigueur (Holden, 2002). L'objectif de la transposition d'un management est de créer une nouvelle pratique d'entreprise, mais son succès dépend des légitimités que le manager peut apporter. Green (2004) souligne que les justifications peuvent prendre de nombreuses formes différentes, mais il propose d'en distinguer les trois types principaux : pathos, logos et ethos :

- (1) Les justifications pathos ont un impact sur les émotions. Elles sont des appels passionnés à l'intérêt personnel d'un public. Les appels lancés excitent l'imagination et détournent le comportement du statu quo.
- (2) Les légitimations basées sur des logos légitiment les actions en faisant appel au désir de pratiques efficaces/efficientes. Elles nécessitent un calcul méthodique des moyens et des fins.
- (3) La légitimation fondée sur l'ethos justifie les actions en se référant aux normes et aux mœurs socialement acceptées.

Alors que les justifications du pathos et du logos mettent l'accent sur des préoccupations et des intérêts individuels, les appels à l'ethos "mettent l'accent sur les intérêts sociaux et collectifs" (Green, 2004, p. 660). Dans tout discours, dialogue ou conversation, ces trois types de légitimation jouent un rôle.

Il est intéressant de noter que les concepts de management démontrent une congruence avec ces trois types de justification. Ils sont d'abord introduits en se

référant à des légitimations basées sur le pathos. Les fournisseurs/créateurs de ces concepts livrent généralement un concept sous l'égide d'un nouvel acronyme ou d'une autre étiquette frappante qui formule une question organisationnelle particulière comme un problème indécis mais pressant que les managers reconnaîtront facilement.

Dans le contexte d'un logos, la justification des concepts de management présente une autre caractéristique. Ils offrent une solution très générale aux problèmes identifiés. Ils ne fournissent cependant pas de règles constitutives qui prescrivent des actions spécifiques à entreprendre, mais fournissent des lignes directrices générales qui permettront d'accroître l'efficacité ou l'efficience. Ces lignes directrices suggèrent une norme de conduite (protocoles) et propulsent l'action dans une certaine direction.

Les recours à l'ethos font référence aux réussites de certaines entreprises bien connues qui ont développé ou mis en œuvre le concept. General Motors, IBM, Shell ou Toyota sont généralement présentés comme des exemples convaincants de la réussite d'un concept. Les exemples sont des récits particuliers, c'est-à-dire des histoires basées sur des preuves (Sorge et van Witteloostuijn, 2004) qui articulent les connaissances utilisées dans des situations particulières qui, par la suite, grâce à des scénarii de routinisation, sont intégrées dans de nouvelles pratiques (De Long et Fahey, 2000).

Habermas (1984, 1987) a lié ces trois types de justifications à trois types de prétentions de validité : pathos - véracité ; logos - vérité ; ethos - légitimité. Ces prétentions de validité jettent un éclairage particulier sur la manière dont un manager peut parvenir à un consensus par le dialogue/conversation avec d'autres acteurs de l'organisation. Une conversation est une sorte de démarche communicative, qui est généralement définie comme une série de mesures visant à parvenir à un accord ou à une compréhension mutuelle (Verständigung). L'objectif de la démarche communicative est de coordonner les actes de parole des participants. Habermas se concentre sur l'aspect pragmatique du langage, c'est-à-dire sur la manière dont le langage est utilisé dans des contextes particuliers pour atteindre des objectifs pratiques. Alors que les consultants parlent d'un concept de management d'une manière "éloignée de l'expérience", les managers, eux, parlent de ce même concept d'une manière "proche de l'expérience". Les managers préfèrent traiter les concepts de manière perceptive et rechercher l'applicabilité (Geertz, 1979). Dans le contexte d'interaction sociale, Habermas établit toutefois une distinction importante.

Cependant, pour atteindre l'objectif pratique de mise en œuvre d'un concept de management, les interactions sociales peuvent être divisées en interactions stratégiques et communicatives. Si un manager persuade ses subordonnés d'accepter un concept de management sans compréhension mutuelle, mais en les "trompant" par exemple pour mettre en œuvre ce concept, alors la force - qui est une relation de pouvoir - détermine les moyens de coordination. Dans le cadre d'une action stratégique, le manager s'efforce d'atteindre son propre objectif privé sans retenue. Ce qui importe pour le manager c'est de savoir comment il

peut utiliser les employés pour réaliser son propre objectif privé en “vendant le concept”. Cette pratique est appelée “conversation entravée”.

En situation de communication, le manager ainsi que ses subordonnés comprennent et acceptent la pertinence des prétentions de validité à travers lesquelles l’importance d’un concept de management est présentée. Ils mettent ensuite en œuvre conjointement le concept de management, qui comprend alors aussi bien un ensemble d’actes en parole que d’actes concrets de mise en œuvre.

