



REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 15 - VOLUME 1 – Décembre 2023

KONAN Tatiana
HOUNKOU Emmanuel
BAYALA Balibié

Exploration des dimensions culturelles nationales de Hofstede en Côte d'Ivoire :
Une étude à partir des investisseurs institutionnels de la BRVM.

LAWSON – BODY Laté Djidjoégbé
La perception de l'imposition fiscale par les producteurs locaux togolais.

TANKPE Awoki Tanko
DIOP SALL Fatou
ABETA Tchambago
Effet du Pays d'origine sur la Perception des produits alimentaires locaux au
Togo : Rôle modérateur de l'ethnocentrisme du consommateur.

Série A
GESTION
N°15

Directeur de Publication :

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

Rédacteur en chef :

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

Rédacteurs associés :

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d'Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

Secrétaires de rédaction :

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N'ZO (julia_nzo@yahoo.fr)

Comité Scientifique :

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d'Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d'Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d'Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d'Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Exploration des dimensions culturelles nationales de Hofstede en Côte d'Ivoire : Une étude à partir des investisseurs institutionnels de la BRVM

KONAN A.Tatiana

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

HOUNKOU C. Emmanuel

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

BAYALA S. Balibié

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

Résumé

Cette recherche vise à identifier les dimensions de la culture nationale de Hofstede présentes dans le contexte ivoirien. À l'aide d'entretien semi-directif sur des investisseurs institutionnels et de la méthode des scores moyens, les auteurs ont utilisé une approche méthodologique mixte. La présente recherche a révélé que les dimensions culturelles dominantes en Côte d'Ivoire sont la faible distance de pouvoir, le fort évitement de l'incertitude, le collectivisme, l'orientation à long terme et la féminité. Ce papier contribue à la littérature sur la vérification des dimensions culturelles de l'Afrique de l'Ouest prônées par Hofstede. Également, cette étude apporte la preuve de l'émergence d'une faible distance de pouvoir en Côte d'Ivoire qui jusque-là était plutôt élevée dans la littérature.

Mots Clés : Culture nationale, investisseurs institutionnels de la BRVM, Côte d'Ivoire.

Abstract

This research aims to identify the dimensions of Hofstede's national culture present in the Ivorian context. Using semi-structured interviews with institutional investors and the mean score method, the authors employed a mixed method approach. This research revealed that the dominant cultural dimensions in Côte d'Ivoire are low power distance, high uncertainty avoidance, collectivism, long-term orientation and femininity. This paper contributes to the literature on the verification of the West African cultural dimensions advocated by Hofstede. In addition, this study provides evidence of the emergence of a low power distance in Côte d'Ivoire, which until then had been rather high in the literature.

Keywords: National culture, BRVM institutional Investors, Côte d'Ivoire.

Introduction

La culture nationale d'un pays reflète les évolutions globales dans le monde ainsi que les changements distincts entre les peuples. Et cela s'accélère avec le niveau de développement et de modernité de chaque pays. Cet aspect progressiste et moderne de la culture nationale de chaque nation attire l'attention (Ergashev et Farxodjonova, 2020). La culture nationale, selon Bruna (2015), est sensible aux dynamiques collectives, s'étendant à l'échelle macrosociale, qui la rendent transformatrice et durable. Pour l'auteur, le modèle de Hofstede qui est, à ce jour, composé de six dimensions est l'un des modèles les plus efficaces dans le domaine interculturel.

En fait, les travaux de Hofstede ont beaucoup été critiqués dans la littérature occasionnant l'émergence d'autres modèles culturels. Toutefois, Akhlaffou (2020) révèle que le modèle de Hofstede est le plus utilisé et le plus valide dans la majorité des travaux. Et, en science de gestion, cette validité est remarquable dans les travaux comparés aux autres modèles (Magnusson, Wilson, Zdravkovic, Xin Zhou et Westjohn, 2008).

Cependant, en Afrique de l'Ouest, ces dimensions sont problématiques. En effet, les travaux de Hofstede dans ce contexte ont été globaux et ont omis de s'intéresser à des contextes spécifiques. Par exemple, la culture nationale de la Côte d'Ivoire n'a pas été exclusivement étudiée dans ces travaux.

De ce fait, des travaux ont essayé d'y porter une attention. Les travaux de Fouda Ongodo (2006) se sont intéressés au contexte ivoirien. Seulement, il s'agissait d'une comparaison entre contextes culturels, dont la Côte d'Ivoire. En plus, l'étude se basait sur des indicateurs comparatifs sans vraiment identifier les cultures des différents contextes. Il évoquait même le terme de distance culturelle entre les pays étudiés. En outre, les recherches de Bourgoïn (1984) cité par Zogbassé et Méreaux (s.d.) ont souligné au passage certaines dimensions culturelles. Selon l'auteur, la Côte d'Ivoire est à distance de pouvoir élevée, avec une culture de féminité et collectiviste. Dans la même veine, les recherches de Hansen (2003) s'accordent sur la distance de pouvoir élevé et le collectivisme pour la Côte d'Ivoire. Dans cet ordre d'idée, Miller (2005) documente un évitement de l'incertitude fort, une orientation à long terme en Côte d'Ivoire contrairement aux prédictions de Hofstede pour l'Afrique de l'Ouest. Le chercheur révèle, également, une culture à cheval entre masculinité et féminité avant de s'aligner sur une culture collectivisme et à distance de pouvoir élevée.

Néanmoins, la remarque se fait qu'il n'y a pas de consensus sur les dimensions culturelles de Hofstede en Côte d'Ivoire. L'étude de Miller (2005), l'une des plus récentes, suggère la poursuite des travaux sur la Côte d'Ivoire afin d'examiner plus en détail la culture nationale dans les organisations. Il conviendrait alors d'y mener une investigation. Cela afin d'examiner l'évolution des dimensions culturelles ivoiriennes dans les entreprises et plus singulièrement chez les investisseurs institutionnels.

