

## **Le management international, doit-on en finir avec le mythe de l'hybridité culturelle ? Retour sur l'apport des approches postcoloniales et décoloniales**

**Hèla Yousfi**

Associate Professor

Université Paris-Dauphine - PSL Research University

CNRS, UMR 7088, DRM, 75016 PARIS, France

Email : [hela.yousfi@dauphine.psl.eu](mailto:hela.yousfi@dauphine.psl.eu)

### **Résumé**

Les approches postcoloniales et décoloniales ouvrent la voie à une analyse riche des conditions matérielles et culturelles dans lesquelles le management international est produit, diffusé, interprété et mis en œuvre. Elles offrent également des pistes de réflexion sur les possibilités et les résistances à réinventer des organisations alternatives plus respectueuses de la dignité de chacun tout autant qu'une production intellectuelle socialement et politiquement utile pour les groupes opprimés et infériorisés. Cependant et malgré leur contribution incontestable au développement théorique de lectures critiques en management international, ces perspectives sont traversées par des tensions et des difficultés aussi bien sur le plan intellectuel que pratique. Dans cet article, je propose

d'esquisser une série de pistes de réflexion qui pourraient permettre de renouveler la fécondité critique de ce projet intellectuel et politique indispensable pour faire face aux enjeux contemporains du management international.

**Citation: (en anglais)**

M@n@gement 2021: **24(1)**: 80–89 - <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v24i1.6309>

## Introduction

*« Aux colonies, l'étranger venu d'ailleurs s'est imposé à l'aide de ses canons et de ses machines. En dépit de la domestication réussie, malgré l'appropriation, le colon reste toujours un étranger. Ce ne sont ni les usines, ni les propriétés, ni le compte en banque qui caractérisent d'abord la 'classe dirigeante'. L'espèce dirigeante est d'abord celle qui vient d'ailleurs, celle qui ne ressemble pas aux autochtones » Franz Fanon*

« La France va pouvoir porter librement au Maroc, la civilisation, la richesse et la paix », c'est ainsi que le Petit journal, quotidien populaire à grand tirage, qui date du 19 novembre 1911 évoque la mission civilisatrice de la France et justifie la colonisation du peuple marocain. L'illustration qui accompagne ce document montre Marianne, coiffée du bonnet phrygien avec une tunique portant les couleurs de la France. Elle est représentée la tête haute, bien éclairée, tel un soleil radiant, symbolisant la paix et la bienveillance. Elle a une taille disproportionnée par rapport aux autres personnages. Ces larges épaules lui permettent de supporter de lourdes charges et son abondante poitrine en fait une bonne mère nourricière. Des Marocains tout petits sont en dévotion devant elle. Marianne apporte l'instruction (livre), des techniques de « la civilisation » (charrue) qui procurent des « richesses » (corne d'abondance d'où tombe des pièces d'or)<sup>1</sup>.

La mission civilisatrice caractéristique de l'entreprise coloniale trouve son origine dans le projet de la 'modernité', né avec la philosophie des Lumières. Le projet de la modernité

---

<sup>1</sup> <https://www.hgsempai.fr/atelier/?p=2227>

suppose la primauté de la raison créatrice, qui permet à l'homme de maîtriser la nature, d'évoluer et d'assurer le 'progrès' en se libérant des structures de pensée archaïques, des « traditions ». On passe d'une vision religieuse de l'histoire de l'humanité à une vision séculière marquée par les modèles scientifiques de l'évolutionnisme, favorisant une vision de la culture en tant que processus de développement social. Dans un contexte européen marqué par l'expansion impériale et l'avancée technologique et industrielle européenne, cette vision de la culture a été utilisée pour présupposer une hiérarchie non seulement en termes politiques et économiques mais aussi de développement culturel entre les différentes sociétés et les divers groupes sociaux (Bauman, 1973).

Quelques décennies plus tard, et juste après la Seconde Guerre mondiale et l'intensification des luttes de libération nationale, on retrouve la même rhétorique mais sous un nouvel habillage celui de la notion de 'développement' dans les relations économiques internationales. Le 20 janvier 1949, le président américain Harry Truman explique : « Nous devons nous engager dans un nouveau programme audacieux, et utiliser notre avance scientifique et notre savoir-faire industriel pour favoriser l'amélioration des conditions de vie et la croissance économique dans les régions sous-développées ». C'est la notion de 'sous-développement'<sup>2</sup> qui sera utilisée dans ce discours pour caractériser les nations défavorisées auxquelles il fallait étendre, après le Plan Marshall qu'avait connu l'Europe, l'aide jusque-là accordée à quelques pays d'Amérique Latine et ce dans une stratégie préventive globale contre le communisme. La notion de 'développement' est très proche de la mission 'civilisatrice'. On retrouve dans cette citation les mêmes ingrédients : La supériorité technique américaine justifierait la mission

---

<sup>2</sup> Le vocable « sous-développement » a été largement critiqué par les approches marxistes et postcoloniales et il n'est plus utilisé. Il sera remplacé plus tard par le Tiers-monde et ensuite par le Sud Global.

‘civilisatrice’ qui recouvre en plus de la dimension économique, une forte connotation sociale et culturelle. La dimension économique considérée comme moins condescendante, s’imposera progressivement, avec dès les années 1950, l’apparition d’une littérature spécifique sur le développement consacrée aux pays de cet ensemble qui serait désigné sous le nom de ‘tiers monde’ (Guillaumont, 1985).

C’est dans ce contexte intellectuel et politique qu’émerge la théorie de la modernisation. Les théoriciens de la modernisation : Arthur Lewis (1954), McClelland (1964), Parsons (1967) proposent des modèles avec des variables universelles qui fournissent un modèle binaire distinguant les sociétés modernes de celles dites traditionnelles. Ils soutiennent que la culture des pays dits ‘sous-développés’ constitue un obstacle au développement. L’hypothèse implicite est que les progrès technologiques, économiques et intellectuels des nations ‘victorieuses’ devraient être imités par les peuples les « plus pauvres, moins civilisés » du monde. L’héritage de théorie de la modernisation marque les travaux de Harbison et Myers (1959) et Farmer et Richman (1965) qui postulent une convergence de développement socio-économique dans tous les pays qui entraînerait aussi bien la ‘convergence des cultures’ que celle des pratiques de gestion, partout dans le monde même si ce type de convergence universelle peut prendre plusieurs décennies. L’application des principes de gestion non seulement améliorerait la croissance économique et triompherait des résistances culturelles mais aiderait aussi à enraciner la démocratie.