Le modèle de communication développé par Habermas est intéressant car il nous fait prendre conscience que, pour la validité d’un concept de management, il ne suffit pas de se concentrer uniquement sur sa vérité propositionnelle. Les concepts de management sont pleins d’histoires et leur impact ne peut pas être jugé uniquement sur leur seule revendication de vérité. La connaissance que contient un concept de management doit également être comprise en termes de légitimité (ethos) et de véracité (pathos).

Les conversations contiennent des justifications de pathos, de logos et d’ethos et, en tant qu’“interactions parlées”, elles reflètent le lieu de travail comme une communauté linguistiquement constituée dans le sens où il y a toujours un acteur explicite, c’est-à-dire le manager, mais que c’est la communauté des acteurs standard qui met en œuvre un concept de management. En l’absence d’une telle communauté, la mise en œuvre serait indéfinie et n’existerait donc pas en tant que telle (Taylor et Every, 2000, p. 270).

Taylor et Every (2000) remarquent que dans la littérature anglo-américaine dominante sur le management, la perspective de percevoir les acteurs comme un moyen stratégique pour atteindre un objectif est encore répandue. Le discours désormais populaire concernant les employés en tant que ressources humaines illustre bien cette approche. Les personnes ne sont qu’une ressource supplémentaire pour atteindre les objectifs de l’organisation exécutante. Dans un tel contexte, la communication se limite à sa version stratégique.

Jackson (2004, pp. 26-28) qui étudie les pratiques africaines de management a introduit une vision humaniste des personnes pour s’opposer à cette vision stratégique. Selon ce point de vue, les gens sont considérés comme ayant une valeur propre et une fin en soi. *Ubuntu* résume cette approche. Même si cela peut sembler quelque peu idéaliste - comme le dit Jackson - “d’essayer d’identifier un style africain particulier ou même une philosophie de management (...), toute description de systèmes de management en Afrique devrait inclure une considération d’un management africain indigène”. Et *Ubuntu* semble refléter cette approche.

### ***Ubuntu* comme concept de management**

Après les changements politiques qui ont abouti à l’élection en 1994 de Nelson Mandela comme nouveau président de l’Afrique du Sud, il est devenu de plus en plus évident que le monde des affaires sud-africain devait lui aussi se transformer.

*Ubuntu* ainsi que d'autres dimensions de la culture africaine ont été introduites comme ressources positives pour catalyser la transformation des affaires en Afrique du Sud. Pour parvenir à cette transformation, il a été avancé que l'interconnectivité au sein de la communauté, caractéristique essentielle du mode de pensée africain, devait être considérée comme un point de départ (Nussbaum, 2003).

Dans la tradition africaine, c'est la communauté qui définit la personne en tant que personne. *Ubuntu* comme transposition de l'expression Xhosa "Umuntu ngumuntu ngabantu" signifie que la personne n'est une personne qu'à travers d'autres personnes, et cela exprime une conception typiquement africaine de la personne. *Ubuntu* fournit une base philosophique solide pour le concept de gestion communautaire (Khoza, 1994). Mbigi (1997) a énuméré les principes pertinents suivants d'*Ubuntu* : l'esprit de contribution collective africaine inconditionnelle, la solidarité, l'acceptation, la dignité, la gérance, la compassion et les soins, l'hospitalité et la légitimité. *Ubuntu* est une vision du monde africaine qui est enracinée et ancrée dans la vie quotidienne des gens. L'expression d'une personne en tant que personne à travers d'autres personnes est "commune à toutes les langues et cultures traditionnelles africaines" (Shutte, 1993, p. 46). *Ubuntu* est le symbole d'un monde africain commun et le concept a des homonymes en termes différents dans les pays africains. Ramose (1999) a fait une remarque pertinente en disant "La philosophie africaine est établie depuis longtemps dans et par *Ubuntu*. Le fait qu'il ne soit pas seulement fait référence ici aux groupes ethniques parlant bantou, qui utilisent le mot *Ubuntu* ou un équivalent, mais à l'ensemble de la population de l'Afrique subsaharienne, repose sur l'argument selon lequel dans cette région"il existe une atmosphère familiale, c'est-à-dire une sorte d'affinité et de parenté philosophiques entre et parmi les peuples indigènes d'Afrique". En Afrique de l'Ouest, plus particulièrement au Sénégal, le concept de "Téranga" reflète un esprit similaire d'hospitalité collective entre les peuples. Le concept d'"Ubukhosi" du Zimbabwe se reflète aussi métaphoriquement dans la déclaration "umuntu ngumuntu ngabantu". Les recherches menées en Érythrée montrent comment les pratiques modernes de gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises érythréennes doivent s'inscrire dans la tradition des responsabilités partagées par la communauté (Ghebreorgis et Karsten, 2005). Il existe apparemment des similitudes entre ces concepts et celui d'"Ubuntu", qui reflète une vision africaine de la communauté et qui est ancré dans les coutumes, les institutions et les traditions (Karsten et Illa, 2004).

