

# Effet de la pression communautaire sur la performance globale des PME : une étude exploratoire dans le secteur informel en Côte d'Ivoire

**Adopo Aimé BROU**

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LA.R.G.E.)

Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan (Côte d'Ivoire)

**Andon César FOFANA**

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LA.R.G.E.)

Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan (Côte d'Ivoire)

**Kouadio Simon Pierre N'GUESSAN**

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LA.R.G.E.)

Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan (Côte d'Ivoire)

---

**Résumé :** L'objectif de cet article est d'analyser l'effet de la pression communautaire sur la performance globale des PME du secteur informel ivoirien. Dans cette étude exploratoire, il s'agit d'une part, d'identifier les dimensions ou composantes de la pression communautaire les mieux adaptées au contexte de notre étude vu que le concept est multidimensionnel et d'autre part, d'analyser l'attitude de l'entrepreneur face à cette pression des groupes sociaux et les effets potentiels sur la performance des PME. Les entretiens semi-directifs conduits auprès de 30 chefs d'entreprise du secteur informel indiquent que l'entrepreneur subit des pressions émanant des membres de sa famille, de son village et de sa communauté religieuse. Les résultats révèlent également que cette pression communautaire se manifeste sous forme de sollicitations financières, professionnelles et sociales, et que 86,67% des interviewés y apportent des réponses favorables à cause de considérations culturelles, traditionnelles et sociologiques. De même, les enquêtés soutiennent que ces pressions communautaires ont d'une manière ou d'une autre une incidence sur les performances de leurs entreprises car elles les contraignent à des actes de gestion souvent contraires aux principes des bonnes règles de management.

**Mots-clés :** Communauté ; Pression communautaire ; performance globale ; secteur informel ; PME.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.52502/ijesm.v1i2.183>



## 1. Introduction

La question du chômage reste une préoccupation pour les pays en développement et en particulier pour la Côte d'Ivoire. Selon la Banque Africaine de Développement (BAD) « la part cumulée des emplois vulnérables et des chômeurs dans la population active en Côte d'Ivoire se situe dans la fourchette comprise entre 70% et 90% »<sup>1</sup>.

Pour résoudre ce problème, les gouvernants lancent des campagnes de sensibilisation visant à susciter des initiatives privées. Sensibles aux appels du pouvoir public, de nombreux ivoiriens se lancent de plus en plus dans la création d'entreprises.

Cette initiative apparaît louable, si l'on s'en tient à la place qu'occupent les PME dans l'économie mondiale. Jean Louis Billon (2013)<sup>2</sup> note en effet, que les PME génèrent plus de 55 % du PIB et plus de 65 % du nombre total d'emplois dans les pays à revenu élevé. S'agissant des pays à faible revenu, il révèle que plus de 60 % du PIB et 70 % du nombre total d'emplois sont créés par les PME. Enfin, pour les pays à revenu intermédiaire, les PME représentent plus de 95 % du nombre total d'emplois et environ 70 % du PIB (Billon, 2013).

Malgré cette importance avérée des PME dans l'économie mondiale, force est de constater qu'en Côte d'Ivoire les résultats des PME<sup>3</sup> restent mitigés dans la mesure où les jeunes microentreprises ont du mal à décoller. De plus, la plupart de celles qui démarrent leur activité disparaissent 4 à 5 ans après leur création (Anassé, 2013).

Plusieurs auteurs ont porté la réflexion sur les causes de cette disparition précoce. Les écrits attribuent ces échecs à plusieurs facteurs notamment les difficultés de financement, les comportements du promoteur qui se caractérisent par l'absence de méthodes d'approche, d'improvisation, de tâtonnement et de manque d'informations.

Pour juguler le problème, l'Etat de Côte d'Ivoire a pris le décret n°2016-1120 du 07 décembre 2016 fixant les attributions de la politique des PME. Ce décret vise à favoriser la création des PME, améliorer l'accès des PME aux financements et aux marchés, améliorer le climat des affaires des PME et développer la culture entrepreneuriale et l'innovation. Malgré cette décision de l'Etat de Côte d'Ivoire, force est de reconnaître que la situation n'a pas évolué : les jeunes entreprises ont toujours du mal à se développer et vivre dans le temps. Il se pose alors la question de la performance des PME et particulièrement celles du secteur informel<sup>4</sup> ivoirien.

---

<sup>1</sup> Déclaration de Mme Akin Olugbadé, DGA de la BAD, chargée de l'Afrique de l'Ouest le 12 mars 2018 au siège de l'institution à Abidjan, à la faveur du lancement de l'édition 2018 de « Perspectives économiques en Afrique ».