Par ailleurs, des six dimensions culturelles développées par Hofstede, Galariotis et Karagiannis (2020) montrent que le modèle culturel à cinq dimensions est pertinent dans le domaine financier. Il s'agit de la distance de pouvoir, de l'individualisme contre collectivisme, de la masculinité contre féminité, de l'évitement de l'incertitude et du long terme contre court terme. Ainsi, ces aspects culturels semblent jouer un rôle important dans les opérations et stratégies financières. Dès lors, la pertinence de ce modèle justifie notre choix pour celui-ci comme repère dans notre recherche. En conséquence, en vue de caractériser les dimensions culturelles propres à la Côte d'Ivoire, nous partons du modèle à cinq dimensions de Hofstede. Alors, quelles sont les dimensions de la culture nationale de Hofstede qui dominent dans le contexte ivoirien ?

La suite de notre article comprend une revue de littérature, une méthodologie, des résultats, une discussion des résultats puis une conclusion.

1. Conception théorique autour de la notion de culture nationale

Nous effectuons une revue de littérature qui comprend un cadre théorique puis un cadre conceptuel. Après avoir discuté de notre théorie mobilisée, nous partons de la définition du concept de culture à celle de la culture nationale. Par la suite, nous faisons l'état de la littérature des dimensions culturelles de Hofstede en Afrique de l'Ouest puis en Côte d'Ivoire.

1.1. Les théories de la mondialisation culturelle

Mattelart (2008) s'appuie sur les travaux de base des théories de la mondialisation culturelle pour apporter des critiques et souligner leur insuffisance. Selon lui, les théories de la mondialisation, auparavant, documentaient une approche mondiale de la culture. Pourtant, les cultures se transforment et se construisent en fonction des contextes. Actuellement, les nouvelles études culturelles ont contribué à propulser une nouvelle conception culturelle. Celle-ci prône une conception qui s'éloigne des cultures homogènes pour migrer vers une approche culturelle diversifiée qui épouse le contexte local. L'auteur soutenant ce nouvel ordre culturel,

souligne la nécessité d'avoir des cultures construites sur des bases transnationales des cultures locales. Finalement, Mattelart (2008) soutient que le concept de culture nationale doit être employé pour désigner la culture d'un contexte local et non global.

Nous mobilisons ces nouvelles théories de la mondialisation culturelle dans ce papier pour soutenir la nécessité de caractériser des dimensions nationales ivoiriennes. En fait, Hofstede se basant sur les anciennes bases de ces théories a identifié des dimensions propres à toute l'Afrique de l'Ouest. Cela sans spécifier les dimensions pour le contexte local ivoirien. Bien que des études aient été menées sur le contexte ivoirien, cela n'empêche pas de poursuivre les recherches dans le contexte comme le suggère Miller (2005). Étant donné que les nouvelles théories de la mondialisation soutiennent que les cultures se transforment.

1.2. La notion de culture nationale

Selon Hofstede, Hofstede, et Minkov (2010), la culture peut être définie comme l'ensemble des valeurs qui sont transmises de génération en génération. Ainsi, c'est l'ensemble des valeurs, croyances et normes sociales qui ont une influence sur tous les aspects du comportement social (Galariotis et Karagiannis, 2020).

La culture nationale a été initiée par Hofstede. Celle-ci représente la culture qui dépend du pays d'appartenance et englobe six (6) dimensions (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010). Ces dimensions sont :

- L'évitement de l'incertitude (la gestion des situations inconnues et incertaines)
- La distance au pouvoir (le rapport à l'autorité)
- L'individualisme contre collectivisme (la vision individuelle contre celle de groupe)
- La masculinité contre féminité (les valeurs passives contre le défi)
- Long terme contre court terme (la projection dans le futur contre la vision traditionnelle)
- L'indulgence versus sévérité (la vision du plaisir).

Le concept de culture nationale a été également débattu par D'Iribarne (1991). Seulement, selon Friedberg (2005), les dimensions culturelles évoquées par D'Iribarne ne renvoient pas vraiment au contexte national. En fait, l'auteur appréhende la culture nationale sous l'angle des traditions nationales dans un contexte de management des entreprises. Dans la même perspective, plusieurs modèles culturels ont été préconisés dans la littérature (Schwartz, 1994 ; House,

Hanges, Javidan, Dorfman et Gupta, 2004 ; Tang et Koveos, 2008). Ces modèles ont été, cependant, critiqués pour leur problème de mesure et de couverture géographique au profit de celui de Hofstede (Kim et Gray, 2009 ; Venaik et Brewer, 2013).

1.3. Les dimensions culturelles de Hofstede en Afrique de l'Ouest : Les spécificités pour la Côte d'Ivoire jusque-là

Hofstede (1994) dans ses développements sur les dimensions culturelles dans plusieurs pays s'est penché sur le cas de l'Afrique de l'Ouest en général. Ainsi, les dimensions culturelles de l'Afrique de l'Ouest prônées par ces travaux sont une distance au pouvoir forte, un évitement de l'incertitude faible, une culture collectiviste, une culture de féminité. En plus de ces quatre premières dimensions, Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) documentent que les pays d'Afrique subsaharienne sont orientés à court terme et sont indulgents.

Comme mentionné plus haut, les dimensions culturelles prônées par Hofstede ont été globales. Au vu de cela, des auteurs s'y sont mis pour proposer des dimensions culturelles propres aux pays de l'Afrique de l'Ouest. Dans cette optique, des auteurs se sont intéressés au contexte ivoirien. Dans ces conditions, Hansen (2003), à travers une étude exploratoire sur la transférabilité interculturelle des professions, montre que la société ivoirienne est à distance de pouvoir élevé et collectiviste. Les recherches de Bourgoin (1984) cité par Zogbassé et Méreaux (s.d.) vont dans le même sens. Mais, celles-ci ajoutent que la Côte d'Ivoire a une culture de distance au pouvoir élevée, de féminité et de faible évitement de l'incertitude. Néanmoins, les travaux récents de Miller (2005) ont apporté des contradictions sur certaines dimensions. Ces travaux apportent des preuves d'un évitement de l'incertitude plutôt fort. De ces travaux, il est ressorti une distance de pouvoir forte, une culture à cheval entre masculinité et féminité, une culture collectiviste et orientée à long terme. Ces résultats ont été obtenus lors d'une recherche comparative entre les cultures ivoirienne et allemande.