Les premières critiques de la théorie de la modernisation qui ont marqué la littérature sur le développement économique s’appuient sur les doctrines néo-marxistes et les études postcoloniales et décoloniales (Yousfi, 2010). Celles-ci mettent l’accent sur le fait que la

théorie de la modernisation a sérieusement négligé les facteurs politiques externes subis par les sociétés, telles que le colonialisme et l'impérialisme ainsi que les nouvelles formes de domination économique et politique. Les doctrines néo-marxistes comme la théorie de la dépendance ont souligné la structure de l'économie mondiale en tant que source de sous-développement (Amin, 1976 ; Arrighi, 1978, Wallerstein, 1979) et ont insisté sur la manière dont les relations entre le 'centre' et la 'périphérie' expliquent le blocage du développement des pays de la 'périphérie' et que ce blocage est le fruit de l'impérialisme des pays du 'centre'. De leur côté, les études postcoloniales et décoloniales ont pris pour objet d'analyse critique, les discours autour de l'universalisme, de l'historicisme, et de l'humanisme, qu'elles décryptent comme des rhétoriques dont la visée politique est de légitimer aussi bien l'entreprise coloniale que les politiques de développement. L'universalisme est le discours de la puissance coloniale 'occidentale' qui se définit comme portant un idéal supérieur et universel. L'historicisme, en reconnaissant un progrès irréversible du monde humain, défend une trajectoire linéaire de développement faisant de l'Occident le modèle à imiter par les pays 'sous-développés' (Escobar, 1995 ; Ferguson, 1990). Et l'humanisme soutient la promotion éthique et théorique non pas de tout humain, mais d'une représentation du 'non occidental' comme inférieur à l'occidental et légitime la politique économique du 'sous-développement' qui lui permettrait d'accéder à terme au rang d' 'être humain'. La formule de Stuart Hall en 1992, 'l'Occident et les autres' est probablement la traduction la plus pertinente de cette perspective.

Dans cet article, et après un bref détour par la généalogie et l'actualité du débat en sciences sociales autour des apports des approches postcoloniales et décoloniales, je reviendrai sur la manière dont cette littérature a influencé les approches critiques en

management international. Ensuite, j'évoquerai les tensions et les difficultés théoriques et pratiques auxquelles doivent faire face les approches postcoloniales et décoloniales en management international. Je finirai par esquisser une série de pistes de réflexion qui pourraient permettre de renouveler la fécondité critique de ce projet intellectuel et politique.

### **Les critiques postcoloniales et décoloniales : une posture épistémologique, une théorie ou un projet politique ?**

Les études postcoloniales sont un courant de pensée anglophone né dans les années 1980-1990 dans les universités australiennes, britanniques et nord-américaines qui analysent les influences des héritages coloniaux britanniques et français sur les sociétés colonisées ainsi que leurs effets persistant après les indépendances sur les régimes de pouvoir qui gouvernent les relations entre les pays du Nord et les pays du Sud. Ce courant s'est inspiré de plusieurs sources différentes dont la critique de l'orientalisme par Edward Said, l'africanisme par Yves Mudimébe, la critique littéraire des écrivains de l'Inde, des Caraïbes et d'Afrique ou encore le groupe indien des « études subalternes » comme Ranjit Guha, Gayatri Chakravorty Spivak et Homi Bhabha. Ce courant puise abondamment dans la critique philosophique de l'épistémologie dite occidentale, dans le sillage de la « French Theory » et de l'anthropologie et de la sociologie postmodernes et poststructuralistes des années 1980. Largement inspiré par les travaux de Michel Foucault, Gilles Deleuze, et Jacques Derrida, mais aussi par les théories psychanalytiques comme celle de Jacques Lacan sur le langage et l'identité, l'originalité du courant postcolonial se situe dans sa contribution à combler une lacune historique et philosophique qui est celle de l'analyse du fait colonial dans toute sa diversité. Ce courant

se donne pour mission de dévoiler les mécanismes de domination politique et économique coloniale mais aussi les représentations coloniales et la violence épistémique dont les colonisés étaient victimes et leur survivance encore problématique à l'époque actuelle.

L'ensemble de ces apports – par ailleurs fort disparates et qu'il conviendrait de ne pas fondre dans un corpus unique, comme s'il s'agissait d'une vision du monde homogène ou d'un paradigme– oblige en effet à penser des questions inédites, qui ne peuvent pas laisser immune l'ethnocentrisme de la pensée moderne européenne héritée de la tradition intellectuelle des lumières. Leur objet central est une remise en question radicale de l'universalisme auto-proclamée de la tradition des lumières. Si ces travaux largement liés à la tradition marxiste et postmarxiste, interrogent la tendance de la production intellectuelle dominante à proclamer la validité de certaines catégories d'analyse indépendamment des cultures et des spécificités historiques locales, ils visent aussi à dépasser une certaine forme d'universalisme marxiste, soupçonné de souffrir de ce même aveuglement intellectuel sur les dynamiques sociales et culturelles locales qui agitent les sociétés du Sud. Ils expliquent que les notions de classe, de capitalisme et d'exploitation ne peuvent être valides en tout lieu car elles ne peuvent pas être pertinentes pour rendre compte de la diversité des rapports sociaux, économiques et politiques aussi bien en Europe qu'en Afrique ou en Asie (Chakrabarty, 2008).

Plus tard, vers la fin des années 90 et début des années 2000, on assiste à l'émergence des théories décoloniales, dont les généalogies théoriques s'enracinent dans l'histoire intellectuelle et populaire sud-américaine hispanophone et lusophone. Celles-ci reprennent les critiques postcoloniales et tout en radicalisant leurs visées et leurs finalités, font de la théorisation de l'oppression (raciste, capitaliste, sexiste, etc.) un moyen de lutte

politique. Ce courant entend pallier l'ethnocentrisme de la critique postcoloniale limitée au champ de réflexion propres aux legs des empires nord-européens du XIXe siècle et ce en réhabilitant d'emblée l'expérience de l'Amérique latine. L'envers sombre de la modernité selon le philosophe Argentin Enrique Dussel (2009) ne commence pas avec les lumières ni avec la révolution industrielle, il débute en 1492 avec la pseudo-découverte des Amériques. Parmi les figures de ce courant, on trouve le sémiologue argentin Walter Mignolo, le sociologue portoricain Ramon Grosfoguel mais aussi l'anthropologue colombien Arturo Escobar, le sociologue péruvien Aníbal Quijano.

Outre l'enracinement historique des études décoloniales dans la pensée du Sud du continent américain, la différence revendiquée par rapport aux études postcoloniales est la mise en évidence du caractère indissociable de la modernité et de la colonialité mis en place à partir de 1492 (Boidin, 2009). Leur objectif est de révéler la permanence de la colonialité globale du pouvoir, du savoir et de l'être après la décolonisation. La notion de colonialité globale du pouvoir fait référence à l'imbrication complexe et dynamique des phénomènes économiques et des processus socioculturels et politiques produits par la reproduction patriarcale, le colonialisme, le capitalisme et la mondialisation (Mignolo, 2000). Plus tard, les pionnières de la pensée féministe décoloniale, Chandra Talpade Mohanty et Maria Lugones et bien d'autres, rappellent que la racialisation coloniale du monde est genrée. En d'autres termes, l'exploitation économique capitaliste est un système qui combine de façon exacerbée les divisions coloniale, sociale, sexuelle et raciale du travail. Enfin, les études décoloniales se différencient des études postcoloniales par le fait qu'ils en appellent à la reconnaissance d'une diversité épistémique qui passe par la réhabilitation des « penseurs subalternes », conçue comme la composante centrale d'une décolonisation du monde moderne/colonial, et tendant vers ce que le philosophe de

la libération latino-américain Enrique Dussel appelle la « transmodernité » (Grosfoguel, 2010).