<sup>2</sup> Ministre du Commerce, de l'Artisanat et de la promotion des PME, lors d'un déjeuner débat à l'Hôtel TIAMA le 28 mars 2013.

<sup>3</sup> En Côte d'Ivoire les PME sont classées en trois catégories : les Microentreprises (effectif inférieur à 10 salariés et chiffre d'affaires inférieur à 30 000 000 F CFA), les Petites entreprises (effectif inférieur à 50 salariés et chiffre d'affaires inférieur à 150 000 000 F CFA) et les Moyennes entreprises (effectif inférieur à 250 salariés et chiffre d'affaires inférieur à un milliard de F CFA).

<sup>4</sup> Selon l'OCDE, le secteur informel se compose d'unités de production qui opèrent typiquement à petite échelle avec un faible niveau d'organisation et avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteur de production. Leur objectif premier est de créer des emplois et d'engendrer des revenus pour les personnes concernées. Il se définit en fonction des circonstances nationales comme un ensemble d'entreprises non constituées en société appartenant à des ménages.

Les recherches sur les causes de ces échecs sont nombreuses et variées. Cependant très peu se sont attardées sur le rôle de la pression communautaire. En effet, l'étude des stratégies des acteurs locaux et internationaux face aux pressions institutionnelles reste peu explorée (Mamboundou, 2007).

Pour notre part, du fait de notre identité africaine, nous pensons que la pression communautaire pourrait être un facteur d'échec des PME qui a été négligé par la littérature. De plus, des travaux de recherches établissent un lien entre des pratiques en sciences de gestion et les pressions institutionnelles subies par le gestionnaire. Hounkou (2006) a par exemple établi un lien entre la gestion des ressources humaines et les pressions institutionnelles. Selon lui, ces pratiques se font ressentir spécialement dans le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération, l'avancement, la gestion des retards, les pratiques sociales, l'augmentation des salaires. Or ces pratiques dans de nombreux cas s'affranchissent des bonnes pratiques de gestion à cause des pressions émanant de certains groupes sociaux avec lesquels l'entrepreneur entretient des relations privilégiées. Il se pose alors la question de l'effet de ces pressions communautaires sur la performance globale des PME et particulièrement les PME du secteur informel en Côte d'Ivoire.

La pression communautaire se définit par le poids et les contraintes de tous ordres exercés sur les travailleurs par le fait du système de solidarité dû à la mentalité communautaire (Zadi Kessy, 1998). Le rôle de la pression communautaire est le reflet de la relation de l'entrepreneur avec sa culture et la communauté à laquelle il appartient. Dans un certain système de normes, de valeurs, de croyances et de représentations socialement construits, des demandes sont adressées sous forme de pressions aux organisations afin qu'elles satisfassent à leurs attentes (Suchman, 1995).

L'entrepreneur subit très souvent des influences culturelles imposées par la famille, le clan, l'ethnie, la caste, le village et la communauté religieuse. Les communautés adressent fréquemment des demandes aux organisations. La fréquence de ces sollicitations constitue une véritable pression exercée sur le manager. La pression peut provenir de l'individu détenteur d'un pouvoir politique ou administratif ou du membre d'une communauté ethnique, religieuse (Laléyê et al, 1996; Ellis et Fauré, 1995).

Cet article qui vise à analyser l'effet de la pression communautaire sur la performance des PME du secteur informel en Côte d'Ivoire, s'articule autour de deux parties. La première porte sur le cadre conceptuel et théorique et la seconde sur la cadre empirique.

## **2. Pression communautaire et performance des PME : cadre conceptuel et théorique**

Nous abordons dans ce premier point le cadre conceptuel et théorique de cette recherche. Le cadre conceptuel nous permet de mieux comprendre les concepts clés de l'étude tandis que le cadre théorique sera le lieu de présenter les théories explicatives du phénomène de la pression communautaire.

### **2.1 Cadre conceptuel**

Nous présentons d'abord le concept de la pression communautaire, ensuite celui de la performance avant de terminer par une revue de littérature sur le lien entre ces deux concepts.

### **2.1.1 La pression communautaire : de quoi s'agit-il ?**

Apporter une clarification sémantique au concept de pression communautaire passe par l'appréhension de la notion de communauté. Médard (1969) définit la communauté comme « ...à la fois un endroit, des gens vivants en cet endroit, l'interaction entre ces gens, les sentiments qui naissent de cette interaction, la vie commune qu'ils partagent et les institutions qui règlent cette vie ». Il s'agit d'une organisation sociale obéissant à une logique bien précise et s'opposant d'un point de vue idéale typique à la logique sociétariaire (Anassé et al., 2020). « Fondé sur l'union et la coopération, la communauté inclue le sang (la famille, le clan, la parenté, etc), le lieu (voisinage, village, petite collectivité, etc) mais aussi l'esprit (consensus autour d'idées et de sentiments) » (Anassé et al., 2020 :85).

