

Soufyane BADRAOUI,  
Laboratory Industrial Enterprise and Society in Algeria (EISA)  
University of Tlemcen, Algeria  
Dalila LALAOUNA,  
Sociology department, University of Khenshla, Algeria  
Souad BELAROUCI,  
Demography department, University of Tlemcen, Algeria

# CULTURE ET MANAGEMENT: LE MODEL D'HOFSTEDE EN QUESTION

Theoretical  
articles

---

## Keywords

National Culture  
Management  
Hofstede Model  
Traditional Culture

---

## Abstract

*Extensive research has been conducted looking at the links between culture and management. Studies have examined, among other components of the managerial activity captured by power distance, individualism, etc. However; these studies assume the existence of a national culture, something largely absent in most countries that are dominated by the cultures of their various ethnic communities.*

*Different cultures perceive the benefits differently, found significant differences between cultures in perceptions and organizational/ Managerial practices.*

*Our modest contribution is structured in two parts: the first part concerns the presentation of the Hofstede model and analysis through this model on some African societies, the second reserved for discussing expose in socio-cultural characters that influences the African Management and limitations of the model of cultural dimensions of Hofstede and conclusion.*

## Introduction :

Des recherches importantes ont été menées en regardant les liens entre la culture et le management d'entreprise. Des études ont examiné entre autres les composantes de l'activité managériale capturée par la distance du pouvoir, l'individualisme, etc. (Hofstede 2001, 1981; Hayton et al, 2002). Cependant ; ces études supposent l'existence d'une culture nationale, quelque chose de largement absente dans la plupart des pays qui sont dominés par les cultures de leurs communautés ethniques différentes.

Malgré que (Drakopoulou et Anderson, 2007) ont souligné qu'aucune explication convaincante doit tenir compte des aspects sociaux et culturels de l'activité managériale: Alors que les conditions économiques peuvent expliquer une partie de la variation, mais beaucoup des chercheurs (Tounés et Assala, 2007; Aldrich et Zimmer, 1986) conclue que le management d'entreprise est ancrée dans un contexte social.

Dans une enquête menée au Tchad, les auteurs concèdent qu'«étudier le management africain est une entreprise paradoxale (Galieue et Madjimbaye, 2007) inséré dans un environnement économique souvent difficile, soumis à une forte pression communautaire. Dans la même ligne ; Ponson, revient sur les freins culturels et les difficultés de transfert des modes de gestion occidentaux en Afrique (Ponson, 1990).

Pour cette recherche, la culture se réfère à un cadre interprétatif à travers lequel les individus prennent conscience de leur propre comportement. Il s'agit d'un ensemble de valeurs et significations historiquement évoluées, apprises et partagées par les membres d'une communauté donnée qui influencent la manière et de façon non - matériel de la vie. Les membres de la communauté apprennent ces caractéristiques communes à travers différentes étapes des processus de socialisation de leur vie dans des institutions d'éducation telles que la famille, la religion, l'école formelle et la société dans son ensemble.

Différentes cultures perçoivent des avantages différemment, ont trouvé des différences significatives entre les cultures dans les perceptions et pratiques organisationnelles et managérielles.

Le présent article est structuré en deux parties : la première partie concerne la présentation du modèle d'Hofstede et une analyse à travers ce modèle sur quelques sociétés Africaines, la deuxième réservée pour la discussion en exposons les caractères socio-culturelles qui influencent le Management Africain et les limites du modèle des dimensions culturelles d'Hofstede et conclusion.

## 1. Culture et management : Analyse à travers le modèle des dimensions culturelles

### 1-1- La culture : une programmation mentale

Hofstede définit la culture comme un ensemble de pensées, les sentiments et les actions liées à certaines conditions. Pour Hofstede (1994) la culture est un programme mental collectif et qui diffère d'un groupe à l'autre. Ainsi, la culture est apprise et non héritée génétiquement. L'auteur susmentionné décrit la culture comme une programmation mentale à trois niveaux, comme suit (Hofstede, 1994):

➤ **Le niveau personnel** : c'est un programme mental individuel unique qui n'est pas partagée avec l'autre. Ce programme est tiré ; tout comme il est aussi héréditaire.

➤ **Le niveau collectif** : ici ; il s'agit d'un programme mental collectif qui diffère d'un groupe à l'autre ou d'une catégorie d'individus à l'autre.