Selon Shutte (1993), *Ubuntu* n'est ni synonyme d'individualisme ni de collectivisme occidental. *Ubuntu* exprime une vision africaine de la vie et du monde ancrée dans sa propre personne, sa culture et sa société, qui est difficile à définir dans un contexte occidental. Selon Sanders (1999), l'expression Zulu "umuntu ngumuntu ngabantu" a une dimension économique du singulier et du pluriel qui n'est pas capturée dans le banal "les individus ne le sont qu'à travers les autres individus". La traduction d'*Ubuntu* peut sonner comme "un être humain est un être humain qu'à travers des êtres humains ou l'essence humaine d'un être humain se peut se remarquer qu'à travers son humanité au travers des êtres



humains [. . .]. La figure ontologique d'*Ubuntu* est couramment convertie en exemple et en impératif pour la conduite humaine". *Ubuntu* est mis en œuvre dans les actions, les sentiments et la pensée de la vie quotidienne en Afrique. Cependant, la communauté africaine en tant qu'entité sociale est constamment en construction. Il s'agit d'une tentative de façonner des institutions sociales et politiques indigènes, qui seront en mesure de développer les nations africaines et des sociétés civiles africaines. C'est cette atmosphère qu'*Ubuntu* tente d'encapsuler.

Bien qu'*Ubuntu* représente une vision du monde spécifiquement africaine, Mbigi (1997) est convaincu qu'elle peut néanmoins se traduire par ce qu'il appelle le rêve africain en matière de management. *Ubuntu* fait référence à la solidarité collective en Afrique, mais il peut être converti en d'autres formes modernes d'entrepreneuriat, de leadership, d'organisation des affaires et de management. L'introduction d'*Ubuntu* en tant que concept de management ne remplacera pas le transfert de connaissances, comme les principes de management, provenant du monde occidental, mais peut soutenir le développement d'un système de management hybride fonctionnant en Afrique, dans lequel ces principes occidentaux peuvent trouver leur propre traduction africaine. Un système de management africain approprié - comme les systèmes américain et japonais - peut générer une variété de styles de management sous forme d'ensembles distincts de directives, écrites ou non, "qui fixent des paramètres pour ajouter des signaux d'action managériaux dans la manière dont les employés sont considérés et dont des événements particuliers sont gérés" (Purcell, 1987, p. 535).

En tant que concept de management, *Ubuntu* se veut être plus qu'une simple version populaire d'un programme de participation des employés défini par les intérêts du Management. *Ubuntu* est le terme qui recouvre la manière dont les membres de l'entreprise interagissent et partagent leurs expériences. En ce sens, *Ubuntu* correspond au processus de socialisation décrit par Nonaka et Takeuchi (1995) au cours duquel les connaissances tacites sont partagées. *Ubuntu* reflète un type particulier d'engagement et de loyauté envers le groupe social qui présente des similitudes avec certaines pratiques japonaises (Glisby et Holden, 2003). *Ubuntu* s'efforce donc de dépasser une approche purement managériale et renforce une attitude de conversations ouvertes comme celle que propage Habermas. En ce sens, *Ubuntu* reflète un discours critique parce qu'il inclut la voix de tous les participants à l'organisation et la construction d'un consensus. Les similitudes avec la construction du consensus dans le système politique africain indigène sont frappantes. Les récits, la prise de décision inclusive et les réunions communautaires participatives sont des caractéristiques essentielles dans les communautés rurales africaines traditionnelles. "Les pouvoirs coercitifs n'étaient généralement pas utilisés par le chef pour réaliser l'unité. Le processus d'élaboration d'un consensus a permis d'atteindre une unité recherchée pour atteindre l'objectif" (Ayittey, 1991, p. 100). La majorité des opinions ne comptait pas au sein du conseil des anciens : l'unanimité était la règle. Ces "cercles de sagesse" étaient très répandus dans les communautés vivant en face à face et maîtrisant leur propre destin. Dans ces cercles de sagesse, les gens réagissent rarement directement à ce qui est dit par des arguments et des débats. "Ce que

l'on recherche plutôt, c'est un approfondissement de la compréhension *Ubuntu* et l'émergence spontanée d'une solution ou d'une décision" (Glock-Grueneich, 2003, p. 36). Bien que ces qualités des cultures rurales continuent à jouer un rôle important dans le contexte urbain, il a été difficile d'y introduire la forme traditionnelle des cercles de sagesse dans les organisations instrumentales modernes. Néanmoins, une version modifiée peut certainement contribuer à façonner une approche *Ubuntu* dans les entreprises.

