# CULTURE D'ENTREPRENARIAT EN AFRIQUE, UNE AUTRE AFFAIRE SOCIÉTALE: UNE APPROCHE EXPLORATOIRE DE LA PROBLÉMATIQUE

**Soufyane BADRAOUI[1], Pouwisawè KAMANA[2]**
[1]Laboratoire Entreprise Industrielle et Société en Algérie (EISA), Université d'Abou Bekr Belkaid, Tlemcen- Algérie, badraoui.soufyane@yahoo.fr
[2]Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur les Dynamiques sociales et Politique (LERDYSOP), Université de Lomé(Togo), kamanapouwisawe@outlook.com

**Résumé**

Créer une entreprise n'est pas seulement un phénomène économique et social, c'est aussi une question socioculturelle, c'est-à-dire une disposition d'esprit, de culture, de valeurs, d'éducation, de structures sociales, d'attitudes et de comportement. Une multitude de facteurs influencent et orientent la création d'une entreprise. L'entrepreneur n'est pas seul à bord; il doit compter avec l'environnement macro-économique et la spécificité de sa communauté. Sa volonté de mener à terme son projet d'entreprise s'inscrit dans un cadre plus général de production/reproduction et d'acceptation de valeurs socioculturelles qui l'animent. Les entreprises existent parce que les entrepreneurs croient en des valeurs et veulent vivre selon ces dernières.

Dans cette perspective, nous nous proposons d'identifier, d'analyser et de comprendre la culture entrepreneuriale ainsi que les principaux facteurs socioculturels qui influencent les entrepreneurs Africains dans la conception et la réalisation de leur projet d'entreprise. Il s'agit d'une étude exploratoire et descriptive des facteurs socioculturels qui « formatent» le jeune entrepreneur africain et le prédisposent à l'innovation.

**Mot clés:** culture, entrepreneuriat, sociétal, structures sociales et valeurs.

## 1. Contexte et problématique

La création d'entreprise n'est pas une chose nouvelle en Afrique. En effet, l'histoire nous enseigne que les africains étaient de grands commerçants. Le temps est passé et l'entrepreneuriat n'a pas véritablement évolué. Mais, monter son entreprise en Afrique, petite ou grande, relève parfois d'un parcours du combattant. Il faut des connaissances, des moyens, des outils, et l'idéal, un parrain ou une marraine



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

pour vous soutenir et vous donner les coups de pouce pour avancer dans la jungle administrative, financière… En Afrique, le manque de possibilités d'emploi pour les jeunes entrave directement le développement. L'esprit d'entrepreneuriat est de plus en plus considéré comme indispensable pour la croissance économique. La création de petites entreprises permettrait une relance économique de certaines villes, de certains villages et offrirait ainsi aux jeunes la possibilité de ne plus partir en exode à la recherche d'un paradis européen imaginaire. Mais avant, il faudra créer un environnement propice à l'esprit d'entreprise.

Depuis le début des années 2000, l'entreprenariat est en plein essor en Afrique. Cependant; cet essor n'a pas gagné tous les secteurs du marché et semble trop souvent se limiter aux activités de service et du négoce. A l'heure actuelle; l'Afrique compte environ 65 millions de PME (Voix Africain 2011). Mais; ce continent peine encore à développer une classe d'entrepreneurs locaux capables de diriger les secteurs stratégiques que sont les exportations de matières premières agricoles, l'extraction minière, les transports et les travaux publiques où le marché a très souvent recours aux expatriés.

Pourtant l'engouement des investisseurs pour l'Afrique, considérée comme le dernier *Eldorado* par des décideurs à la recherche d'une alternative à la conquête du marché asiatique, influence la politique des gouvernements soucieux de développer leur secteur privé. Le dernier rapport du groupe de la Banque Mondiale (Ghannam 2001); indique que les réformes entreprises par la majorité des gouvernements africains ont amélioré l'environnement des affaires dans le domaine administratif, fiscal et réglementaire.

Cette étude s'interroge et explore à travers l'analyse documentaire les facteurs qui expliquent comment les entrepreneurs créent de nouvelles entreprises. En clair, comment les sociétés et les économies se développent et prospèrent. A ce jour; de nombreux universitaires et chercheurs se sont penchés sur l'influence des habitudes culturelles pour comprendre l'aventure entrepreneuriale en Afrique. Les résultats de ces recherches considèrent le poids des valeurs et des principes entretenus dans l'inconscient collectif pour jauger le succès des entrepreneurs. La question de l'irrationalité des choix économiques des dirigeants d'entreprises africaines face à la pression sociale de l'ethnie ou de la famille élargie, par exemple, a fait l'objet d'études interdisciplinaire approfondies.

