

## **Facteurs socioculturels des pratiques de management des PME agroalimentaires en Côte d'Ivoire : une approche qualitative exploratoire**

**DOH Bi Doua Prosper**

Docteur en Sciences de Gestion

Enseignant-chercheur

Université Alassane OUATTARA, Bouaké, Côte d'Ivoire

**SORO To-n'golo Brahma**

Docteur en Sciences de Gestion

Enseignant-chercheur

Université Alassane OUATTARA, Bouaké, Côte d'Ivoire

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

**ZEREHOUE Percy Ypoté Hermann**

Docteur en Sciences de Gestion

Enseignant-chercheur

Université Alassane OUATTARA, Bouake, Côte d'Ivoire

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

## **RESUME**

L'objectif de cette recherche a consisté à explorer les facteurs socioculturels permettant la contextualisation des pratiques de management dans les PME agroalimentaires en Côte d'Ivoire. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative auprès de 15 dirigeants agroalimentaires. A travers une analyse thématique de contenu vertical et horizontal, nous avons pu déterminer les facteurs socioculturels réparties en quatre dimensions à savoir : l'obligation de solidarité africaine de l'employé, la proximité socioculturelle entre dirigeant et employé, de l'origine socioculturelle du dirigeant et de l'employé ainsi que les caractéristiques personnelles du dirigeant et celui de l'employé. Tous les dirigeants interrogés affirment que les facteurs socioculturels sont incontournables confirmant la théorie de la contingence que les pratiques de management doivent être adaptées à l'environnement notamment au contexte socioculturel. Cependant, la proximité socioculturelle entre le dirigeant et l'employé est discutable et les dirigeants ont des approches différentes et adoptent par conséquent des pratiques managériales différentes et diverses selon les objectifs et leurs expériences de la gestion des ressources humaines.

**Mots clés :** **facteurs socioculturels, obligation de solidarité, proximité socioculturelle, origine socioculturelle, caractéristiques personnelles.**

## **ABSTRACT**

The objective of this research consisted in exploring the sociocultural factors allowing the contextualization of the management practices in agri-food SME in Côte d'Ivoire. To that end, we conducted a qualitative study with fifteen agri-food managers. Through a thematic analysis of vertical and horizontal content, we were able to determine the sociocultural factors decided into four dimensions: the employee's obligation of african solidarity, the sociocultural proximity between manager and employee, the sociocultural origin of the manager and employee and also the personal characteristics of both of them. All the leaders interviewed affirmed that the sociocultural factors are unavoidable confirming the contingency theory that the management practices must be adapted to the environment particularly to the sociocultural context. However, the sociocultural closeness between manager and employee is debatable and managers have different approaches and consequently adopt different and divers management practices depending on their objectives and experiences in human resources management.

**Key-words:** **sociocultural factors, obligation of solidarity, sociocultural proximity, sociocultural origin, personal characteristics.**

## 1. INTRODUCTION

Les pratiques managériales du monde occidental notamment du nord-américain, ont été régies par le principe « one best way of leading or managing », c'est-à-dire « une seule meilleure façon de conduire ou de manager » des organisations voire des entreprises. Cette conception anglo-saxonne suppose qu'à terme « l'universalité des pratiques de saine administration nous conduirait à des sociétés semblables» (Bollinger et Hofstede, 1987). Cette conception de pratiques managériales est mise en cause par la théorie de la contingence. Selon cette théorie « *il n'existe pas de structures optimales, idéales mais des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction des influences de leurs différents environnements* » (Boubarkary, 2016, 135). Il ne fait qu'emboiter le pas à ce que disaient Lawrence et Lorsch (1968). Selon ces auteurs « *il n'y a pas une structure qui est meilleure, mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans de différentes conditions* » (Cité par Boubarkary, 2016,135). Cette réflexion sur l'approche de la contingence implique que toute structure organisationnelle doit pouvoir s'adapter à son environnement. Ainsi, nous nous inscrivons de facto dans un relativisme de pratiques managériales. Dans ce relativisme de pratiques managériales et dans la perspective de la recherche des explications aux faibles performances des entreprises africaines, deux principales approches ont pu émerger. Il s'agit inéluctablement des approches culturalistes et institutionnalistes (Makaya et Bakengela, 2018). Pour les besoins de cet article, c'est l'approche culturaliste qui va nous intéresser.