Aussi, faut-il souligner les faits stylisés sur la culture ivoirienne qui rejoignent les conceptions de Miller (2005). Ces faits stylisés montrent que la Côte d'Ivoire est un pays qui abrite une culture qui contrôle l'incertitude et est orientée à court terme. Aussi, ces faits stylisés montrent-ils une culture à distance au pouvoir élevé, collectiviste tendant à l'individualisme et à cheval entre masculinité et féminité.

2. Matériels et méthodes

Notre objectif est d'identifier les dimensions culturelles de Hofstede en Côte d'Ivoire. En vue d'atteindre cet objectif, nous avons mené une étude qualitative puis quantitative suivant une posture positivisme aménagé. Ce faisant, nous nous sommes penchés vers les investisseurs institutionnels ivoiriens de la BRVM. La bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) est la bourse commune aux huit pays de l'union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Et, l'investisseur institutionnel est défini comme une structure financière qui collecte l'épargne des clients et investit sur le marché financier (Beitone, Cazori et Hemdane, 2019). Ainsi, en Côte d'Ivoire il s'agit des banques, des compagnies d'assurance, des sociétés de gestion et d'intermédiation et des fonds de pension. Il s'agit, également, des sociétés de gestion d'organisme de placement collectif de valeurs mobilières. Déjà, le choix des investisseurs institutionnels comme population pour ce papier se justifie par le contexte de promotion des investissements socialement responsables à la BRVM au travers des dimensions culturelles. En fait, les investisseurs institutionnels sont dominants à la BRVM (CREPMF, 2019), plus singulièrement en Côte d'Ivoire (Sy, 2020).

L'approche qualitative nous a semblé pertinente dans cette étude étant donné que selon Olatubosum et Nyazenga (2019), elle permet d'enrichir la compréhension des phénomènes. Ainsi, puisque c'est la première fois qu'une telle étude est réalisée dans notre contexte d'étude, cette phase nous permet de comprendre et de décrire le contexte observé selon notre objectif de recherche. Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé un guide d'entretien afin d'éviter tout biais. Lors du prétest du guide d'entretien, nous avons observé une réticence chez certains répondants. Dès lors, en vue de garantir plus facilement le respect des critères de sélection et de réduire les taux de refus, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage par boule-de-neige. Nous avons finalement, réalisé des entretiens semi-directifs auprès de onze investisseurs institutionnels obtenus par saturation théorique. Ces entretiens ont été enregistrés avec l'autorisation des enquêtés. L'échantillon interrogé est présenté dans le tableau qui suit.

Tableau 1 : Détail de l'échantillon enquêté

| Numéro | Post de l'interviewé | Structures | Durée de l'entretien |
|--------|--|------------|----------------------|
| 1 | Responsable de la recherche et de l'analyse financière | SGI | 49 min |
| 2 | Teneur de compte titre | Banque | 1 h |
| 3 | Gestionnaire de portefeuille | SGI | 47 min |
| 4 | Analyste financier | Banque | 55 min |
| 5 | Analyste financier | Banque | 1 h |
| 6 | Analyste financier | SGI | 46 min |
| 7 | Gestionnaire d'actif | Assurance | 35 min |
| 8 | Gestionnaire de portefeuille titre | Banque | 1 h 15 min |
| 9 | Gestionnaire d'actif | SGI | 45 min |
| 10 | Analyste financier | SGI | 52 min |
| 11 | Gestionnaire de portefeuille titre | Banque | 48 min |

Source : Notre recherche (2022)

Par la suite, au vu de notre objectif de recherche et en vue d'avoir des résultats plus objectifs et plus exhaustifs, nous avons complété notre étude d'une approche quantitative. De fait, nous avons utilisé un questionnaire que nous avons administré suivant la méthode d'échantillonnage à plusieurs degrés selon Thietart (2014). Cette méthode nous donne l'avantage de ne pas forcément disposer d'une liste de la population étudiée. Cet avantage justifie notre choix pour cette méthode. En fait, les données sur la liste de la population des investisseurs institutionnels sont difficiles à obtenir, car classées confidentielles. Nous avons, donc dû reconstituer la population suivant la définition de la littérature et les sites officiels des institutions régulatrices des différents types d'investisseurs institutionnels. Autant, cette méthode nous permet de réduire les coûts de collectes des données. Ce faisant, nous avons interrogé à un premier niveau 80 investisseurs institutionnels. Puis à un deuxième niveau, nous avons interrogé, par convenance, 226 personnes-ressources chargées des investissements dans ces structures.

3. Analyse des données et résultats

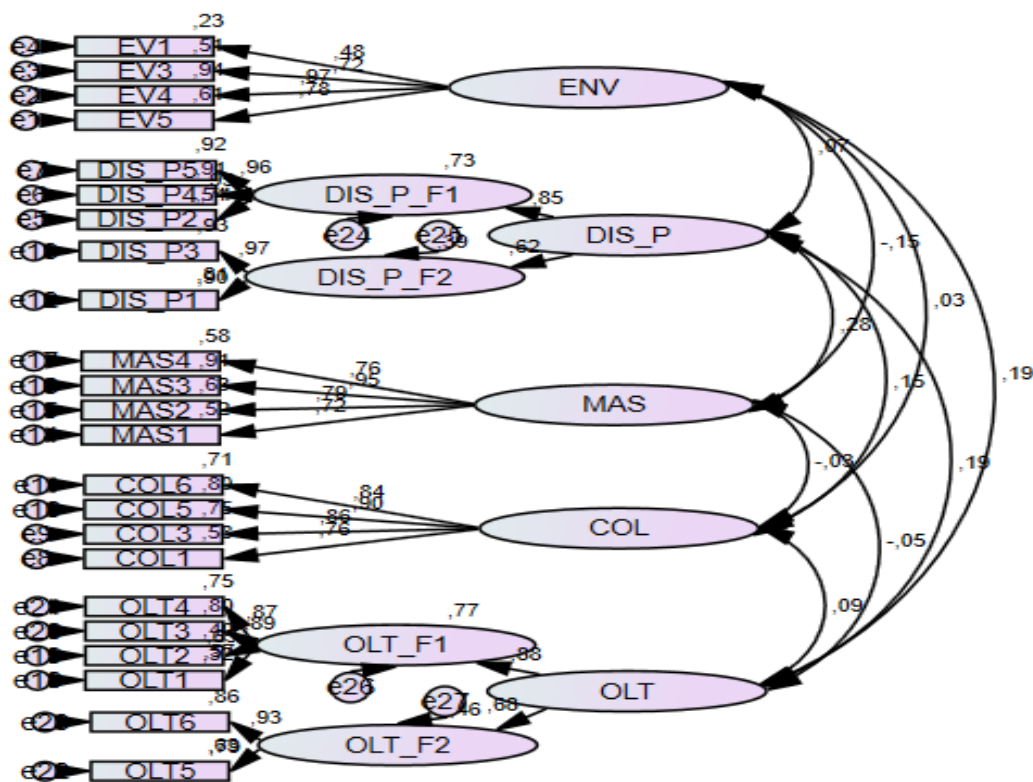
Nous avons transcrit et utilisé l'analyse de contenu pour analyser nos données qualitatives. Tout notre processus d'analyse de données s'est fait manuellement. Nous avons construit à partir de

