

# Internationalisation des lieux de travail et pratiques GRH *L'expérience des coopérations interentreprises sino- camerounaises*

SEBASTIENMAGLOIREBEKONOOHANA

Université de Douala- Cameroun

**Abstract:**

The internationalization of the workplace as a result of globalization, imposes new challenges to business managers. This article examines the practices of HRM in situations of internationalization of workplaces, little explored in the context of China-Cameroon joint ventures (through modes: sharing tasks, semi-division of labor and division of labor) . We defend the idea that hybridization HR practices carries innovation in organizations and at the same time renew the debate on the paradox of cultural distance, focused on the dual opposition between universalist and culturalist current power.

**Keywords:**

Contingent Approach, Cultural distance; HRM, Internationalization of workplaces, Interorganisationnelles relations.

**Résumé:**

L'internationalisation des lieux de travail du fait de la globalisation, impose de nouveaux défis aux managers d'entreprises. Cet article examine les pratiques de GRH en situation d'internationalisation des lieux de travail, dans le contexte peu exploré des co-entreprises sino-camerounaises (selon les modes : mise en commun des tâches, semi-répartition des tâches et répartition des tâches). Nous défendons l'idée que l'hybridation des pratiques RH est porteuse d'innovation dans les organisations et renouvelons dans le même temps le débat sur le paradoxe de la distance culturelle, focalisé sur l'opposition duale entre le courant universaliste et le courant culturaliste.

**Mots clés:**

Approche contingente, Convention, Distance culturelle, GRH, Relations interorganisationnelles.

## INTRODUCTION

Le développement international des entreprises, favorisé par la mondialisation et l'intégration croissante des économies nationales, n'a pas manqué de mettre à jour de nombreuses différences culturelles. Si la diversité et le multiculturalisme<sup>1</sup> sont aujourd'hui présentés comme facteurs clés de succès pour les entreprises (Barel, 2006 ; Ahlem, 2010), capables de synergies et à la base de ressources et compétences spécifiques, dans le même temps, la distance culturelle qu'ils génèrent est également perçue comme pouvant être à l'origine de nombreuses inerties qui entravent le développement de la productivité et la capacité d'apprentissage des firmes (Van Knippenberg et al, 2004 ; Quer et al, 2007 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002 ; Karjalainen, 2010 ; Viegas Pires, 2011). Cette dernière serait même à l'origine de conflits ou des tensions capables de graves dysfonctionnements organisationnels (Gérard, 2006 ; Apitsa & Amine, 2014).

Si l'internationalisation des lieux de travail peut affecter plusieurs fonctions de l'entreprise, la GRH se présente néanmoins comme étant à la fois la plus marquée et la plus mal outillée au regard de la littérature disponible partagée entre « *universalisme* » et « *culturalisme* » (Sorge et Warner, 1981 ; Hofstede, 1991, 1994 ; Tidjani, 1995 ; Trompenaars et al, 2001 ; Hernandez, 1997, 2007 ; D'Iribarne, 2003 ; Kamdem et Fouda, 2007 ; Hounkou & Pichault, 2008 ; Dupont et Janicot, 2010 ; Soufyane et Abdelaziz, 2014 ; Apitsa & Amine, 2014).

Se pose alors la question des **pratiques GRH à promouvoir en situation d'internationalisation des lieux de travail.**

---

<sup>1</sup> Si la culture peut être définie comme un système de valeurs partagées qui conditionnent les comportements et les croyances (Hofstede, 1980), par multiculturalisme, il faut entendre la présence de plusieurs cultures nationales au sein d'un même espace de travail (d'Iribarne, 1989, Pesqueux, 2004).

La présente contribution se donne pour objectif d'examiner les pratiques de *GRH* dans le contexte peu exploré des co-entreprises *sino-camerounaises* ; l'ambition étant de dépasser le débat focalisé sur l'opposition duale entre le courant universaliste et le courant culturaliste (*Sainsaulieu, 1988* ; *Cazal, Davoine, Louart et Chevalier, 2010*) ; *Meriade et Yiqiang Li, 2015*). Raison pour laquelle, nous privilégions une approche éclectique de la littérature sur le sujet dans une première partie consacrée au cadre conceptuel. La deuxième partie procède à la présentation des cas étudiés. Dans une troisième partie, l'article s'intéresse aux pratiques GRH mobilisées. Pour finir les résultats sont discutés et des perspectives de développement proposées.

## I- LE CADRE CONCEPTUEL

Le champ conceptuel de la GRH à l'international alimente le débat entre convergence et divergence des pratiques de gestion (*Assala, 2007* ; *Houkoku & Pichault, 2008* ; *Apitsa, 2014*). Deux approches émergent de cette abondante littérature : le courant *universaliste (anti-culturaliste)* et l'approche *contingente (culturaliste)*. Le paradigme « *anti-culturaliste* » se fonde sur une approche *universaliste* de la gestion et soutient une convergence des modes et des contextes (le « *one best way* ») dans laquelle les cultures locales seraient sans importance (*Sorge et Warner, 1981* ; *Amadiou, 1992*). En revanche, le paradigme « *culturaliste* » (« *humaniste* ») développe une démarche multidimensionnelle qui tient compte des spécificités culturelles et sociales propres à chaque société en contexte *pluriculturel* (*Hofstede et Bollinger, 1987* ; *D'Iribarne, 1990, 2003* ; *Hofstede, 1980 ; 1991* ; *Lawrence et Yeh, 1994* ; *Schwartz, 1999*). Selon ce courant du management interculturel encore qualifié de « *divergente* », le comportement des acteurs serait soumis aux influences culturelles et institutionnelles spécifiques à chaque région ou pays. D'autres perspectives d'analyses soutiennent l'« *hybridation* » des pratiques de gestion, comme mode de management en contexte international (*Boyer, 1998* ; *Frimousse et Peretti, 2006* ; *Kamdem et Fouda, 2007* ; *Yahiaoui & Chebbi, 2008*). Cette logique *cross-culturelle* peut s'avérer fructueuse, puisqu'elle autorise le développement des synergies culturelles et ouvre la voie à

une gestion efficace et contingente des diversités culturelles autour d'un management « *interculturel créatif* ».