A cet égard, il est utile de rappeler que si les approches postcoloniales et décoloniales doivent beaucoup aux tenants de la French theory mais aussi aux courants intellectuels, littéraires et artistiques qui se sont emparés de la question coloniale dans la France des années cinquante dont Aimé Césaire et son discours sur le colonialisme, Albert Memmi (Portrait du colonisé précédé du portrait du colonisateur), Fanon (Les damnés de la terre ou Peaux noires, masques blancs), l'introduction des études postcoloniales et décoloniales dans les sciences sociales françaises suscitent trois types de critiques : États-Unis-centrisme, manichéisme et essentialisme. L'ouvrage de Jean-François Bayart « Les études postcoloniales : un carnaval académique » paru en 2010, est sans doute l'ouvrage le plus emblématique de la réception problématique des études postcoloniales/décoloniales en France. Certains auteurs expliquent que cette résistance française est inhérente à l'historicité de la révolution française, l'orientation unitaire de la République « une et invisible » peu encline à se reconnaître dans le multiculturalisme comme le déplorent précisément les tenants des études postcoloniales. D'autres précisent que la réticence française aux études postcoloniales et décoloniales signale plutôt une singularité de l'histoire coloniale française et une configuration différente du champ académique qu'investissent d'autres traditions de recherche critiques d'inspiration foucauldienne et bourdieusienne, ou encore historienne (Marie-Claude, 2007). Cette résistance explique sans doute aussi la quasi-absence de ces approches de la littérature managériale critique francophone.

Pourtant, les études postcoloniales et décoloniales demeurent fondamentalement hétérogènes et ne remettent pas en cause les circulations et les métissages de l'héritage du passé, antérieurs et contemporains à la colonisation. Les débats qu'elles mettent en avant ne portent pas exclusivement sur l'identité et la culture, ni même sur la marginalisation des groupes minorés et racisés dans les sociétés occidentales. Elles s'attachent à identifier les traces d'une certaine continuité dans les formes de violence matérielles et symboliques qui trouvent leur origine dans l'histoire de la colonisation et qui se manifestent encore aujourd'hui dans le traitement réservé aux groupes dominés au sein des sociétés occidentales mais aussi dans les relations entre les pays du Nord et les pays du Sud. Il n'existe pas de théorie postcoloniale ou décoloniale à proprement parler, mais plutôt une série de lieux, d'auteurs et de conjonctures où la critique des effets de l'héritage colonial s'est laissé travailler et déplacer par cette question du rapport entre les défis de la décolonisation et les enjeux d'une émancipation politique, économique et intellectuelle des pays du Sud. La visée de ce projet intellectuel éminemment politique peut être articulée autour de trois dimensions : la résistance aux représentations dominantes, la prise en compte de l'histoire coloniale et ses effets sur le monde contemporain lorsqu'il s'agit de penser les expériences partagées et enfin l'espérance d'une reconnaissance réciproque redonnant à chacun son histoire, sa culture et sa dignité.

### **Le management international à l'épreuve des approches postcoloniales et décoloniales**

Les approches postcoloniales et décoloniales en management international considèrent la globalisation à travers l'hégémonie du modèle américain comme une colonisation des savoirs et de la représentation de ce que c'est qu'un bon management. Elle se sont

intéressées à la manière dont l'épistémologie occidentale a guidé et a limité la production en théorie des organisations en colonisant les représentations des pratiques organisationnelles des pays non occidentaux (Mir, 2003 ; Cooke, 2004 ; Banerjee & Prasad, 2008). C'est sans doute l'ouvrage célèbre édité par Anshuma Prasad, *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement*, en 2003 qui constitue le moment fondateur des approches postcoloniales en management et organisation. Ce livre tente de répondre à une question rarement posée dans la discipline du management à savoir celle d'analyser les implications du colonialisme occidental moderne aussi bien sur les pratiques organisationnelles que sur la production intellectuelle en management. Ce courant s'intéresse à plusieurs sujets dont : les liens entre colonialisme et industrialisation, la construction de la figure de l'ouvrier (colonisé) comme docile, les relations entre l'organisation et l'administration coloniale, la convergence entre les idéologies coloniales et managériales ou encore les similitudes entre les régimes coloniaux et les régimes internationaux comme systèmes de contrôle à une échelle mondiale.

A cet égard, il est utile de rappeler que le domaine du management international/interculturel du fait de la domination des approches positivistes a été le plus résistant à l'apport des perspectives critiques (Jack & Westwood, 2009). Avec le succès du système industriel américain après la Seconde Guerre mondiale et sa diffusion internationale, l'américanisation est devenue synonyme de modernisation et le style de gestion américain a été naturalisé dans le discours managérial et les politiques de développement (Cooke, 2004 ; Djelic, 1998, Kipping, Engwall & Üsdiken, 2008 ; Mir, 2003 ; Westwood & Jack, 2007). Ce n'est qu'à partir des années 2000 que plusieurs voix se sont élevées dans le monde anglo-saxon pour insister sur le potentiel d'une recherche

critique dans ce domaine. Le management international devient donc un laboratoire privilégié pour les approches postcoloniales notamment dans le milieu anglo-saxon. Il s'agit par exemple d'explorer les nouvelles pratiques de l'impérialisme contemporain dit néocolonial qui remplace l'occupation coloniale directe à travers la place grandissante occupée par les institutions internationales dans le maintien de la dépendance économique et politique des pays du Sud comme la banque mondiale, l'OMC (organisation mondiale du commerce ou le FMI (Fonds monétaire international). D'autres travaux se sont intéressés à déconstruire des concepts comme la responsabilité sociale ou le développement durable pour montrer la visée 'colonisatrice' ou de 'domination' derrière ces outils. Ces outils sont vus comme porteurs de la domination occidentale aux mains des multinationales qui voudraient asseoir leur pouvoir et neutraliser la résistance des populations locales dans les pays du Sud (Gantman, Yousfi, & Alcadipani, 2015)

Un autre courant des études postcoloniales en management s'est attelé à un examen critique la célébration de la diversité, l'inclusion et le multiculturalisme comme principes justes et équitables dans le management international (Kaasila-Pakanen, 2015). Partant de l'hypothèse selon laquelle, l'entreprise est d'abord un espace traversé historiquement par des relations de pouvoir/domination, le multiculturalisme sous-jacent à la notion de diversité est étudié dans cette perspective comme instrument de contrôle inhérent à des structures de pouvoir institutionnelles plus larges. Le management de la diversité culturelle serait un discours produit par les dominants et s'apparente avant tout à un mécanisme de contrôle des minorités. De ce point de vue, le multiculturalisme corollaire au management de la diversité est soupçonné de réifier des catégories simplistes et réductrices de la culture et de l'identité renforçant ainsi les inégalités (Jack, 2015).