Le scepticisme quant à la prédominance d'*Ubuntu* dans les entreprises africaines ne peut cependant pas être nié. Jackson (2004) indique que les cultures organisationnelles et les styles de management africains ayant une orientation principalement stratégique sont largement présents et que certains de ces styles de management sont souvent considérés comme rigides, bureaucratiques, directifs et axés sur les tâches. Wal et Ramotschoa (2001, p. 4) remarquent qu'*Ubuntu* est parfois popularisé dans les livres d'affaires, ce qui reflète la tendance à l'aligner sur les techniques d'amélioration de la productivité et sur la motivation des travailleurs, ce qui réduit sa signification "au statut de saveur du mois". Ils insistent pour empêcher qu'*Ubuntu* n'acquière rapidement un caractère à la mode et estiment qu'"*Ubuntu* englobe un ensemble de comportements sociaux comme le partage, la recherche du consensus et l'utilité interdépendante qui, s'ils sont reconnus, valorisés et volontairement intégrés dans la culture des organisations, pourraient exercer des effets positifs considérables sur les résultats des entreprises". La crainte de Wal et Ramotschoa ne devrait pas être liée à *Ubuntu* en tant que concept de management, mais au contexte dans lequel il est appliqué. La question est de savoir si les dirigeants l'utiliseront à des fins managériales ou comme base d'une action communicative conduisant à des perspectives partagées. L'objectif d'*Ubuntu* en tant que valeur sociétale est de remodeler les relations sociales dans la société africaine et sur les lieux de travail africains. Les managers qui seront de bons conversationnistes partageront *Ubuntu* comme un concept qui peut libérer les lieux de travail des approches unilatérales et instrumentales des êtres humains et créer une atmosphère d'harmonie culturelle. Si, pour une raison quelconque, les managers nient cet objectif, ils limiteront effectivement *Ubuntu* en tant que concept de management à une utilisation stratégique, c'est-à-dire managériale, pour des objectifs spécifiques qu'ils auront eux-mêmes définis (Rwelamila et al., 1999). Habermas (1984, 1987) décrit une telle approche comme une action stratégique où le diagnostic et la solution d'un problème au sein de l'organisation ne sont pas partagés et réalisés en commun par tous les participants. C'est alors une prérogative du management de fixer les objectifs et de forcer les autres à les accepter tout simplement. Dans de telles situations, les concepts de management ne sont utilisés qu'à des fins stratégiques. Toutefois, *Ubuntu* est basé sur l'action communicative et les managers qui l'adoptent soutiennent cette forme d'interaction sociale.

Dans le prolongement de ce qui a été dit sur la manière dont les concepts sont traduits dans l'entreprise, on peut remarquer que la légitimation d'*Ubuntu* a de fortes connotations morales. Elle est défendue comme une nouvelle vision de l'entreprise fondée sur un principe ancré dans une longue tradition culturelle. Une

partie du discours relatif à *Ubuntu* contient de forts appels faisant référence au pathos. Celle-ci a bénéficié d'un statut particulier et a soulevé en termes généraux une question de management spécifique. "Les managers et les professionnels noirs ont besoin de développer un fort sens de la responsabilité sociale collective [ . . . ]. Nous avons besoin d'un fort sentiment de citoyenneté collective et sociale" (Mbigi, 1997, p. 38). La tendance à instaurer la solidarité permettra de construire "une culture de responsabilisation et de collaboration sur le lieu de travail" (Mbigi, 1997, p. 5).

Quand on regarde l'attrait des logos, il est clair qu' *Ubuntu* est destiné à améliorer l'efficacité et l'efficience des lieux de travail dans le contexte sud-africain. Les règles constitutives pour atteindre un tel objectif d'amélioration des performances ne sont pas disponibles, mais les réussites compensent largement.

La littérature commence à présenter de nombreuses réussites, mais aucune d'entre elles ne semble encore atteindre le statut de réussite clé. Il y a par exemple le cas de Durban Metrorail, qui a adopté *Ubuntu* comme l'un de ses principes directeurs et qui a fait de cette entreprise la société la plus progressiste du Kwazulu-Natal[1]. Patricia et Scheraga (1998) considèrent en revanche que la South African Airway est le meilleur exemple pour illustrer comment une grande entreprise non américaine utilise les différentes dimensions d' *Ubuntu*. Un autre cas intéressant pour la mise en œuvre d' *Ubuntu* est celui de CS Holdings [2]. Le personnel de CS Holdings estime que "la réputation d'une entreprise telle qu'elle est perçue par le marché est aussi importante que les services réels rendus par l'entreprise". CS Holdings a acquis sa renommée en tant que nouvelle société informatique sud-africaine, qui forme des alliances avec des entreprises telles qu' *Ubuntu* Technologies pour fournir "l'expertise et l'échange de connaissances ainsi que certaines infrastructures, permettant à *Ubuntu* Technologies de répondre à des appels d'offres pour des activités dont elles étaient auparavant exclues". L'intégration des lignes directrices d' *Ubuntu* a permis à CS Holdings d'améliorer son style de management ainsi que ses performances et d'intégrer ces lignes directrices dans les habitudes et les pratiques quotidiennes comme autant d'attitudes normales.

