

## Vers l'émergence de nouvelles valeurs culturelles en Afrique ? Etude des valeurs culturelles d'une population d'étudiants béninois et implications en matière de GRH

Emmanuel Hounkou<sup>1</sup>

### *Résumé*

De nombreuses études ont insisté, depuis les travaux de Hofstede (1991), sur la nécessité d'une prise en compte de la variable culturelle en Afrique. La littérature consultée sur la culture en Afrique, montre qu'il y a plus d'opinions reflétant les valeurs culturelles africaines que de résultats empiriques. Les rares études empiriques effectuées sur le continent se sont limitées au niveau de quelques pays et n'ont pas pris en compte le Bénin dans leurs échantillons. On s'accorde de plus en plus à admettre que les techniques managériales sont influencées par les valeurs culturelles locales. Partant de ces constats, cette contribution s'est fixée comme objectif de rechercher les valeurs culturelles des nouveaux entrants sur le marché du travail au Bénin et ses implications sur la gestion des ressources humaines. En épousant le modèle hofstedien de la culture et en utilisant une démarche méthodologique quantitative, nous avons mis au point un questionnaire composé des variables de Hofstede, mais également d'autres variables relevant de la littérature sur la culture en Afrique. Nos résultats indiquent l'orientation culturelle de la jeune population béninoise et ses implications sur la Gestion des Ressources Humaines dans ce pays.

**Mots-clés : Culture nationale, dimensions de Hofstede, pratiques de GRH, Bénin.**

---

<sup>1</sup> Université d'Abomey-Calavi – Bénin  
Email : emmahk4@yahoo.fr

## Introduction

La gestion des organisations dans le contexte mondial actuel est marquée à la fois par le désir de s'ouvrir et le souci d'affirmer son identité. Bien que le monde soit de plus en plus considéré comme un village planétaire, force est de constater que les différences culturelles sont plus marquées. C'est à ce titre que Hampden-Turner et Trompenaars (2004), ont fait remarquer que dans un monde économique aujourd'hui « global », comprendre la culture de ses interlocuteurs est un sésame indispensable à une négociation réussie. Or, avec le développement du concept de culture d'entreprise, la littérature a tendance à négliger l'impact de la culture nationale sur la socialisation des individus au travail. On pourrait se demander si la culture d'entreprise peut atténuer les traits de la culture nationale chez les individus. Selon certains auteurs (Hofstede, 1987 ; d'Iribarne, 1989 ; Trompenaars, 1994) les différences constatées dans les attitudes et les comportements des individus au travail sont expliquées par leurs origines culturelles nationales. Ainsi, nous pouvons dire que la culture d'entreprise n'élimine pas les différences émanant des cultures nationales.

Dans cette perspective, depuis les travaux de Hofstede (1991), de nombreuses études ont insisté sur la nécessité d'une prise en compte de la variable culturelle en Afrique. En effet, la plupart des travaux sur les rapports entre gestion et cultures africaines concluent que les techniques de gestion modernes ne sont pas applicables aux entreprises africaines (Tidjani, 1995). Des voix s'élèvent de plus en plus pour insister sur le développement des modèles de gestion destinés à gérer les différences culturelles en Afrique. Cependant, les études empiriques sur la question concernant l'Afrique demeurent très limitées. Il y a dans la littérature plus d'opinions pouvant refléter les valeurs culturelles en Afrique que d'études empiriques. Ces derniers varient d'un pays à un autre. Aucune étude empirique n'a été menée sur la culture béninoise à ce jour.

En plus de ces constats, il faut souligner aussi que le développement durable met en exergue la notion de « besoins » pour les générations actuelles et à venir. Or, comme le soulignent Aude Porcedda et Olivier Petit (2011) « La notion de besoins est certes socialement et culturellement déterminée ; pour assurer un développement durable, il faut toutefois promouvoir des valeurs qui faciliteront un type de consommation dans les limites du possible écologique et auquel chacun peut raisonnablement prétendre ».

Nous pensons qu'il est important de rechercher les traits caractéristiques de la culture nationale auprès des nouveaux entrants sur le marché de l'emploi béninois et de voir ses

éventuelles implications sur la gestion des ressources humaines. Pour atteindre cet objectif, nous examinons l'état de la littérature sur la question en Afrique. Nous élaborerons par la suite des outils, sur la base des informations recueillies dans la littérature, afin de rechercher les traits caractéristiques dominants de la culture béninoise chez les étudiants.

## **Les classifications des cultures nationales**

Nous analyserons d'abord les études menées par Hofstede (1987) qui a pris en compte une partie de l'Afrique ensuite nous présenterons d'autres classifications des cultures nationales et enfin nous aborderons les classifications portant sur l'Afrique. La synthèse de ces études nous permettra de dégager les variables de notre recherche.

### ***Les dimensions de Hofstede***

Les études empiriques sur les dimensions des cultures nationales sont peu nombreuses en Afrique. Les travaux de Hofstede (1987), demeurent une référence. L'auteur a identifié quatre grandes dimensions culturelles nationales à travers une étude menée essentiellement dans les cultures occidentales. Pour corriger ce déséquilibre Bond (1994) a élaboré un questionnaire non occidental et a pu déterminer non seulement les quatre dimensions principales de Hofstede, mais également une cinquième dimension qu'il nomme « l'orientation à court ou à long terme ». Ce modèle hofstedien de la culture nationale a été empiriquement testé plusieurs fois en Occident (Bollinger et Hofstede, 1987; Hofstede, 1991 ; Bond, 1994), mais également en Afrique (Ongodo, 2003 au Cameroun). Les dimensions mises en évidence par ce modèle sont les suivantes :

*La distance hiérarchique* - cette dimension nous renseigne sur le degré de dépendance qui caractérise les relations entre individus. Selon l'auteur, la distance hiérarchique est forte en Afrique. *Le degré d'individualisme ou de collectivisme* - cette dimension met en évidence la relation entre l'individu et la société. Exception faite de l'Afrique du Sud, les sociétés africaines sont des sociétés collectivistes d'après Hofstede. *Le degré de masculinité ou de féminité* - cette dimension trouve son origine dans les différents rôles qu'on assigne à l'un ou à l'autre sexe. Exception faite de l'Afrique du Sud, les sociétés africaines sont des sociétés féminines. *Le contrôle de l'incertitude* - cette dimension trouve son origine dans le niveau de modernisation d'un pays, l'évolution historique, les pratiques religieuses, etc. Les indices de Hofstede, placent l'Afrique parmi les sociétés à faible contrôle de l'incertitude. La dernière dimension est *le rapport au temps* :

nous devons cette cinquième dimension à Bond (1994 ; 1996) qui l'a baptisée « l'orientation à court ou à long terme ». A l'orientation à long terme correspond « la persévérance, le respect du rang, le sens de l'économie et du déshonneur ». Par contre, sont liées à l'orientation à court terme, « les valeurs de solidarité, de protection de sa propre dignité, de réciprocité des politesses, faveurs et cadeaux, de respect de la tradition ».