Ainsi, la critique postcoloniale montre la persistance de références subtiles et implicites de contrôle et de domination dans le discours autour de la diversité culturelle qui va à l'encontre des attitudes de tolérance et d'égalité de traitement prônés par le courant classique du management de la diversité. L'accent mis sur les bénéfices de la gestion de la diversité culturelle, l'importance des compétences interculturelles des managers, les dispositifs de gestion permettant « l'inclusion » qui abondent dans cette littérature dominante n'est finalement pas si surprenante, car il s'agit d'options beaucoup plus gérables que de s'attaquer au difficile travail de décolonisation des savoirs et de dénonciation des rapports de domination à même de perturber l'ordre hégémonique établi. Pour résumer, les approches postcoloniales en management international ont montré que malgré le discours affiché du management international selon lequel l'enjeu premier est une reconnaissance de l'altérité, les catégories utilisées peuvent agir comme des technologies de contrôle, utilisées pour « discipliner » et gérer les tensions et les contradictions de la différence et neutraliser le potentiel subversif de la résistance des dominés.

Un peu plus tard, plusieurs travaux plus marqués par les nouveaux apports des théories décoloniales et portées par des chercheurs notamment brésiliens et argentins radicalisent le projet et se fixent comme agenda la décolonisation des savoirs en management international (Alcadipani & Faria, 2014 ; Ibarra-Colado, 2006). Ils dénoncent l'hégémonie de la littérature managériale américaine qui postule que l'importation de connaissances en gestion américaines est le seul moyen de renforcer les économies des pays du Sud et d'améliorer la productivité des entreprises locales (Alcadipani, Khan, Gantman, & Nkomo, 2012). Ils se donnent pour mission la déconstruction de l'universalité auto-proclamée de la littérature managériale occidentale et notamment

américaine et ce à travers un projet politique celui de favoriser la production intellectuelle qui vient du Sud. Dans cette optique, Jack et Westwood (2009, p. 253) parlent de l'importance de « décoloniser » les méthodologies de recherche en management international et interculturel en mettant l'accent sur la réflexivité et l'importance de la réhabilitation des recherches et des méthodologies indigènes afin d'échapper à l'ethnocentrisme américain et européen (Gantman, Yousfi, & Alcadipani, 2015 ; Dar, 2018).

Or, rapidement ces travaux se sont heurtés à deux tensions fondamentales. La première tension tient à la difficulté matérielle et symbolique liée à plusieurs siècles de colonisation économique, politique et intellectuelle qui empêcherait les « Subalternes »/indigènes à parler d'eux-mêmes (Seremani & Clegg, 2016). Hormis les penseurs de la diaspora vivant dans les pays du Nord, très peu d'auteurs du Sud sont cités dans les études organisationnelles y compris critiques. Une absence qui s'explique à la fois par l'ethnocentrisme des grilles d'évaluation des revues occidentales dominant la discipline mais aussi par le manque de moyens financiers dans les pays du Sud indispensables à la production intellectuelle et à sa diffusion. Dès lors, il n'est pas étonnant de constater que les perspectives postcoloniales et décoloniales ont particulièrement prospéré au Brésil, en Inde et en Afrique du Sud, des pays relativement puissants économiquement et politiquement.

La deuxième tension est relative à la difficulté de construire des critères acceptables pour identifier les sites et/ou les méthodologies dites 'indigènes' dans un monde où les traces de l'entreprise hégémonique de la mondialisation sont partout. Et la question centrale posée donc au courant postcolonial et décolonial devient : Comment reconnaître

les racines culturelles tout en évitant l'essentialisme, et comment rendre compte du mélange culturel, tout en évitant d'imposer des catégories coloniales lorsqu'on considère différentes manières d'organiser et de travailler et différentes trajectoires de construction identitaire dans les pays du Sud (Islam, 2012 ; Nkomo, 2011) ?

### **L'hybridité : un antidote miracle à l'essentialisme ?**

La réponse à cette question se trouve dans l'émergence de l'hybridité comme nouveau concept en tant qu'antidote à l'essentialisme. Largement inspirés du travail pionnier d'Homi Bhabha (1984, 1994, 1996), les termes 'hybridité' et 'hybridation' sont devenus des concepts clés dans les approches postcoloniales et décoloniales et sont de plus en plus utilisés dans la littérature organisationnelle pour examiner les effets de la rencontre 'coloniale' sur la transformation des pratiques de gestion dans les pays du Sud (Dar, 2018 ; Frenkel, 2006 ; 2008 ; Seremani & Clegg, 2016 ; Yousfi, 2014). Contrairement à Saïd (1979), qui fait une nette distinction entre le colonisateur et le colonisé, Bhabha prend en compte les effets réciproques du colonisateur sur le colonisé et vice-versa au sein de la rencontre coloniale. Son concept du 'troisième espace d'énonciation' positionne l'hybridité comme un site transformateur au sein duquel le colonisateur et le colonisé se voient offrir de nouvelles possibilités de décrire l'identité du Soi et de l'Autre, et d'inventer de nouvelles formes d'agencéité politique et de subversion (Parry, 1994). Le savoir occidental imposé est combiné à un savoir indigène différent, conduisant à la création d'une version hybride qui indique simultanément l'effet du pouvoir dominant et la résistance à celui-ci. De ce point de vue, les 'colonisés' ne se contentent pas d'importer des connaissances de gestion occidentales, ils sont capables de résister de manière

créative et de subvertir subtilement les connaissances imposées par « les colonisateurs », brouillant ainsi les distinctions binaires entre le discours occidental et le discours local.

C'est ainsi qu'en management international, plusieurs auteurs se sont attelés à explorer l'hybridation en tant que phénomène récurrent lorsque les connaissances en gestion aux États-Unis sont confrontées à des réalités locales (Alcadipani & Rosa, 2011 ; Frenkel, 2005). Contrairement aux approches basées sur la traduction (Czarniawska & Sevón, 1996 ; Doorewaard & Van Bijsterveld, 2001), aux approches néo-institutionnelles (Kostova & Roth, 2002 ; Zeitlin & Herrigel, 2000) et interculturelles (Jackson, 2002 ; Tayeb, 2001), qui ont contribué de différentes manières à la remise en question de l'hypothèse de l'homogénéisation, les perspectives postcoloniales et décoloniales ont le grand mérite de pouvoir éclairer les dynamiques de pouvoir/domination au sein du système mondial tout en traitant des enjeux de production et de diffusion du savoir occidental en management et organisation dans les pays du Sud (Cooke, 2004 ; Prasad, 2003). Par ailleurs, la mobilisation de l'hybridité/hybridation révélerait que les frontières occidentales et non occidentales sont des constructions profondément ambivalentes. En tant que lieux momentanés et articulations simultanément complexes du passé et du présent, de l'inclusion et de l'exclusion, de la différence et de la similarité, les entreprises deviennent le nouveau lieu de perturbation des frontières.