En effet, deux tendances divergentes coexistent dans l'analyse de cette approche culturaliste. La première tendance soutient le fait que les méthodes du management occidental ne tiennent pas compte des facteurs socioculturels africains. Les auteurs qui approuvent cette idée accusent ce type de management d'être à l'origine des faiblesses des entreprises africaines (Makaya et Bakengela, 2018 ; Kessy, 1998, 2005). Ces derniers avec bien d'autres auteurs selon Makaya et Bakengela (2018), proposent les solutions suivantes : « *La recherche des modèles endogènes et culturels (Hernandez, 1997), l'ajustement des modèles importés aux réalités culturelles locales ou une combinaison savante des vertus de la tradition et de la modernité dans le but de bâtir un nouveau modèle de management (Dia, 1991 ; Kamdem, 1996)* » (Makaya et Bakengela, 2018, 3). La deuxième tendance présente les caractéristiques mêmes de certains facteurs socioculturels comme celles qui constituent les véritables obstacles à la performance des entreprises africaines car elles ne s'inscrivent pas dans les principes de management de l'entreprise. D'après Makaya et Bakengela (2018), les auteurs qui adhèrent à cette idée proposent les solutions suivantes : « *Abandonner de vieilles traditions africaines et adopter*

*l'approche du management occidental (Kabou, 1991; Manguelle, 1993) ou alors conjuguer les théories et méthodes occidentales avec les valeurs socioculturelles africaines (Bougoin, 1984 ; Desaunay, 1987 ; Christie, Lessem et Mbigi, 1994 ; Okamba, 1994 ; Blunt et Jones, 1997; Kessy, 1998 ; Beugré et Offodile, 2001; Mangaliso, 2001) » (Makaya et Bakengela, 2018, 3).*

A la lecture des différentes propositions des deux tendances, une proposition est sûre, bien qu'exprimée en de différents termes mais présente une seule et même idée celle de la contextualisation ou de l'adaptation des théories et pratiques managériales aux réalités socioculturelles africaines. Mais cette convergence de propositions n'a pas empêché ces auteurs de l'approche culturaliste à être critiqués. Selon Ugwuegbu (2001), ces auteurs prennent position sans se baser sur des données empiriques. Pour Mangaliso (2001), ils limitent généralement leurs analyses aux attitudes de la classe ouvrière dont le niveau d'instruction est faible. Le procès contre les facteurs socioculturels notamment les facteurs culturels comme étant ceux qui entravent la performance des entreprises mais aussi et surtout des PME, va nous amener à y effectuer une étude exploratoire. Ces PME, non seulement elles constituent 98% des entreprises ivoiriennes (Anassé 2013; DGI, 2013), en plus, elles créent près de 23% d'emplois, présentent entre 18% et 20% du PIB et 12% d'investissements (Doh Bi, 2021). Pour assurer le succès de la pérennité des PME par le renforcement les pratiques de management tout en réduisant leur mortalité, ces PME constituent un enjeu de recherche majeur tant par les chercheurs que par les praticiens (Anassé, 2013 ; Amossé, 2012 ; Torres, 2002). En effet, dans un contexte d'économie mondialisée avec une dynamique concurrentielle et de contingence (Boubakary, 2016, Torres, 2002), la survie de ces PME dans un tel contexte recommande une gestion rigoureuse et efficace des ressources humaines par la prise en compte des facteurs socioculturels qui font partie de ce contexte. Le management de ces PME est largement influencé par leurs dirigeants qui se doivent d'assurer leur pérennité (Makaya et Bakengela, 2018 ; Boubakary, 2016 ; Diby, 2007 ; Kessy, 1998)

La soif de vérifier empiriquement la nécessité de l'adaptation des pratiques managériales au contexte socioculturel africain en général et ivoirien en particulier en orientant l'étude vers le personnel instruit, va nous permettre de nous intéresser aux dirigeants des PME en général mais surtout particulièrement à ceux des PME agroalimentaires ivoiriennes. La problématique émanant de cette approche culturaliste impose de se demander, quels sont donc les facteurs socioculturels significatifs permettant de contextualiser les pratiques managériales dans les PME agroalimentaires ? Cette préoccupation va contribuer d'une part à identifier l'ensemble des facteurs socioculturels que les dirigeants des PME rencontrent et d'autre part à déterminer

les plus significatifs dans leurs pratiques de management. Il s'agit à travers cette étude de montrer comment les facteurs socioculturels peuvent contribuer au management des entreprises africaines en général et particulièrement les PME ivoiriennes. Pour ce faire, premièrement, nous allons faire l'état des travaux en rapport avec les concepts contenus dans l'objet de recherche à travers la revue de littérature. Deuxièmement, il va falloir déployer la méthodologie et enfin troisièmement, déterminer les résultats pour afin les discuter tout en concluant pour dire si les objectifs sont atteints ou pas.

## **2. REVUE DE LITTERATURE**

La revue de littérature n'est rien d'autre qu'une étape de l'étude qui permet de faire l'état des travaux antérieurs pertinents voire « l'état de l'art ». Ces travaux doivent au-delà de la spécification des concepts, identifier des théories mais clairement contextualiser l'existant de l'étude (Laroche et Schmidt, 2023).