Les travaux pionniers d'Hofstede (1980, 1994, 2005) établissent que les pratiques managériales peuvent être fonction des spécificités culturelles nationales. L'auteur identifie 5 dimensions de différenciation culturelle. La *distance hiérarchique*, qui désigne l'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis ; un score élevé montrant des relations hiérarchiques autoritaires et une structure organisationnelle verticale. La *réduction de l'incertitude* indique le degré de tolérance de la part d'une culture face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs ; un score élevé indiquant plus d'incertitude voire plus de malaise face à l'imprévu et à l'incertitude. L'*individualisme et le collectivisme* expriment le degré de liberté (ou d'autonomie) d'un individu vis-à-vis du groupe ; un score élevé laisse présager un niveau important d'individualisme. La *dimension masculine/féminine* exprime la sensibilité d'une culture à des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin) et l'importance du genre dans sa structuration ; un score élevé illustre le primat des valeurs portées sur la performance, la force et la distanciation hommes et femmes. En revanche plus il est faible, plus prédominent les valeurs de solidarité, de qualité de vie ou d'égalité entre hommes et femmes. L'*orientation à long terme* désigne une orientation culturelle portée sur les valeurs, la vertu, la persévérance. Quant au *court terme*, il se réfère au respect des traditions et à la satisfaction des obligations sociales. Il en ressort que ces traits caractéristiques des cultures nationales conditionnent les pratiques managériales, et notamment celles en GRH (Trompenaars et Woolliams, 2003 ; Lu et Lee, 2005). Ainsi, l'*individualisme/collectivisme* permet de caractériser les pays occidentaux (considérés comme plus individualistes à travers la recherche de l'intérêt personnel qu'à celui groupe) des pays d'Afrique, du Proche Orient ou de l'Asie, enclin au *collectivisme*. La *masculinité contre la féminité* va distinguer les pays nordiques des pays latins considérés comme *masculins*. La *distance hiérarchique* sera prononcée dans certains pays (France, l'Espagne, la Belgique et le Japon) contrairement aux pays scandinaves, germaniques et anglo-saxons. Enfin, « l'aversion du risque » c'est-à-dire l'appréhension que l'on a de l'avenir et qui consacre le degré de contrôle de l'incertitude

distingue les pays latins d'Europe et d'Amérique, des pays méditerranéens, le Japon et la Corée qui développe un fort contrôle de l'incertitude.

### I-1- La coopération sino-camerounaise au regard des critères d'Hofstede

Cinq formes de coopération interentreprises dominent les relations entre la Chine et ses partenaires (Fan, 1987, in Noël & Zhang, 1992) : *Entreprises à capitaux chinois et étrangers (hezi qiye)* (exploitation conjointe de l'entreprise et partage des profits et pertes selon les termes du contrat) ; *Entreprise en coopération contractuelle (hezuo jingying)* (les droits et les obligations des deux parties sont spécifiées dans le cadre d'un contrat qui procède à la création d'une entité juridique ou non) ; *Exploitation en commun (hezuo kaifa)* (principalement à l'exploration et à l'exploitation des ressources énergétiques) ; *Accord de transformation/assemblage (lailiao ou laiyang jiagong /laiyang zhuangpei)* ; *Commerce de contrepartie (buchang maoyi)*. Tout le monde y gagne : les firmes du Sud bénéficient des transferts de savoir-faire et technologiques, des apprentissages ou des crédits qui leur permettraient de sortir de l'isolement financier et technologique<sup>2</sup>. En contrepartie, elles permettent à leurs protagonistes un accès privilégié à des marchés et leur font bénéficier des économies de localisation (Jolly D., 2001 ; Glaister K.W. et alii, 2003 ; Luo Y., 2001 ; Anand J., Delios A., 2002). D'une manière générale, la coopération sino-camerounaise autorise la création de valeur à travers la complémentarité des ressources et compétences engagées. La co-construction des compétences, le transfert des technologies et des capacités organisationnelles adaptées à l'ouverture des marchés participent également à la mise en place d'une rente relationnelle.

---

<sup>2</sup> A titre d'exemple, du fait de l'accroissement des coûts de la complexité des technologies et des dépenses en R&D, difficilement mobilisables pour une seule firme, il devient difficile, voir impossible pour une entreprise à fortiori du Sud, de procéder toute seule à un investissement rentable. D'autant plus qu'à la variété des compétences à « réunir » nécessaire pour satisfaire les exigences de la technique moderne, s'ajoutent malheureusement la rapidité du progrès et sa contrepartie inhérente à savoir : l'obsolescence.

Si donc la Chine de par son poids démographique, son avancée technologique et le dynamisme de son économie, se présente comme partenaire de choix, en revanche le succès d'une telle collaboration passe principalement par une gestion spécifique de la variable culturelle (le risque culturel) (Hofstede, 2001, Fouda, 2006). En effet, si la Chine dispose d'un marché potentiel de plus de 1,35 milliards d'habitants et des industries en pleine expansion, elle se distingue aussi à travers un **contexte particulier** : une tradition culturelle qui porte sur des milliers d'années, un régime socialiste et d'économie de pays en voie de développement (Noël & Zhang, 1992). A ce titre, l'altérité *socio-culturelle* en œuvre entre partenaires chinois et africains (et camerounais en particulier) présage des difficultés d'une coopération interentreprises productive.