Motivé par la variation apparente dans des activités entrepreneuriales au sein de la société africaine, le but de cet article est d'intégrer, à partir d'un point de vue théorique, les facteurs socioculturels de l'activité entrepreneuriale. Il s'agit d'une étude basée sur l'hypothèse que la culture est l'une des principales raisons pouvant entraver ou favoriser l'esprit d'entreprendre dans les communautés en Afrique. Dans cette optique, cet article s'attarde sur l'approche institutionnelle; la place des facteurs socioculturels qui influent sur les décisions de création de nouvelles entreprises; ainsi que la gestion et le développement de l'esprit d'entreprise en Afrique.



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

Le présent article est structuré en quatre parties: (i) la première partie concerne le contexte et la problématique, (ii) la deuxième concerne la méthode de la recherche; (iii) la troisième partie est consacrée à la présentation des résultats;(iv) et enfin la quatrième partie est réservée à la discussion et conclusion.

## 2. Approche méthodologique

Dans le but de faire le point adéquatement sur la problématique abordé dans cette étude, nous avons eu recours majoritairement à l'approche qualitative, puisque l'analyse documentaire s'inscrit davantage dans une logique qualitative. Cet article prend donc la forme d'une analyse descriptive et exploratoire.

## 3. Résultats

### 3.1. Grille de lecture: relation entre culture et esprit d'entreprise

Les chercheurs ont longtemps souligné l'importance des facteurs économiques, juridiques, psychologiques et socioculturels dans la décision de créer de nouvelles entreprises. Des études sur le comportement entrepreneurial individuel se réfèrent généralement à la poursuite individuelle de nouveaux projets économiques, allant de l'auto- emploi à la création d'organisations importantes (Carsrud et Johnson 1989; Collins et al, 1964; McClelland, 1961). L'esprit d'entreprise est ancré dans un contexte social (Tounés et Assala 2007; Aldrich et Zimmer 1986). D'autres études ont porté sur l'approche économique de l'entrepreneuriat (Verstraet et al, 2000; Audretsch et Thurik 2001;). Les chercheurs continuent de faire valoir que les variations d'entreprise sont mieux compris en considérant l'environnement social dans lequel l'entreprise est créée, parce que, en plus de l'activité économique, l'entrepreneuriat est un phénomène social (Steyaert, 2007; Berger 1991). Mais selon Drakopoulou Dodd et Anderson (2007); aucune explication convaincante ne doit tenir compte des aspects sociaux et culturels de l'activité entrepreneuriale; alors que les conditions économiques peuvent expliquer une partie de la variation. Les praticiens de l'esprit d'entreprise et les décideurs publics ont montré un intérêt croissant pour les facteurs contextuels (Commission Européenne 2006,2004; OCDE 2000,1998). En outre, une tendance perceptible est maintenant l'augmentation de l'externalisation des services dans tous les secteurs (Maina 2006). Ces services sont de plus en plus fournis par des petites et moyennes entreprises (Lewis et Lytton 2003).

Des recherches importantes ont été menées en regardant les liens entre la culture et l'esprit d'entreprise. Des études ont examiné entre autres les composantes de l'activité entrepreneuriale capturé par des taux nationaux



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

d'innovation, les taux régionaux de création de nouvelles entreprises, la distance du pouvoir, l'individualisme, etc. (Hofstede 2001, 1984; Shane 2000,1993; Hayton et al 2002). Cependant; ces études supposent l'existence d'une culture nationale, quelque chose de largement absente dans la plupart des pays d'Afrique qui sont dominés par les cultures de leurs communautés ethniques différentes. Dans une enquête sur l'entreprenariat menée au Tchad, les auteurs concèdent qu'« étudier le management africain est une entreprise paradoxale (Galiegue et Madjimbaye 2007) inséré dans un environnement économique souvent difficile, soumis à une forte pression communautaire. Dans la même ligne; Ponson (1990), revient sur les freins culturels et les difficultés de transfert des modes de gestion occidentaux en Afrique.

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 matière 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. La même chose est vraie de la possibilité de l'esprit d'entreprise. Scheinberg et Macmillan (1988) ont trouvé des différences significatives entre les cultures dans les motivations de lancer une nouvelle entreprise. Davidson et Delmar (1992) ont noté que la plupart des études se sont concentrées sur les entrepreneurs et ignoré de la population générale à partir de laquelle ces entrepreneurs ont émergé. Une étude empirique a conclu que la perception des chances est une fonction de la culture (Minguet, 1995).