notre revue de littérature notre grille de codage tel que prôné par Milles et Huberman (1994). Après, nous avons observé la fréquence des dimensions culturelles suivant notre grille de codage, puis nous avons obtenu les résultats présentés dans l'annexe 3 (voir annexe 3).

Les résultats de notre étude exploratoire révèlent un évitement de l'incertitude fort, une distance au pouvoir faible et une culture à cheval entre masculinité et féminité. Nous observons également une culture collectiviste et orientée à long terme avec un respect pour les valeurs traditionnelles dans le contexte ivoirien.

Pour ce qui est de nos données quantitatives, nous avons réalisé au départ une série d'analyse exploratoire. Nous avons confirmé à travers ces analyses la fiabilité et la validité des construits. Après quoi, nous avons obtenu un modèle global avec les dimensions de la culture nationale étudiée. Ainsi, nous avons obtenu les dimensions spécifiques de chaque variable retenue pour le calcul des scores. Ces dimensions sont représentées sur la figure qui suit.

Figure1 : Modèle global des dimensions de la culture nationale



Source : Traitement des données d'enquête (2023).

Par la suite, nous avons calculé les scores moyens. Les scores moyens représentent, en fait, la moyenne des réponses en pourcentage en fonction de notre échelle de mesure. Les résultats sont synthétisés dans le tableau qui suit.

Tableau 2 : Analyse des scores déterminants des dimensions de la culture nationale

| | Minimum | Maximum | Moyenne | Écart type |
|-------------|---------|---------|-----------|------------|
| Score_EV | 2,25000 | 4,00000 | 3,1924779 | , 34802434 |
| Score_DIS_P | 1,00000 | 4,00000 | 1,9389381 | , 65373234 |
| Score_MAS | 1,00000 | 4,00000 | 1,8506637 | , 62591231 |
| Score_COL | 1,00000 | 4,00000 | 2,9634956 | , 58693683 |
| Score_OLT | 1,33333 | 4,00000 | 3,3679941 | , 46284489 |

Source : Traitement de données d'enquête (2023)

L'analyse du tableau nous montre que le score moyen pour la variable évitement de l'incertitude (EV) est de 3,19. Or le score maximal est de 4 et le minimal de 2,25. Cela indique que l'évitement de l'incertitude est fort dans notre contexte d'étude.

Le score moyen pour la variable distance au pouvoir (Dis_P) est de 1,94 pour un score maximal de 4 et un score minimal de 1. Cela montre que la distance de pouvoir est faible dans le contexte ivoirien des investisseurs institutionnels.

Pour ce qui est de la dimension culturelle masculinité/féminité, le score moyen est de 1,85. Or, le score maximal est de 4 et le minimal de 1, relevant que la masculinité est faible dans notre contexte d'étude. Cela implique une dominance de la féminité.

Le collectivisme est dominant dans notre contexte d'étude étant donné que celui-ci donne un score moyen de 2,96 pour un score maximal de 4 et un score minimal de 1.

En ce qui concerne l'orientation à long terme, le score moyen est de 3,37 pour un score maximal de 4 et un score minimal de 1,33. Cela indique une culture orientée à long terme dans notre contexte d'étude.

4. Discussion

Dans cette partie, nous interprétons nos résultats obtenus et nous les confrontons à la littérature.

4.1. Dimensions empiriques de la culture nationale en Côte d'Ivoire

Nos résultats révèlent que les dimensions de la culture nationale dominantes dans le contexte ivoirien sont le fort évitement de l'incertitude, la faible distance au pouvoir, le collectivisme, l'orientation à long terme et la féminité. Ces résultats ne sont pas en accord avec la littérature existante sur la question. En effet, nos résultats vont à l'encontre des dimensions culturelles propres à la Côte d'Ivoire relevées par Bourgoïn (1984) cité par Zogbassé et Méreaux (s.d.) ainsi que Hansen (2003). Des dimensions, qui finement observées, sont conformes à celles préconisées par Hofstede (2010) pour les pays de l'Afrique de l'Ouest.

Nos résultats, révélant que la société ivoirienne est à fort évitement de l'incertitude, impliquent que les investisseurs institutionnels ivoiriens respectent les règles. Cela indique qu'ils sont attachés aux caractères sacrés des règles. Le fait que les investisseurs institutionnels soient dans une telle société fait que le respect des règles est primordial au sein des structures. Les personnes-ressources agissent, prennent de fait les décisions d'investissement en suivant la réglementation en rigueur. Ces résultats sont en accord avec ceux de Miller (2005).

La société ivoirienne est à distance de pouvoir faible. Cela implique que les entreprises dans cette société évoluent sur le système consultatif. Cela s'est traduit par le fait qu'une structure a une équipe chargée des investissements qui se consulte au moment venu. De ce fait, dans ces structures, les personnes-ressources n'apparaissent pas craintives. Bien que les directives qui régissent la prise de décisions d'investissement ne soient pas à bafouer, la consultation des collègues, les initiatives personnelles sont les bienvenues. Selon Hofstede, Hofstede et Minkov (2010), depuis des années la dépendance au pouvoir s'estompe progressivement dans plusieurs pays du monde. En plus, d'après les auteurs, l'amélioration de l'économie d'un pays peut conduire à l'évolution de cette dimension culturelle vers l'antipode opposé. Dès lors, l'évolution de cette dimension en Côte d'Ivoire peut s'expliquer par le fait que la situation économique du pays s'est améliorée. Encore que celle-ci ait été résiliente face aux crises externes, dont les guerres et de l'instabilité dans la zone UEMOA (Banque mondiale, 2023).