#### I-1-1- Le partenaire chinois

Quelques invariants de la culture asiatique nous sont proposés par certains travaux (Limtanakool Supong et Berghe Dirk Van den, 2002) sur la base des critères proposés par Hofstede (1980). L'indice « *Power Distance* » fait état d'une entité qui valorise le groupe et promeut des liens familiaux forts et solides qui régissent le système social. De l'indice « *Individualism* », il ressort que le continent présente un niveau d'individualisme faible. Quant à l'indice « *Long-term Orientation* », il relève une société marquée par le dynamisme confucéen. Dans le cas de la Chine en particulier, malgré une évolution économique et politique sans précédent, trois faits majeurs dominant l'histoire de ce pays (Poulet & Vanypre, 2006 ; Gao, 2009) : des religions traditionnelles vieilles de plusieurs siècles (principalement le *confucianisme* et le *taoïsme*<sup>3</sup>) ; une tradition politico-économique imbriquée du communisme, du marxisme, du léninisme et du maoïsme ; une ouverture vers le monde occidentale depuis une trentaine d'années. Ces aspects de la culture chinoise font d'elle une société « *partenalisée* » et profondément

---

<sup>3</sup> Le *Confucianisme* organise la « *vie des hommes dans une société juste et pacifique* ». Quant au *taoïsme*, il s'insurge contre l'autorité établie, et prône un épanouissement de l'homme qu'en conformité avec les lois de la nature.

inégalitaire, où la famille voire le clan constituent le socle de l'organisation sociale. Sur le plan managérial, les principes de hiérarchie et de solidarité gouvernent la vie en entreprise : tout se fait à la verticale et le *feed-back* reste méconnu ; le consensus est la règle et les relations interpersonnelles prédominantes.

Cette spécificité chinoise semble pour plusieurs raisons, étrangère au *modèle standard* de management (Gao, 2009) à travers notamment : une vision cognitive « *holiste et pragmatique* », et par conséquent « dynamique et changeable » ; une distance du pouvoir et de responsabilité, à travers le respect de la hiérarchie et l'affirmation de l'autorité ; la recherche du consensus et de l'intérêt commun pour toute décision ; l'importance des relations interpersonnelles, base de la cohésion sociale. La famille et le groupe orientent le choix de l'individu et garantissent l'harmonie collective. Il en ressort deux principales caractéristiques du management chinois (Soulié, 2010 ; Meriade & Yiqiang Li, 2015) : le *réseau relationnel* ou *Guanxi* et la *logique de face* ou *Mianzi*. Le *guanxi* recouvre l'ensemble des relations personnelles d'un individu, constitué de la famille, les amis, les collègues, les clients, etc. Le *mianzi* signifie l'estime de soi, « *ne pas perdre la face* » et est considéré comme l'identité de chacun vis-à-vis de la société.

#### I-1-2- Le partenaire camerounais

Selon Hernandez (2007), le « *facteur C* »<sup>4</sup> caractérise les organisations africaines. Comme le précise Kamdem (2002), la spécificité africaine tient de son environnement écologique, les coutumes et traditions d'une part ; d'autre part, elle puise dans le passé protectorat qui conditionne les systèmes de représentation et la dynamique des comportements des acteurs. D'autres institutions<sup>5</sup> méconnues de

---

<sup>4</sup> Pour marquer la logique communautaire (*facteur C*).

<sup>5</sup> En l'occurrence l'entraide, la redistribution, la confiance, les conventions, les habitudes, les « *modus operandi* », etc.

l'approche standard (les modèles « *wébérien* » et « *rationnel* » notamment) régissent les relations entre divers acteurs socio-économiques. D'Iribarne (1989) parle de logique de *consensus* et/ou de *coopération*, Mutabazi (2008) convoque quant à lui le « *modèle circulatoire africain de gestion* » pour définir les valeurs et règles de sociabilité spécifiques à l'Afrique. L'entrepreneur africain se présente ainsi comme un « *homo africanus* » (et non un « *homo economicus* ») (Galiegue & Madjimbaye, 2007), enclin à des considérations *socio-culturelles* de l'espace, du temps, des règles et croyances (Ouédraogo, 2007). Face aux revendications communautaire et sociétale, il est capable d'activer de façon stratégique des réseaux relevant des sphères économique et socio-culturel (Hofstede, 1987). Il devient donc opportun de convoquer un « *paradigme ethnique* » pour instruire l'analyse du comportement des organisations africaines (Hofstede, 1987 ; D'Iribarne, 2003 ; Kamdem et Fouda, 2007 ; Galiegue & Madjimbaye, 2007 ; Apitsa & Amine, 2014).

Plusieurs travaux révèlent en effet l'« *ethnicité* »<sup>6</sup> comme une composante majeure des organisations camerounaises (D'Iribarne, 1986 ; Kamdem, 2002 ; kamdem & Fouda, 2007). Trois aires culturelles permettent de la circonscrire : la communauté du septentrion composée des *peules* et *Kirdis*, caractérisée par un degré élevé de solidarité, une charité poussée et un fort attachement à la tradition ; la communauté *bantu* et *semi-bantu*, portée sur une faible solidarité du groupe, le mérité du pouvoir, un esprit religieux et un rejet des idées anciennes ; enfin la minorité *anglophone*, marquée par une forte solidarité de groupe, un souci de réduction de la hiérarchie, le rejet des idées anciennes et une importance accordée à la vie religieuse.