Appliquées au management interculturel, les notions d'hybridité et d'ambivalence, construisent des conceptualisations plus complexes de la différence culturelle comme hybride et fluide, toujours en devenir. Celles-ci refondraient les identités classiquement homogénéisées et réifiées des acteurs dans l'entreprise en constructions multiples, mobiles et provisoires, plus précisément adaptées aux conditions de vie et d'apprentissage

inhérente à l'indétermination du monde global en transformation. Or, si le concept d'« hybridité » est séduisant parce qu'il offre un cadre qui a radicalement revu les approches interculturelles (remplaçant l'hypothèse de la domination et/ou l'essentialisme culturel par la contamination mutuelle, la subversion et l'ambivalence qui marquent les contacts entre cultures), il soulève plusieurs défis théoriques et empiriques. On y distinguera deux types de critiques : Une première série de critiques interroge les usages de la notion d'hybridité dans la littérature managériale. Une deuxième série de critiques plus radicales remet en question la pertinence de la notion d'hybridité pour se saisir des enjeux de pouvoir/domination qui façonnent les relations Nord/Sud aujourd'hui :

Les critiques portant sur la mobilisation de la notion d'hybridité mettent en évidence le fait que sa transposition non critique et décontextualisée pourrait être problématique, car elle risque de négliger le rôle joué par les contextes historiques et culturels dans lesquels émerge ce phénomène d'hybridité (Lo, Khoo, & Gilbert, 2000 ; Werbner, 2001). Une approche contextualisée du processus d'hybridation dans les pays du Sud devrait tenir compte du fait que le processus d'américanisation a été précédé par les efforts coloniaux européens antérieurs visant à introduire leurs propres modèles de productivité dans le cadre de la mission coloniale (Frenkel & Shenhav, 2003 ; Gantman & Parker, 2006). De plus, la diversité des trajectoires et expériences des processus d'hybridation managériales dans les pays du Sud, la dynamique historique locale du pouvoir colonial, les univers de sens culturels locaux qui façonnent les connaissances, les identités et les pratiques hybrides restent largement inexplorées (Yousfi, 2014).

Une deuxième série de critiques porte sur la conceptualisation de la culture inhérente à la notion de l'hybridité. L'hybridité au sens de Bhabha, par sa focalisation sur les effets de

la rencontre coloniale, véhicule l'idée que la formation de l'identité ne se limite pas aux distinctions présumées par les démarcations nationales ou autres et considère la culture comme un fait social malléable, dynamique et adaptable. De ce point de vue, toute continuité culturelle sur de très longues périodes de temps est rejetée car elle présuppose implicitement une absence d'une capacité d'action collective et individuelle à même de changer les structures sociales. Ainsi, bien que la dichotomie tradition/modernité inhérente au projet de la modernité est radicalement critiquée dans les approches postcoloniales et décoloniales, elle est reproduite dans la priorité accordée à 'la capacité d'action individuelle' et à la 'transformation sociale' et aussi par l'hypothèse implicite selon laquelle la continuité culturelle est censée bloquer le progrès. Empiriquement, cependant, on trouve des preuves à la fois d'un changement culturel massif et de la stabilité de références culturelles distinctes (Yousfi, 2010).

En outre, les théories qui célèbrent l'hybridité comme antidote à l'essentialisme culturel ignorent que les cultures nationales sont aussi, pour les acteurs eux-mêmes, les matrices de valeurs éthiques et de références partagées qui façonnent la manière dont elles perçoivent et peuvent résister à la domination (d'Iribarne, 2009 ; Dupuis, Davel & Chanlat, 2007 ; Werbner, 2001). Ils ne tiennent pas non plus compte du fait que, bien que les cultures changent avec le temps, certaines formes de continuité associées à ce qui aujourd'hui semblent des concepts plutôt démodés tels que 'l'esprit d'une nation' (Montesquieu, 1748) ou 'caractère national' (Weber, 1905) ou 'monde des avatars' (Geertz, 1973) peuvent persister et pourraient être indispensables pour une meilleure compréhension de la façon dont l'hétérogénéité des valeurs ou des groupes sociaux dans une société donnée s'articulent à des références culturelles plus stables et façonnent l'articulation entre culture et capacité d'action individuelle. C'est ainsi que d'Iribarne

(2003) reprend les travaux de Marc Bloch (1939) mettant en évidence la diversité de conceptions de l'homme libre (par opposition au serf) au sein de l'Europe médiévale et en montre la trace dans le monde moderne. Il met en évidence l'existence de conceptions différentes de la liberté, dans les univers anglo-saxon, allemand et français, lesquelles doivent beaucoup à l'héritage de visions de l'homme libre qui remontent au passé pré-démocratique de ces sociétés. Ces différentes conceptions culturelles nationales de la liberté produisent leurs propres formes de domination, de transgression et de résistance fondées sur des références et des critères de jugement plus stables (Yousfi, 2010).

La critique la plus radicale de la notion d'hybridité vient de Norman Ajari (2017) auteur de l'ouvrage, *La dignité ou la mort, éthique et politique de la race*. A la phrase célèbre souvent reprise de Homi Bhabha, « la façon dont nous conceptualisons la différence est importante », Norman Ajari répond que c'est la réalité quotidienne de la mort subie par les groupes dominés qui produit le noir ou le musulman et non les conceptualisations sociologiques et les discours essentialisant. Il pointe les limites de la séquence théorique caractérisée par un anti-essentialisme radical, ouverte par la philosophie française du second vingtième siècle (Derrida, Foucault, Deluze) et approfondie dans l'université globalisée par une variété d'initiatives théoriques sous les labels du 'poststructuralisme', 'déconstruction' ou 'postmodernité'. Il explique que le caractère socialement construit de la race ou de l'identité largement affirmé et admis dans les critiques poststructuralistes et/ou postcoloniales, est inopérant face au spectacle des corps mutilés, des cadavres flottants sur la méditerranée ou les humiliations innombrables et l'exploitation au quotidien des corps des immigrés ou des travailleurs dans les pays du Sud global. Renouant avec l'histoire méconnue de la pensée radicale des mondes noirs, il fait la

démonstration éloquente et détaillée du fait que c'est la violence de l'inégalité internationale structurelle et historique qui produit la race et non les articles de sociologie.