Nos résultats relèvent, également, que le collectivisme est dominant dans la société ivoirienne. Cela implique que les investisseurs institutionnels ivoiriens sont guidés par le respect des normes sociales ivoiriennes. Dans les entreprises issues des cultures collectivistes, est prôné le groupe au profit de l'individu. Les objectifs du groupe sont toujours prioritaires. Ces résultats semblent s'accorder avec la conception de Bourgoin (1984) cité par Zogbassé et Méreaux (s.d.) ainsi que de Hansen (2003). Nos résultats s'alignent, aussi, avec les conceptions de Bollinger et Hofstede (1987) selon lesquelles les pays riches sont individualistes tandis que les pays en développement sont collectivistes.

L'orientation à long terme est également ressortie comme dominante dans le contexte ivoirien. Ce qui implique que les investisseurs institutionnels ivoiriens sont dans une logique de persévérance, de prévision et de récompense future. Cela est contraire à ce que prônent certains auteurs (Bourgoin [1984] cité par Zogbassé et Méreaux [s.d.] ; Hansen [2003]). Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que la société ivoirienne évolue et essaie de s'adapter aux changements à venir. Nos résultats exploratoires ont montré, en fait, que les Ivoiriens respectent les traditions, mais ils essaient de garder le meilleur de cette tradition qu'ils adapteront aux situations. Il y a donc une évolution de cette dimension culturelle. Selon Hofstede, Hofstede et Minkov (2010), cette évolution est l'apanage d'une perspective de bonne gouvernance et d'un dépassement des conceptions religieuses traditionnelles.

Nos résultats exploratoires montraient que la Côte d'Ivoire a une culture à cheval entre masculinité et féminité. Nos résultats confirmatoires viennent lever l'ambiguïté et font basculer la dimension culturelle totalement du côté de la féminité. En effet, les valeurs féminines plus passives matérialisées par la coopération, l'attachement à un emploi, la résolution des conflits par le compromis l'emportent sur les valeurs masculines. Ces dernières sont dominées par la rémunération, la reconnaissance, l'avancement et le défi. Dans notre contexte, la prépondérance des valeurs plus féminines s'explique par le fait que les Ivoiriens gardent toujours leur base collectiviste. Cette caractéristique fait que les entreprises de cette société sont coopératives et prônent la cohésion sociale au sein des entreprises.

Ce faisant, nos résultats rejoignent ceux de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) qui soutiennent que les sociétés collectivistes sont féminines. Nos résultats ne s'alignent pas, cependant, avec les prescriptions de ces auteurs selon lesquelles les pays ayant une culture collectiviste ont une forte distance de pouvoir. Également, nos résultats s'éloignent des

prescriptions selon lesquelles les sociétés ayant un faible niveau d'évitement de l'incertitude ont une culture de féminité.

Finalement, nos résultats relèvent une évolution des dimensions culturelles de Hofstede en Côte d'Ivoire. Alors, d'une distance de pouvoir jusque-là élevée dans les travaux, nous sommes passés à l'antipode faible. Et des antipodes de base comme l'évitement de l'incertitude faible et l'orientation à court terme, nous sommes passés respectivement à un évitement plus fort et une orientation à long terme. Cette recherche prouve que les travaux continuent de nuancer les théories d'origines. Les résultats de Houkou (2015) en sont une autre illustration. En fait, ses résultats ont relevé une émergence de l'individualisme au Bénin contrairement à ce que prône la littérature pour les pays de l'Afrique de l'Ouest. Par conséquent, ces controverses sur les dimensions culturelles définies pour les pays d'Afrique de l'Ouest captivent l'attention sur la nécessité de poursuivre le débat.

4.2. Retour à notre théorie mobilisée

Pour ce qui est de la théorie mobilisée, nos résultats vont dans le sens de Mattelart (2008) qui soutient que les cultures se transforment. L'émergence d'une faible distance de pouvoir en Côte d'Ivoire confirme cette thèse des nouvelles théories de la mondialisation culturelle. En réalité, les cultures nationales doivent être propres au contexte local. Elles ne doivent pas être issues d'une généralisation. L'idée d'accroître les choix culturels à la vie quotidienne locale est donc pertinente. De ce fait, nos résultats fournissent des preuves empiriques de vérification de la théorie mobilisée. Nous contribuons de cette manière au débat théorique et nos résultats donnent la preuve de la nécessité de poursuite des travaux dans le champ.

Conclusion

Ce papier a cherché à identifier les dimensions de la culture nationale de Hofstede en Côte d'Ivoire. La méthode mixte pour la collecte de nos données nous a permis d'étendre les preuves des dimensions culturelles prônées par Hofstede pour l'Afrique de l'Ouest. Notre étude a relevé l'émergence d'une faible distance de pouvoir en Côte d'Ivoire. Par conséquent, cette recherche peut servir de paramètre de base aux recherches futures pour une discussion régionale. Cela afin d'examiner la pertinence des dimensions culturelles prônées par Hofstede dans tous les pays de l'UEMOA. Par ailleurs, les valeurs culturelles des pays sont importantes pour le développement de toute innovation, dans ce contexte mondial de développement durable. Dès

lors, nos résultats peuvent servir de boussole pour développer des stratégies de pratiques relatives au développement durable adossées sur les dimensions culturelles. Néanmoins, notre travail s'est limité à l'identification et à l'analyse des dimensions culturelles sans chercher leur influence dans le management de ces organisations. Cette limite peut constituer un point de départ pour d'éventuels futurs travaux.

Références bibliographiques

AKHLAFFOU, M. (2020), « Culture nationale et pratiques managériales au sein des organisations marocaines : une enquête empirique ». *Revue Économie, Gestion et Société*, no22

BANQUE MONDIALE. (2023, 29 septembre). Côte d'Ivoire : Présentation (<https://www.banquemondiale.org/fr/country/cotedivoire/overview>)

BEITONE A., CAZORL A, A., HEMDANE E. (2019). *Dictionnaire de Science économique* (6^e éd.), Dunod.