➤ **Le niveau universel** : il désigne un programme mental universel qui peut être comprise par la personne en soi même. Par exemple, la capacité d'exprimer la colère, l'amour, le bonheur, la tristesse et le partage des besoins avec les autres.

Hofstede a mené une étude sur la façon dont les valeurs en milieu de travail sont influencées par la culture. Il a analysé une base de données des valeurs des employés recueillies au sein d'IBM entre 1967 et 1973. Les données ont couvert plus de 70 pays. Des études ultérieures de validation des résultats antérieurs comprennent des groupes de répondants tels que les pilotes commerciaux des compagnies aériennes ; des étudiants dans 23 pays, les gestionnaires de la fonction publique dans 14 contrées, des consommateurs « haut de gamme » dans 15 pays et des « élites » dans 19 pays.

Dans l'édition 2010 du livre « *Cultures and Organizations: Software of the Mind* », les scores sur les dimensions correspondent à 76 pays, en partie sur la base de répétitions et extensions de l'étude IBM sur différentes populations internationales et par différents spécialistes.

### 1-2- Dimensions de la culture nationale

Le travail d'Hofstede a pour objet de faire ressortir les grandes caractéristiques des valeurs culturelles nationales et d'étudier les conséquences dans les pratiques managériales nationales. Suite à la plus grande enquête quantitative jamais effectuée dans ce domaine, il dégage quatre critères culturels qu'il désigne comme des *dimensions* mesurables.

La distance au pouvoir ou indice PDI (Power Distance Index) qui représentera la mesure de la perception qu'un subordonné se fait du pouvoir supérieur à lui et des conséquences constatées sur son comportement. Ensuite ; on parle du contrôle de l'incertitude ou indice UAI (Uncertainty Avoidance Index), une dimension qui

permet d'appréhender la manière dont une société donnée répond aux imprévisibilités des événements qui peuvent survenir dans son environnement proche. L'individualisme contre le collectivisme ou indice IDV (Individualism Index) est le degré par lequel les individus sont supposés prêter attention à eux-mêmes ou à l'inverse ; s'ouvrir sur l'intégration à un groupe d'ordinaire proche de la « cellule familiale » (Hofstede, 2001). La masculinité contre la féminité ou indice MAS (Masculinity Index) opère une division des individus fondée sur le sexe. Les rôles sociaux sont censés être différents selon que l'on est un homme ou une femme.

En 2010, les travaux de Minkov ont généré deux dimensions en utilisant les données du « The World Values Survey » à partir d'une enquête auprès d'échantillons représentatifs des populations nationales. L'une était une nouvelle dimension, et la seconde était plus ou moins une réplique de la cinquième dimension. Le nombre de pays touchés par la cinquième dimension peut maintenant être étendu à 93. D'une part, la cinquième dimension de Bond et de Minkov sont fortement corrélées. Mais ; les constructions ne sont pas totalement identiques. Les scores des pays utilisés sur ce site sont les scores de la recherche de Minkov. Cette cinquième dimension pragmatique par rapport à la dimension normative (PRA) ; décrit le comportement des individus dans le passé et aujourd'hui. Elle dimension explique le fait que beaucoup de ce qui se passe autour de nous ne peut être expliquée. Dans les sociétés avec une orientation normative, la plupart des gens ont un fort désir d'expliquer autant que possible. Dans les sociétés avec une orientation pragmatique, la plupart des gens n'ont pas besoin de tout expliquer, car ils estiment qu'il est impossible de comprendre la complexité de la vie. Le défi n'est pas de savoir la vérité, mais de vivre une vie vertueuse.

Dans « *Cultures and Organizations: Software of the Mind* », une sixième dimension a été ajoutée. Elle est basée sur l'analyse de Michael Minkov de la *World Values Survey* et des données pour 93 pays. Cette nouvelle dimension est appelée « Indulgence contre retenue (Ind) » (Hofstede et al., 2010). Cette dimension est définie comme la mesure dans laquelle les gens essaient de contrôler leurs désirs et leurs impulsions, selon la manière dont ils ont été élevés. Une tendance à un contrôle relativement faible sur leurs impulsions est appelée « indulgence ». Tandis qu'une tendance à un contrôle relativement fort sur leurs pulsions est appelée « retenue ». Les cultures peuvent être décrites comme indulgentes ou sobres.