Pour lui, l'insistance des théories de la déconstruction sur la nécessité d'abolir les polarités politiques antagonistes au moyen de l' 'hybridité' désarme la critique là-même où elle prétend la mettre en œuvre. Le discours postcolonial sur la fluidité des identités et la malléabilité des cultures abouti selon Norman Ajari à une sorte de narcissisme de l'inexistence, à l'aune duquel plus les agents politiques sont plastiques, non assignables et vaporeux, plus le discours de la déconstruction leur prête de capacité d'agir. Qu'elles promeuvent l'assimilation aux sociétés occidentales ou la revalorisation africaine, les politiques des identités et des représentations qui ont été en vogue ces dernières décennies ont prospéré sur une même méconnaissance des questions de vie ou de mort qui font aujourd'hui brutalement retour avec la crise du Covid 19 ou le mouvement *Black lives matter*. Ces politiques demeurent impuissantes devant le spectacle de la mort et l'exploitation des groupes infériorisés et racisés. Et c'est sans doute la philosophe franco-algérienne Seloua Luste Boulbina qui résume le mieux cette contradiction :

« Michel Foucault n'était pas au Brésil qu'un voyageur ou et non un résident, un invité de marque et non un émigrant irrégulier, un homme blanc et non une femme noire. C'est sans doute pourquoi il rêvait, en écrivant ne pas avoir de visage, ou perdre son visage (...). Pour le résident, l'émigrant irrégulier, la femme noire, ne pas avoir de visage n'est pas un idéal ou un rêve, c'est une expérience, une réalité, un cauchemar. Il y en a qui s'expriment donc, pour au contraire, avoir un visage » (Boulbina, 2008, p. 83).

## Conclusion

L'ensemble de ces perspectives postcoloniales et décoloniales qu'il conviendrait de ne pas fondre dans un corpus homogène ou dans un paradigme unifié oblige en effet à penser des questions inédites, qui ne peuvent pas laisser immune aussi bien les théories positivistes dominantes que les théories critiques classiques. Ces perspectives font valoir que la production culturelle et intellectuelle dominante est tout autant rattrapée par les injustices de la contemporanéité, et l'avenir, que par le passé, en reconnaissant l'impact de l'entreprise coloniale aussi bien sur la diffusion violente de la modernité que sur la rupture/mutilation des savoirs théoriques et empiriques locaux et/ou indigènes. L'importance des apports précédemment présentés réside dans leur promesse de contribuer à une prise de conscience croissante des processus historiques communs, de la réciprocité culturelle et des tendances diasporiques du monde globalisant autour de conceptualisations plus complexes et multiples des rapports de domination/pouvoir, des trajectoires de résistance et de leurs effets sur les transformations des rapports sociaux, politiques et économiques en cours.

En management international, les analyses postcoloniales et décoloniales exposent les référents inconscients sédimentés dans les discours et pratiques organisationnelles supposées être pluralistes, multiculturels et inclusifs déployés pour neutraliser l'éruption de la différence et la résistance à laquelle toute hégémonie intellectuelle et politique est confrontée. Ces analyses postcoloniales et décoloniales ouvrent la voie à une réflexion sur les conditions matérielles et culturelles dans lesquelles le management est produit, diffusé, interprété et mis en œuvre et offrent des pistes de réflexion sur les possibilités, les tensions et les résistances à réinventer des organisations alternatives plus

respectueuses de la dignité de chacun tout autant qu'une production intellectuelle socialement et politiquement utile pour les groupes opprimés et infériorisés. Cependant et malgré leur contribution incontestable au développement théorique de lectures critiques en management international, ces perspectives doivent engager des dialogues sur trois questions clés qui deviennent urgentes aussi bien sur le plan intellectuel que pratique, et qui les feront progresser en tant que grilles d'analyses des enjeux contemporains du management international.

Premièrement, elles ont tendance du fait de leur origine liée à l'analyse littéraire à négliger la structure matérielle dans laquelle les discours se produisent. Les études postcoloniales et décoloniales s'occupent moins des pratiques que documentent un travail de terrain ou d'archives que le discours et les représentations à partir desquelles elles dissertent, voire extrapolent de manière parfois abusive. Ainsi, les études d'inspiration postcoloniale et décoloniale en management international se sont cantonnées à l'ordre du discours plutôt qu'à ses pratiques effectives bloquant l'exploration de l'ambivalence des phénomènes à l'œuvre dans les rencontres internationales. Elles se sont réduites à un projet réflexif imposant un vocabulaire précis à celles et à ceux qui veulent l'utiliser et peu d'approches s'intéressent à la manière dont le discours dominant impacte concrètement les pratiques et la manière dont les acteurs locaux résistent et réinventent les méthodes de gestion qui leur sont imposés. Si la réhabilitation des rapports de pouvoir/domination dans l'analyse des discours du management international est salutaire dans les approches postcoloniales et décoloniales, les effets concrets de ces rapports de pouvoir sur les pratiques restent très peu explorés. Des efforts restent à fournir pour explorer la structure matérielle politique et économique dans laquelle les discours hégémoniques en management international s'inscrivent et les pratiques managériales/organisationnelles qui en émergent.

Deuxièmement, les approches postcoloniales et décoloniales sont traversées par la tension classique entre l'universel et le particulier. L'accent mis dans ces approches sur la construction perpétuelle des cultures ne permet pas de saisir la manière dont les cultures nationales produisent leurs propres formes de domination, de transgression et de résistance fondées sur des références culturelles et des critères de jugement plus stables. Par conséquent, les perspectives critiques en management international devraient être enrichies afin de mieux rendre compte de l'interaction entre : (1) les processus conscients, intersubjectifs et politiques de réinterprétation et de négociation des pratiques importées ; et (2) les univers de sens culturels locaux moins négociables et plus stables. C'est cette voie de recherche - s'inscrivant par ailleurs dans une perspective anthropologique élargie (Geertz, 1973 ; Ibn Khaldûn, 1967 ; Mauss, 1968) - qui va permettre tout en reconnaissant les effets ambivalents du discours hégémonique américain, de sortir à la fois de la glorification du local et de la posture de dénonciation certes utile mais pas suffisante pour envisager concrètement les conditions de transformation économique et politique dans les pays du Sud (Yousfi, 2014). Il s'agirait moins d'explorer l'hybridité associée à la culture/identité qui émergerait de la rencontre coloniale que de travailler avec une conscience aiguë de la situation dans laquelle s'effectue la translation/appropriation des formations de l'histoire politique et économique coloniale et post-coloniale dans un contexte anthropologique et politique à chaque fois singulier.

Troisièmement, se pose la question de la portée transformatrice de ce projet intellectuel éminemment politique. La préoccupation de l'anti-essentialisme conjugué au poids du mythe de la modernité sous-jacents à la plupart de ces perspectives postcoloniales et décoloniales rend difficile l'analyse de l'articulation entre 'la capacité d'action

individuelle' intimement ancrée dans le projet de la modernité et le poids des structures de domination politique et économique (Giddens, 1984). Une question persiste dans la plupart des études postcoloniales et décoloniales est celle de l'équilibre à trouver entre une position universalisante qui refuse en bloc la reconnaissance du moment colonial comme constitutif des sociétés colonisées et colonisatrices tout en évitant de consigner les indigènes dans une condition coloniale fantasmatique. Les réponses apportées à cette question et comme évoqué précédemment ont varié entre deux tendances : celle qui focalise sur le management international comme une combinaison de contrôles intégrés dans des structures matérielles et discursives mutuellement constitutives du management international au risque de minimiser l'action des groupes opprimés/infériorisés.