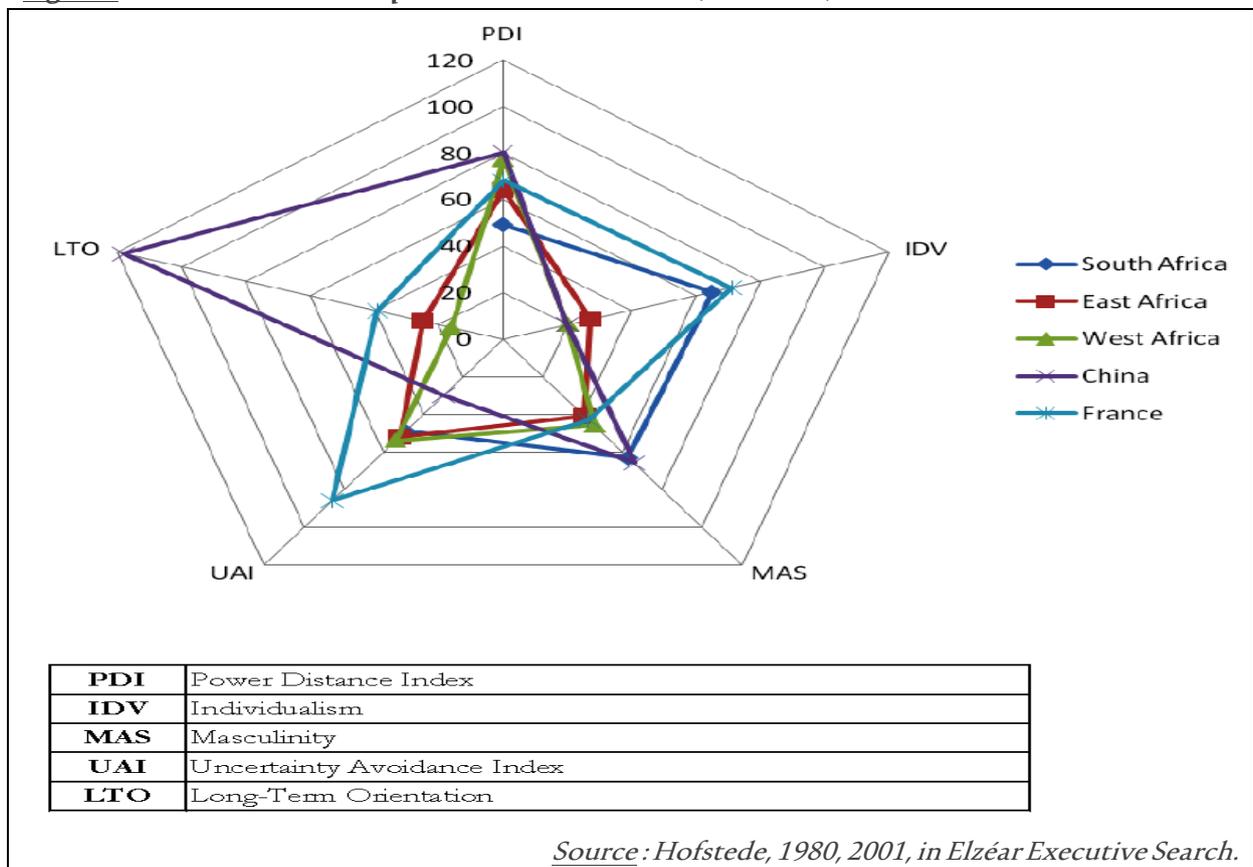
## I-2- Les distances culturelles entre les partenaires chinois et camerounais

---

<sup>6</sup> L'ethnicité traduit « *l'appartenance à un groupe ethnique ainsi que les actions et les activités qui en découlent* » (kamdem & Fouda, 2007).

Nombreuses sont les études qui essaient d'évaluer la distance culturelle entre les pays (Hofstede, 1980, 2001 ; Hofstede & Bond, 1984 ; Bollinger et Hofstede, 1987 ; The Chinese Culture Connection, 1988 ; Grange 1997 ; Noorderhaven et Tidjani, 2001). Les résultats des travaux d'Hofstede prolongés par ceux de Grange (1997) et de Fouda (2006) seront privilégiés dans le cadre de ce travail. (Voir Figure 1)

**Figure1 : Distance culture Afrique-Chine selon Hofstede (1980, 2001)**



De façon synthétique, l'Afrique (East Africa et West Africa) et la Chine partagent des points de convergence portés sur une distance hiérarchique moyenne et un degré élevé de vie communautaire (Indice faible de la dimension *Individualism*) d'une part. D'autre part, uelques points de divergence peuvent également être notés. En effet, les dimensions *Long Term Orientation*, *Uncertainty*

*Avoidance Index* et dans une moindre mesure la dimension *Masculinity* indiquent des scores discordants qui soulignent la méconnaissance de la part de l'africain des préceptes confucéens de comportement chinois porté sur une orientation à long terme. Une évaluation de la distance culturelle entre les partenaires asiatiques et africains est reprise dans les *Tableaux 1 et 2*.