En Afrique, on cultive l'esprit communautaire qui débouche bien souvent sur la solidarité. La solidarité se fonde sur le fait que chacun est redevable pour l'essentiel aux autres. Il s'en suit nécessairement pour le groupe l'obligation d'assurer collectivement la formation, la protection et l'épanouissement de chacun des membres (Bourgouin, 1984).

De ce point de vue, la solidarité communautaire soumet l'entrepreneur à une pression constante. Il s'agit d'une pression communautaire définie par Zadi (1998) comme « le poids et les contraintes de tous ordres exercés sur les travailleurs par le fait du système de solidarité dû à la mentalité communautaire ». Pour Suchman (1995), le rôle de la pression communautaire est le reflet de la relation de l'entrepreneur avec sa culture et la communauté à laquelle il appartient. Dans un certain système de normes, de valeurs, de croyances et de représentations socialement construits, des demandes sont adressées sous forme de pressions aux organisations afin qu'elles satisfassent à leurs attentes.

Pour cette recherche la pression communautaire est perçue comme des sollicitations de toute nature exercées sur l'entrepreneur du fait de l'esprit de solidarité lié à la culture, à la tradition et à la mentalité africaine dont le refus est quasi-impossible de peur d'être marginalisé, rejeté ou la cible de pratiques occultes.

### **2.1.2 La performance des entreprises : un concept multidimensionnel**

Il existe une conceptualisation plurielle de la performance (Bessire, 1999 ; Gilbert et charpentier, 2004). Elle peut être organisationnelle (Stavrou, Brewster et Charalambous, 2010), opérationnelle (Faems et al., 2005), sociale (Fabi, Raymond et Lacoursière, 2009), environnementale (Htchens et al, 2003), boursière et comptable (Allouche et Laroche, 2005), économique (Brulhart, Gherra et Rousselot, 2009), financière (Sels et al, 2006), globale ou non qualifiée (Lonial et Carter, 2015 ; Maséda, Iturralde et Arosa, 2015) et, humaine, commerciale et productive (Allouche et Laroche, 2005).

Longtemps réduit au plan financier, la performance se décline sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions (Morin, Savoie, Beaudin, 1994). Pour certains auteurs, trois sens généraux définissent la performance: la performance résultat, mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé, la performance action appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats et la performance succès qui traduit la représentation de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs et l'organisation (Bourguignon, 1996).

Pour d'autres la performance se définit par quatre grands courants de pensée. Ce sont : l'approche économique qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers, l'approche sociale qui réduit les critères de valeur organisationnelle aux hommes, l'approche systémique pour qui la capacité de l'organisation est essentielle ; l'organisation étant un système avec pour finalité la survie, et l'approche politique qui recherche la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournitures, les clients, la société et les organismes régulateurs (Morin et al., 1968). L'évaluation de la performance se fait aussi bien avec des mesures objectives (évolution du chiffre d'affaires, croissance du résultat etc...) qu'avec des mesures subjectives (appréciation d'un dirigeant sur les résultats de l'entreprise). Chaque homme peut donc définir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Pour cette recherche, nous appréhendons la performance dans sa globalité dans la mesure où la pression communautaire influence tous les aspects de l'entreprise.

### **2.1.3 La relation entre pression communautaire et performance des PME : une revue de littérature**

Quelques travaux de recherches traitent des effets de la pression communautaire sur l'entrepreneur africain et sur son entreprise (Laléyê et al, 1996; Ellis et Fauré, 1995 ; Hounkou, 2006 ; Mamboundou, 2007). Hounkou (2006) a par exemple établi un lien entre la gestion des ressources humaines et les pressions institutionnelles. Selon lui, ces pratiques se font ressentir spécialement dans le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération, l'avancement, la gestion des retards, les pratiques sociales, l'augmentation des salaires. En effet, la solidarité communautaire entre l'entrepreneur et les variables comme la famille, le village, l'ethnie, la tribu, communauté religieuse et les différents clans empêche la rentabilisation et la rationalisation du système de décisions. Ce qui agit négativement sur la performance effective des entreprises.

Il est difficile par exemple pour l'entrepreneur de refuser une place dans l'entreprise familiale à un neveu, à un cousin, à un membre de la tribu, et à plus forte raison à l'un des enfants de la famille restreinte ou élargie. Ce système est tel que certains chefs d'entreprise se mettent fréquemment en situation de suremploi et ont le plus souvent des salariés, même mal rémunérés, qui coûtent plus chers qu'ils ne produisent (Hernandez, 1997).