Et celle issue des travaux sur l'hybridité qui soutient que les employés issus groupes 'subalternes' ne sont pas des réceptacles passifs de contrôle mais plutôt, en tant qu'acteurs, qu'ils y réfléchissent et agissent de manière plus ou moins conforme et que, par leurs réflexions et leurs actions, ils peuvent éventuellement créer un espace pour leur propre micro-émancipation. Dans cette perspective-là, si l'enjeu est un anti-essentialisme visant à déconstruire le déterminisme social et politique à travers l'insistance sur les micro- processus d'émancipation, le risque est grand de voir reléguer au second plan, l'ambition politique première des études postcoloniales et décoloniales à savoir une remise en question radicale des rapports de domination. C'est sans doute, la proposition de Norman Ajari (2019) de prendre la question sous l'angle de la dignité qui constitue une voie alternative d'analyse critique.

Largement inspirée par Franz fanon et son concept de la souveraineté-dignité, il rappelle qu'il n'y a pas de dignité sans pouvoir et appelle à remplacer l'éthique de la

reconnaissance sous-jacente aux concepts d'intégration, d'inclusion ou de multiculturalisme, popularisée par la philosophie morale européenne dont Hegel est la figure la plus emblématique par une théorie décoloniale de la dignité. Celle-ci ne peut pas se déchiffrer dans les principes d'une loi morale dont le but serait de rendre imperceptible la domination et l'exploitation, elle ne peut procéder que d'une éthique historique et relationnelle. Selon lui, seule une théorie de la dignité à même de remettre au centre du débat les conditions de vie matérielles des individus en position de subalternité, des formes de vie-mort et l'histoire des révoltes politiques, artistiques et intellectuelles qu'on menés les noirs et les groupes opprimés pour imposer leur humanité niée qu'on peut décrypter les processus de libération en cours. C'est cette éthique relationnelle et historique de la dignité que se donne à voir dans les processus de résistance à l'œuvre menés par les groupes opprimés contre les normes morales de reconnaissance des groupes dominants. De ce fait, la reconnaissance authentique passe par une auto-affirmation de la dignité des groupes opprimés qui force la société dominante à rompre avec ses modalités traditionnelles de reconnaissance.

Enfin, la visée des perspectives postcoloniales et décoloniales en management international consiste moins à expliquer le monde et à fournir des instruments adaptés directement à l'action qu'à le comprendre suffisamment pour donner aux acteurs les clés de lecture nécessaires pour interpréter leur vécu. Pourtant, ces perspectives peuvent avoir une utilité pratique car, à l'instar de la psychanalyse, en explicitant les comportements du moment et leurs conséquences, elles peuvent conduire selon les cas à la modification de ces comportements et/ou à leur maintien. Les perspectives postcoloniales et décoloniales n'ont certainement pas vocation à soigner les maux de la société. Mais pouvoir prendre acte des effets produits par le malaise résultant des remaniements politiques, intellectuels

et historiques majeurs qui font suite à la fin – interminable – des empires, et les trajectoires de résistance à l’œuvre, peut donner un point de vue privilégié sur les conditions de désaliénation propres à une époque donnée. D’un point de vue théorique, le défi est donc de substituer à la fluidité de l’hybridité en management international, la question plus complexe de la coexistence de plusieurs temporalités et subjectivités différentes issues des violences politiques, économiques et épistémiques dans la rencontre internationale. D’un point de vue politique, l’enjeu est de substituer à la question de l’inclusion et de la diversité culturelle, la question -certainement plus risquée pour le pouvoir dominant- de la destruction de l’ordre politique, économique et symbolique qui permettrait à des individus, des groupes et des peuples longtemps et méthodiquement opprimés et exploités, de retrouver leur dignité.

## **Bibliographie**

Ajari, N. (2019). *La Dignité ou la mort: Éthique et politique de la race*. La Découverte.

Alcadipani, R. & Faria, A. (2014). Fighting Latin American marginality in international business. *Critical Perspectives on International Business*, 10(1–2), 107–117. doi: 10.1108/cpoib-11-2013-0047

Alcadipani, R., Khan, F. R., Gantman, E. & Nkomo, S. (2012). Southern voices in management and organization knowledge. *Organization*, 12(2), 131– 143. doi: 10.1177/1350508411431910

Alcadipani, R. & Reis Rosa, A. (2011). From global management to glocal management: Latin American perspectives as a counter-dominant management epistemology. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 453–466. doi: 10.1002/cjas.165

Amin, S. (1976). *Unequal development: An essay on the social formations of peripheral capitalism*. Harvester Press.

- Arrighi, G. (1978). *The geometry of imperialism: The limits of Hobson's paradigm*. NLB.
- Banerjee, S. B. & Prasad, A. (2008). Introduction to the special issue on “Critical reflections on management and organizations: A postcolonial perspective.” *Critical Perspectives on International Business*, 4(2/3), 90–98. doi: 10.1108/17422040810869963
- Bauman, Z. (1973). *Culture as praxis*. Routledge.
- Bhabha, H. (1984). Of mimicry and man: The ambivalence of colonial discourse. *October*, 28, 125–133. doi: 10.2307/778467
- Bhabha, H. (1994). *The location of culture*. Routledge.
- Bhabha, H. (1996). Culture's in-between. In S. Hall & P. du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 53–60). Sage.
- Bloch, M. (1939). *La société féodale*. Albin Michel, (1968 [1939]).
- Boidin, C. (2009). Études décoloniales et postcoloniales dans les débats français. *Cahiers des Amériques Latines*, 62, 129–140. doi: 10.4000/cal.1620
- Boulbina, S. L. (2008). *Le singe de Kafka et autres propos sur la colonie*. Sens Public.
- Chakrabarty, D. (2008). *Provincializing Europe: Postcolonial thought and historical difference*. Princeton University Press.
- Cooke, B. (2004). The managing of the (third) world. *Organization*, 11(5), 603–629. doi: 10.1177/13505084040444063
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.) (1996). *Translating organizational change*. De Gruyter.
- Dar, S. (2018). De-colonizing the boundary-object. *Organization Studies*, 39(4), 565–584. doi: 10.1177/0170840617708003
- D'Iribarne, P. (2003). Trois figures de la liberté. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 58(5), 953–978. doi: 10.1017/S0395264900018084