BOURGOIN H. (1984). *L'Afrique malade du management*. Paris, Picollec.

BRUNA M. G. (2015), « Lire et relire quelques classiques sur les liens entre Culture Nationale et Organisation ». *Management & Sciences Sociales*, pp. 97-99.

BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, 1987.

CONSEIL RÉGIONAL DE L'ÉPARGNE PUBLIC ET DU MARCHÉ FINANCIER (2019). Rapport annuel 2019 (http://www.crepmf.org/Wwwcrepmf/Publications/pdf/RapportsAnnuels/Rapport_Annuel_2019.pdf)

D'IRIBARNE P. (1991), « Culture et "effet sociétal" ». *Revue française de sociologie*, Vol. 32, no 4. pp. 599-614.

ERGASHEV I., FARXODJONOVA N. (2020), « Integration of national culture in the process of globalization ». *Journal of Critical Reviews*, Vol. 7, no 2.

FOUDA ONGODO M. (2006), « Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie ». *Revue française de gestion*, no <(sup> 167), pp. 65-84.

FRIEDBERG, E. (2005), « La culture "nationale" n'est pas tout le social : Réponse à Philippe d'Iribarne ». *Revue française de sociologie*, vol. 46, no 1, pp. 177-193.

GALARIOTIS I. E., KARAGIANNIS K. (2020), « Cultural dimensions, economic policy uncertainty, and momentum investing: international evidence », *The European Journal of Finance*.

HANSEN C. D. (2003), « Cultural myths in stories about human resource development: analysing the cross-cultural transfer of American models to Germany and the Côte d'Ivoire », *International Journal of Training and Development*, Vol.7, n° 1, pp. 16-30.

HOFSTEDE G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Éditions d'Organisation.

HOFSTEDE G. (2001). *Culture's consequences*, second edition, sage publication.

HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., MINKOV M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and it's Importance for Survival*. New York: Mc Graw Hill.

HOUNKOU E. C. (2015), « Vers l'émergence de nouvelles valeurs culturelles en Afrique ? Étude des valeurs culturelles d'une population d'étudiants béninois et implications en matière de GRH », *Revue Africaine de Gestion*.

KIM Y., GRAY S. J. (2009), « An assessment of alternative empirical measures of cultural distance : Evidence from the Republic of Korea », *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 26, no 1, pp. 55-74.

HOUSE R. J., HANGES P.J., JAVIDAN M., DORFMAN P.W., GUPTA V. (2004), « Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies ». Thousand Oaks, Sage

MAGNUSSON P., WILSON R. T., ZDRAVKOVIC S., XIN ZHOU J., WESTJOHN S. A. (2008), « Breaking through the cultural clutter: a comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks ». *International Marketing Review*, Vol. 25, no 2, pp. 183-201.

MATTELART T. (2008). « Les théories de la mondialisation culturelle : des théories de la diversité ». *Hermès, La Revue*, Vol. 51, pp. 17-22.

MILLER V. L. (2005), « An Examination of Contemporary Marketing Practices Used by Organization with Different Culture Types : A Test of the Convergence Theory in the US and Cote d'Ivoire ». *Dissertation, Georgia State University*.

TANG L., KOVEOS P. E. (2008), « A framework to update Hofstede's cultural value indices : economic dynamics and institutional stability », *Journal of International Business Studies*, n° 39, pp.1045-1063

THIETART R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4^e édition, Dunod, Paris

VENAIK S., BREWER P. (2013), « Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models ». *International Marketing Review*, Vol. 30, no 5, pp. 469-482.

ZOGBASSE K. E., MEREUX J.-P. (s.d.), *La pertinence empirique de la perspective culturelle du management en Afrique : Une étude qualitative menée dans une entreprise industrielle implantée en Côte d'Ivoire* (www.iseor-formation.com).

Annexe 1 : Guide d'entretien

1. Évitement de l'incertitude

- 1.1. Que pensez-vous du fait d'être tendu ou nerveux pendant le travail?
- 1.2. Que pensez-vous du fait d'être chef sans disposer de réponses?
- 1.3. Quel est votre avis concernant la compétition entre employés?
- 1.4. Dites-moi, que pensez-vous du fait de ne jamais enfreindre les règles?

2. Distance au pouvoir

- 2.1. Selon vous comment doit être la relation de travail avec le supérieur ?
- 2.2. Que pensez-vous de la consultation par le supérieur pour les décisions?
- 2.3. Quel est votre avis sur la crainte d'exprimer le désaccord?
- 2.4. Que pensez-vous des structures à deux patrons?

3. Masculinité/Féminité

- 3.1. Que pensez-vous du fait de travailler avec des gens qui coopèrent?
- 3.2. Quelle est votre opinion sur l'accès à un poste plus élevé?
- 3.3. Que pensez-vous du fait de faire confiance à la plupart?
- 3.4. Quelle opinion vous faites-vous du fait de rater sa vie par la faute des autres?

4. Individualism/collectivisme

- 4.1. Que pensez-vous du fait d'accorder du temps pour sa vie et la famille?
- 4.2. Que pensez-vous de la condition matérielle au travail (ventilation, éclairage, espace de travail...)?
- 4.3. Que diriez-vous concernant la sécurité de l'emploi?
- 4.4. Comment travaillez-vous (avec variété et aventure)?

5. Orientation à long terme

- 5.1. Que diriez-vous par rapport à l'équilibre et la stabilité?
- 5.2. À votre avis comment doit-on dépenser son argent (économe ou dépensier)?
- 5.3. Que diriez-vous par rapport à la persévérance?
- 5.4. Comment voyez-vous le respect pour les traditions?