### **2.1. La théorie de contingence mobilisée pour l'étude**

La théorie de la contingence est un cadre conceptuel selon lequel il n'existe pas une seule et unique meilleure façon de structurer une organisation ou de la diriger. Cette théorie considère que la structure d'une organisation est intimement liée autant à ses propres caractéristiques qu'à son environnement interne et externe (Boubakary, 2016). Pour cette théorie, en remettant en cause les principes universels des théories organisationnelles traditionnelles notamment le « one best way », elle voudrait indiquer qu'il n'existe pas de structures optimales ni idéales mais plutôt des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction de l'évolution de leurs différents environnements. C'est d'ailleurs ce constat qui a poussé Lawrence et Lorsch (1968) à soutenir qu'« il n'y a pas de structure qui est meilleure, mais plutôt de différentes structures qui sont meilleures dans de différentes conditions ». Ainsi, le courant de la contingence part de l'idée que les dirigeants d'entreprise structurent leur organisation et élaborent leur stratégie en fonction de l'évolution de l'environnement de leur entreprise, et que dans ces conditions l'adaptation de l'entreprise est un impératif de survie pour elle (Miller et Friesen, 1982, 1983 cité par Boukar, 2009, 76). Selon Boukar (2009), il y a une interaction entre l'organisation voire l'entreprise et son environnement puisque ses activités se développent en interdépendance étroite avec l'environnement, qui lui impose des contraintes, mais qu'elle peut aussi le transformer et le modifier. Les facteurs contingents ci-après sont ceux qui influencent l'environnement de l'entreprise : l'âge, la taille, le choix et le pouvoir, la technologie, le système technique, les conditions stratégiques et les conditions socioculturelles (Brasseur, 2008). Les facteurs socioculturels faisant partie de l'environnement externe de

l'entreprise sont ceux qui font l'objet notre présente étude. En clair, la théorie de la contingence accorde une fonction importante à l'environnement social et culturel dans la définition et la réalisation des objectifs de l'entreprise (Boubakary, 2016)

## **2.2. Les facteurs socioculturels**

Les facteurs socioculturels, un concept composite constitué de facteurs culturels, sociologiques, psychologiques, personnels et situationnels qui influencent le comportement du dirigeant (Tuo, 2018)

En intégrant les facteurs socioculturels, cela veut dire que le dirigeant dans le management de sa PME, tient compte de son environnement socioculturel. Cet environnement a une influence incontestée sur la vie de l'entreprise en Afrique. Ce qu'il faut savoir c'est que les entreprises africaines rencontrent des difficultés d'adaptation du fait de l'incompatibilité entre culture africaine et les modèles managériaux d'inspiration occidentale.

Selon Kessy (1998, 2005), la prise en compte du contexte socioculturel est un gage pour le développement et la pérennité de l'entreprise africaine. Cet environnement socioculturel, d'où ont émergé le dirigeant et même les employés, apparaît ainsi comme un facteur influençant le dynamisme des PME. Ces facteurs sont à rechercher dans la famille, la religion, le genre (sexe), les pratiques coutumières et communautaire, etc du dirigeant et de l'employé. Ces valeurs socioculturelles en façonnant le comportement du dirigeant, agissent sur sa personnalité. Ce qui se répercute dans ses pratiques de management (Eriola, 2020). C'est dans cette logique que Sogbossi (2009) pense que : « la culture en tant que facteur de socialisation constitue un élément essentiel qui pourrait être à l'origine de l'émergence de l'esprit d'entreprise et de comportements managériaux spécifiques »

### **2.2.1. La famille en entreprise**

L'un des facteurs de la socialisation se trouve être la famille, une composante des facteurs socioculturels, peut être saisie selon le Grand Robert comme « *l'ensemble des personnes unies par le sang ou par les alliances et qui forment un groupe ou un clan familial sous l'autorité d'un chef* ». Le cadre familial est non seulement un lieu privilégié d'échanges mais favorise aussi l'acculturation de l'individu. Ce dernier hérite alors d'un certain nombre de valeurs qui influencent sa personnalité et qui modèlent son comportement de dirigeant vis-à-vis de ses employés (Tuo, 2018). Cette famille transmet les valeurs fondamentales par son éducation à l'individu qui en est issu. Cette éducation familiale de l'individu influence son comportement et cela contribue à la distinction de l'origine familiale d'un individu à un autre.