Même si l'on peut contester l'impact positif des principes directeurs d' *Ubuntu*, Chancock (2000) a raison de dire qu'il est encore plus nécessaire de lutter pour mettre en place des expériences différentes, telles qu'elles se reflètent dans d'autres cultures organisationnelles comme au Japon, afin de protéger les communautés indigènes vulnérables dans une économie mondiale où les points de vue occidentaux dominent encore. Indépendamment du fait qu'on puisse abuser d' *Ubuntu* pour des raisons politiques, il faut reconnaître que le système de management africain indigène est dans sa phase hybride et qu'il existe une tendance à la " transversalité " qui peut soutenir le développement d'un système de valeurs particulier en raison des interactions culturelles (Jackson, 2004, p. 30). L'hégémonie de l'approche moderniste occidentale en matière de management a généralement ignoré ces valeurs culturelles locales. Dans le processus de changement de cette perspective moderniste, *Ubuntu* peut apporter une solution

aux problèmes auxquels sont confrontés les lieux de travail africains.

## Ubuntu comme nouvel habitus managérial

Les acteurs qui conversent s'engagent dans des actions entrecroisées avec diverses formes de vie sociale. Il est impossible de dissocier les significations et les objectifs avancés par les intervenants dans un discours du contexte de ces conversations qui contiennent un réseau ouvert d'états mentaux des intervenants tels que leurs désirs, leurs intentions et leurs croyances dirigés vers des faits et des états de fait ainsi que des séries d'aptitudes et de pratiques relatives à leurs formes de vie communes (Searle, 1969). Ce contexte ou arrière-plan est structuré et rendu possible par des conditions sociales, dont la plus importante est la pratique socialement apprise de parler une langue. Habermas avait appelé cela le monde-vie, le stock d'hypothèses implicites, de savoir-faire intuitif et de pratiques socialement établies qui fonctionnent comme un arrière-plan à toute compréhension. Ce "contexte de communication qui forme l'horizon" (Habermas, 1985, p. 165) est composé de la société, de la culture et de l'individu.

Dans son script d'exhortation *Ubuntu* est introduit comme un concept de management qui va au-delà des critères purement économiques d'efficacité/efficience pour inclure le monde de la vie africaine dans les pratiques commerciales africaines. *Ubuntu* entend s'éloigner du discours qui a historiquement imprégné le monde des affaires sud-africain. Il est souvent fait référence à TQM comme l'exemple d'un concept qui a introduit l'autonomisation, le service à la clientèle et le charisme dans les entreprises japonaises. Contrairement au point de vue occidental qui considère le travail comme une marchandise vendue, achetée et troquée comme les autres, les Japonais soulignent à travers TQM que le travail est reconnu comme un être humain et non comme un simple bien qui n'est valorisé que par les forces du marché (Kinzberg, 1991). Le travail de Shigoto est considéré comme un processus d'accumulation de connaissances dans une entreprise (Kaicha) qui signifie littéralement un clan sociétal ayant pour but la reproduction de sa population (Michalon, 2003). Comme TQM *Ubuntu* envisage un point de vue différent sur les organisations instrumentales. Elle entend combler le fossé entre les cultures organisationnelles officielles et non officielles.

Pouvoir parler la langue de *Ubuntu* est crucial, mais pas suffisant pour améliorer l'attitude performative d'un manager en interaction avec les autres. L'attitude performative implique qu'elle soit capable d'intégrer dans ses actions les trois revendications de validité que sont la vérité, la justesse et la véracité. Bourdieu (1990) a appelé cette attitude performative l'*Habitus* - un concept visant à relier les pratiques linguistiques à la sphère sociale plus large. *Ubuntu* peut façonner une partie fondamentale de la pratique dispositionnelle des managers, c'est-à-dire une partie de leur *Habitus*. L'*Habitus* relie un ensemble de dispositions mentales, intellectuelles, éthiques et même esthétiques d'un acteur à son milieu social, qui établit ensuite sa propre pratique dans différents domaines sociaux. Il dénote les capacités que les individus possèdent et qui se révèlent par leur exercice comme des dispositions à agir. Ces dispositions sont par définition comportementales,

mais on peut aussi distinguer les dispositions émotionnelles, physiques et mentales. L'*Habitus* est étudié à travers une variété de pratiques par lesquelles il est révélé (Nash, 2005). L'*Habitus* permet “un nombre infini de démarches, adaptées à l'infinité de situations possibles qu'aucune règle, aussi complexe soit-elle, ne peut prévoir” (Bourdieu, 1990, p. 9). *Ubuntu* peut façonner un nouvel *Habitus* qui indique comment les managers en tant qu'acteurs partagent avec les autres un monde-vie et ses pratiques, même s'il existe entre eux des positions sociales asymétriques et des relations de domination (Bohman, 1999).