Annexe 2 : Grille de codage selon Hofstede (1993)

*La distance de pouvoir (PDI) se définit par les sous-éléments suivants :

- Bonne relation de travail avec le chef (fort)
- Consultation par le chef (Faible)
- Crainte d'exprimer le désaccord (fort)
- Structure à deux patrons (Faible)

*L'individualisme/Collectivisme (IDV) qui comprend les sous variables suivantes :

- Temps pour sa vie et la famille (IND)
- Bonnes conditions matérielles (COL)
- Sécurité de l'emploi (COL)
- Travail avec variété et aventure (COL)

*La Masculinité/Féminité (MAS) avec les sous variables suivantes :

- Travailler avec les gens qui coopèrent (FEM)
- Accéder à des postes élevés (MAS)
- Faire confiance à la plupart (FEM)
- Rater sa vie par la faute des autres (FEM)

*L'évitement de l'incertitude (EI), comprenant les sous variables suivantes :

- Nerveux ou tendu pendant le travail (fort)
- Être chef sans disposer de réponse (Faible)
- Compétition entre employés (Faible)
- Les règles jamais enfreintes (fort)

*Le long terme/court terme (OLT) avec les sous variables suivantes :

- Équilibre et stabilité (OCT)
- Être économe (OLT)
- Persévérance (OLT)
- Respect pour la tradition (OCT)

Annexe 3 : Extrait des grilles d'analyse remplies

| Caté Go Ries | Sous caté gori es | Co de | Verbatim illustratifs | Remarque s |
|------------------------------------|----------------------------|----------|---|---|
| Dimensions de la culture nationale | Évitement de l'incertitude | EI | <p>... C'est un comportement normal, mais il faut arriver à maîtriser ça...</p> <p>... Je pense que ça peut être un comportement normal tous les chefs... euh un chef hiérarchique ne peut pas avoir toute la connaissance du monde...</p> <p>... voir compétition concurrence au sein d'une même équipe ça c'est un problème...</p> <p>... quand tu comprends le processus, tu te démarques là tu enfrens aux règles, mais pas de façon légale...</p> <p>... Quand je suis au boulot, c'est clair que je suis détendue parce que c'est ce que je veux faire qui est là...</p> <p>... Moi je pense que c'est pas mauvais. Il y a des aspects du projet que le supérieur ne voit pas forcément...</p> <p>... elle est bonne, elle est de nature à faire évoluer l'entreprise. Si c'est une compétition saine hein...</p> <p>... d'abord euh, il ne faut pas enfreindre les règles, mais comme on le dit il ya des situations particulières qui peuvent faire intervenir, qui peuvent permettre de dévier un peu les règles...</p> <p>... Faut dire que être tendu ou nerveux pendant le travail est contre-productif au fait...</p> <p>... Faut dire que, un chef hiérarchique doit, on va pas dire doit savoir tout...</p> <p>... Certaines sociétés mettent au fait, cette concurrence entre employés. Mais en réalité, au fait, ça, ça entraine</p> | <p>Évitement de l'incertitude de fort</p> <p>Évitement de l'incertitude de fort</p> <p>Évitement de l'incertitude de fort</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | d'autres aspects au fait, dire au fait, de méchanceté, de se lancer des piques... ... on peut ne pas enfreindre certaines règles... | |
|--|--|--|--|--|

| Caté Go Ries | Sous caté gori es | Cod e | Verbatim illustratifs | Remarques |
|------------------------------------|----------------------------|----------|---|---|
| Dimensions de la culture nationale | Distance au pouvoir | Dis-P | <p>... j'ai une très bonne relation de travail avec mon supérieur hein...</p> <p>... c'est très important que le supérieur consulte son collaborateur avant une prise de décisions...</p> <p>... la crainte n'est pas normale...</p> <p>... Je pense que si c'est bien défini, il ne devrait pas y avoir de problème hein. De conflit quoi...</p> <p>... Déjà, il faut qu'elle soit conviviale ! Dans le respect des, le respect mutuel et c'est ça...</p> <p>... la décision finale revient au supérieur hiérarchique, mais c'est toujours bon d'avoir des points de vue différents euh pour pouvoir prendre une décision, la décision la mieux éclairée possible...</p> <p>... Non, je peux ne pas être du même avis que mon supérieur hiérarchique sur un point donné euh... Mais faudrait pas non plus que j'exprime là de sorte à l'affaiblir par exemple devant d'autres personnes et autre...</p> <p>... C'est compliqué !... À mon avis, ce n'est jamais intéressant d'avoir deux supérieurs pour une même structure...</p> <p>... Mais souvent rester aussi très ouvert à ses collaborateurs, pour qu'ils puissent vous remonter leur difficulté ou pour qu'ils puissent faire des propositions...</p> | <p>Distance au pouvoir faible</p> <p>Distance au pouvoir faible</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|-----------------------------------|
| | | | <p>... Mais moi je pense que c'est que c'est vraiment vraiment nécessaire et très important...</p> <p>... Aïe ! C'est que ça ne va pas. Si tu ne peux pas exprimer ton désaccord, c'est qu'il y a une menace qui te guette...</p> <p>... Bon je ne trouve pas ça trop convivial d'avoir deux chefs pour une structure...</p> | <p>Distance au pouvoir faible</p> |
|--|--|--|--|-----------------------------------|

| Catégo-ries | Sous catégo-ries | Cod e | Verbatim illustratifs | Remarques |
|------------------------------------|----------------------|-------|--|---------------------------------|
| Dimensions de la culture nationale | Masculinité/Féminité | MA S | <p>... Y a pas meilleure équipe que les équipes qui coopèrent...</p> <p>... C'est une très bonne chose ! Ah tout le monde veut ça ma chère...</p> <p>... Oui, il faut faire confiance aux gens ! La confiance c'est la base de toute relation...</p> <p>... généralement, on aime mettre les reproches sur les autres, mais tout découle de nos choix...</p> <p>... c'est la meilleure façon de travailler avec des gens qui coopèrent...</p> <p>... En fin toute entreprise doit avoir ce genre de politique là. Pour valoriser les talents qu'elles ont. Faire monter euh les compétences....</p> <p>... Euh non ! Non ! on doit pas faire confiance à la plupart.... Si on veut réussir, c'est à nous d'évoluer. C'est à nous de poser des actions...</p> <p>... C'est à nous de... Donc on peut pas rater sa vie à cause des autres.</p> | <p>À cheval</p> <p>À cheval</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|----------|
| | | | <p>... C'est l'environnement idéal, en fait. Si tout le monde coopère et autre, tout le monde est prêt à s'accorder, à partager les informations utiles avec les autres...</p> <p>... Je pense qu'il est logique d'avoir des ambitions. Il est logique de chercher à progresser toujours...</p> <p>... Non, je ne pense pas. L'être humain est imprévisible. Je ne dirai pas oui. On peut pas faire confiance les yeux fermés à la plupart des gens</p> <p>... ça peut arriver! ça peut arriver! Franchement, je réfléchis, mais je me dis, mais il ya pas de probabilité zéro qui existe...</p> | À cheval |
|--|--|--|--|----------|

| Caté Go Ries | Sous caté gori es | Cod e | Verbatim illustratifs | Remarque s |
|--------------------|----------------------------|----------|-----------------------|---------------|
|--------------------|----------------------------|----------|-----------------------|---------------|