Soulignons que Hofstede et al (2010) ont mis en évidence une sixième dimension à savoir *l'indulgence par opposition à la sévérité comme dimension sociétale*. L'indulgence représente la tendance à permettre la satisfaction relativement libre des désirs fondamentaux et naturels de l'homme liés au plaisir de la vie et au fait de s'amuser. Le pôle opposé, la sévérité, reflète la conviction qu'une telle satisfaction a besoin d'être contenue et régulée par des normes sociales rigoureuses. Cette nouvelle dimension doit être testée empiriquement.

L'innovation fondamentale de Hofstede consistait à classer les cultures nationales en fonction de plusieurs dimensions. Ce paradigme des dimensions culturelles a constitué l'essentiel de son ouvrage intitulé « Cultures Conséquences ». Depuis cet ouvrage, plusieurs autres théories des cultures nationales se sont fondées sur le même paradigme.

### ***Les autres classifications des cultures nationales***

Schwartz S. (1994) est l'auteur d'une application élaborée et très répandue du paradigme des dimensions. L'auteur a établi une liste de 56 éléments de valeurs. L'enquête menée sur des échantillons d'étudiants et d'instituteurs dans plus de 60 pays a permis à l'auteur d'élaborer sept dimensions par pays : conservatisme, hiérarchie, domination, autonomie affective, autonomie intellectuelle, engagement égalitaire et harmonie. Selon Hofstede et al. (2010), il existe des corrélations significatives entre ces dimensions de Schwartz et celles de Hofstede citées plus haut.

Une autre classification des cultures nationales a été opérée par House R.J. et al. (2004) à travers le projet "Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness" (GLOBE<sup>2</sup>). Le projet GLOBE a permis de recueillir des données concernant environ 17 000 cadres dirigeants dans près de 1000 organisations purement nationales implantées dans trois secteurs industriels (agro-alimentaires, services financiers et télécommunications). Pour des raisons conceptuelles, GLOBE a élargi les cinq dimensions de Hofstede à neuf. A ces neuf dimensions correspondaient 78

---

<sup>2</sup> En français, GLOBE signifie : Efficacité des Comportements des Organisations et des dirigeants au niveau mondial.

questions, dont la moitié demandait aux répondants de décrire leur culture (« telle quelle est ») et l'autre moitié appelait un jugement de cette culture (« telle qu'elle devrait être »). GLOBE a ainsi produit 18 résultats culturels pour chaque pays : neuf dimensions « telle qu'elle » et neuf dimensions « devrait être ». Le projet a également utilisé deux variantes du questionnaire : la moitié des répondants ont été interrogés sur la culture « dans leur société », l'autre moitié sur la culture « dans leur organisation ». La comparaison des conclusions de GLOBE avec les dimensions de Hofstede est très complexe en raison du fait que le projet GLOBE utilise de nombreuses fois les termes dans des sens très différents.

Trompennars (1994) est parfois cité comme ayant recherché des dimensions de cultures nationales. Il en distingue sept : l'universalisme par opposition au particularisme, l'individualisme par opposition au collectivisme, l'affectivité par opposition neutralité, la spécificité par opposition à la prolixité, la réalisation par opposition à l'attribution, l'orientation dans le temps et la relation à la nature. Selon Hofstede et al. (2010), ces dimensions ne découlent pas d'une recherche empirique, mais s'inspirent de conceptions de la sociologie américaine des années 1950.

Malgré la rareté, des travaux empiriques sur la culture en Afrique, deux travaux portant sur les classifications culturelles, attirent notre attention. Il s'agit de l'étude « Dephi » réalisée par Noorderhaven et Tidjani (2001) et les travaux de Ongodo Fouda (2003).

### *Quelques classifications culturelles en Afrique*

L'étude « Dephi » est une enquête internationale sur les valeurs culturelles africaines réalisée en 2001. Les auteurs ont recouru à deux sources pour la confection de leur questionnaire. Ils ont collectionné les points de vue des experts africains et autres scientifiques tant en Afrique qu'en Europe, relatifs aux opinions pouvant refléter les valeurs des cultures africaines. Ils ont procédé à l'examen de la littérature sur les rapports entre management et les cultures africaines. Le questionnaire élaboré sur la base de ces éléments comporte 100 items et est administré à des échantillons d'étudiants issus de 14 pays, dont 6 pays africains. Ce travail a permis de dégager six facteurs pour la détermination de huit dimensions à savoir :

**Bonté humaine (*Human goodness*)** : cette dimension est considérée comme reflétant une vue positive des individus. Le score faible obtenu dans les pays africains indique une vue pessimiste.

**Règles et hiérarchie (*Rules and hierarchy*)** : Cette dimension traduit l'importance des règles, des procédures et des supérieurs sur les lieux de travail. Les scores élevés des pays africains indiquent que la réglementation (les règles) est importante et que les subordonnés doivent se référer à leurs

supérieurs pour prendre position. Importance de la religion (*Importance of religion*) : Cette dimension traduit l'importance de valeurs religieuses. Les résultats indiquent une plus grande importance accordée aux valeurs religieuses en Afrique et non aux valeurs hédonistes.

Sagesse ancestrale (*Traditional wisdom*) : Cette dimension met en évidence les points de vue traditionnels de la sagesse et le comportement envers les étrangers. Les pays africains étudiés enregistrent un score au-dessus de la moyenne. Partage (*Sharing*) : Cette dimension traduit l'idée de partage des richesses. Un score élevé traduit la forte tendance pour les individus au partage des richesses. Certains pays africains réalisent des scores élevés et d'autres des scores faibles.