### **1-3- Analyse des dimensions culturelles sur quelques sociétés africaines :**

Les données reçus depuis le centre de Geert Hofsted, touchent 18 pays Africains. Nous en avons choisis 9 pays qui présentent les 5 sous

régions africaines, le nord, le sud, l'est, le centre et l'ouest africain. Pour les dimensions, nous avons choisis les quatre premières dimensions autant parce qu'il manque des données dans plusieurs pays concernant les deux autres dimensions, alors que les données sur les quatre dimensions indiquées dans le tableau n°01 sont disponibles.

#### **1-3-1- Distance hiérarchique**

Un score élevé de 83 sur cette dimension indique que l'Angola est une société hiérarchisée. Le Cap-Vert avec un score de 75, Le Burkina Faso, L'Égypte, l'Éthiopie, Kenya et le Maroc ont un score relativement élevé de 70. La Zambie est située à un niveau intermédiaire sur cette dimension (score de 60). L'Afrique du Sud a un score médium de 49 sur cette dimension. Cela signifie que les gens acceptent un ordre hiérarchique pour lequel chacun occupe une place qui ne nécessite aucune justification. La hiérarchie dans une organisation (société) est considérée comme le reflet des inégalités inhérentes. La centralisation est populaire et les subordonnés s'attendent savoir quoi faire alors que le patron idéal est un autocrate bienveillant.

#### **1-3-2 Masculinité vs Féminité**

L'Éthiopie (scores 65) l'Afrique du Sud (63) et le Kenya (60), sont considérés comme des sociétés masculines. Dans les pays masculins les gens "vivent pour travailler", les gestionnaires sont censés être décisif et affirmer, l'accent est mis sur l'équité, la concurrence et les performances et les conflits sont résolus par les combats. Les comportements dans les institutions sociales, politiques et économiques, sont basés sur des valeurs communes que les gens devraient « s'efforcer pour être le « meilleur » et pour que « le gagnant prend tout ». Ils sont fiers de leurs réussites et leurs réalisations dans la vie, et ceux-ci offrent une base pour l'embauche et la promotion, dans les décisions en milieu de travail, et Les conflits sont résolus au niveau individuel ; le but étant de gagner.

L'Égypte (scores 45 sur cette dimension), la Zambie (40), le Burkina Faso (50), et le Maroc (53) sur cette dimension, sont considérées comme des sociétés relativement féminines. Avec de faibles scores pour l'Angola (20) et 15 pour le Cap Vert sur cette dimension, ces deux sociétés sont considérées comme des sociétés féminines. Dans les sociétés féminines ; l'accent est mis sur « travailler pour vivre ». Les gestionnaires s'efforcent le consensus. Les populations apprécient l'égalité, la solidarité et la qualité de leur vie au travail. Les conflits sont résolus par le compromis et la négociation. Des mesures incitatives telles que le temps et la flexibilité libre sont favorisés, en générale L'accent est mis sur le bien-être.

### 1-3-3- Individualisme vs collectivisme

Avec de faibles scores, la majorité des sociétés africaines indiquées au tableau sont considérées comme des sociétés collectivistes. C'est les cas du Maroc (46), la Zambie (35), l'Égypte (25), L'Éthiopie (20), le Cap-Vert (20), l'Angola (18) et le Burkina Faso (15).

C'est un engagement à long terme des «groupes» de membre, que ce soit une famille élargie c'est-à-dire ayant des relations étendues. La Fidélité dans une culture collectiviste est primordiale et remplace la plupart des normes et règlements de la société. La société favorise des relations solides où tout le monde prend la responsabilité pour d'autres membres de leur groupe.

Dans les sociétés collectivistes; l'infraction conduit à la honte et la perte de la face. Les relations employeurs / employés sont perçues en termes moraux (comme un lien de parenté). L'embauche et les décisions de promotion tiennent compte de l'employé et son groupe d'appartenance. La gestion est fortement sociale et son importance est liée au capital symbolique.

L'Afrique du Sud, avec un score de 65 est une société individualiste. Cela signifie qu'il y a une forte préférence pour un cadre social lâche - tricot dans lequel les individus sont censés prendre soin d'eux-mêmes et de leurs familles immédiates. Dans les sociétés individualistes; l'infraction cause la culpabilité et une perte d'estime de soi. La relation employeur / employé est un contrat basé sur l'avantage mutuel. L'embauche et les décisions de promotion sont censées être fondées sur le seul mérite.