Une culture d'entreprise est « un engagement de l'individu à la poursuite continue d'opportunités et de développer un effort d'entreprenariat; de ses potentiels de croissance dans le but de créer de la richesse pour l'individu et la valeur ajoutée pour la société» (Kao 1993). La culture est importante dans toutes les dimensions de l'esprit d'entreprise. Elle détermine les attitudes des individus vers l'ouverture de l'esprit d'entreprise. Le terme «culture entrepreneuriale» est devenu populaire et largement accepté au niveau international. C'est l'expression d'une attitude à l'égard du commerce au niveau de l'entreprise. Ce terme peut être décrit comme une situation où une attitude sociale positive vers l'entreprise individuelle. Il est répandue et permet et de soutenir l'activité entrepreneuriale. Selon Bateman (1997), les économies et les régions qui ont fleuri à la fin du 20$^{è}$ siècle, ont toutes une culture d'entreprise commune, qui peut être largement décrite comme «entrepreneuriale».

Une culture d'entrepreneuriat se développe en partie par l'environnement des affaires d'un pays. Gordon (1996) attribue de manière significative cela à des expériences historiques, les croyances, les attitudes et les valeurs de la



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

société. Au niveau de base, l'esprit d'entreprise est considéré comme une activité hautement personnalisée. L'entrepreneur est motivé pour créer une entreprise. Ce qui reflète une vision et des ambitions. Il est prêt à revoir et à réorganiser son environnement social pour se faire matérialiser. Les chercheurs qui étudient la culture d'entreprise ont prêté une grande valeur en explorant les facteurs qui expliquent comment les entrepreneurs ont crée de nouvelles entreprises et donc, comment les sociétés et les économies se développent et prospèrent. Bien qu'il y ait des recherches considérables fondées sur des approches psychologiques et économiques à l'entrepreneuriat, l'influence des facteurs socioculturels sur le développement de l'entreprise reste un aspect important à découvrir, surtout dans des sociétés connues par le poids de la culture et l'influence de la tradition dans les aspects socioéconomiques et politique.

### 3.2. Analyse à travers le modèle des dimensions culturelles

#### 3.2.1. La culture: une programmation mentale

Hofstede (1994) 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:

- **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'groupe a 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 des données des valeurs des employés recueillis 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



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

la base de répétitions et extensions de l'étude IBM sur différentes populations internationales et par différents spécialistes.

### 3.2.2. Dimensions de la culture nationale

Le travail de Hofstede a pour objet de faire ressortir les grandes caractéristiques des valeurs culturelles nationales et d'en étudier les conséquences dans les pratiques managériales nationales. Suite à la plus grande enquête quantitative jamais effectuée dans ce domaine[1], il dégage quatre critères culturels qu'il désigne comme des *dimensions* mesurables.[2]

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 Minkow 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

[1] Sa méthode consiste à administrer 116 000 questionnaires aux salariés des filiales de l'entreprise multinationale américaine en informatique IBM dont il occupe les fonctions de directeur du service de recherche du personnel, et ce dans 50 pays du monde.

[2] Une cinquième dimension a été ajoutée en 1991 mais qui se réfère avant tout à des valeurs issues du monde extrême oriental et de la philosophie confucéenne.



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

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 (Hofstede, 2010) « Indulgence contre retenue (Ind) ». 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.

### 3.2.3. Limites du model d'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, (Ailon 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



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

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[3].

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 y a 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).

### 3.3. Analyse des dimensions culturelles sur quelques sociétés africaines:

Les données du tableau reçus depuis le centre de Geert Hofstede, 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 autre dimensions, alors que les données sur les quatre dimensions indiquées dans le tableau ci-dessous sont disponibles.

[3] De 1985 à 1987, l'institut de Geert IRIC (Institut de recherche sur la coopération interculturelle) (Witte, A, 2012) a mené un projet de recherche indépendant pour étudier la culture organisationnelle. 20 unités d'organisation dans deux pays (Danemark et Pays-Bas) ont été couvertes, six dimensions différentes des pratiques ou des communautés de pratique ont été identifiés: Procès- orienté vs axée sur les résultats; Employé orientée contre l'emploi orienté; Paroissiale vs professionnelle; Système ouvert contre le système fermé; Perdre le Contrôle vs Contrôle Serré; Pragmatique vs normative.