Jalousie (*Jealousie*) : Cette dimension exprime une vision négative du comportement humain : jalousie, ambition, tromperie, peur d'être ridiculisé. Un score élevé indique une forte perception de la jalousie ou la peur d'être rejeté comme force importante de la société. Les scores des pays africains sont assez différents.

Collectivisme (*Collectivism*) : Il s'agit ici d'une dimension hybride qui recouvre des aspects relatifs au collectivisme ou à l'esprit communautaire et des aspects relatifs au fatalisme. Les auteurs ont adopté provisoirement l'appellation « *collectivism* ». Toutefois, cette dimension ne présente aucune corrélation avec la dimension individualisme/collectivisme de Hofstede. Les scores enregistrés par les pays africains sont au-dessus de la moyenne.

Responsabilité sociale (*Societal responsibility*) : cette dimension traduit la responsabilité sociale des individus face à la société. Les scores sont difficilement exprimables pour les pays africains.

En dehors des travaux de Noorderhaven et Tidjani (2001) sur les dimensions culturelles en Afrique, une autre recherche qui a retenu notre attention est celle de Ongodo Fouda (2003). En effet, dans ses recherches sur « les dimensions culturelles du management dans les organisations camerounaises », l'auteur a mis en évidence, entre autres, les cinq dimensions culturelles de Hofstede. Il aboutit à la conclusion suivante : la distance hiérarchique est courte ou moyenne (faible variation selon les régions), un score faible sur la dimension individualisme/collectivisme (le pays est globalement collectiviste), un faible score pour la dimension masculinité-féminité ce qui traduit que la population camerounaise tend vers le pôle de la féminité, un fort degré de l'incertitude et une orientation vers le court terme.

En dehors des dimensions de Hofstede, l'auteur a mis en évidence d'autres variables relevant du contexte africain qu'il a testé dans le contexte camerounais. Ces variables sont issues en grande majorité de l'analyse des écrits sur les questions de management en Afrique soulevées par les travaux d'Iribarne (1989) et ceux de Kamdem (1999). Ces variables vont traduire

l'importance accordée au facteur ethnique et à la famille dans les relations de travail, la conception du chef ou du pouvoir, la considération de l'épargne et de la femme.

### **Question de recherche**

L'examen de la revue de littérature montre que les études empiriques sur les dimensions de la culture nationale sont peu nombreuses en Afrique. Il faut noter également l'absence d'études empiriques sur la culture au Bénin. Or, à partir du moment où on admet que les techniques managériales sont lourdement influencées par les valeurs culturelles, il y a une réelle nécessité d'identifier les attentes en matière de pratiques managériales des nouveaux entrants sur le marché du travail au Bénin. Cette identification passe préalablement par la recherche des traits culturels caractérisant la population d'étudiants finissants au Bénin. Nous optons dans cette étude pour le paradigme des dimensions culturelles. L'idée est de saisir la culture béninoise dans ces grandes dimensions. L'ossature de cette étude est consacrée à la recherche de réponses à la question suivante : quels sont les traits caractéristiques de la culture nationale béninoise chez les nouveaux entrants sur le marché de travail et quelles sont ses implications sur la GRH ?

La réponse à cette question passe par une démarche méthodologique appropriée. La littérature montre qu'il existe une corrélation entre certaines dimensions de Hofstede et certaines de Noorderhaven et Tidjani. De plus le projet GLOBE est parti des dimensions de Hofstede. Compte tenu de cette corrélation, nous retenons pour cette recherche le modèle de Hofstede. De plus, en l'absence d'études empiriques antérieures sur les valeurs culturelles au Bénin, nous retenons pour cette étude, d'autres variables autres que celles de Hofstede, mise en évidence par Ongodo. Ces variables vont traduire l'importance accordée au facteur ethnique et à la famille dans les relations de travail, la conception du chef ou du pouvoir, la considération de l'épargne et de la femme, l'appartenance religieuse, la conception du temps et l'importance de la compétition aussi bien au niveau de la fratrie qu'en dehors de la famille.

### **Méthodologie**

Nous précisons ici l'approche utilisée, les modalités de confection du questionnaire, le nombre de participants à l'étude ainsi que les méthodes d'analyse retenues.

#### ***Choix d'une approche***

Dans cette recherche, nous optons, à la suite de Hofstede (1993), de Ongodo Fouda (2003), pour l'approche des grandes enquêtes. Ce choix traduit notre volonté de saisir les différentes cultures dans leurs grandes dimensions, c'est-à-dire raisonner en termes de dénominateur commun et de déterminer à l'instar d'Hofstede, quelques indices quantitatifs pouvant orienter d'autres travaux en profondeur. Nous soulignons tout de suite que les travaux de Hofstede font l'objet de critiques comme tant d'autres, mais ils restent quand même une référence incontournable dans le domaine du management interculturel. Ces travaux ont fait l'objet de nombreuses répliques et ont été validés par de nombreuses recherches.

### ***Elaboration du questionnaire***

Le questionnaire de recherche a été réalisé à partir du questionnaire standard de Hofstede et de Bond, mais enrichi des questions relevant des variables identifiées par Ongodo Fouda dans le contexte africain. Au total, ce questionnaire comprend 64 questions. Les 20 premières questions sont destinées à la recherche des 5 dimensions de Hofstede et Bond. Les 44 dernières questions concernent les autres variables complémentaires. Pour chaque question, le répondant est invité à encrer un chiffre à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert, à 5 modalités s'échelonnant de 1 (très peu important) à 5 (de la plus haute importance), de 1 (jamais) à 5 (toujours), de 1 (très rarement) à 5 (très fréquemment) et de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

### ***Le nombre de participants à l'étude***

Le questionnaire de recherche a été administré à une population d'étudiants, notamment les étudiants finissants et travailleurs des universités nationales du Bénin et des grandes écoles et universités privées de formation. Au total, 1200 étudiants âgés de 20 à 45 ans ont reçu le questionnaire. Par ailleurs, tous les individus n'ayant pas répondu à toutes les questions ont été éliminés de la base de données. Nous passons ainsi de 1200 individus à 986 individus ayant répondu effectivement à toutes les questions.