Nonaka et Takeuchi (1995, p. 152) définissent l' *Habitus* de Bourdieu comme “une sorte de principe socialement construit d'improvisation régulée dans lequel la tradition et la créativité se croisent pour créer de nouvelles connaissances”. Dans le contexte de cet article, nous pourrions dire qu' *Ubuntu* peut créer un nouvel *Habitus* grâce auquel les managers africains se familiarisent avec un monde-vie traditionnel spécifique et créent, par le biais de conversations et de dialogues, de nouvelles pratiques commerciales africaines. Les acteurs qui conversent ensemble au sujet d' *Ubuntu* en tant que concept “apporteront leurs propres points de vue, pensées et émotions à la table, et la signification du concept lui-même changera grâce à ce processus de groupe” (Von Krogh et al., 2000, p. 88). La signification d' *Ubuntu* est finalement acceptée lorsque les trois revendications de validité sont partagées. Bien que les jugements sur la véracité, la justesse et la véracité d'un concept puissent sembler très éloignés des préoccupations des entreprises, ils jouent un rôle dans la création de quelque chose de véritablement innovant (Von Krogh et al., 2000). Les conversations décrites dans cet article peuvent correspondre à l'épistémologie de la pratique que Cook et Brown (1999) s'efforcent de mettre en place. Elles engagent les participants dans un échange efficace d'informations pertinentes et appropriées pour parvenir finalement à une compréhension mutuelle de ce qui doit être fait et de la manière dont cela doit être fait. Une fois ce stade atteint, *Ubuntu* conduira à la (scénarisation de la) routinisation. Il ne sera plus “exécuté uniquement s'il est planifié consciemment, mais fait désormais partie de la routine et de la normalité” (Mueller et Carter, 2005, p. 233).

## Conclusion

Nussbaum (2003, p. 7) est convaincu que les pratiques commerciales, qui sont véritablement imprégnées d' *Ubuntu*, peuvent conduire à un nouveau paradigme commercial, qui libère “les lieux de travail en Occident de la tyrannie du professionnalisme technique sans âme et de la culture du déni émotionnel au travail”. Dans le même ordre d'idées, Jackson explique que dans le contexte africain, une vision humaniste du management peut se développer, qui considère les employés comme ayant une valeur en soi. Cette vision s'éloigne de la vision stratégique des organisations, qui ne perçoivent les personnes que comme un moyen d'atteindre une fin. *Ubuntu* résume cette vision humaniste et attire donc l'attention. *Ubuntu* se positionne comme un nouveau moyen de renforcer la revitalisation économique de l'Afrique. Pour atteindre cet objectif, un système

de management approprié fonctionnant en Afrique est essentiel. Mangaliso est d'avis qu'à cette fin, l'engouement pour l'efficacité et la précision du langage doit être contrecarré par l'accent mis sur la conversation. Il est présupposé que les managers africains maîtriseront mieux une compréhension relationnelle que les managers occidentaux, alors que ceux-ci ne sont formés professionnellement qu'en tant que personnes imputables et qu'ils gèrent leurs employés en conséquence de manière stratégique. Mangaliso fait référence à une distinction entre la précision du langage d'une part et la conversation d'autre part. Cet article a fait valoir que ce n'est pas la langue en tant que telle qui est en jeu, mais seulement la version que le positivisme logique a développée et qui a trouvé sa voie dans le taylorisme et le fordisme. Depuis que l'accent est mis sur la conversation et le dialogue dans le domaine des études de management et d'organisation, cette vision de la langue commence à être révisée. La théorie pragmatique de l'action communicative fournit une base intéressante pour relier la question du langage à celle des conversations.

Une fois que les consultants en management africains auront traduit *Ubuntu* en une initiative de changement programmée et commercialisable pour la diffuser en Afrique et dans d'autres endroits du monde, elle risque d'être victime du cycle de vie de tant de tendances et de modes dans la littérature sur le management. Toutefois, *Ubuntu* est souvent comparé à TQM comme un label reflétant la manière dont les entreprises japonaises ont pu façonner leurs propres pratiques. Ce label soulignait l'importance de la qualité en tant que responsabilité partagée dans toute entreprise. En tant que tel, il n'a pas disparu du langage du management, mais en est devenu partie intégrante. *Ubuntu* peut obtenir les mêmes résultats tout en soulignant le besoin urgent d'interconnexion, de convivialité et d'harmonie sur les lieux de travail. Afin d'être traduit et converti de manière adéquate, Holden (2002) souligne le rôle du management interculturel. Les managers doivent développer des compétences de communication interculturelle - un savoir-faire - pour permettre une atmosphère propice et collaborative dans les entreprises, ce qui renforce les valeurs que représente *Ubuntu*. Ces valeurs ne reflètent pas une nature humaine figée. La diversité dans les organisations a montré clairement que cela ne peut pas être le cas. Mais elle révèle que les acteurs des organisations ont une nature commune qui, dans certaines cultures, est plus respectée que dans d'autres. Cette nature humaine commune rend l'intercommunication possible. C'est ce que *Ubuntu* tente d'exprimer comme une voie pour comprendre et vivre notre humanité commune.