## **2.2.2. L'importance de la religion**

En parlant de la religion, le Grand Robert la définit comme « la reconnaissance par l'homme d'un pouvoir ou d'un principe supérieur de qui dépend sa destinée et à qui obéissance et respect sont dus ; attitude intellectuelle et morale qui résultent de cette croyance, en conformité avec un modèle social, et qui peut constituer une règle de vie ». Autrement dit c'est une croyance et de pratiques réservées à une entité supérieure (généralement appelée Dieu) et qui est propre à un groupe social. Il y a certaines religions qui ont une forme institutionnelle comme celles ayant à leur tête des clergés ou des pasteurs (christianisme), des imams (islam), des moines ou des gourous et d'autres par contre n'ont pas cette forme. L'on serait tenté de dire qu'il n'y a pas de définition partagée mais toute véritable religion doit se reconnaître dans la pratique d'un culte, d'un enseignement avec des exercices spirituels pouvant influencer les comportements des individus dans la société (Tuo, 2018). Certains auteurs ont montré que la pratique de certaines religions notamment le protestantisme et l'islam influence la croissance économique. Ce qui veut dire que le dirigeant doit tenir compte de la pratique religieuse de ses employés dans ses pratiques managériales comme un facteur contingent de son environnement socioculturel (Boukar, 2009).

## **2.2.3. La compréhension de l'ethnie**

Concernant l'ethnie qui désigne généralement toute communauté humaine construite autour d'une structure familiale, économique et sociale homogène et dont l'unité est assise sur une langue, une culture spécifique, une conscience collective est un concept qui existe depuis les années 40 (Bekono Ohana, 2017). La question ethnique est diversement abordée dans les nations, pour les unes, elle met en péril l'unité nationale notamment en France par contre au Royaume Uni, au Japon, elle fait partie des valeurs socioculturelles diverses à promouvoir et à respecter (Bekono Ohana, 2017 ; Eriola, 2020). Mais pour ce qui est de l'Afrique, il y a trois observations qui se dégagent de l'analyse de Kamdem (2002) : d'abord on peut considérer l'ethnie comme une pesanteur entravant toute tentative de décollage économique et social, ensuite elle peut être appréhendée comme un risque c'est-à-dire une source de marginalisation et d'exclusion et enfin elle constitue une réalité culturelle et sociale qui nécessite d'ailleurs une meilleure compréhension pour servir de facteur d'intégration et de changement. Cette réalité peut s'étendre à plusieurs ethnies à la fois dans ce cas on parle de groupe ethnique.

#### **2.2.4. La valeur communautaire**

La prise en compte de la question ethnique peut contribuer au partage des valeurs culturelles et communautaires qui favorise le rapprochement en entreprise puisque généralement dans les PME on a un recours extensif à la main-d'œuvre domestique ou aux recommandations dans l'accès à l'emploi qui témoignent de la variété et de l'ampleur des jeux des proximités sociales (Labazée, 1995). C'est cette proximité sociale qui instaure et développe la solidarité qui favorise le partage des évènements heureux (mariage, naissance, anniversaire...) et malheureux (maladie, décès...) (Simen et Nkoa, 2019).

#### **2.2.5. Les variables caractéristiques**

Les autres facteurs socioculturels qui sont quelques caractéristiques du dirigeant à savoir l'âge, le sexe ou genre (homme ou femme) le niveau d'étude ou d'éducation, ont fait l'objet d'analyse de nombreux chercheurs (Eriola, 2020).

L'âge influence les attitudes et les comportements de tout individu tant du dirigeant que de l'employé. Dans la littérature, les chercheurs utilisent souvent l'âge comme une variable explicative des attitudes et les comportements du dirigeant. La population des dirigeants des PME présentent des tranches d'âge différentes (Hejaji et Fahssis, 2018 ; Tuo, 2018). Certains travaux montrent que le jeune dirigeant et le plus âgé ont des préoccupations différentes dans leurs pratiques managériales. Les jeunes dirigeants selon Cabagnols et Le Bas (2006) favorisent significativement le niveau de l'institutionnalisation des procédures dans l'entreprise alors que ces dernières influencent positivement l'adoption des pratiques sociales. Mais par contre Auberger et Quairel (2007) soutiennent plutôt que ce sont les dirigeants plus âgés qui sont plus sensibles aux questions environnementales et sociales. Les travaux de Labelle et St-Pierre (2010, 2015) et de Paradas et al. (2014) avec ses travaux sur 212 PME françaises et canadiennes vont dans le même sens mais selon Ouattara (2007), il faut combiner l'âge à l'expérience et la maturité pour avoir véritablement un impact sur les pratiques de management. Ces derniers facteurs font penser au cas du « *grandfrérisme* » de Kessy (1998) qui est une situation où un jeune dirigeant se trouve en face d'un employé plus âgé. La question managériale à analyser est celle de la réaction d'un jeune manager face à un employé plus âgé en tenant compte de nos valeurs socioculturelles en ce qui concerne l'attitude du plus jeune face au plus âgé.