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <p>... L'être humain aime la sécurité. Euh je pense qu'on peut sécuriser son emploi en élevant ses compétences et en apportant une valeur ajoutée à l'entreprise...</p> <p>... Euh dans mon métier, il y a un peu de comptabilité, il y a un peu de finance, euh de reporting. Je ne peux pas dire que je fais toujours la même chose, mais qu'il y a de la variété dedans...</p> | |
|--|--|--|---|--|

| Catégorie | Sous catégories | Code | Verbatim illustratifs | Remarques |
|------------------------------------|------------------------|------|--|--------------------------|
| Dimensions de la culture nationale | Long terme/Court terme | OLT | <p>... Oui l'excès nuit donc il faut toujours être équilibré...</p> <p>... Deux approches... Donc voici un peu les deux approches. Et puis souvent dans la vie faut te mettre bien hein...</p> <p>... La persévérance, c'est l'une des qualités qui te permet d'atteindre euh.. La persévérance c'est plus égal à la détermination à l'endurance...</p> <p>... Il y a les traditions qui sont liées au passé et ne sont pas liées à l'ouverture d'esprit, ce genre de tradition là est à barrer. Mais comme, je l'ai dit, il faut revoir les procédés et les adapter. C'est en le faisant qu'on obtient des choses qui ont une valeur dans le temps quoi. Qui s'adapte à toutes les générations...</p> | Orientation à long terme |

| | | | | |
|--|--|--|--|---------------------------------|
| | | | <p>... Donc l'équilibre et la stabilité ce sont des choses qui comptent énormément dans la vie de l'homme...</p> <p>... Moi, je suis à mi-chemin. Je n'aime pas trop me priver...</p> <p>... C'est une grande qualité ! On ne peut rien faire de grand tant qu'on n'est pas persévérant, tant qu'on n'est pas endurant ! Ce qui est grand demande beaucoup de temps, beaucoup d'énergie et un engagement sans pareil...</p> <p>... il faut lui accorder une très grande importance. Mais attention ! Toutes les coutumes ne sont pas forcément à prendre. Donc il nous revient de faire preuve de juge de la tradition. Puis bon, les côtés qui pourront être bons et les côtés qui pourraient être ignorés...</p> | Orientatio n à long terme |
|--|--|--|--|---------------------------------|

Source : Nos résultats

Annexe 4 : Questionnaire

Donnez votre avis sur l'intensité des items en encerclant une seule fois le chiffre correspondant. Les réponses varient, pour chaque item, de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord).

| | | | |
|----------------------|--------------|----------|----------------------|
| Pas du tout d'accord | Pas d'accord | D'accord | Tout à fait d'accord |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| Codes | items | Échelle de mesure | | | |
|-------|---|-------------------|---|---|---|
| EV1 | Il est important que les instructions soient détaillées afin que je sache toujours ce que l'on attend de moi. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|--------|--|---|---|---|---|
| EV2 | Il est important de suivre attentivement les instructions et les procédures. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| EV3 | Les règles et les règlements sont importants, car ils m'informent de ce que l'on attend de moi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| EV4 | Les procédures de travail normalisées sont utiles. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| EV5 | Les instructions pour les opérations sont importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Dis-P1 | Les personnes occupant des postes élevés devraient prendre la plupart des décisions sans consulter les personnes occupant des postes inférieurs. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Dis-P2 | Les personnes occupant des postes élevés ne doivent pas demander trop fréquemment l'avis des personnes moins élevé. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Dis-P3 | Les personnes occupant des postes élevés doivent éviter toute interaction sociale avec les personnes occupant des postes inférieurs. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Dis-P4 | Les personnes occupant des postes inférieurs ne doivent pas désapprouver les décisions des personnes occupant des postes élevés. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Dis-P5 | Les personnes occupant des postes élevés ne doivent pas déléguer les tâches importantes aux personnes occupant des postes inférieurs. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| MAS1 | Il est plus important pour les hommes d'avoir une carrière professionnelle que pour les femmes d'avoir une carrière professionnelle. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| MAS2 | Les hommes résolvent généralement les problèmes par l'analyse logique ; les femmes résolvent généralement les problèmes par l'intuition. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| MAS3 | La résolution des problèmes difficiles nécessite généralement une approche active et énergétique, ce qui est typique des hommes. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| MAS4 | Il y a certains travaux qu'un homme peut toujours mieux faire qu'une femme | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|------|--|---|---|---|---|
| COL1 | Les individus doivent sacrifier leur intérêt personnel au profit du groupe. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| COL2 | Les individus doivent rester avec le groupe même en cas de difficultés | 1 | 2 | 3 | 4 |
| COL3 | Le bien-être du groupe est plus important que les récompenses individuelles | 1 | 2 | 3 | 4 |
| COL4 | La réussite du groupe est plus importante que la réussite individuelle | 1 | 2 | 3 | 4 |
| COL5 | Les individus ne doivent poursuivre leurs objectifs qu'après avoir considéré le bien être du groupe. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| COL6 | La loyauté du groupe doit être encouragée même si les objectifs individuels en souffrent. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| OLT1 | Gestion prudente de l'argent (Économie) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| OLT2 | Poursuivre résolument malgré l'opposition (Persistance) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| OLT3 | Solidité et stabilité personnelles | 1 | 2 | 3 | 4 |
| OLT4 | Planification à long terme | 1 | 2 | 3 | 4 |
| OLT5 | Renoncer au plaisir d'aujourd'hui pour réussir dans l'avenir. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| OLT6 | Travailler dur pour réussir dans l'avenir | 1 | 2 | 3 | 4 |

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Décembre 2023- imprimé en Côte d'Ivoire



SERIE A - GESTION / NUMERO 15 - VOLUME 1 – Décembre 2023