### ***Méthodes d'analyse***

Elles sont de deux sortes. La première méthode utilisée est celle de calcul des indices de Hofstede. Cette méthode est utilisée pour les variables issues des cinq dimensions identifiées par Hofstede et Bond. Les indices ainsi calculés varient entre 0 et 100 et permettent de connaître la



position des étudiants sur les cinq dimensions de Hofstede. La deuxième méthode est celle de test z de Fisher utilisée pour les variables complémentaires à celles de Hofstede. Le test z de Fisher est une méthode de comparaison de deux proportions. Cette méthode permet de comparer deux proportions (ou pourcentages) issues de deux populations indépendantes afin de déterminer celle qui est statistiquement supérieure (ou inférieure ou égale). Le logiciel utilisé est le Minitab version 13.1.

### **Présentation et synthèse des résultats de l'étude**

Nous présentons successivement les résultats sur les dimensions de Hofstede et ceux liés aux variables complémentaires à celles de Hofstede.

#### ***Résultats de l'enquête sur les variables issues des dimensions de Hofstede***

Il s'agira pour nous de déterminer la position du Bénin par rapport aux cinq macros dimensions qui caractérisent les cultures nationales selon Hofstede. Pour ce faire, nous avons procédé au calcul des indices à partir des formules élaborées par l'auteur.

#### ***- Calcul de l'indice de distance hiérarchique (IDV)***

En utilisant la formule mathématique élaborée par Hofstede sur les résultats de l'enquête sur cette dimension, nous avons :

$$\begin{aligned} PDI &= -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20 \\ &= -35 \times 1,91 + 35 \times 2,59 + 25 \times 2,93 - 20 \times 2,13 - 20 \\ &= 34,45 \end{aligned}$$

Le score sur cette dimension est faible. Les jeunes étudiants béninois interrogés aspirent donc à une faible distance hiérarchique. Ils rejettent l'idée de distance hiérarchique forte popularisée sur les relations de travail dans les organisations en Afrique.

#### ***- Calcul de l'indice d'individualisme / collectivisme***

L'application de la formule de calcul de cet indice sur les résultats de l'enquête sur cette dimension donne :

$$\begin{aligned} IDV &= -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130 \\ &= -50 \times 2,63 + 30 \times 2,85 + 20 \times 2,46 - 25 \times 2,57 + 130 \\ &= 68,80 \end{aligned}$$

Ce score est élevé. Les étudiants interrogés optent pour le pôle individualiste. La tendance est donc en faveur de l'individualisme dans la population des étudiants finissants. De nouveau, les étudiants rejettent l'idée du collectivisme qui caractérise l'Afrique. Ces résultats confirment l'idée de Hofstede selon laquelle les sociétés à distance hiérarchique faible sont individualistes.

#### ***- Calcul de l'indice de la masculinité et la féminité***

L'application de la formule de Hofstede, donne:

$$\begin{aligned} MAS &= 60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100 \\ &= 60 \times 1,84 - 20 \times 2,92 + 20 \times 3,20 - 70 \times 2,81 + 100 \\ &= 18,64 \end{aligned}$$

Ce score est faible. Les étudiants béninois interrogés tendent vers le pôle de la féminité. Ces résultats confirment ceux de Hofstede qui avait conclu qu'à l'exception faite de l'Afrique du Sud, les sociétés africaines sont des sociétés féminines.

#### ***- Calcul de l'indice de contrôle de l'incertitude***

L'application de la formule de calcul de l'indice donne :

$$\begin{aligned} UAI &= 25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120 \\ &= 25 \times 2,51 + 20 \times 3,51 - 50 \times 2,73 - 15 \times 2,58 + 120 \\ &= 77,77 \end{aligned}$$

Ce score est élevé. Ce résultat indique que le degré de contrôle de l'incertitude est fort chez les nouveaux entrants sur le marché.

#### ***- Calcul de l'indice orientation à court ou long terme***

Le calcul de l'indice donne :

$$\begin{aligned} LTO &= 45m(09) - 30m(10) - 35m(11) + 15m(20) + 67 \\ &= 45 \times 1,88 - 30 \times 2,11 - 35 \times 1,82 + 15 \times 2,81 + 67 \\ &= 66,77 \end{aligned}$$

Ce score est élevé. Les étudiants béninois interrogés sont orientés vers le long terme.

#### ***Analyse des variables complémentaires de l'étude***

Il est essentiellement question ici d'une analyse d'opinions. Quelle est la position des étudiants béninois interrogés sur les douze variables issues des études empiriques sur la culture en Afrique? Pour chacune de ces douze variables, nous présenterons les résultats issus du test z de Fisher dans

un tableau récapitulatif qui fait ressortir la position des étudiants par rapport aux différentes sous-variables qui composent la variable-mère. Ainsi l'opinion statistiquement majoritaire nous permet de dégager la tendance globale.

**- L'importance de la famille**

Les résultats de test z de Fisher sur cette variable sont consignés dans le tableau 1.

**Tableau 1. : Avis des enquêtés sur l'importance de la famille.**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	Conclusion
1	13,41	4,67	<b>81,92*</b>	D'accord
2	<b>58,35*</b>	22,71	18,94	Pas d'accord
3	<b>46,03*</b>	19,13	34,84	Pas d'accord

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Au niveau de l'importance de la famille, les enquêtés sont majoritairement d'accord, pour que l'entreprise soit considérée comme une famille et que tous les travailleurs soient traités comme les membres de cette famille. Les enquêtés pensent aussi que la famille n'est pas un obstacle au progrès de l'individu et de la société. Mais ce n'est pas une raison, selon les enquêtés, pour tout lui sacrifier. Elle ne passe donc pas avant tout. En somme, la famille est d'une grande importance aux yeux des étudiants enquêtés, mais elle n'est pas au-dessus de tout.

**- La propension à épargner**

Les résultats de test z de Fisher sur cette variable sont consignés dans le tableau 2

**Tableau 2 : Avis des enquêtés sur l'épargne.**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	conclusion
1	<b>57,04*</b>	10,48	32,47	Pas d'accord
2	<b>51,03*</b>	8,46	40,51	Pas d'accord
3	16,65	13,69	<b>69,66*</b>	D'accord

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Pour ce qui concerne l'épargne, les enquêtés pensent qu'il n'est pas nécessaire d'épargner avant de consommer. De même, il n'est pas normal, selon ces derniers, de consommer son revenu et ensuite songer à épargner s'il y a un reste. En d'autres termes, il faut, selon les enquêtés, rechercher l'équilibre entre les deux, c'est-à-dire satisfaire aux besoins alimentaires tout en

épargnant un tant soit peu pour faire face aux imprévus. Un entrepreneur est celui qui, selon les enquêtés, ne dilapide rien. Il est donc un homme rationnel. En somme, les enquêtés sont favorables à une épargne raisonnée.