En abordant la préoccupation liée au genre (homme et femme) ou sexe, on doit comprendre que le genre et le sexe peuvent être considérés comme des synonymes. Quand on fait allusion au genre, on évoque une distinction culturelle entre homme et femme tandis qu'en parlant du sexe, il est question d'une distinction biologique (Tuo, 2018). Selon Cross et Madson (1997) dans (Tuo, 2018) soulignent que les hommes et les femmes développent des concepts de soi

différents. L'homme avec son concept de soi indépendant tandis que pour la femme nous avons affaire à un concept de soi interdépendant. Le concept de soi interdépendant de la femme englobe leurs proches mais selon St-Pierre et al, (2005) elle est plus limitée dans le développement de son projet et en plus elle dispose de moins d'occasions pour vivre des expériences pertinentes, de réseaux de soutien et d'ailleurs plus de difficultés pour réunir les ressources. Le concept de soi indépendant de l'homme est axé sur les buts individuels tout en excluant les autres. Certains nombres d'auteurs soutiennent que les femmes sont davantage favorables à une gestion des ressources humaines de type « maternelle » plutôt qu'autoritaire des hommes car elles sont plus sensibles aux questions sociales, (Kessy, 1998 ; Labelle *et al.*, 2006 ; Auberger et Quairel, 2007 ; Labelle et St-Pierre, 2010 ; Paradas *et al.*, 2017). En revanche, les travaux de Paradas *et al.* (2012) ne semblent pas totalement du même avis dans la mesure où les hommes sont autant sensibles aux questions sociales du fait du recrutement des personnes handicapées.

## 2.3. Les pratiques de management

En s'inspirant et en adaptant les travaux de Perrot et Roussel (2009), Boubakary (2016) a pu retenir six indicateurs qu'il qualifie de pratiques de management que nous adoptons comme telles pour les nécessités de notre recherche. C'est d'ailleurs ce qu'Alécian et Foucher soulignent dans leur œuvre puisqu'ils disent que « *le management n'est pas une théorie et il ne se décrète pas : il se pratique et il est d'abord l'affaire des managers* » (Alecian et Foucher, 2002). Avant de présenter ces indicateurs, il est nécessaire de définir les pratiques de management.

### 2.3.1. Définition des pratiques de management

Ceci pour dire tout simplement qu'en parlant de management, il est question de sa pratique. Dans sa pratique, le management se conçoit comme une démarche consistant à coordonner les ressources financières et non financières de l'entreprise pour la mise en œuvre et la réalisation de ses objectifs. Donc pour que l'entreprise soit performante, cette démarche doit pouvoir se traduire par la mise en œuvre d'un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des activités de cette dernière. On comprend alors aisément que le management est l'art de conduire les hommes et femmes dans un environnement donné en vue d'atteindre les objectifs organisationnels (Alecian et Foucher, 2002). Nous allons aborder tour à tour ces différentes pratiques de management qui sont d'ailleurs ses indicateurs.

### **2.3.2. Indicateurs des pratiques de management**

Les indicateurs des pratiques de management sont ceux issus et adaptés des travaux de Perrot et Roussel (009). Ces indicateurs ont été ceux adoptés par Boubakary (2016, 138) pour ces travaux dans la recherche de l'influence des facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines. Pour cette étude exploratoire, nous avons adopté les mêmes indicateurs pour mesurer les pratiques de management. Ces indicateurs au nombre de six, sont présentés de la façon suivante : « je sais créer un bon climat social et une ambiance de cohésion au sein de l'entreprise ; je maîtrise la politique interne de l'entreprise ; je sais comment agir afin d'être en cohérence avec les valeurs et croyance de l'entreprise ; j'ai les compétences nécessaires pour coordonner les activités au sein de l'entreprise ; je sais prendre les décisions pour atteindre les objectifs de l'entreprise ; je sais comment fixer les objectifs et contrôler les résultats de l'entreprise ».

## **3. METHODOLOGIE**

L'exploitation de la littérature existante à savoir les ouvrages, les articles scientifiques, les thèses et mémoires soutenus, etc, nous a permis de cerner les concepts du sujet à l'étude. Pour mener à bien cette étude qui consiste à identifier d'une part l'ensemble des facteurs socioculturels que les dirigeants des PME rencontrent et d'autre part à déterminer les plus significatifs dans leurs pratiques de management, nous avons pu interviewer des dirigeants de PME. Pour la collecte des données auprès de ces dirigeants, nous les avons constitués en un échantillon de 15 personnes issues de 4 différentes PME à partir d'un échantillonnage par convenance. Les interviews sur la base d'un guide d'entretien au cours d'un entretien semi-directif, ont eu une durée variant entre 45mn et 1h15mn.