- D'Iribarne, P. (2009). Conceptualising national cultures: An anthropological perspective. *European Journal of International Management*, 3(2), 6. doi: 10.1504/EJIM.2009.024320
- Djelic, M-L. (1998). *Exporting the American model: The post-war transformation of European business*. Oxford University Press.
- Doorewaard, H. & Van Bijsterveld, M. (2001). The Osmosis of ideas: An analysis of the integrated approach to IT management from a translation theory perspective. *Organization*, 8(1), 55–76. doi: 10.1177/ 135050840181004
- Dupuis, J-P., Davel, E. & Chanlat, J-F. (2007). Culture and development, the continuing tension between modern standards and local contexts, *Culture, Institutions and development, New insights Into an Old debate* (pp. 20–64). Routledge.
- Dussel, E. (2009). Pour un dialogue mondial entre traditions philosophiques. *Cahiers des Amériques Latines*, 62(2009/3), 111–127. doi: 10.4000/ cal.1619
- Escobar, A. (1995). *Encountering development: The making and unmaking of the third world*. Princeton University Press.
- Farmer, R. N. & Richman. B. N. (1965). *Comparative management and economic progress*. Homewood.
- Ferguson, J. (1990). *The anti-politics machine: Development, depoliticization, and bureaucratic power in Lesotho*. CUP Archive.
- Frenkel, M. (2005). The politics of translation: How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization*, 12(2), 275–301. doi: 10.1177/1350508405051191
- Frenkel, M. (2006). From binarism back to hybridity: A postcolonial reading of management and organization studies. *Organization Studies*, 27(6), 855–876. doi: 10.1177/0170840606064086

- Frenkel, M. (2008). The multinational corporation as a third space: Rethinking international management discourse on knowledge transfer through Homi Bhabha. *Academy of Management Review*, 33(4), 924–942. doi: 10.5465/amr.2008.34422002
- Frenkel, M. & Shenhav, Y. (2003). From Americanization to colonization: The diffusion of productivity models revisited. *Organization Studies*, 24(9), 1537–1561. doi: 10.1177/0170840603249006
- Gantman, E. R. & Parker, M. (2006). Comprador management?: Organizing management knowledge in Argentina (1975–2003). *Critical Perspectives on International Business*, 2(1), 25–40. doi: 10.1108/17422040610644144
- Gantman, E. R., Yousfi, H. & Alcadipani, R. (2015). Challenging Anglo-Saxon dominance in management and organizational knowledge. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 6. doi: 10.1590/S0034-759020150202
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Grosfoguel, R. (2010). Vers une décolonisation des « uni-versalismes » occidentaux : le « pluri-versalisme décolonial », d’Aimé Césaire aux zapatistes. In A. Mbembe (Ed.), *Ruptures postcoloniales: Les nouveaux visages de la société française* (pp. 119–138). La Découverte.
- Guillaumont, P. (1985). *Economie du développement: Dynamique interne du développement* (Vol. 2). Presses Universitaires de France-PUF.
- Hall, S. (1992). The West and the rest: Discourse and power. In T. D. Gupta, C. E. James, C. Andersen, G-E. Galabuzi & R. C. A. Maaka (Eds.), *Race and racialization* (2nd ed., pp. 85–95). Canadian Scholars.

Harbison, F. & Myers, C. A. (1959). *Management in the industrial world: An international analysis*. McGraw-Hill.

Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463–488. doi: 10.1177/1350508406065851

Ibn Khaldûn, A. (1967). Discours sur l'histoire universelle (al-Muqaddima). *Annales*, 25(3), 754–755.

Islam, G. (2012). Can the subaltern eat? Anthropophagic culture as a Brazilian lens on post-colonial theory. *Organization*, 19(2), 159–180. doi: 10.1177/1350508411429396

Jack, G. (2015). Advancing postcolonial approaches in critical diversity studies. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. Mills (Eds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 153–174). Oxford University Press.

Jack, G. & Westwood, R. (2009). *International and cross-cultural management studies: A postcolonial reading*. Springer. doi: 10.1057/9780230248441

Jackson, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41(4), 455–475. doi: 10.1002/hrm.10054

Kaasila-Pakanen, A-L. (2015). A postcolonial deconstruction of diversity management and multiculturalism. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen & A. J. Mills (Eds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 175–194). Oxford University Press.

Kipping, M., Engwall, L. & Üsdiken, B. (2008). Preface: The transfer of management knowledge to peripheral countries. *International Studies of Management and Organization*, 38(4), 3–16. doi: 10.2753/IMO0020-8825380400

Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233. doi: 10.2307/3069293

- Lewis, W. A. (1954). Economic development with unlimited supplies of labour. *The Manchester School*, 22(2), 139–191. doi: 10.1111/j.1467- 9957.1954.tb00021.x
- Lo, J., Khoo, T. & Gilbert, H. (2000). New formations in Asian-Australian cultural politics. *Journal of Australian Studies*, 24(65), 1–12. doi: 10.1080/14443050009387580
- Marie-Claude, S. (2007). *La situation postcoloniale: les études postcoloniales dans le débat français*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Mauss, M. (1968) [1950]. *Sociologie et anthropologie*. PUF.
- McClelland, D. C. (1964). Business drive and national achievement. In A. Etzioni & E. Etzioni (Eds.), *Social change* (pp. 165–178). Basic Books.
- Mignolo, W. D. (2000/2012). *Local histories/global designs: Coloniality, subaltern knowledges, and border thinking*. Princeton University Press.
- Mir, A. (2003). The hegemonic discourse of management texts. *Journal of Management Education*, 27(6), 734–738. doi: 10.1177/ 1052562903257944
- Montesquieu, C. D. S. (1748). *De l'esprit des lois*. Firmin Didot frères.
- Nkomo, S. M. (2011). A postcolonial and anti-colonial reading of “African” leadership and management in organization studies: Tensions, contradictions and possibilities. *Organization*, 18(3), 365–386. doi: 10.1177/ 1350508411398731
- Parry, B. (1994). Signs of our times: Discussion of Homi Bhabha’s the location of culture. *Third Text*, 8(28–29), 5–24. doi: 10.1080/ 09528829408576499
- Parsons, T. (1967). *Structure of social action*. Free Press.
- Prasad, A. (Ed.). (2003). *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement*. Palgrave.
- Said, E. W. (1979). *Orientalism*. Vintage.

- Seremani, T. W. & Clegg, S. (2016). Postcolonialism, organization, and management theory: The role of “epistemological third spaces.” *Journal of Management Inquiry*, 25(2), 171–183. doi: 10.1177/1056492615589973
- Tayeb, M. (2001). Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1(1), 91–108. doi: 10.1177/147059580111009
- Wallerstein, I. (1976). *The capitalist world economy: Essays*. Cambridge University Press.
- Weber, M. (1905). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Scirbner Press.
- Werbner, P. (2001). The limits of cultural hybridity: On ritual monsters, poetic licence and contested postcolonial purifications. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 7(1), 133–152.
- Westwood, R. I. & Jack, G. (2007). Manifesto for a post-colonial international business and management studies: A provocation. *Critical Perspectives on International Business*, 3(3), 56–83.
- Yousfi H. (2010). Culture and development: the continuing tension between modern standards and local contexts. In J. P. Platteau & R. Peccoud (Eds.). *Culture, institutions and development, New insights into an old debate* (p. 57). Routledge.
- Yousfi, H. (2014). Rethinking hybridity in postcolonial contexts: What changes and what persists? The Tunisian case of Poulina’s managers. *Organization Studies*, 35(3), 393–421.
- Zeitlin, J. & Herrigel, G. (2000). Americanization and its limits: Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan. *Work Employment and Society*, 43(2), 588–589.