**Tableau 1 : Distance culture Pays africains et asiatiques selon Hofstede (1980, 2001)**

| <b>Pays</b>  | <b>PDI</b> | <b>UAI</b> | <b>IDV</b> | <b>MAS</b> | <b>Pays</b>        | <b>PDI</b> | <b>UAI</b> | <b>IDV</b> | <b>MAS</b> |
|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| Indonésie    | 78         | 48         | 14         | 46         | Inde               | 77         | 40         | 48         | 56         |
| Thaïlande    | 64         | 64         | 20         | 34         | Singapour          | 74         | 8          | 20         | 48         |
| Pakistan     | 55         | 70         | 14         | 50         | Hong-Kong          | 68         | 29         | 25         | 57         |
| Taiwan       | 58         | 69         | 17         | 45         | Afrique de l'Est   | 64         | 52         | 27         | 41         |
| Corée du Sud | 60         | 85         | 18         | 39         | Afrique de l'Ouest | 77         | 54         | 20         | 46         |
| Philippines  | 94         | 44         | 32         | 64         | Cameroun           | 52         | 76         | 21         | 35         |
| Malaisie     | 104        | 36         | 26         | 50         | Côte d'Ivoire      | 68         | 48         | 20         | 34         |
| Chine        | 80         | 30         | 20         | 66         | Vietnam            | 70         | 30         | 20         | 40         |

*Source : Fouda Ongodo, 2006.*

**Tableau 2 : Distance culturelle Chine-Cameroun selon Hofstede (1980, 2001)**

|                     | <b>PDI</b> | <b>UAI</b> | <b>IDV</b> | <b>MA</b> |
|---------------------|------------|------------|------------|-----------|
| <i>Chine</i>        | <b>80</b>  | <b>30</b>  | <b>20</b>  | <b>66</b> |
| <i>Cameroun</i>     | <b>52</b>  | <b>76</b>  | <b>21</b>  | <b>35</b> |
| <i>South Africa</i> | 49         | 49         | 65         | 63        |
| <i>West Africa</i>  | 77         | 54         | 20         | 46        |
| <i>East Africa</i>  | 64         | 52         | 27         | 41        |

*Source : Fouda Ongodo, 2006.*

Au-delà des similitudes qui peuvent être constatées à nouveau entre pays africains et pays asiatiques (Pakistan, Thaïlande, Indonésie, Taiwan) à travers les indices *Power distance Index et Individualism*, les points de divergence portent sur les indices *Uncertainty Avoidance Index et Masculinity*. Le *tableau 2* (en Annexe) résume la distance culturelle Chine-Cameroun.

Il en ressort que le Cameroun se singularise sur plusieurs plans (*Masculinity, Uncertainty Avoidance Index, Power Distance Index*) d'abord par rapport aux autres régions africaines (South Africa) et bien évidemment avec la Chine par la suite. Le score moyen de l'indice *Power Distance Index* pour le partenaire camerounais, résulterait des considérations *ethniques* ; quant à celui élevé de l'indice *Uncertainty Avoidance Index*, il tiendrait tout simplement d'une tendance portée sur le respect des règles de fonctionnement et de contrôle des organisations (Fouda, 2006).

De ce qui précède, il se dégage malgré quelques points de convergence (*Individualism*), une **asymétrie culturelle** de fait entre partenaires chinois et leur homologue africain (et camerounais en particulier). Les points de convergence portent principalement sur l'indice *Individualism*, qui exprime le degré d'autonomie dont dispose un individu vis-à-vis de son groupe et son degré d'attachement aux valeurs communautaires. Dans le cas d'espèce, un score faible exprime la prégnance du groupe d'appartenance sur l'individu. Parmi les points de divergence en revanche, l'indice *Power Distance Index* exprime le degré d'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis ; plus ce score est élevé (comme c'est le cas pour la Chine), plus les relations hiérarchiques sont supposées autoritaires et la structure de la société verticale. Ce résultat contraste avec le score enregistré par le Cameroun (plutôt moyen). Pour l'indice *Uncertainty Avoidance Index*, qui exprime l'attitude (le degré de tolérance) d'une culture vis-à-vis de l'inquiétude provoquée par les événements futurs, plus ce score est élevé (comme c'est le cas pour le Cameroun), plus le futur à travers l'incertitude, le risque, l'inconnu qu'il engendre, génère un malaise, mais développe dans le même temps des mécanismes pour y faire face. Plus ce score est faible (le cas de la Chine), plus l'individu développe une aisance face à l'imprévu et l'incertitude. Enfin, l'indice *Masculinity*, qui désigne le degré de sensibilité d'une société vis-à-vis des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin) ou encore la façon dont elle aborde les questions de genre ; plus ce score est élevé (comme c'est le cas pour la Chine), plus prévalent les valeurs de performance, de force et une distinction des rôles hommes / femmes au sein d'une société ;

plus il est faible (comme c'est le cas pour le Cameroun), plus prédominent les valeurs de solidarité, de qualité de vie et d'égalité hommes/femmes.

Que dire alors des pratiques managériales mobilisées au sein des partenariats sino-camerounais.

## II- LES PRATIQUES GRH MOBILISÉES AU SEIN DES CO-ENTREPRISES SINO-CAMEROUNAISES

Nos réflexions se fondent sur les résultats des travaux d'Hofstede (1980), au demeurant validés par d'autres recherches (Newman et Nollen, 1996 ; Sondergaard, 1994 ; Kogut et Singh, 1988 ; Hofstede, 2001). Pour identifier les pratiques de gestion mobilisées dans les cas étudiés, nous partons des pratiques RH fréquemment mobilisées dans les contributions théoriques et empiriques sur la question (Baldegger et Arcand, 2003 ; Lengnick-Hall et al. 2009 ; Manon, 2009) (*Voir tableau 3*).