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

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

| évitement d'incertitude | masculinité | individualisme | Distance hiérarchique | Dimensions |
|---|---|---|---|---|
| | | | | **Pays** |
| **60** | 20 | 18 | 83 | Angola |
| **55** | 50 | 15 | 70 | Burkina Faso |
| **40** | 15 | 20 | 75 | Cap Vert |
| **80** | 45 | 25 | 70 | Égypte |
| **55** | 65 | 20 | 70 | Ethiopie |
| **50** | 60 | 25 | 70 | Kenya |
| **68** | 53 | 46 | 70 | Maroc |
| **49** | 63 | 65 | 49 | Afrique du Sud |
| **50** | 40 | 35 | 60 | Zambie |

**Source: http://geert-Hofstede.com/countries.html**

### 3.3.1. 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'Egypte, l'Ethiopie, 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.

### 3.3.2. Masculinité vs Féminité

L'Ethiopie (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'Egypte (scores 45 sur cette dimension), la Zambie (40), le Burkina Faso (50), et le Maroc (53) sur cette dimension, sont considérées comme des sociétés



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

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.

### 3.3.3. 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'Egypte (25), L'Ethiopie (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.

### 3.3.4. Evitement de l'incertitude

L'Egypte (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.



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

L'Ethiopie, 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.

## 4. Discussion

### 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:

### 4.1. Facteur culturel

L'Afrique est le continent de l'oralité. Le *griot* est dépositaire de la tradition orale, elle- même porteuse de la mémoire des peuples africains. La vision 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.

### 4.2. Facteur social

La solidarité**:** Elle est importante dans la société traditionnelle. Elle ne s'exprime d'ailleurs pas seulement à travers les groupes volontaires et les



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

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 Caotri, 1986).

### 4.3. Facteurs démographiques

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 la personne la plus âgée de la communauté. Ainsi, la gérontocratie est devenue un système régissant l'ensemble des structures sociales de la famille à la communauté. Plus tard; elle s'est étendue 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 de 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 continue, toujours en même temps ancienne et nouvelle, enracinée dans le passé et perpétuellement dans la création (Berman 1998). Pour appréhender le phénomène de l'entrepreneuriat 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.

S'agissant du clan et de la tribu, ce sont notamment Morgan (1877), Honigmann (1964) et Godelier (1973), qui ont essayé de les définir. Pour Morgan, 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, Gould Julius, Kolbo William (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.»*



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

Kamdem (2002), dans une synthèse des différentes définitions de l'ethnie (Mbuyinga 1989; Abou 1981; Lapierre 1977; Kozlov 1974), 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...»*

### 4.4. Facteur historique

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).

### Conclusions

L'attachement à la famille est présenté comme le défi majeur à relever pour créer l'entreprise 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 a 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 (Hosftede 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



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

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 l'esprit 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 subsaharienne 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 (Shapero et Sokol 1982). Par conséquent, si on peut démontrer qu'il existe des différences significatives dans la propension à l'entrepreneuriat et/ou une perception collective de l'entrepreneuriat, alors les gouvernements doivent faire des efforts pour une culture nationale de l'entrepreneuriat.

Au terme de cette analyse, des interrogations suggèrent des pistes de recherche sur la thématique explorée à travers les questions suivantes:

Quelles sont les interactions entre la culture entrepreneuriale et la culture sociétale ? Avec quelle logique les entrepreneurs africains gèrent leurs entreprises? Quel est le poids des logiques sociales et familiales (réseaux de relations, solidarités familiales, place de la femme dans la famille et condition féminine, les considérations de l'âge) dans les valeurs et dans les pratiques des chefs d'entreprise? Quelle dimension socioculturelle, quelle signification profonde la société africaine donne-elle à l'engagement de ses membres dans des projets de création d'entreprise?

À quelles représentations culturelles, structures, valeurs et normes sociales les entrepreneurs se réfèrent-ils pour créer et gérer des entreprises? Les logiques sociétales sont-elles des atouts ou des handicaps pour les entrepreneurs africains?

En perspective, toutes ces questionnements susmentionnés trouveront des réponses dans une étude prévue en Algérie et au Togo car dans les divers travaux de Hofstede ces deux pays n'y figurent pas dans son échantillon.

## Références

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.

Aldrich, E.Howarde et Zimmer, Catherine. 1986. Entrepreneurship through social networks». In Sexton D and Smilor R (eds), The Art and Science of Entrepreneurship. New York: Ballinger, 3–23.

Audretsch, D.B. et Thurik, R. 2001. What's new about the New Economy?