### 1-3-4- Evitement de l'incertitude :

L'Égypte (80), le Maroc (68) et l'Angola (60) sur cette dimension présentent une très forte préférence à éviter l'incertitude. Les pays présentant une forte incertitude ont des codes rigides de croyance et de comportement. Ils sont intolérants du comportement et des idées peu orthodoxes. Dans ces cultures; il ya un besoin émotionnel des règles (même si les règles ne servent jamais à travailler): le temps c'est de l'argent. Les individus ont un désir intérieur d'être occupé et de travailler dur. La précision et la ponctualité sont la norme. L'innovation peut être réalisée. La sécurité est un élément important dans la motivation individuelle.

L'Éthiopie, et le Burkina Faso ont reçu une note intermédiaire de 55 sur cette dimension, la Zambie et le Kenya ont 50 sur cette dimension. Ces pays n'ont pas de préférence préétablie.

L'Afrique du Sud (49) sur cette dimension a une préférence faible à éviter l'incertitude. C'est une société capable de maintenir une attitude plus détendue dans laquelle la pratique compte plus de principes et la déviance de la norme est plus facilement tolérée. Dans les sociétés présentant un

faible Evitement d'incertitude, les individus pensent qu'ils ne devraient respecter les règles qui sont nécessaires surtout si elles sont ambiguës ou ne fonctionnent pas. Ces règles devraient être abandonnées ou modifiées. Les horaires sont flexibles. Le travail est effectué lorsque cela est nécessaire. La précision et la ponctualité ne viennent pas naturellement; et l'innovation n'est pas considérée comme une menace.

Marquant seulement 40 dans cette dimension, le Cap-Vert a une culture assez pragmatique en termes de contrôle de l'incertitude. L'accent est mis sur la planification, et ses plans peuvent être modifiés à court terme. Les émotions ne sont pas beaucoup représentées dans ces sociétés. Les individus sont assez détendus et n'hésitent pas à prendre des risques. Par conséquent, il y a un plus grand degré d'acceptation de nouvelles idées, des produits innovants et une volonté d'essayer quelque chose de nouveau ou de différent.

## 2- Discussion

### 2-1- Poids des valeurs culturelles africaines

L'africain vit dans un univers mental qui est statique. Traditionnellement, il vit entouré de rites, d'interdits et de tabous. Il valorise le passé et accorde aux choses matérielles une place secondaire. (Hugon 1967). Parmi quelques valeurs de références chez les Africains, on remarque:

#### - L'Afrique est le continent de l'oralité :

*Legriot* est dépositaire de la tradition orale, elle-même porteuse de la mémoire des peuples africains.

L'avis ethnocentrique des Européens n'a pas tenu compte des modes d'appréhension de la réalité par l'oralité. Ils se sont alors coupés d'une représentation cyclique du monde dans lequel le rythme donné par les ou le Dieu(x) constitue l'élément vital par excellence. Les sons, les odeurs, la parole agissent dans un rythme naturel qui fait sens aux yeux de celui qui veut bien y prêter attention. La parole transmet l'émotion de l'instant.

#### - La solidarité:

Elle est importante dans la société traditionnelle. Elle nes'exprimed'ailleurs pas seulement à travers les groupes volontaires et les classes d'âges. Les groupes volontaires ne sont pas basés sur une quelconque obligation, mais plutôt sur des affinités de goûts et des intérêts communs. Ils constituent de ce fait des espaces d'entraide, de sécurité, d'affection et de récréation (Huyn, 1986).

#### - L'âge:

Le respect des aînés (âge) a toujours constitué une valeur traditionnelle très importante dans la culture africaine. Cela permettait en effet, dans des sociétés de type clanique, de légitimer la détention du pouvoir par le personnel à plus âgé

de la communauté. Ainsi, la gérontocratie est devenue un système régissant l'ensemble des structures sociales de la famille à la communauté. Plus tard, elles s'est étendu aux administrations.

- **La famille:**

C'est le groupe socio-économique de base dans l'exploitation des terres, ce type d'organisation sociopolitique et économique a développé un réseau des valeurs fondamentales que la majorité des Africains possèdent en commun.

Parmi les éléments fondamentaux de ce système, les valeurs figurent le sens de la solidarité et de l'honneur, le sens des relations communautaires et personnalisées et le sens du dialogue. Ces valeurs occupent une place remarquable et sont susceptibles d'être intégrées au processus du développement (Coquery-Vidrovitch, 1985).