### *- La conception du chef et du pouvoir*

Les résultats de test z de Fisher sur cette variable sont consignés dans le tableau 3.

**Tableau 3 : Avis des enquêtés sur la conception du chef et du pouvoir.**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	Conclusion
1	<b>71,09*</b>	8,54	20,37	Pas d'accord
2	17,88	9,32	<b>72,80*</b>	D'accord
3	20,68	10,51	<b>68,81*</b>	D'accord
4	7,33	4,10	<b>88,57*</b>	D'accord
5	17,57	9,43	<b>73,01*</b>	D'accord
6	<b>81,93*</b>	7,50	10,57	Pas d'accord

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Les résultats montrent ici qu'il ne faut pas nécessairement être âgé pour mériter le pouvoir. Le chef, selon les enquêtés, est celui dont la communauté attend des services. Aussi, pensent-ils qu'il faut être habile pour mériter le pouvoir. Ils pensent que le consensus est nécessaire avant toute prise de décision et qu'il faut dire ce que l'on pense même si cela offense les autres. Ils sont contre l'idée selon laquelle il faut être riche pour mériter le pouvoir. Donc globalement, il se dégage de l'enquête que pour les étudiants béninois, le chef est un leader démocratique qui rend service à sa communauté, qui recherche un certain consensus avant la prise de décision et dont le pouvoir n'est fondé ni sur l'âge ni sur l'argent.

### *- L'importance du facteur ethnique dans la relation de travail*

Les résultats du test z de Fisher sur cette variable sont consignés dans le tableau 4.

**Tableau 4: Avis des enquêtés sur l'ethnie dans la relation de travail.**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	Conclusion
1	<b>71,17*</b>	14,03	14,79	Pas d'accord
2	<b>84,07*</b>	5,71	10,22	Pas d'accord
3	<b>91,53*</b>	4,15	4,32	Pas d'accord
4	<b>83,53*</b>	10,19	6,28	Pas d'accord
5	<b>71,69*</b>	14,03	14,29	Pas d'accord
6	30,04	16,85	<b>53,11*</b>	D'accord
7	28,35	14,60	<b>57,05*</b>	D'accord
8	<b>45,47*</b>	22,69	31,84	Pas d'accord

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Pour le facteur ethnique dans la relation de travail les enquêtés ont marqué leur désaccord vis-à-vis de ces six sous variables ; ce qui montre qu'ils sont contre l'ethnocentrisme dans les entreprises. Par contre, ils pensent que l'usage d'une même langue maternelle comme langue de travail, entraîne plus de compréhension et une bonne circulation de l'information dans l'entreprise. Aussi, pensent-ils que la compétition entre groupes ethniques peut être un facteur de progrès. En général, nous notons que les enquêtés ont des opinions contradictoires en ce qui concerne les questions ethniques. Ils ont une vision positive pour certaines d'entre elles. Il en est ainsi de l'émulation entre groupes ethniques, l'usage d'une même langue pour plus de compréhension, et une bonne circulation de l'information.

#### *- La considération de la femme*

Les résultats du test z de Fisher sur cette variable sont consignés dans le tableau 5.

**Tableau 5: Avis des enquêtés sur la considération de la femme.**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	Conclusion
1	26,72	9,53	<b>63,74*</b>	D'accord
2	<b>72,63*</b>	11,73	15,64	Pas d'accord

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Par rapport à la femme, les enquêtés sont d'accord que les femmes peuvent faire le même travail que les hommes. Ils sont contre l'idée selon laquelle les femmes qui travaillent constituent une menace pour leurs époux. En somme, les enquêtés sont contre la domination de la femme et son écartement du processus de développement de la nation.

### *- Compétition au sein de la fratrie*

Les résultats du test z de Fisher sur cette variable sont consignés dans le tableau 6.

**Tableau 6: Avis des enquêtés sur la compétition au sein de la fratrie**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	Conclusion
1	<b>46,02*</b>	28,28	25,71	Pas d'accord
2	21,39	18,35	<b>60,26*</b>	D'accord
3	43,05	16,20	40,75	Neutre

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Les enquêtés ne partagent pas l'idée selon laquelle un frère puisse avoir son frère comme pire ennemi. Pour eux, un frère est un ami. Concernant la sous variable « l'esprit de compétition est la source des discordes et des violences », les avis sont partagés entre d'accord et pas d'accord. En somme, le Béninois tient beaucoup à son frère, c'est-à-dire au lien de sang. Le lien de sang prime sur l'esprit de compétition.

### *- Compétition en dehors de la famille*

Les résultats du test z de Fisher sur cette variable sont consignés dans le tableau 7.

**Tableau 7: Avis des enquêtés sur la compétition en dehors de la famille.**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	Conclusion
1	11,84	10,22	<b>77,94*</b>	D'accord
2	16,32	7,69	<b>75,98*</b>	D'accord

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Ici, les enquêtés pensent que la réussite est indissociable de l'esprit de compétition et que l'envie de s'enrichir est la plus grande motivation humaine. Ils sont donc favorables à la compétition en dehors de la famille.

### *- L'importance de la religion*

Les résultats du test z de Fisher sur cette variable sont consignés dans le tableau 8.