**Tableau 3 : Indicateurs des pratiques RH utilisés**

| <b>Pratiques RH</b>                                | <b>Indicateurs</b>  |
|--|---|
| <i>Pratiques de rémunération</i>                   | <i>Portées : sur la performance individuelle, sur la performance d'équipes, sur les commissions ou bonus individuels, sur le partage de bénéfice, sur des aspects non monétaires, sur la sécurité et stabilité.</i> |
| <i>Pratiques d'évaluation du rendement</i>         | <i>Individuel ou collectif</i>  |
| <i>Pratique de gestion de l'information</i>        | <i>Directives du travail, échanges d'idées, réseaux de communication pour une meilleure coordination entre les acteurs</i>  |
| <i>Pratiques touchant la gestion des carrières</i> | <i>programmes de promotion interne, plans de développement professionnel, programmes de mobilité interne, d'enrichissement des tâches, organisations du travail (conciliation travail-famille, etc.),</i>           |
| <i>Pratiques de gestion générale</i>               | <i>gestion participative, le travail en équipe, pouvoir discrétionnaire dédié à l'employé, responsabilité des employés, etc.</i>  |

*Source : Manon, 2009.*

Bien évidemment, chacun de ces indicateurs se réfère à une dimension culturelle identifiée par Hofstede (1995, 2005). Dans le même temps, ces dimensions orientent l'enquête sur les pratiques *RH* menées. (*Voir les tableaux 4, 5, 6, 7, 8; 9; 10 et 11*)

Une méthodologie de type exploratoire a guidé la phase empirique de ce travail. Nous optons pour un protocole qualitatif mobilisant la technique de l'entretien individuel semi-directif et d'autres outils de collecte d'information (recherche documentaire et observation directe). Une posture empirico-inductive nous permet en outre de mieux saisir la *réalité* sur le terrain de recherche à travers *trois études de cas*. Ce nombre satisfait aux exigences méthodologiques d'étude de cas (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) et s'arrime à notre perspective de recherche de type exploratoire. En effet, ce travail ne vise donc pas une généralisation de ses résultats. Le choix des modalités relationnelles partagées entre, *mise en commun des tâches, semi-répartition des tâches et répartition des tâches* est guidé par l'observation faite de la coopération sino-camerounaise quant à l'appui au développement du secteur privé et de la coopération de maintenance technique (*Fondation Friedrich Ebert Stiftung*, 2005). Une trentaine d'entretiens d'une durée allant de 30mn à une heure, a été ainsi menée durant la période allant de Janvier à Juillet 2014, avec différents responsables *RH* des cas cités. Pour chacune des populations étudiées, une saturation thématique a été atteinte au bout du 9<sup>ème</sup> Entretien. Une analyse horizontale a été effectuée pour chaque entretien, complétée par une analyse verticale, afin comparer les différents discours des enquêtés.

### III- RESULTATSETDISCUSSIONS

Dans le cadre de la coopération Chine – Cameroun, de nombreuses réalisations ont permis la création des entreprises en joint-venture entre le secteur privé chinois et camerounais. Ce partenariat a notamment permis la mise sur pied de deux entreprises : l'une consacrée à la recharge de pneus que nous appellerons « X-A » et l'une autre dédiée à la fabrication de motoculteur que nous appellerons

« A-X-M ». Nous retiendrons également, dans le cadre de la coopération de maintenance technique, une entreprise de travaux publics que nous appellerons Y-B-H. Les caractéristiques de ces entreprises sont reprises dans le tableau ci-dessous (*Tableau 8*).

#### Cas X-A :

Les résultats du cas X-A sont repris dans les différents tableaux 9, 10, 11, 12.

Les pratiques RH dans le cas X-A s'imprègnent tour à tour des réalités culturelles chinoises et camerounaises. Ainsi par exemple, un indice élevé *distance hiérarchique* (80/52 en faveur de la Chine) tout comme celui tout aussi élevé de masculinité (66/35 pour la Chine) dominent les pratiques RH. A son tour, la culture camerounaise marque également les pratiques. Un indice élevé *contrôle de l'incertitude* (76/30 pour le Cameroun) domine les pratiques RH. Toutefois, l'indice individualisme/collective (très moyen dans les deux cultures- 20/21) ne semble pas refléter la situation. Au contraire, les pratiques RH en œuvre semblent grandement marquées par un individualisme, aussi bien en ce qui concerne la rémunération, la gestion des carrières, l'évaluation du rendement que les pratiques générales. C'est dire ici qu'au-delà des aspects culturels des protagonistes, les pratiques RH vont également puiser dans des modèles standards. Il convient de parler ici avec Brasseur (2008) d'un « *management interculturel* » qui intègre des spécificités culturelles et postule une complémentarité au sein des cultures.

#### Cas A-X-M

Les résultats du cas X-A sont repris dans les différents tableaux 13, 14, 15, 16.

D'une manière générale, le cas A-X-M renvoie à une modèle pratique RH *imbriquée* avec une forte dominance professionnelle. On peut ainsi parler d'une e « *gestion par la culture professionnelle* » (Brasseur, 2008). La configuration organisationnelle de type « *adhocratique* » (Mintzberg, 1985)

procède par ajustement mutuel face à un environnement de plus en plus complexe et dynamique du secteur. Ce modèle GRH de type « *délibérante* » (Nizet et Pichault, 2012) du fait d'une coordination du travail « *horizontale* » et un aspect non répétitif et non routinière des activités, traduit très peu l'impact culturel des protagonistes. Plusieurs raisons peuvent être données à cela. En effet, on assiste à une évolution progressive des cadres traditionnels vers des modèles plus standards et universels (Goxe et Gao, 2010 ; Soulié, 2011). Cette évolution, du fait des nouvelles exigences de la compétitivité mondiale, appelle à une « *reconnaissance du mérite* » qui met à mal la logique « *collectiviste* » d'antan. Cette évolution des variables culturelles traditionnelles sont également mentionnés dans les travaux consacrés au cas camerounais (Warnier, 1993 ; Bekono, 2011). Le modèle relationnel qualifié d'« *enchevêtré* » marque ainsi une certaine dynamique d'évolution du comportement des acteurs de la logique traditionnelle « *d'encastrement* » vers la logique de marché (et relevant de l'*agribusiness internationale*). Warnier qualifie de « *solidarité au mérite* » pour marquer la dynamique d'évolution des « *Grass-field* » de l'ouest Cameroun de la « *solidarité parentale* ».