Suite à la collecte des données sur le terrain, nous avons recouru à la méthode d'analyse (verticale et horizontale) de contenu des données qui se fait concrètement en 5 étapes, à savoir : la retranscription des données des entretiens, la codification, la constitution de la grille d'analyse, l'analyse des données et l'interprétation des données (Makaya et Bakengela, 2018). Nous nous sommes inspirés de l'exemple des auteurs précités.

La retranscription des données issues des entretiens n'est rien d'autre que le processus de conversion des données audio, vidéo en format textuel. Dans notre étude, nous avons saisi les enregistrements audios en texte écrit. S'agissant de la codification des données qualitatives, c'est un processus d'analyse qui consiste à donner des codes (mots, phrases courtes) à des

verbatim ou des extraits de données textuelles permettant d'identifier des thèmes, des modèles et des significations. Après avoir fait une codification de manière déductive, nous avons construit une grille d'analyse à partir d'un tableau à trois colonnes. La première colonne a servi à noter les différentes réponses des dirigeants enquêtés sous forme de mots, de concepts... la seconde colonne nous a permis d'indiquer leur fréquence et la dernière à déterminer leur pourcentage. Après, la constitution de la grille d'analyse, nous avons pu analyser les données dont les résultats nous ont permis des interprétations en tenant compte des objectifs de l'étude. L'interprétation des résultats nous a permis de faire des recommandations en vue d'effectuer des recherches futures.

#### **4. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS**

Les facteurs socioculturels en étude avec la codification déductive, ont donné quatre dimensions à savoir : l'obligation de la solidarité africaine entre employés, l'origine socioculturelle de l'employé, la proximité socioculturelle entre le dirigeant et l'employé et enfin les caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé. Les résultats de l'analyse verticale et horizontale des données sont indiqués dans les tableaux de la façon suivante :

- le tableau 1 présente le résumé des réponses en rapport avec l'obligation de solidarité africaine ;
- le tableau 2 présente le résumé des réponses en rapport avec l'origine socioculturelle de l'employé ;
- le tableau 3 présente le résumé des réponses en rapport avec la proximité socioculturelle entre le dirigeant et l'employé ;
- le tableau 4 présente le résumé des réponses en rapport avec les caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé.

Il faut signaler toutefois que les résultats sont présentés et analysés avant les tableaux suivis des discussions après ces derniers. Au cours de cette discussion, les facteurs socioculturels seront analysés en rapport avec les pratiques de management selon la perception des dirigeants des PME.

##### **4.1. La perception des dirigeants sur les pratiques de management liées à l'obligation de la solidarité africaine**

La présentation des résultats dans le tableau ci-dessous nous permet de faire les constats suivants : la quasi-totalité des dirigeants interrogés soit 100% d'une part et 67% d'autre part

soulignent respectivement que les pratiques de management doivent tenir compte des évènements malheureux (maladies, décès...) et des évènements heureux (naissance, baptême, anniversaire et mariage). Près de 87% de dirigeants indiquent que l'entreprise doit être managée dans un esprit de famille car selon eux l'entreprise est une famille. Environ 13% des dirigeants d'une part sont favorables à une solidarité entre les employés sur le lieu de travail et d'autre part, ils font fassent à l'impôt communautaire (Kessy, 1998) qui est une obligation morale donc de redevabilité envers un parent. La manifestation de la solidarité implique aussi selon 7% des dirigeants une présence affective qui est un réconfort moral.

**Tableau 1 : Résumé des réponses en rapport avec l'obligation de solidarité africaine**

<b>Question : Quels sont les facteurs socioculturels relatifs à la solidarité africaine à prendre en compte par le dirigeant dans les pratiques de management ?</b>		
<b>Réponses données</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
1. Partage des évènements malheureux	15	100%
2. Esprit de famille (en entreprise c'est une famille)	13	87%
3. Partage des évènements heureux	10	67%
4. Solidarité des employés au travail	2	13%
5. Impôt communautaire	2	13%
6. Présence affective	1	7%

**Source : les résultats de nos enquêtes issues des entretiens de quelques dirigeants de PME agroalimentaires**

Pour faire une véritable analyse discussionnelle de la question de la solidarité, qui est une obligation africaine et qui n'est rien d'autre qu'une dimension des facteurs socioculturels faisant partie de la culture nationale, il faut cerner ce concept à partir de sa définition. On peut définir la solidarité comme étant « *traditionnellement un devoir social ou une obligation réciproque d'aide et d'assistance ou de collaboration gracieuse qui existe entre les personnes d'un groupe ou d'une communauté du fait du lien qui les unit. Il n'y a pas de solidarité en dehors d'un groupe fermé. La solidarité étant une obligation à l'intérieur d'un groupe social défini<sup>1</sup>* » et plus précisément « *dans le contexte d'une culture nationale, la solidarité en entreprise est un concept sociétal qui, au-delà de l'entraide, se manifeste par une forte cohésion sociale, des liens humains forts et un sentiment de responsabilité collective des problèmes d'un groupe. Elle*