Pour Fafchamps (2004), l'entrepreneur est soumis à une pression constante qui limite la possibilité de réinvestissement de son surplus et peut l'obliger à prendre des décisions jugées comme non rationnelles vis-à-vis des règles de fonctionnement traditionnelles de l'entreprise. C'est dans ce sens que pour Anassé et al. (2020), il semble que dans beaucoup d'entreprises communautaires, les règles de terrain l'emportent sur les règles officielles. Ces règles de terrain, très souvent contraires aux bonnes règles de gestion ne favorisent pas la performance des PME.

## **2.2 Positionnement théorique**

Pour cette étude relative à l'effet de la pression communautaire sur la performance des PME dans le secteur informel ivoirien, nous voulons mettre l'accent sur le comportement quotidien du manager face aux sollicitations de sa communauté car les organisations sont influencées par les règles et les attentes de leur environnement institutionnel (Scott, 2001). Pour cette raison,

nous utilisons comme ancrage théorique, les théories institutionnelle et de la dépendance des ressources.

### **2.2.1 La théorie institutionnelle**

La théorie institutionnelle part du principe que les institutions orientent les objectifs et comportements des individus, des groupes et des organisations. En d'autres termes, les organisations sont influencées par les règles et attentes de leur environnement institutionnel (Scott, 2001). L'individu qui applique les recommandations des institutions bénéficie de légitimité qui lui confère les soutiens nécessaires à sa survie. Le respect des prescriptions institutionnelles accroît la variabilité des récompenses acquises par l'organisation au détriment de l'efficacité économique (Zucker, 1987 ; Scott et Meyer, 1991). Par ailleurs, selon l'approche néo-institutionnelle en théorie des organisations, les organisations adoptent des structures en réponses aux attentes externes à l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). Pour les tenants de cette théorie, les organisations doivent chercher une rationalité applicable qui démontre leur légitimité vis à vis de la société prise dans son ensemble plutôt que de réduire l'indétermination concernant la réalité. Ainsi, les organisations qui utilisent des ressources « culturellement approuvées » sont légitimées sur le plan externe. Il est acquis que les organisations sont influencées par des pressions normatives placées sur elles. Ces pressions proviennent de plusieurs sources : l'Etat, d'autres organisations régulatrices en général, les professions et la communauté (Mamboundou, 2007).

La pression communautaire se fonde sur l'idée que les individus ont une façon similaire d'appréhender la réalité et de structurer leurs actions. Les individus qui partagent le même sentiment d'appartenance et la même vision érigent inconsciemment ou consciemment les structures collectives (Berger et Luckman, 1967 ; Bourdieu, 1994). L'organisation fait face à une complexité institutionnelle quand elle est sujette à des attentes et des prescriptions institutionnelles contradictoires et incompatibles (Greenwood et al., 2011).

L'action d'une entreprise ne procède pas d'arrangements internes. Elle résulte d'un choix parmi un nombre restreint d'options légitimes déterminé par le groupe d'acteurs composant le champ organisationnel de la firme (Scott, 1991). La théorie institutionnelle, se préoccupe des choix sociaux (Hoffman 1999 : 351).

Dans le secteur informel, les pressions et les contraintes de l'environnement institutionnel restreignent le champ des possibles qui s'offre à l'entreprise (Oliver, 1991).

Dans le cadre de ce travail, en référant à la théorie institutionnelle, nous pensons que la pression subie par l'entrepreneur peut le conduire à poser des actes contraires aux bonnes règles de gestion et mettre ainsi en mal les résultats de l'organisation.

### **2.2.2 La théorie de la dépendance des ressources**

Cette théorie part du principe que l'organisation cherche à réduire l'incertitude liée à son environnement. La survie des organisations est liée à leur efficacité à gérer les demandes conflictuelles de groupes de pression dont elles dépendent pour obtenir des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Les organisations se doivent donc d'identifier leurs dépendances vis-à-vis de leur environnement. C'est à ce prix qu'elles peuvent s'affranchir du contrôle exercé par

différents acteurs au moyen d'initiatives telles que l'acquisition, le lobbying ou encore l'alliance.