**Tableau 8: Avis des enquêtés sur l'importance de la religion.**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	Conclusion
1	18,09	12,80	<b>69,11*</b>	D'accord
2	<b>37,80*</b>	28,57	33,62	Pas d'accord
3	<b>64,47*</b>	11,96	23,57	Pas d'accord
4	25,52	21,82	<b>52,66*</b>	D'accord
5	<b>59,20*</b>	14,71	26,09	Pas d'accord

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Les étudiants enquêtés sont d'accord avec l'idée selon laquelle, tout le monde a besoin de croire en Dieu ou d'avoir une religion, et que la réussite dépend de Dieu. Cependant, ils ne pensent pas que ceux qui commettent le péché seront frappés par la malchance et qu'il est inutile de faire des projets, car notre avenir dépend de Dieu. Dans le même ordre d'idée, selon les enquêtés, il n'est pas toujours préférable de travailler avec des personnes avec qui on partage la même religion. En somme, les étudiants enquêtés ne croient pas au fatalisme ni à une quelconque punition de Dieu pour les péchés commis. Bien sûr ils croient à Dieu et pensent que la réussite dépend de Dieu, mais ils pensent qu'il est utile de faire des projets. Ce qui montre l'esprit entrepreneurial des étudiants béninois.

### *- La conception du temps*

Les résultats du test z de Fisher sont consignés dans le tableau 9.

**Tableau 9: Avis des enquêtés sur le temps.**

Propositions	Pas d'accord (%)	Indécis (%)	D'accord (%)	Conclusion
1	26,95	28,84	<b>44,21*</b>	D'accord
2	<b>64,29*</b>	7,93	27,79	Pas d'accord
3	11,60	8,68	<b>79,72*</b>	D'accord

\* : opinion statistiquement majoritaire (test z de Fisher)

Ici, les étudiants enquêtés pensent que le temps est une contrainte, car on ne trouvera pas toujours suffisamment du temps pour faire son travail. Mais ils sont d'accord que quand Dieu fit le temps, il le fit en grande quantité et qu'on peut passer son temps, mais pas le perdre. En somme, les enquêtés sont favorables à une gestion rationnelle du temps. Dans le stéréotype traditionnel de la société africaine, le temps est conçu comme circulaire, un jouet élastique que chaque individu peut manipuler à sa guise (Etounga Manguelle, 1990). Mais aujourd'hui, les choses semblent évoluer. Notre enquête révèle que le rapport au temps devient un rapport au temps contraint.

### Synthèse des résultats

Il ressort de ces résultats que certaines valeurs apparaissent dominantes chez les étudiants enquêtés. Ces valeurs sont consignées dans le tableau 10.

**Tableau 10: Orientation culturelle de la jeune population béninoise.**

Valeurs dominantes
Distance hiérarchique faible
Individualisme
Féminité
Fort contrôle de l'incertitude
Orientation à long terme
Importance de la famille, lien du sang c'est-à-dire l'amour du frère, mais contre ethnocentrisme et le privilège ethnique
Considération du chef, mais un chef démocratique et dont le pouvoir n'est fondé ni sur l'âge ni sur l'argent
Epargne raisonnée
Considération de la femme
Compétition en dehors de la famille
Gestion rationnelle du temps
Respect à Dieu,

Il convient de remarquer qu'à travers ces différents résultats, il ne s'agit pas de comparer les personnes, mais les tendances générales dans les réponses. Le citoyen moyen n'existe pas, il existe une tendance générale qui se dégage des réponses. Ces résultats indiquent l'orientation culturelle des nouveaux entrants sur le marché du travail au Bénin.



### ***Emergence de nouvelles valeurs et implications managériales***

Cette étude révèle plusieurs valeurs culturelles émergentes chez les étudiants. En contraste avec la vision traditionnelle de l'Afrique, une nouvelle orientation du système de valeurs apparaît chez les étudiants béninois. Parmi les nouvelles valeurs apparues, nous placerons au premier rang la faible distance hiérarchique, la conception du chef et du pouvoir puis la montée de l'individualisme et le rapport au temps.

Les étudiants béninois enquêtés aspirent, d'après nos résultats, à une faible distance hiérarchique. Ce résultat va dans le même sens que d'autres études en Afrique. Selon Ongodo Fouda (2004), la distance hiérarchique est faible au Cameroun. La faible distance hiérarchique est une valeur émergente puisque de l'avis de plusieurs observateurs, l'Afrique est caractérisée par une forte distance hiérarchique. Cette opinion est confirmée par certains résultats empiriques. Pour Hofstede, la distance hiérarchique est forte en Afrique.

L'histoire nous apprend que la société africaine traditionnelle est fortement structurée en classes, castes et confréries plus ou moins secrètes dont chacune a un rôle bien défini et le passage est difficile, parfois impossible, de l'une à l'autre. La faible distance à l'autorité identifiée chez les étudiants béninois peut trouver son explication dans le processus de démocratisation engagé par le Bénin depuis 1990. Les jeunes universitaires consultés sont donc de plus en plus imprégnés par la culture démocratique.

Dans une telle culture, sur le plan organisationnel, il faut prévoir pour les nouveaux entrants sur le marché, des systèmes d'organisations qui ne soient pas trop rigides, trop hiérarchisés, mais plus décentralisés, et formalisés de manière à les impliquer dans leur travail. Il faut donc des systèmes d'organisations dans lesquels la division verticale du travail est faible, pour une meilleure participation des salariés aux décisions. Sur le plan de la gestion des hommes, il sera question de faire en sorte que les échelles de salaires soient plus resserrées, et que le chef ait un idéal de démocratie. Enfin, la faible distance hiérarchique induirait une tendance à la motivation.

La faible distance hiérarchique plaide également en faveur de la diffusion de l'information. Cette dernière permet de donner au personnel de l'organisation une vision commune, le "pourquoi" du processus afin de le mobiliser (Daigne, 1995). La vision commune s'acquiert dans l'entreprise par la qualité des relations entre l'équipe dirigeante, les cadres et le reste du personnel. Sur les lieux de travail, il faut éviter qu'il y ait des gens qui savent et d'autres qui ne savent pas.

Un autre facteur émergent est la conception du chef chez les étudiants. Il semble que le chef ne représente pas exactement la même chose dans les différentes nations (Hofstede). Dans certains pays, le chef doit, avant de prendre une décision, rechercher l'avis de ses collaborateurs alors que dans d'autres pays, l'important est que le chef décide, quelle que soit la méthode utilisée. L'Afrique est caractérisée par le culte du chef. Les jeunes béninois enquêtés pensent, que le consensus est nécessaire avant toute prise de décision et qu'on doit toujours dire ce que l'on pense même s'il faut offenser les autres. Cette conception du chef renforce la faible distance hiérarchique au Bénin.