#### Cas Y-B-H

Les résultats du cas X-A sont repris dans les différents tableaux 17, 18, 19, 20.

Le cas X-B-U développe des pratiques RH ancrées dans les cultures chinoises et camerounaise (Hofstede, 1987 ; D'Iribane, 2003 ; Nizet et Pichault, 2007), réparties selon les tâches. Dans la partie chinoise, les pratiques RH reproduisent bien la spécificité de la culture chinoise (indices élevés *Distance hiérarchique*, 80/52 et *masculinité*, 66/35). Dans la partie camerounaise, on retrouve l'impact culturel des indices contrôle de l'incertitude (fort, indice 76/30) et masculinité (faible, indice 35/66) sur les pratiques RH. On pourrait parler dans ce cadre de modèle « *à dominante géocentrique* », qui standardise certains processus organisationnels en adaptant certains autres aux conditions locales de chaque pays (Bartlett *et al.* 2005).

Ces résultats confirment la nécessité d'une approche *contingente* des pratiques de GRH en situation d'internationalisation des lieux de travail, qui appelle selon les cas une hybridation des pratiques en cours.

## CONCLUSION

Cette communication avait pour objectif l'analyse des pratiques GRH des coopérations interentreprises en situation de *distance culturelle*. Son versant empirique s'est penché sur l'expérience sino-camerounaise des co-entreprises répartie entre *mise en commun des tâches*, *semi-répartition des tâches* et *répartition des tâches*. Notre démarche, inscrite dans une vision *éclectique* des approches *GRH anti-culturaliste*, *culturaliste* et *hybride*, fonde une approche « *contingente* » des pratiques de GRH pour instruire les modes relationnels interentreprises en œuvre.

Comme toute recherche qualitative de terrain, cette recherche présente inéluctablement des limites (Wacheux, 1996). Parmi celles-ci, le nombre de cas étudiés interdit toute généralisation des résultats en dehors du champ empirique circonscrit. Quant à la nature des résultats obtenus, faut-il le rappeler, ils ne reflètent en définitive la réalité telle que la perçoivent et la vivent les protagonistes. Si la pertinence d'une approche culturelle (Hofstede, 1994, 2005) semble justifiée, certains aspects en revanche demeurent négligés, notamment les interactions entre les acteurs et les considérations institutionnelles (Apitsa, 2013). En effet, la distance culturelle telle considérée dans ce travail, développe une perspective réductionniste du concept sur un triple plan (Viegas, 2011) : l'interaction entre la culture et les aspects extra-culturels, la notion d'homogénéité culturelle et les interactions entre facteurs « intra-culturels ».

Au-delà d'une perspective de recherche longitudinale qui améliorerait la qualité de l'analyse, un programme de recherche porté sur les interactions entre différents niveaux de culture se révèle prometteur.

## BIBLIOGRAPHIE

BEKONO OHANA SEBASTIEN, « Les comportements relationnels des entreprises : éléments d'une typologie », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/5 n° 251, p. 201-213.

BOYER R. (1998), « Hybridation et modèle productif : géographie, histoire et théorie », *Actes de GERPISA : pourquoi les modèles productifs voyagent ?*, CCFA, n°24, décembre, p. 7-50.

BRECHET, J. P. (1996). *Gestion stratégique ; le développement du projet d'entreprendre*. Paris: ESKA.

BRECHET, J. P. (1997). *Un paradigme stratégique pour une socio-économie des projets productifs*. Colloque International de Nancy-Luxembourg.

CHRYSOSTOME, E., & ZAN SU (2003). *Vers un modèle d'apprentissage intrapreneurial dans le cas des coentreprises Nord-Sud implantées en Afrique « subsaharienne*.

COEURDEROY, R., & INGHAM, M. (2004). Le concept de réseau en management stratégique (Networks in Strategic Management). Dans C. Voisin (Éd.), *Les réseaux : dimensions organisationnelles et stratégiques* (pp. 175-188). Economica.

D'IRIBARNE, P. (1990). Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue Française de Gestion*, 28-39.

D'IRIBARNE, P. (2003). *Le tiers-mondes qui réussit : nouveaux modèles*. Paris: Odile Jacob.

FERNANDEZ, G., & NOËL, A. (1994). PME, mondialisation et stratégie. *Revue Internationale PME*, 145-163.

FORGUES, B., FRECHET, M., JOSSERAND, E. (2006). Relations interorganisationnelles Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 5(164), p. 17 à 31.

FRIMOUSSE S., PERETTI J. M., « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH et internationalisation des firmes vers les pays du Maghreb », *Revue management et avenir*, n° 5, 2005.

FRIMOUSSE S., PERETTI J. M., « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue française de gestion*, 2006/7 no 166, p. 149-158.

FULCONIS, F. (2004). La pluralité des cadres d'analyse. Dans C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini, & S. Edouard, *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles* (pp. 59-75). Paris: Economica.