Les organisations ne sont donc pas autonomes. Chacune d'elles est plutôt entrelacée dans un réseau d'autres organisations pour l'obtention des ressources nécessaires pour vivre dans le temps. Les organisations vivent donc de dépendance (Nienhüser, 2008). Le comportement des acteurs des organisations est fonction de leur niveau d'indépendance face aux ressources. Dès lors, on comprend que l'environnement interne est aussi important que celui externe de l'organisation. Les gestionnaires ne sont alors pas maîtres de leurs actions. Celles-ci sont fonction de l'interprétation qu'ils font des opportunités et des contraintes auxquelles ils sont confrontés dans l'environnement. La théorie de la dépendance des ressources met l'accent sur la manière dont l'entreprise s'organise pour gérer l'impact des forces externes (Pfeffer et Salancik, 1978). Il est donc établi que l'entreprise dispose d'une variété de comportements pour gérer ses dépendances vis-à-vis de l'environnement ou pour avoir une influence sur les détenteurs des ressources critiques et protéger ses intérêts (Oliver, 1991).

Pour cet article relatif à l'effet de la pression communautaire sur la performance des PME du secteur informel, le choix de ces théories se justifie parce qu'en Côte d'Ivoire, il est acquis que l'homme n'existe que par rapport aux relations qu'il entretient avec sa collectivité et sa famille. L'esprit communautaire constitue la clé de voûte de l'édifice social Africain (Zadi, 1998).

### **3. Effet de la pression communautaire sur performance des PME : cadre empirique**

Cette deuxième partie est subdivisée en trois sections : la méthodologie utilisée, les résultats et la discussion.

#### **3.1 Méthodologie de recherche : l'étude exploratoire qualitative**

Nous avons utilisé une démarche compréhensive qui s'appuie sur une méthode qualitative. Des entretiens individuels semi-directifs auprès de trente (30) chefs d'entreprises du secteur informel sélectionnés sur la base du volontariat ont été réalisés. L'entretien individuel a permis de garantir la spontanéité et la liberté de réponse de l'interviewé. La souplesse de l'échange a favorisé des relances très personnalisées, particulièrement utiles pour construire des typologies précises d'entrepreneurs.

Nous nous sommes assurés de la diversité des profils des enquêtés notamment au niveau de l'âge, du genre, du nombre d'années d'expérience.

Il convient de noter que les entretiens en profondeur d'une durée moyenne de 60 minutes ont été réalisés, enregistrés et retranscrits. Les principaux thèmes du guide d'entretien sont les suivants : le concept de la pression communautaire, la gestion de la pression communautaire et les conséquences de la pression communautaire sur la performance de l'entreprise.

Par la suite, les discours des enquêtés ont été analysés par contenu thématique grâce au logiciel d'analyse NVIVO 12 Pro.

Lorsque la phase de terrain (interviews) a été achevée dans les communes du district d'Abidjan avec les chefs d'entreprises sélectionnés, les données recueillies à l'aide de dictaphones ont été transcrites pour chaque personne interviewée. A ce niveau, la transcription a consisté à écouter puis à saisir fidèlement pour chaque enquêté, les enregistrements à partir du dictaphone (pour la production des verbatim).

Suite à la transcription de toutes les données recueillies sur le terrain d'enquête, l'analyse a consisté à encoder toutes ces données transcrites à partir du logiciel Nvivo 12 Pro. Les données transcrites ont ensuite été encodées grâce au logiciel en fonction du plan d'analyse préalablement défini sur la base du guide d'entretien. Ce qui a permis de gagner du temps en traitant les données transcrites de façon rapide et à faire des retours chaque fois lors de l'analyse. Après l'encodage des données transcrites, nous sommes passés à l'analyse proprement dite (analyse de contenu) à partir des schémas d'analyse qui ressortent du logiciel Nvivo 12 Pro. Enfin, la rédaction du rapport de l'évaluation a été faite sur la base de cette analyse issue du logiciel.

### 3.2 Résultats de la recherche

Les résultats sont présentés autour de quatre axes qui résument la perception que les interviewés ont de la pression communautaire. Il s'agit des fondements de la pression communautaire, des formes que prend la pression communautaire, de la gestion de la pression communautaire et des effets de la pression communautaire sur la performance des PME du secteur informel ivoirien.

Au niveau des fondements, l'analyse des données montre que la pression communautaire provient de la culture et de la tradition. L'esprit de solidarité qui découle de ces valeurs africaines apparaît comme un mécanisme qui contraint les entrepreneurs à réagir favorablement aux sollicitations de la communauté. « *On a fait pour toi, tu dois faire pour les autres* », « *Moi par exemple, je suis resté chez des tuteurs, c'est normal que j'aide les autres à mon tour* » a mentionné un chef d'entreprise lors de l'entretien individuel.