- **L'ethnie :**

Des recherches récentes ont révélé que l'origine ethnique de l'Afrique moderne est une construction sociale de la période coloniale à travers les réactions des sociétés précoloniales aux forces sociales, économiques, culturelles et politiques du colonialisme. L'origine ethnique est le produit d'un processus historique continu, toujours en même temps ancienne et nouvelle, enracinée dans le passé et perpétuellement dans la création. Pour appréhender le phénomène du management dans les groupes ethniques, il s'avère essentiel de préciser le contenu de certains concepts souvent utilisés et fournis par l'anthropologie et la sociologie : le clan, la tribu et l'ethnie. Pour Morgan, (1877), initiateur de la tradition d'études, le clan est un groupe de parents consanguins, et la tribu est un ensemble de clans formant une société ayant un nom, une langue, un gouvernement et un territoire distincts. Dans l'évolution historique de l'humanité, il fait correspondre la tribu à l'état de barbarie, par opposition à la civilisation. Se situant dans cette perspective, Kolbo William et Gould Julius (1964) proposent la définition suivante de la tribu: «... une tribu (en tant que système d'organisation sociale) peut être décrite : un territoire commun, une tradition de descendance commune, un langage commun, une culture commune et un nom commun ; tous ces critères formant la base de l'union de groupes plus petits tels que des villages, des bandes, des districts, des lignages.». Kamdem, dans une synthèse des différentes définitions de l'ethnie, note : «L'ethnie est une communauté humaine organisée, qui a une très forte conscience de son identité (conscience pouvant varier suivant les époques et les circonstances), qui est régie par des normes visant à assurer sa cohésion interne; mais agissant aussi comme un mécanisme de sélection, rendant assez problématique l'intégration de personnes différentes...» (Kamdem, 2002),

- **la colonisation :**

L'organisation de l'environnement des valeurs socioculturelles traditionnelles a naturellement été ébranlée par le phénomène colonial. Cette organisation ébranlée par la colonisation, perturbée, par plus de quatre décennies d'indépendance, d'administration moderne souvent associée au parti unique, n'a pas disparu parce que sans doute fortement intégrée. Concrètement, les colons disposèrent des valeurs socioculturelles puissantes et même d'une certaine capacité de base. La colonisation fut une réalité qui a influencé toujours, directement ou indirectement, chaque pays d'Afrique (Huyn, 1986). L'héritage colonial de l'autoritarisme bureaucratique, envahissant les relations patron-client, et une dialectique ethnique complexe d'assimilation, la fragmentation et la concurrence a persisté dans les sociétés post-coloniales. Les réseaux patron-client restent le lien État-société fondamental dans les circonstances de crise sociale et de l'incertitude étendues au centre même de l'État. C'est ce qui explique le caractère personnaliste, matérialiste et opportuniste de la politique africaine. Ces réseaux pénètrent également les institutions de la société civile et de la démocratie libérale. Ce qui compromet les programmes de réforme socio-économique et politique. (Bruce, 1998).

**2-2- Limites du modèle de Hofstede :**

Même si le modèle de Hofstede est généralement admis pour l'analyse culturaliste des valeurs des cultures nationales, sa validité et ses limites ont été largement critiquées. Pour ne donner qu'un exemple; (Alion, 2008) déconstruit les conséquences du livre d'Hofstede par symétrie par rapport à ses propres hypothèses et logiques. Il trouve des incohérences au niveau de la théorie et de la méthodologie et met en garde contre une lecture critique des dimensions culturelles de Hofstede. Le choix des dimensions culturelles au niveau national est discutable, parce que mis à part 5 dimensions culturelles de Hofstede, il y a d'autres facteurs sur lesquels la culture peut être analysée. Il existe d'autres niveaux d'évaluation de la culture. Ces niveaux sont négligés souvent en raison de la nature de la construction des cultures et sociétés, et ne peuvent pas être uniques pour représenter l'ensemble des nations (Witte, 2012).

Au niveau individuel, les dimensions culturelles de Hofstede permettent aux utilisateurs de distinguer les pays, mais n'insistent pas sur les différences entre les membres de la société. Ils ne définissent pas nécessairement la personnalité des individus. Les scores nationaux ne devraient jamais être interprétés comme déterministes pour les particuliers. La théorie de Hofstede peut être comparée à son équivalence au niveau individuel : la théorie des traits sur la personnalité humaine.