<sup>1</sup> <https://fr.wikipedia.org/> 11/09/25

*est ancrée dans des valeurs telles que le bien-être, l'équité et la collaboration. Les pratiques de gestion des ressources humaines, le mentorat, et l'accent mis sur les relations interpersonnelles sont des manifestations de cette solidarité, qui peut renforcer la motivation, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et le sentiment d'appartenance des salariés<sup>2</sup> ». Selon la double approche définitionnelle sociologique de Durkheim cité par les auteurs Cassou, Cliquet et Pérrigot (2016, 156), la solidarité dans sa forme « mécanique » doit se comprendre et se manifester dans une logique de sociétés « traditionnelles ». Ces sociétés dites traditionnelles, « présentent une forte intégration et une importante cohésion en raison d'une grande homogénéité socio-culturelle et d'une forte conformité aux normes ». C'est par cette solidarité, en considérant que l'entreprise est une famille, que l'esprit de famille peut se manifester. Cet esprit de famille peut se traduire dans les actes soit par le partage des événements heureux (naissance, baptême, mariage...), soit par le partage des événements malheureux (maladies, décès..) qui s'accompagnent de présences affectives.*

En s'inscrivant dans cet esprit de famille, deux dirigeants indiquent respectivement d'une part que « *avec les employés c'est autre chose. On est forcément une famille, ça c'est obligé* » et d'autre part que « *il faut rendre solidaire les salariés. C'est-à-dire en cas d'événements heureux ou malheureux, comment il faut amener chacun à contribuer pour soutenir la personne qui vit l'évènement* ». Nous comprenons aisément que les dirigeants en prennent compte dans leurs pratiques de management à tel point que cette solidarité est vécue sur le lieu de travail comme souligne un autre dirigeant dans ces termes « *c'est une famille. Moi je crée une entraide au niveau des travailleurs, la solidarité au niveau des travailleurs. Le problème de l'un c'est le problème des autres, c'est la famille. J'ai un numéro flotte au niveau des travailleurs pour qu'ils puissent communiquer entre eux. Donc la notion de famille est vécue au niveau des travailleurs* ». Dans la pratique, « *l'écoute principal est de penser que la solidarité est une vertu sociale désintéressée, assimilable à de la générosité ou de la charité* » (Cassou, Cliquet et Perriquet, 2019, 156).

Mais au contraire, cette solidarité s'inscrit dans un esprit communautaire qui constitue la clé de voûte de l'édifice social africain (Ouattara cité par Kessy, 1998, 105). Cet esprit communautaire est entretenu par des relations fondées sur des considérations morales et affectives engendrant des obligations mutuelles (Kessy, 1998, 106). Ces obligations mutuelles vont se muer très rapidement en pressions communautaires avec son corollaire d'impôt communautaire (Kessy, 1998, 108) qui se révèle par une mentalité ou pratique de redevabilité qui est d'ailleurs

---

<sup>2</sup> <https://www.google.com/> 11/09/25

mentionnée dans les enquêtes effectuées. Apparemment, on peut considérer cette solidarité traditionnelle africaine, comme un acte désintéressé de générosité ou de charité mais, elle constitue au contraire une pression communautaire sociale de redevabilité donc de reconnaissance. C'est pourquoi certains dirigeants ont compris et la transforment en une solidarité organique (selon Durkheim cité par Cassou, Cliquet et Perriquet, 2019, 156), qui devient contractuelle et coopérative, avec des droits et des devoirs. La cohésion dans ce cas est moins naturelle et reste plus complexe à atteindre (Cassou, Cliquet et Perriquet, 2019). Ainsi, tout dirigeant peut exploiter cette dimensionnelle socioculturelle par l'adaptation de ses pratiques de management. En clair, de telle sorte que ses employés se sentent à l'aise dans son entreprise puisque la mentalité influençant les comportements de ses employés ou de ses salariés est déjà formatée par ces pratiques socioculturelles dans un esprit familial et communautaire qui ne peut se manifester qu'en entreprise d'une manière ou d'une autre.

#### **4.2. La perception des dirigeants sur les pratiques de management liées à l'origine socioculturelle de l'employé**

L'ensemble des dirigeants enquêtés soit 100% sont favorables à tenir compte de la religion. L'ethnie (Abron, Baoulé) et la gestion du temps sont indiquées à 73% de dirigeants. Ces derniers à 67% insistent pour dire de considérer la nationalité et 40% parmi eux encouragent la prise en compte du groupe ethnique (Akan) et de l'éducation familiale. Le préjugé favorable à 33% est conseillé à être pris en compte et aussi à 20% respectivement le respect du chef et avoir un bon aura. Les critiques sociales et l'observation des interdits à 13% sont encouragées par les dirigeants.