GALIEGUE, X., & MADJIMBAYE, N. (2007). Le management africain entre contraintes économiques et contingences culturelles : résultats d'une enquête à N'djamena Tchad. *Revue Gestion* 2000(1), 143-163.

GAO, H. (2009). Management des équipes interculturelles et diversités sous-culturelles - cas des multinationales françaises en Chine. [www.](http://www.)

GARETTE, B. (1997, juin- juillet- août ). Alliances et partenariats vingt ans après. *Revue française de gestion*, 64-67.

GERARD, N. (2006). Alliances interentreprises Nord-Sud. Une stratégie alternative pour l'Afrique? *Cahiers des Alternatives* (8), 3-28.

Goxe, F., Gao, H. (2010). À l'Est, du Nouveau ? Perceptions des évolutions culturelles et des comportements managériaux en Chine, *21ème congrès de l'AGRH*, Rennes/Saint Malo.

GRANOVETTER, M. (2000). Le marché autrement – les réseaux dans l'économie. *Tesclée de Brouwer, Sociologie Economique*.

GULATI, R., NOHRIA, N., & ZAHEER, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, pp. 203–215 .

HARBULOT, C., « La stratégie de puissance de la Chine en Afrique », *ESSEC Mastère Spécialisé Marketing Management Part Time 2007/2008*.

HERNANDEZ, E. (1996). Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF. *L'entrepreneur informel africain et le concept de gestion éco-sociale*(96-54.).

HERNANDEZ, E. (2007). Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain. *Revue gestion 2000*(Bimestriel 1-), pp. 20-31.

HOFSTEDE, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*(64), 10-20.

HOFSTEDE, G. (1991). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les Editions d'Organisation.

HOUNKOU, E., & PICHULT, F. (2008). *L'alchimie du management africain : de l'importation de pratiques de GRH occidentales à la mobilisation des traits culturels locaux*. Récupéré sur <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008hounkou-pichault.pdf>.

IGALENS, J. Les modèles d'analyse de la GRH, *in Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques. Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris*.

KAMDEM, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise*. Paris: L'Harmattan.

KAMDEM, E., & FOUUDA ONGODO, M. (2007). « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique ». *Revue Gestion 2000*(1), pp. 33-58.

KOGUT, B. (2000). The network as knowledge : generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 405-425.

LAFARGUE, F. La Chine, une puissance africaine », *Perspectives chinoises* [En ligne], 90 | juillet-août 2005, mis en ligne le 27 avril 2007. URL : <http://perspectiveschinoises.revues.org/900>

MIREMBE KAMBALE, O. (2005). *Echanges transnationaux, réseaux informels et développement local : une étude au Nord-Est de la République démocratique du Congo*. Récupéré sur

<http://edoc.bib.ucl.ac.be:81/ETD-db/collection/available/BelnUcetd-06232005-202309/unrestric>

MUTABAZI, E. Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire, dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

NIZET, J. & PICHAULT, F. (dir.) (2007), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, postface de P.Louart, Paris, L'Harmattan, col. « Conception et dynamique des organisations ».

NOËL, A ; ZHANG, J. Alliances stratégiques entre entreprises chinoises et étrangères. Cahiers du CETAI- ISSN 0825-5822- Cahier de recherche. Octobre 1992.

OUEDRAOGO, A. (2007 ). Strategic Alliances in Developing Countries: Management, Distinctiveness and Performance. *International Review of Business Research Papers* , 3 (4), 192-209.

OUEDRAOGO, A. (2008). Stratégie De Positionnement Efficient Dans Les Pays En Développement: Le Cas Des Alliances Stratégiques Nord-Sud. *FACEF PESQUISA* -, 11(1).

PIGEYRE, F. Les modèles d'analyse de la GRH, in *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques. Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris*.

POULET, A ; VANYPRE, D. (2006). Quelles influences l'émergence économique de la Chine a-t-elle sur la réflexion éthique ? *concours 2006, promotion de l'éthique professionnelle- Rotary CGE*.

R., Charron E., Ulrich J., Tolliday S., *Between imitation and innovation*, Oxford University Press, 1998.

SORGUE A. et WARNER M. (1981), « Culture Management and Manufacturing Organization : A Study of British and German Firm ».

SOULIÉ, J. (2011). « Les déterminants culturels du management des « jeunes » chinois : vers une évolution du cadre traditionnel ? », Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM).

STELIO, C. (1997). La mondialisation en question : l'avenir de l'Etat. *Le courrier*(164), 69-71.

SURPLY, J. (2007, Juin 6-9 ). Les modes de gouvernance des transferts de compétences dans la coopération interentreprises « Nord-Sud » : le cas de la coopération interentreprises franco-libanaise. *Stratégique, XVIème Conférence Internationale de Management*, 1-29.

TIDJANI B. (1995), « Culture africaine et management : une problématique, plusieurs approches, vers la construction d'une typologie » *in Revue des Ressources Humaines*, n° 17, p.25-35.

YAHIAOUI, D., & CHEBBI, H. (2008). Entre universalisme et contextualité des pratiques managériales dans les pays européens : l'hybridation est souvent la règle. *CAHIERS DU LAB.RII* (194), 1-16.

YAHIAOUI-SEKKAI, D. (2007). Les outils de GRH face à la diversité des contextes internationaux, *18ème congrès de l'AGRH*, Fribourg, Suisse.

ZHANSU, a. (1999). La gestion stratégique des relations de partenariat. Dans N. V. Chan, Ponson, & G. Hirsch, *Partenariats d'Entreprises et Mondialisation* (pp. 95-113 ). Hanoi et Ho Chi Minh Ville: Karthala, AUF.