## Notes

1. Durban Metrorail est une société sud-africaine de transport public. Elle avait reçu une place de succès lors du Black Management Forum en 1999, pour la compagnie la plus progressiste du Kwazulu-Natal.
2. CS Holdings est une entreprise sud-africaine de technologies de l'information. Plus d'informations disponibles sur : [www.cs.co.za/reconstructionand\\_development.htm](http://www.cs.co.za/reconstructionand_development.htm)

## References

- Ayittey, G.B.N. (1991), *Institutions africaines indigènes*, Transnational Publishers, New York, NY.
- Bohman, J. (1999), " Raison pratique et contrainte culturelle : l'agence dans la théorie de la pratique de Bourdieu ", in Shusterman, J. (Ed.), *Bourdieu : Un lecteur critique*, Blackwell, Oxford, pp. 129-53.
- Bourdieu, P. (1990), In *Autres Mots : essais vers une sociologie réflexive*, Polity Press, Londres.
- Chancock, M. (2000), "Culture et droits de l'homme ; orientalisation, occidentalisation et authenticité", in Mamdani, M. (Ed.), *Beyond Right Talk and Culture Talk*, Chapter 1, Saint Martin's Press, New York, NY.
- Cook, S.D. et Brown, J.S. (1999), "Transition épistémologique : La danse générative entre la connaissance organisationnelle et le savoir organisationnel", *Organization Science*, Vol. 10 No. 4, pp. 381-400.
- De Long, D.W. et Fahey, L. (2000), " Diagnostiquer les barrières culturelles à la gestion des connaissances ", *Academy of Management Executive*, Vol. 14 n° 4, pp. 113-28.
- Deetz, S. (2003), " Retrouver l'héritage du tournant linguistique ", *Organisation*, Vol. 10 n° 3, pp. 421-9.
- Falola, T. (2003), *Le pouvoir des cultures africaines*, Rochester Press, Londres.
- Gardner, W.L. et Avolio, B.J. (1998), "Les relations charismatiques : une perspective dramaturgique", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 32-58.
- Geertz, C. (1979), "Du point de vue des autochtones : sur la nature de la compréhension anthropologique", in Rabinow, P. et Sullivan, W.M. (Eds), *Interpretive Social Science*, University of California Press, Berkeley, CA, pp. 225-41.
- Ghebreorgis, F. et Karsten, L. (2005), "Les pratiques de Management des ressources humaines en Érythrée : défis et perspectives", *Employee Relations Journal*, sous presse.
- Glisby, M. et Holden, N. (2003), "Contraintes contextuelles dans la théorie de la gestion des connaissances : l'ancrage culturel de l'entreprise Horako créatrice de connaissances", *Knowledge and Process Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 29-36.
- Glock-Grueneich, N. (2003), " Susciter la compassion, encadrer la vérité et voir ce qui n'existe pas ", *Actes de la conférence LAP 2003*, Tilburg, pp. 23-51.
- Grant, D., Keenoy, T. et Oswick, C. (1998), *Discours et Organisation*, Sage Publications, Londres.

- Green, S.E. (2004), " Une théorie rhétorique de la diffusion ", *Academy of Management Review*, Vol. 29 n° 4, pp. 653-69.
- Gupta, A.K. et Govindarajan, V. (2000), " Les flux de connaissances au sein des sociétés multinationales ", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 n° 2, pp. 473-96.
- Habermas, J. (1984), *La théorie de l'action communicative*, vol. 1, Beacon Press, Boston, MA.
- Habermas, J. (1985), " Remarques sur le concept d'action communicative ", in Seebass, G. et Tyomela, R. (Eds), *Social Action*, Reidel, Rotterdam, pp. 151-78.
- Habermas, J. (1987), *La théorie de l'action communicative*, vol. II, Beacon Press, Boston, MA.
- Holden, N.J. (2002), *Management interculturel*, Prentice-Hall, Londres.
- Holman, D. et Thorpe, R. (2003), *Management et Langage*, Sage Publications, Londres.
- Jackson, T. (2004), *Management Et Changement en Afrique : Une perspective interculturelle*, Routledge, Londres.
- Karsten, L. et Illa, H. (2004), "Ubuntu comme un concept de management", *Cèdres Etudes*, Numéro spécial gestion 2004, pp. 203-42.
- Khoza, R. (1994), " La nécessité d'une approche afrocentrique du management ", *African Management, Knowledge Resources (PTY) Ltd*, Randburg, pp. 117-23.
- Kinzbeg, D.W. (1991), *Harmonie industrielle au Japon : Invention d'une tradition*, Routledge, Londres.
- Lascaris, R. et Lipkin, M. (1993), *Révélation dans la nature*, Human & Rousseau, Tafelberg.
- Lervik, J.E. et Lunnan, R. (2004), " Perspectives contrastées sur la diffusion des connaissances en matière de management ", *Management Learning*, vol. 35 n° 3, p. 287-302.
- Mangaliso, M. (2001), " Construire un avantage compétitif à partir d'Ubuntu : les leçons de management de l'Afrique du Sud ", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No. 3, pp. 23-34.
- Mbigi, L. (1997), *Ubuntu : Le rêve africain en matière de management*, Ressources du savoir, Randburg.
- Mbigi, L. et Maree, J. (1995), *Ubuntu : L'esprit de la gestion de la transformation africaine*, Ressources de la connaissance, Randburg.
- Michalon, C. (2003), *Différences Culturelles, Mode d'Emploi*, Sepia, Saint Maur.
- M icklethwait, J. et Woodridge, A. (1996), *Les Sorciers*, Heinemann, Londres.