Nos résultats indiquent également que la population d'étudiants enquêtée aspire majoritairement à l'individualisme. Il s'agit là, d'un autre trait émergent, car ce résultat paraît surprenant lorsqu'on sait que les sociétés africaines sont par essence communautaristes. De l'avis de plusieurs auteurs, l'Afrique est une société collectiviste dans laquelle on assiste à l'écrasement systématique de l'individu au profit de sa communauté. D'après les études de Hofstede, (1993), exception faite de l'Afrique du Sud, les sociétés africaines sont des sociétés collectivistes. Cependant il faut être d'accord avec d'Iribarne (2003) qui pense que les cultures dites communautaires, telles que celles que l'on rencontre en Afrique noire, se révèlent marquées par des formes très poussées d'individualisme, au point que l'on se demande si le fait de les qualifier de communautaires n'est pas strictement lié à une certaine manière de les regarder.

Kamdem (1999) va plus loin et affirme qu'il existe en Afrique un individualisme compétitif (réalisation de soi), qui conduit les gens à développer des activités d'accumulation et de productions matérielles suffisamment intenses pour permettre la redistribution sociale, et pouvoir ainsi s'assurer une distinction sociale honorifique. Nos résultats sur les étudiants béninois renforcent la montée de l'individualisme en Afrique. Les concepts d'appartenance au groupe, de recrutement familial, l'écrasement de l'individu face au groupe sont donc en pleine évolution chez les étudiants béninois étudiés. Ce résultat renforce l'idée de Hofstede selon laquelle les pays à faible distance hiérarchique seraient individualistes.

Dans cette culture individualiste, on doit s'attendre à ce que les employés disent ce qu'ils pensent, et à ce que les dirigeants pratiquent un management individualisé : les incitations et primes doivent être liées aux performances individuelles si l'on veut obtenir de meilleurs résultats. Le recrutement et la promotion doivent être fonction des compétences et obéir à des règles.

Signalons enfin que la faible distance hiérarchique favorable à la pratique de la participation pourrait ne pas être contradictoire avec l'individualisme, dans la mesure où le chef a la responsabilité finale d'une décision collective.

La population d'étudiants béninois étudiée aspire à la féminité. Ce résultat rejoint d'autres en Afrique. La division des rôles des sexes est bien peu marquée. Dans une telle culture, les conflits sont résolus par la négociation et le compromis. Les étudiants recherchent les attitudes modestes, l'aide à autrui, l'égalité, la solidarité et la qualité de la vie au travail. Dans une telle culture, il faut prévoir de nouveaux managers qui doivent faire appel à l'intuition et à la recherche du consensus. Ils doivent mettre aussi l'accent sur l'égalité, la solidarité, la qualité de la vie au travail, et chercher à résoudre les conflits par la négociation et le compromis.

Le contrôle de l'incertitude est fort aux yeux des étudiants béninois interrogés. Or, les indices de Hofstede, placent l'Afrique parmi les sociétés à faible contrôle de l'incertitude. Le fort contrôle de l'incertitude indique que les Béninois aspirent au développement, à leur sécurité à travers des moyens techniques, des moyens juridiques et des moyens économiques. Le contrôle de l'avenir est remarquable au Bénin à partir des organes de contre pouvoir. Le fort contrôle de l'incertitude doublé d'une faible distance hiérarchique dans le contexte béninois plaide en faveur des modèles de GRH plus formalisés, et de manière générale plus décentralisés. Les pratiques de GRH qui sécurisent l'emploi semblent davantage adaptées à un tel contexte. Le fort contrôle de l'incertitude doublé d'une faible distance hiérarchique nous indique également que lorsqu'il y a problème, les Béninois préfèrent mettre en œuvre des lois et des procédures plutôt que de recourir au chef.

Nos résultats indiquent également que les jeunes béninois interrogés sont orientés vers le long terme. Cette orientation à long terme envisage la vie entière de l'individu, plutôt que la satisfaction immédiate de ses exigences. De plus les étudiants ont le souci de bien gérer leur temps. Le rapport au temps est devenu un rapport au temps contraint. Le temps contraint est en contradiction avec une certaine perception traditionnelle de l'Afrique, mais est bien en phase avec les valeurs actuelles des étudiants béninois. Nous rejoignons ainsi Kamdem (2002) qui souligne qu'à l'instar des dirigeants et cadres d'entreprises nord-américains et européens, les cadres africains commencent à percevoir que la gestion du temps est un outil d'efficacité organisationnelle. La gestion du temps dans l'organisation détermine les comportements de présence. Le rapport au temps étant devenu un rapport au temps contraint au Bénin, il en résulte la nécessité de mettre l'accent, dans les pratiques RH, sur le contrôle de l'absentéisme, la

planification des ressources humaines (notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et la planification des carrières.

Enfin, les étudiants béninois considèrent l'entreprise comme une famille. Tous les travailleurs devront être traités comme les membres de cette famille. La grande importance de la famille et la reconnaissance du lien de sang traduisent l'importance de l'identité sur les lieux de travail. Tout en travaillant ensemble pour l'intérêt commun, les Béninois reconnaissent qu'ils sont différents. Ils sont favorables à la compétition en dehors de la famille. Ils contestent l'idée de privilège ethnique, mais ont une vision positive sur certains facteurs tels que l'émulation entre groupes ethniques, et l'usage d'une même langue maternelle. Au Bénin, les facteurs ethniques constituent donc une réalité. Mais ils ne constituent pas un obstacle infranchissable à une bonne gestion de ces entités économiques. En outre, les Béninois croient en Dieu. Cette croyance en Dieu chez les étudiants béninois étudiés induit la confiance. Ce qui peut être favorable à des pratiques de décentralisation et de coopération dans les organisations. Enfin, les étudiants béninois étudiés aspirent à une épargne modérée. Ils seront donc favorables à la tontine d'entreprise qui est un des moyens pour asseoir une culture d'entreprise forte.