Comme l'indice de pouvoir, les enquêtes de l'individualisme et le collectivisme dispersent les

pays selon des modèles économiques et démographiques prévisibles (Triandis, 2004), de sorte qu'ils ne pourraient pas vraiment nous en informer sur toute dynamique organisationnelle particulière, ni les formes ni sur les variations individuelles dans des circonstances socio-économiques similaires.

Au niveau organisationnel, on remarque que dans et entre les pays, les individus font également partis des organisations telles que les sociétés. Hofstede reconnaît que les dimensions des cultures nationales ne sont pas pertinentes pour comparer les organisations dans le même pays (Hofstede et Bollinger, 1987). En contraste avec les cultures nationales, intégrées dans les valeurs, les cultures organisationnelles sont intégrées dans les pratiques.

Lors de la description de la culture, les différences entre les sexes ne sont largement pas prises en considération. Seulement au niveau du sexe, certains facteurs sont nécessaires pour analyser la communication interculturelle. Au sein de chaque société, la culture des hommes est très différente de celle des femmes. Même si les hommes et les femmes peuvent souvent exercer les mêmes fonctions à partir d'un point de vue technique, il ya souvent des symboles auxquels chaque sexe a une réponse différente.

Le degré de différenciation entre les sexes dans un pays dépend principalement de la culture au sein de ce pays et de son histoire. Le modèle bipolaire suit des distinctions typiques effectuées entre la philosophie politique ; libérale ; ou socialiste. Alors que les économies libérales apprécient l'affirmation de soi, l'autonomie, le matérialisme, l'agression, l'argent, la concurrence et le rationalisme. Le bien-être du socialisme vise cependant la protection et la provision pour les faibles, une plus grande implication de l'environnement, en mettant l'accent sur la nature et le bien-être, et un profond respect de la qualité de vie et des responsabilités collectives. La dichotomie masculin-féminin divise les organisations en présentant soit la compassion, la solidarité, le collectivisme et l'universalisme, ou la concurrence, l'autonomie, le mérite, les résultats et la responsabilité (Witte, 2012).

### Conclusions

L'attachement à la famille, la tribune, l'ethnie, la religion...etc, est présenté comme le défi majeur à relever pour le management en Afrique et poser les fondements d'une gestion efficace (Ela, 2006). Dans un travail collectif ; Ponson (1990) relève les caractères culturels « les plus pertinents » qui influencent le management dans les pays d'Afrique noire : « la société traditionnelle, écrit-il, comporte un certain nombre de valeurs de base, au premier rang desquelles nous pouvons placer l'importance du rôle de la communauté par rapport à

celui de l'individu ». Il identifie les valeurs de base des sociétés ayant un lien avec l'histoire et les traditions ainsi que l'importance du rôle de la communauté. L'orientation communautaire de la société traditionnelle africaine (Hofstede, 1981) fait prévaloir le groupe sur l'individu. Assimilée à une organisation de type clanique, cette société est gérée par des notables désignés en vertu du principe de séniorité; principe hiérarchique préconisant que tout ancien d'âge soit revêtu d'une autorité. Ce principe serait fondé sur les temps de la Genèse en reconnaissant aux anciens un caractère divin. La dimension de l'âge est très prégnante dans l'ensemble des structures sociales africaines (la famille, la communauté, l'organisation, ...). On qualifie alors ce type de système de gérontocratie. Ce terme est le plus souvent employé en politique. Ses racines grecques *Gérôn* (vieillard) et *kratos* (pouvoir) traduisent l'exercice du pouvoir par les personnes les plus âgées de la société.

L'appartenance familiale, ethnique, la culture et le management d'entreprise a attiré beaucoup de chercheurs au cours des années. Cela prend encore plus d'importance lorsque l'on considère les pays de l'Afrique où la culture au sein des communautés ethniques joue un rôle important dans la formation des croyances, les comportements et les perceptions. Comme ces pays s'efforcent de passer de l'élaboration des sociétés à revenu intermédiaire, la mesure de l'esprit d'entreprise parmi leurs citoyens jouera un rôle important. Par conséquent, si on peut démontrer qu'il existe des différences significatives dans la propension au management et/ou une perception collective du management d'entreprise, alors les gouvernements doivent faire des efforts pour une culture nationale favorable au management et ses outilles.