Au niveau des formes, les résultats indiquent que la pression communautaire prend trois principales formes. Il s'agit des sollicitations familiales, des sollicitations villageoises et des sollicitations venant de la communauté religieuse. Concernant les sollicitations familiales, ethniques et claniques, elles portent d'une part, sur des aides financières pour faire face à des cas de décès, de mariage, de soins de parents malades, sur la prise en charge des besoins vitaux des membres de la famille et des élèves, et d'autre part, sur l'octroi d'emplois aux membres de la communauté. « *Je faisais régulièrement face aux frais de santé, de popote des parents restés au village* », s'est lamenté un participant à l'entretien individuel. S'agissant des sollicitations émanant de la communauté villageoise, elles renvoient à des aides financières (mutuelles de développement, intronisation de chefs de village, récompenses des meilleurs élèves, financement d'activités socioculturelles, réception d'autorités administratives et politiques), à des demandes d'emplois et à des demandes d'hébergement d'élèves. Cela apparaît dans les propos d'un participant à l'entretien. « *J'ai dû faire une importante contribution financière pour l'intronisation du chef de notre village* ». Au niveau des sollicitations de la communauté religieuse, on note des contributions financières pour la construction d'édifices et pour des événements organisés par la communauté religieuse. « *J'ai dû m'endetter pour répondre à la sollicitation de ma communauté religieuse dans le cadre de la construction de la nouvelle chapelle de mon église* », dixit un interviewé.

La réponse de l'entrepreneur à la pression communautaire peut être favorable ou défavorable. Toutefois, dans le cas de notre recherche, 86,67% des enquêtés affirment donner une réponse favorable aux sollicitations de leur communauté. Ces enquêtés justifient leur réponse d'une part, par le degré de dépendance avec la communauté et les avantages dont ils pourraient

bénéficiaire, et d'autre part, par la crainte d'être rejeté et exposé à des pratiques occultes ou mystiques. A titre illustratif, nous pouvons citer les propos de cet enquêté qui déclare : « *quand tu refuses d'aider, tu peux être victime de malédiction, de sorcellerie ; tu peux être banni, traité d'ingrat, de méchant...* ».

Pour ce qui est de l'effet de la pression communautaire sur la performance globale des PME, les résultats indiquent que pour la plupart des enquêtés, la pression communautaire influence considérablement le mode de gestion de l'entrepreneur et les résultats de l'entreprise. En effet, pour les participants aux entretiens, le recrutement par exemple des membres de la famille ou de la communauté fait fi des notions de compétence et de qualification. Il s'agit pour l'essentiel de s'inscrire dans cette notion de solidarité, de se plier aux exigences de la communauté et d'en supporter les coûts. « *J'ai eu à embaucher des parents qui n'avaient aucun niveau, mais je ne pouvais pas les congédier. Je les payais à ne rien faire. C'est comme ça que j'ai recruté d'autres agents que je paye pour le même travail.* ». Extrait de l'entretien individuel avec un enquêté qui a fait faillite. De plus, il faudra compter non sur des rapports professionnels, mais bien sur des rapports de familiarité. « *Ce qui est gênant, ils ne vous voient pas en chef, mais plutôt en petit frère ou en oncle* » s'est exprimé avec un brin de regret un interviewé lors de l'entretien individuel. Pour la plupart du temps, ces parents recrutés, constituent un gouffre financier pour l'entreprise. « *Une fois, j'ai donné une mise à pied à un cousin éloigné qui s'est absenté sans permission, j'ai reçu toute une délégation du village pour demander pardon. A la fin, j'ai supporté les frais de transport de tout ce monde*», relève un interviewé. Ce sont des comportements de gestionnaire qui sont de nature à influencer négativement la performance des PME.

En définitive, il ressort de l'analyse que du fait de la pression communautaire, les PME du secteur informel n'observent pas la convergence des buts qui est la référence de toute organisation.

### 3.3 Discussion

Cette recherche analyse l'effet de la pression communautaire sur la performance globale des PME du secteur informel ivoirien. Il ressort de l'analyse des données que l'entrepreneur subit des pressions émanant de certains groupes sociaux (famille, village et communauté religieuse) dont il est membre. Ces pressions qualifiées de communautaires influencent négativement la performance de l'entreprise par le truchement de leurs effets sur les actes de gestion de l'entrepreneur. Ces résultats convergent dans une certaine mesure vers ceux de Fafchamps (2004), Oliver (1991), Hounkou (2006) et Anassé et al., (2020) qui indiquent que la pression constante dont fait l'objet l'entrepreneur limite les possibilités de réinvestissement de son surplus et le contraint à prendre des décisions non rationnelles vis-à-vis des règles de fonctionnement traditionnel de son entreprise. Ainsi, du fait de l'impossibilité de réinvestissement de son surplus et d'application des règles de bonne gestion, il met à mal la performance de son entreprise. Cette situation s'explique par son appartenance à ces groupes sociaux avec lesquels il vit et entretient des relations d'interdépendance. Partant de là, les actes qu'il pose dans le cadre de la gestion de son entreprise sont influencés par la communauté à laquelle il appartient dans la mesure où selon Scott (2001), les organisations sont influencées par les règles et attentes de leur environnement institutionnel. En nous référant à la théorie institutionnelle, l'entrepreneur qui applique les recommandations des institutions et donc de sa