## **Conclusion**

Cette étude avait pour objectif de rechercher les valeurs culturelles des nouveaux entrants sur le marché du travail au Bénin et ses implications possibles sur la gestion des ressources humaines. Après une synthèse des études empiriques sur la culture en Afrique, nous avons épousé le modèle hofstedien dans cette recherche. Cette approche par les grandes enquêtes nous a permis de compléter les variables de Hofstede par d'autres variables relevées dans la littérature sur l'Afrique, pour la confection de notre questionnaire. L'analyse des données recueillies dans une population d'étudiants nous a permis de déterminer les indices sur les cinq dimensions de Hofstede et de découvrir d'autres traits plus marquants de la culture béninoise. En contraste avec la vision traditionnelle de l'Afrique, plusieurs valeurs apparaissent émergentes chez les étudiants béninois. Ces nouvelles valeurs sont : la faible distance hiérarchique, la nouvelle conception du chef et du pouvoir, le fort contrôle de l'incertitude, puis la montée de l'individualisme, et le rapport au temps devenu un rapport au temps contraint.

Dans une telle culture, il faut prévoir pour des systèmes d'organisations qui ne soient pas trop rigides, trop hiérarchisés, mais plus décentralisés et formalisés. En matière de GRH, il faut prévoir une nouvelle génération de managers plus intuitifs et consensuels qui doivent mettre aussi

l'accent sur l'égalité, la solidarité, la qualité de la vie au travail, et chercher à résoudre les conflits par la négociation et le compromis. Sur le plan de la gestion des hommes, le futur manager devra être très attentif à toutes les pratiques qui seraient en phase avec les nouvelles valeurs émergentes. De notre analyse, il ressort que certaines pratiques de GRH pourraient être sous les influences multiples des nouvelles valeurs émergentes.

Les pratiques telles que la diffusion de l'information, le recrutement sélectif, la décentralisation, la participation aux décisions, la rémunération individuelle, les statistiques sur l'absentéisme, et les pratiques de planification, semblent être en phase avec les attentes des nouveaux entrants sur le marché de travail au Bénin. D'une manière générale, les modèles de GRH plus formalisés, et plus décentralisés semblent être compatibles avec les nouvelles valeurs culturelles de la population d'étudiants étudiés.

Comme limites, il faut souligner que nous sommes bien conscients des critiques formulées sur le modèle hofstédien. Le questionnaire a été individuellement rempli ce qui pose le problème de l'équivalence fonctionnelle comme le souligne d'ailleurs Hofstede. La population d'étudiants finissants a été utilisée dans cette étude, ce qui nous interdit toute généralisation des traits culturels identifiés à l'échelle de la population béninoise. Ce n'est qu'en complétant cette recherche par d'autres, en élaborant des questionnaires qui seront utilisés de manière orale à des couches diversifiées de la population béninoise, que l'on ira vers des résultats généralisables à la majorité des Béninois.

En dépit de ces limites, cette contribution a le mérite d'être la première au Bénin ayant tenté d'identifier les grandes dimensions de Hofstede, et d'autres traits caractéristiques de la culture d'une cible particulière que constituent les étudiants finissants. Les résultats ne sont généralisables certes, mais ils constituent des indicateurs susceptibles d'influencer les pratiques de GRH dans le futur. Cette étude contribue de ce fait et de façon modeste au développement d'une théorie de management prenant en compte les variables culturelles qui affectent la gestion des organisations au Bénin. Les résultats obtenus pourront orienter d'autres travaux en profondeur.

## Références bibliographiques

Aude Porcedda et Olivier Petit,(2011) « Culture et développement durable : vers quel ordre social ? », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 2, n° 2 | Mai 2011, mis en ligne le 22 mai 2014.

- Bollinger D. et Hofstede G., (1987), *Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, les éditions d'organisation.
- Bond M. H., (1994), « Into the heart of collectivism : A personal scientific journey » In U. Kim, H. C. Triandis C. Kagitcibasi S. C. Choi & G. Yoon (eds), *Individualism and collectivism: theory, method, and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 66-77.
- Bond M. H., (1996), “ Chinese values”. In M. H., Bond (ed.), *the handbook of Chinese psychology*, Hong Kong. Oxford University Press, p. 208-226.
- D'Iribarne P. (2003), « Le tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles » Paris, Odile Jacob.
- D'Iribarne P., (1989), « La logique de l'honneur », Edition du seuil, Paris.
- Daigne J. F. (1995), *Ré-ingénierie et reprise d'entreprise*, Paris, Economica.
- Etouga Manguelle, D., ( 1990 ) « *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel* » Paris Editions Nouvelles du Sud.
- Hampden-Turner, C., Trompenaas, F. (2004) « *Au-delà du choc des cultures : dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble* » Paris, Organisation.
- Hofstede G. , Hofstede G.J., Minkov (2010) « *Cultures et Organisations, nos programmations mentales* » Pearson Education, France, Paris, 3<sup>e</sup> édition.
- Hofstede G. (1987) « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation » *Revue française de gestion*, n° 64 pp, 10-20.
- Hofstede G. (1993), « Interkulturelle Zusammenabit, kulturen-Organisationen-Management », Wiesbaden, Gabler.
- Hofstede G., (1991), « *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales* » Paris, Les Editions d'Organisation.
- House R.J , Hanhes P., Javidan, M; Dorfman P.W; et Gupta eds (2004) “ Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societes, trousand Oaks CA: sage.
- Kamdem E. (1999), « Réflexions autour du paradoxe africain : une perspective socio-anthropologique et managériale ». *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol, 24, n° 1, printemps 1999, p. 57-67.
- Kamdem, E., (2002) « *Management et interculturalité en Afrique* » Canada, Les presses de l'Université Laval. L'Harmattan.

Noorderhaven N. G. et Tidjani B., (2001) «Culture, Governance, and Economic Performance: An explorative study with special focus on Africa», *International Journal of Cross Cultural management*, vol. 1, p. 31-51.

Ongodo M. F. (2003), «Recherche de dimensions culturelles dans un contexte à pluralité ethnique et implications sur le management des organisations et la formation à l'entrepreneuriat » *Revue africaine de gestion*, n°1 (p.65-87).

Schwartz S.H. (1994) « Beyond individualism/collectivism new cultural dimensions of values », in *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, U. Kim, H.C. Triandis,ç Kagitçibasi,S.C Choi, et G. Yoon eds., Thousand Oaks CA: Sage , 85-119.

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

Trompenaars F. (1994), « *l'entreprise multiculturelle* », Paris Maxima.

Trompenaas, F., Hampden-Turner, C. (2004) « *L'entreprise multiculturelle : le livre fondateur sur les diversités culturelles* » Paris, Maxima.