- Moldoveanu, M. (2002), " Langage, jeux et jeux de langage ", Journal de Socio-économie, Vol. 31 n° 2, pp. 233-51.
- Mueller, F. et Carter, Ch. (2005), " La scénarisation du management de la qualité totale dans sa biographie organisationnelle ", Organization Studies, Vol. 26 No. 2, pp. 221-47.
- Nash, R. (2005), " Habitus cognitif et intelligence collective : concepts pour l'explication de l'inégalité des chances en matière d'éducation ", Journal de la Politique éducative, Vol. 20 No. 1, pp. 3-21.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), La Société créatrice de savoir, Oxford University Press, New York, NY.
- Nussbaum, B. (2003), "Ubuntu et entreprises, réflexions et questions", World Business Academy, Vol. 17 n° 3, p. 1-16.
- Patricia, P. et Scheraga, A. (1998), " Utilisation de la philosophie africaine d'Ubuntu pour introduire la diversité dans l'école de commerce ", Chinmaya Management Review, Vol. 2 n° 2.
- Purcell, J. (1987), " Cartographie des styles de management dans les relations avec les employés ", Journal des études de management, vol. 24 n° 5, pp. 533-48.
- Ramose, M.B. (1999), La Philosophie Africaine à travers Ubuntu, Mond Books, Harare.
- Rwelamila, P.D., Talukhaba, A.A. et Ngowi, A.B. (1999), " Retracer le syndrome des échecs de projets africains : la signification d'Ubuntu ", Ingénierie, construction et gestion architecturale, Vol. 6 n° 4, pp. 335-46.
- Sanders, M. (1999), " Leçons de lecture ", Diacritics, Vol. 29 n° 3, pp. 3-20.
- Searle, J.R. (1969), Actes de discours : Un essai sur la philosophie du langage, Cambridge University Press, New York, NY.
- Shotter, J. (1993), Réalités conversationnelles : Construire la vie par le langage, Sage, Londres.
- Shotter, J. et Cunliffe, A.L. (2003), " Les managers comme auteurs pratiques : conversations quotidiennes pour l'action ", in Holman, D. et Thorpe, R. (Eds), Management et Langage : Le manager en tant qu'auteur pratique, Sage, Londres, p. 15-37.
- Shutte, A. (1993), Philosophie pour l'Afrique, Marquette University Press, Milwaukee.
- Sorge, A. et van Witteloostuijn, A. (2004), " Le ((non) sens du changement organisationnel : un essai sur les hypes universels de la gestion, les métaphores de la consultation malade et les théories de l'organisation saine ", Études organisationnelles, vol. 25 n° 7, pp. 1205-31.

Taylor, J.R. et van Every, E.J. (2000), *La nouvelle organisation : La communication comme site et surface*, Lawrence Erlbaum Associates, Londres.

Thairu, W. (1999), "Gestion de la communication en Afrique", in Muruku Waigulu, J. (Ed.), *Gestion des organisations en Afrique*, Quorum Books, Westport, CT. van der Wal, R. et Ramotschoa, M. (2001), " Un modèle de diversité culturelle pour les entreprises sud-africaines ", *Management Today*, juillet.

von Krogh, G., Ichijo, K. et Nonaka, I. (2000), *Permettre la création de connaissances*, Oxford University Press, Oxford.

Watson, T.J. (1994), *En quête de management*, International Thomson Business Press, Londres.

### **Lectures complémentaires**

Dia, M. (1996), *Management de l'Afrique dans les années 1990 et au-delà*, Banque mondiale, Washington, DC.

Hampden-Turner, C. et Trompenaars, A. (1993), *Les sept cultures du capitalisme*, Currency/Doubleday, New York, NY.

Holden, N.J. et van Kortzfleisch, H.F.O. (2004), " Pourquoi le transfert de connaissances interculturelles est une forme de traduction à plus d'égards que vous ne le pensez ", *Knowledge and Process Management*, vol. 11 n° 2, p. 127-36.

[1] : Durban Metrorail est une société sud-africaine de transport public. Elle avait reçu une place de succès lors du Black Management Forum en 1999, pour la compagnie la plus progressiste du Kwazulu-Natal. [2] : CS Holdings est une entreprise sud-africaine de technologies de l'information. Plus d'informations disponibles sur : [www.cs.co.za/reconstructionand\\_development.htm](http://www.cs.co.za/reconstructionand_development.htm)