communauté, bénéficie de légitimité lui conférant les soutiens nécessaires à sa survie. De plus, selon la théorie de la dépendance des ressources, les gestionnaires ne sont pas maîtres de leurs actions. Cette théorie peut être complétée par la théorie de l'échange social de Blau (1964) qui repose sur un principe de réciprocité transactionnelle dans la mesure où les pressions communautaires proviennent parfois de certains membres de la famille qui estiment que du fait du soutien matériel, financier et psychologique qu'ils ont apportés à l'entrepreneur durant son parcours scolaire, il leur reste redevable à vie. Par conséquent, il a l'obligation morale de répondre favorablement à leurs sollicitations sous peine d'être traité d'ingrat, de méchant et parfois d'être la cible de pratiques occultes pour faire échouer son entreprise ou même pour attenter à sa vie (Kamdem et Tedongmo, 2015 ; Biwolé et Tedongmo, 2020). La réponse de l'entrepreneur face aux sollicitations est fonction de l'interprétation qu'il fait des opportunités auxquelles il est confronté dans son environnement.

S'agissant des réponses favorables de l'entrepreneur aux sollicitations (86,67%), les explications proviennent d'une part, des modèles africains de management fondés sur l'ouverture, la disponibilité aux autres, la solidarité et l'empathie (Livian, 2020). Et d'autre part, des craintes de l'entrepreneur d'être marginaliser, banni ou d'être victime de pratiques sorcellaires (Kamdem et Tedongmo, 2015 ; Biwolé et Tedongmo, 2020).

#### **4. Conclusion**

Les recherches relatives aux difficultés des PME du secteur informel à performer ont pour la plupart du temps omis le rôle de la pression communautaire dans la faillite des entreprises.

L'objectif de cet article est d'analyser les effets de la pression communautaire sur la performance globale des PME du secteur informel en Côte d'Ivoire. Nous avons, à cet effet mené une étude qualitative exploratoire visant à identifier les composantes de la pression communautaire, à analyser l'attitude de l'entrepreneur face à cette pression et son effet sur la performance des PME du secteur informel ivoirien. L'analyse des données issues de nos entretiens semi-directifs réalisés avec 30 chefs d'entreprises du secteur informel montre que l'entrepreneur subit des pressions de sa communauté religieuse, villageoise et familiale se manifestant sous forme de sollicitations financières, sociales et professionnelles. Par ailleurs, la quasi-totalité des enquêtés répondent favorablement à ces sollicitations principalement pour des raisons culturelles, traditionnelles et sociologiques. Enfin, les entrepreneurs interrogés notent que ces pressions communautaires dont ils sont l'objet influencent négativement les performances de leurs entreprises car elles les obligent à poser des actes de gestion dans plupart des cas contraires aux bonnes règles de management.

En définitive, les résultats de notre travail apportent un éclairage sur le rôle de la pression communautaire dans la disparition précoce des PME du secteur informel en Côte d'Ivoire.

Toutefois, ces résultats doivent être relativisés car issus d'une étude qualitative uniquement. De ce fait, une étude quantitative s'avère nécessaire pour mieux nous situer.