### Référence :

- [1] Aldrich, E.H, Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks». In Sexton, D., Smilor, R. (eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*. New York: Ballinger, 3–23.
- [2] Alion, G. (2008). "Mirror, mirror on the wall: culture's consequences in a value test of its own design», in *The Academy of Management Review*, 33(4): 885-904.
- [3] Bruce, J.B. (1998). Ethnicity, patronage and the African state: the politics of uncivil nationalism, *African Affairs*, 97, pp 305-341.
- [4] Coquery-Vidrovitch, C. (1985). *Afrique Noire : Permanence set rupture [Black Africa: Continuity and rupture]*, Paris, Payot, pp 17-18.
- [5] Drakopoulou Dodd, S.D et Anderson, A.R. (2007). Mumpsimus and the my thing of the individualist entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25(4): 341–360.

- [6] Ela, J.M. (2006). « Travail et entreprise en Afrique : les fondements sociaux de la réussite économique » [Laborand business in Africa: the social foundations of economic success] , Ed Karthala, p143.
- [7] Galieue, X. et Madjimbaye, N. (2007). "Le management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles : Résultats d'une enquête à N'Djaména, Tchad "[The African management between economic constraints and cultural contingencies: Results of a survey in N'Djamena, Chad], *Revue Gestion*, 2007-1, 143-163.
- [8] Hayton, J.C, George, G., Zahra, S.A. 2002. National culture and entrepreneurship: Are view of behavioural research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(4): 33-52.
- [9] Hofstede, G. (1981). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: SAGE
- [10] Hofstede, G., Bollinger, D. (1987). *Les différences culturelles dans le management* [Cultural differences in management], Les Editions d'organisation.
- [11] Hofstede, G. (1994). *Defining culture and its four dimensions*. European Forum for Management Development: Focus: *Cross-cultural Management*, 94 (1): 4.
- [12] Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences, comparing values, Behaviors, Institutions, and organisations Across nations*, 2<sup>nd</sup> éd, Sage publications, Londres.
- [13] Hofstede, G. Hofstede, G.J, Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill Professional; Édition : 3.
- [14] Hugon, P. (1967). *Les blocages socio-culturels du développement en Afrique noire* [Socio-cultural blocks Development in Black Africa], *Revue Tiers Monde*, Vol. 8, n° 31, p.699-709.
- [15] Huyn, C.T. (1986). *Administration participative et développement endogène* [Participatory administration and endogenous development], Institut International des sciences administratives, UNESCO, p 115-139.
- [16] Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*, [Management And interculturality in Africa: Cameroon Experience] Québec : Presses de l'Université Laval, p251.
- [17] Kolbo, W.L., Julius, G., eds. (1964). *A dictionary of the social science*. Ontario: Collier-Macmillan Canada.
- [18] Morgan L.H., (1877), *The Ancient Society or Researches in the Lines of Human Progress from Savagery through Barbarism to Civilization*. First Published, London: MacMillan and Company Edition numérique : (<http://dx.doi.org/doi:10.1522/030110918>).
- [19] Ponson, B. (1990). « Individualisme ou communauté: quelque simplifications managériales pour l'entreprise en Afrique » [Individualism and community: some managerial implications for business in Africa], in Henault, G. et M'Rabet, R. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, John Libbey, Paris, p18.
- [20] The Hofstede centre, <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- [21] Tounés, A, Assala, K. (2007). « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens » [Cultural influences on managerial behavior of entrepreneurs Algériens], in 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke- Canada.
- [22] Triandis, H.C. (2004). « The many dimensions of culture », in *Academy of Management Executive*, Vol. 18, N°01: 88-93.
- [23] Witte, A. (2012). « Making the Case for a (Post) Cultural Analysis of Organizations », in *Journal of Management Inquiry*, Vol. 21:2, pp. 141-159.

**Annexes**

**Tableau 1: Dimensions culturelles en Afrique sur «l'échelle» de Geert Hofsted (Hofstede Centre)**

<b>Dimensions</b>	<b>PDI</b>	<b>IDV</b>	<b>MAS</b>	<b>UAI</b>
<b>Pays</b>				
Angola	83	18	20	<b>60</b>
Burkina Faso	70	15	50	<b>55</b>
Cap Vert	75	20	15	<b>40</b>
Égypte	70	25	45	<b>80</b>
Ethiopie	70	20	65	<b>55</b>
Kenya	70	25	60	<b>50</b>
Maroc	70	46	53	<b>68</b>
Afrique du Sud	49	65	63	<b>49</b>
Zambie	60	35	40	<b>50</b>