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change* 10(1): 267–315.
Berger, Brigitte. 1991. The Culture of Entrepreneurship. San Francisco: ICS Press
Bruce, J.B. 1998. Ethnicity, patronage and the African state: the politics of unicivil nationalism, *African Affairs*, 97, pp. 305-341.
Carsrud, A.L. et Johnson, R.W. 1989. Entrepreneurship: A social psychological perspective. *Entrepreneurship & Regional Development* 1: 21–31.
Coquery-Vidrovitch, Catherine. 1985. Afrique Noire: Permanences et rupture, Payot, Paris, pp 17-18.
Collins, Orvis.F, Moore, David.G. et Unwalla, Darab.B. 1964. The Enterprising Man. East Lansing: Michigan State, University Business Studies.
Drakopoulou Dodd, S.D et Anderson, A.R. 2007. Mumpsimus and the mything of the individualist entrepreneur. *International Small Business Journal* 25(4): 341–360.
European Commission .2004. Action Plan: The European Agenda for Entrepreneurship. Brussels: Commission of the European Communities;
European Commission. 2006. Entrepreneurship Education in Europe: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning. Oslo: Commission of the European Communities.
Ela, Jean-Marc. 2006. « Travail et entreprise en Afrique: les fondements sociaux de la réussite économique », Ed Karthala, p143.
Ghannam, Nadine. 2011. « La réglementation des affaires s'est améliorée dans un nombre record de pays en Afrique subsaharienne », Washington, 20 octobre 2011:
(http://francais.doingbusiness.org/press/press-releases/2011/press-release-africa).
Galiegue, X. et Madjimbaye, N. 2007. "Le management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles: Résultats d'une enquête à N'Djaména, Tchad ", Revue Gestion 2000, 2007-1, 143-163.
Gould, Julius. et Kolbo, William.L. 1964. A Dictionary of the Social Sciences, Glencoe, IL: Free Press, New York, USA, p729.
Hofstede, Geert. 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills, CA: SAGE
Hofstede, Geert et Bollinger, Daniel. 1987. Les différences culturelles dans le management, Les Editions d'organisation,
Hofstede, Geeert. 1994. Defining culture and its four dimensions. European Forum for Management Development: Focus: Cross-cultural Management, 94 (1): 4.
Hofstede, Geert. 2001. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations across Nations, 2ème éd, Sage publications, Londres.



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)

Hayton, J.C, George, G. et Zahra, S.A. 2002. National culture and entrepreneurship: A review of behavioural research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(4): 33–52.

Hugon, P. 1967. Les blocages socio-culturels du développement en Afrique noire, *Revue Tiers Monde*, Vol. 8, n° 31, p.699-709.

Huyn, Caotri. 1986. Administration participative et développement endogène, Institut International des sciences administratives, UNESCO, p 115 à 139.

Kamdem, Emmanuel. 2002. Management et interculturalité en Afrique: Expérience camerounaise, Québec: Presses de l'Université Laval, p. 251.

McClelland, David.C. 1961. *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Minguet, Guy. 1995. De l'art d'entreprendre, une sociologie de l'initiative économique, mémoire de synthèse pour le diplôme d'habilitation à diriger des recherches, Université de Nante, France;1995, pp. 37- 40.

OECD. 1998. Fostering Entrepreneurship. Paris: OECD.

OECD. 2000. OECD Employment Outlook. Paris: OECD.

Ponson, Bruno. 1990. « Individualisme ou communauté: quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique », in Henault G et M'Rabet R, *L'entrepreneuriat en Afrique francophone: culture, financement et developpement*, John Libbey , Paris , p18

Shane, S. 1993. Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business* Venturing, 8: 59–73.

Shane, S. 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science* 25(1): 448–469.

Shapero, A. et Sokol, L. 1982. The social dimensions of entrepreneurship. In: Kent C, Sexton L. et Vesper K. (eds) *Encylopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 72–90.

Steyaert, C. 2007. 'Entrepreneuring' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development* 19(6): 453–77.

Tounés, A et Assala, K. 2007. « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens », in 5éme congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke- Canada.

Voix Africaine. 2011. L'entrepreneuriat en Afrique, 2/11/2011 (http://voix-africaine.org/article-l-entreprenariat-en-afrique-87832660.html).

Verstraet, Thierry. 2000. Histoire d'entreprendre: les réalités de l'entrepreneuriat, Edition Management et Société, Paris.

Triandis, H.C. 2004. « The many dimensions of culture», in *Academy of Management Executive*, Vol. 18, N°01: 88-93.

Witte, A. 2012. « Making the Case for a (Post) Cultural Analysis of Organizations». In *Journal of Management Inquiry*, April 2012, Vol. 21:2, pp. 141-159



BDD-V1812 © 2014 Sitech
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 13:10:09 UTC)