**BIBLIOGRAPHIE**

- [1] J. Allouche et P. Laroche, « A Meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance ». *Cahiers de recherche du GREGOR*, mars 2005, pp. 1-31.
- [2] A. A. A. Anassé et al, « Alternative africaines en management. Entre frugalité et agilité ». *Revue française de gestion*, n°289 2020, pp. 77-100.
- [3] A. A. A. Anassé, « Arbitrage, homogénéité, taille des segments : proposition d'une approche pour les PME africaines » in *Management International*, 2013, pp. 123-134.
- [4] J. L. Billon., «Rôle des PME dans l'économie ivoirienne ». Déjeuner-débat HEC , Hôtel Tiama, Abidjan, 2013.
- [5] F. J. Biwolé et T. Tedongmo, « Pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle. Le cas des petites entreprises au Cameroun ». *Revue française de gestion*, n°289 2020, pp. 143-159.
- [6] P. M. Blau, « Exchange and Power in Social Life ». New York : Wiley, 1964.
- [7] A. Bouguignon, «Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », *Performance et ressources humaines, economica*,1996, pp. 18-29, Paris.
- [8] P. Bourdieu « Stratégies de reproduction et modes de domination ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (105), 1994, pp. 3-12.
- [9] F. Brulhart, S. Gherra et P. Rousselot, « Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME : présentation d'un "modèle DuPont" enrichi ». *Revue internationale PME*, 22(2), 2009, pp. 67-93.
- [10] B. Fabi, L. Raymond et R. Lacoursière « HRM practices, strategic development and performance in manufacturing SMEs : a gestalts perspective ». *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 16(1), 2009, pp. 7-25.
- [11] D. Faems, L. Sels, S. De Winne et J. Maes The effect of individual HR domains on financial performance :evidence from Belgian small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 2005, pp. 676-700.
- [12] Fafchamps, « Market Institutions in Sub Saharian Africa », MIT Pres, 2004.
- [13] P. Gilbert et M. Charpentier, « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53(8-9), 2004, pp. 29-42.
- [14] D. Hitchens, J. Clausen, M. Trainor, M. Keil, et S. Thankappan « Competitiveness, environmental performance and management of SME's ». *Greener Management Journal*, 44, 2003, pp. 45-57.
- [15] A. Hoffman, « Institutional Evolution and Change : Environmentalism and the U.S.Chemical Industry ». *The Academy of Management Journal*, 42(4), 1999, pp. 351-371.
- [16] E. Hounkou, « Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel béninois ? », *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH*. Reims: IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006.
- [17] E. Kandem et T. Tedongmo, « L'emprise sorcellaire en Afrique (Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : Une perspective interculturelle) ». *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXI, n° 52, 2015, pp. 69-88.
- [18] I. P. Laléyé et al., « Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo oeconomicus à l'homo situs ». Harmattan, 1996.
- [19] F. Y. Livian, « Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ? ». *Revue française de gestion*, n°289, 2020, pp. 101-118.
- [20] S. Lonial et R. Carter, « The impact of organizational orientations on medium and small firm performance : a resource-based perspective ». *Journal of Small Business Management*, 53(1), 2015, pp. 94-113.
- [21] J.-P. Mamboundou, « Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RH). *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007, pp. 125 à 132.
- [22] A. Maseda, T. Iturralde et B. Arosa, « Impact of outsiders on firm performance over different generations of family-owned SMEs ». *Journal of Small Business Management*, 53(4), 2015, pp. 1203-1218.
- [23] J. F. Médard, « Communauté locale et organisation communautaire aux Etats-unis », *Cahier de la Fondation des Sciences Politiques*, Paris 1969, Armand Colin.
- [24] J. R. Meyer, « Institutional organizations : formal structure as myth and ceremony». *American Journal of Sociology*, 80, 1997, pp. 340-363.
- [25] E. Morin, « Dimensions, critères et indicateurs de performance ». *Séminaire de management de la performance*, Montréal, 2005.
- [26] Nienhüser et Werner, « Resource dependence theory: How well does it explain behavior of organizations? ». *Management Revue, ISSN 1861-9916, Rainer HamppVerlag, Mering*, 19, 2008, pp. 9-32.
- [27] C. Oliver, « Strategic Responses to Institutional Processes». *Academy of Management Review*, 16(1), 1991, pp. 145-179.
- [28] J. A. Pfeffer, « The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective ». *New York, NY, Harper and Row*, 1978.
- [29] J. A. Pfeffer et R. G. Salancik, « The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective ». *New York, NY, Harper and Row*, 1978.
- [30] C. Pope et N. Mays, « Reaching the parts other methods cannot reach: an in-troduction to qualitative methods in health and health services research». *BMJ*, 1995.
- [31] M. R. Royston Greenwood, « Institutional complexity and oganzational responses». *Academy of Management Annals*, Vol. 5, N°1, 2011, pp. 317-371.
- [32] W. Scott, *Institutions and Organizations*. 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

- [33] L. Sels, S. De Winne, J. Delmotte, J. Maes, D. Faems et A. Forrier, « Linking HRM and small business performance : an examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses ». *Small Business Economics*, 26(1), 2006, pp. 83-101.
- [34] P. Selznick, « Institutionalism "Old" and "New" ». *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 1996, pp. 270-277.
- [35] E. Stavrou, C. Brewster et C. Charalambous, « Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems : best fit, best practice or both ? ». *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 2010, pp. 933-962.
- [36] M. Suchman, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional ». *Academy of Management Review*, 20 : 3,, 20(3), 1995, pp. 571-610.
- [37] K. M. Zadi, *Culture africaine et gestion de l'entreprise Moderne*. Abidjan, Côte d'Ivoire. Centre d'édition et de diffusion africaines (CDA),1998.
- [38] L. Zucker, « Institutional theories of organization ». *Annual Review of Sociology*, 13, 1987, pp. 443-464.