**Tableau 2 : Résumé des réponses en rapport avec l'origine socioculturelle de l'employé**

<b>Question : Quels sont les facteurs socioculturels relatifs à l'origine de l'employé à prendre en compte par le dirigeant dans les pratiques de management ?</b>		
<b>Réponses données</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
1. Religion	15	100%
2. Ethnie	11	73%
3. Gestion du temps	11	73%
4. Nationalité	10	67%
5. Groupe ethnique	6	40%
6. Education familiale	6	40%
7. Préjugé favorable	5	33%
8. Respect du chef	3	20%
9. Avoir un bon aura	3	20%
10. Critiques sociales	2	13%
11. Observation des interdits	2	13%

**Source :** les résultats de nos enquêtes issues des entretiens de quelques dirigeants de PME agroalimentaires

L'origine socioculturelle fait référence à l'ensemble des facteurs sociaux et culturels qui influencent le développement, l'identité et le comportement d'une personne ou fait aussi référence au milieu social et culturel dans lequel cette personne a grandi et qui a façonné ses valeurs, ses croyances et son comportement et ses interactions avec le monde<sup>3</sup>. Mais dans notre étude, il s'agit de l'employé en entreprise ou au travail. Les déterminants figurant dans le tableau ci-dessus sont ceux, qui dans la présente étude influencent le comportement de l'employé au sein de l'entreprise dont le dirigeant doit pouvoir prendre en compte dans ses pratiques de management.

L'ethnie, le groupe ethnique, la religion, la nationalité et l'éducation familiale font partie de ce qu'est l'ethnicité. Il est bon de souligner qu' « *en sciences de gestion, le concept d'ethnicité est tantôt considéré comme un élément constitutif de la culture et de l'identité de l'individu, et tantôt perçu comme une caractéristique de la diversité dont dépend la performance de l'entreprise* » (Singh et Point cité par NGuetoum et Etoundi, 2025). On pourrait ajouter aussi que l'ethnicité fait l'objet de nombreux écrits en sciences sociales. Dans ce cadre, le concept

<sup>3</sup><https://www.google.com/> 09/10/2025

d'ethnicité est présenté comme un élément culturel et identitaire de l'individu et suscite des interactions culturelles et sociales (Apitsa et Amine, 2014). En regardant, de plus près, les éléments constitutifs de notre étude, nous pouvons relever plusieurs verbatim qui démontrent leur importance dans les pratiques de management.

Certains dirigeants de restaurants qui ont pu faire partie de nos enquêtés affirment clairement qu'ils prennent en compte l'ethnie, le groupe ethnique et en donnent les raisons « *on prend en compte l'ethnie* ». C'est dans un but de satisfaire leurs clients « *par rapport à la cuisine surtout. Ce n'est pas tout le monde qui sait piler du foutou. Donc nous recrutons les akans par rapport au foutou précisément les filles baoulé et les filles abron (qui sont très respectueuses et surtout la discipline tout ça)* ».

Il arrive aussi que très souvent les dirigeants encouragent ou laissent prospérer l'existence de certains petits clubs à l'intérieur de l'entreprise qui développent de la solidarité entre employés « *ce sont de petits clubs par nationalité ou par religion et souvent aussi par groupe ethnique* ». Des dirigeants ayant apporté des réponses à nos préoccupations en rapport avec la religion, ont affirmé sans ambages « *oui la religion a un impact* », puisqu'ils l'intègrent dans leurs pratiques de management et d'ailleurs en tiennent compte dans leur planification « *tout le monde ne peut pas être là, tout le monde ne peut pas aller aussi à l'église. Ce que j'ai fait c'est de faire un programme de sorte que chacun ait deux dimanches dans le mois. Donc j'ai fait un programme tournant. La première travaille de 8h à 15h. La deuxième équipe de 15h à minuit. Donc si cette semaine tu travailles de 15h à minuit, tu as tout le temps de partir à l'église le matin. C'est comme ça deux dimanches dans le mois donc chacun a deux dimanches dans le mois* ».

Pour ce qui est de la question de l'éducation familiale, autant les aspirations de formation et professionnelles sont influencées par le capital social et culturel des parents (Dupriez, Monseur et Van Campenhoudt, 2012), les comportements des employés dans les entreprises ou dans les affaires sont aussi influencés par les mêmes valeurs éducatives familiales sociales et culturelles comme le dit cet autre dirigeant enquêté « *je veux dire que ce n'est pas avéré mais il y a des peuples qui de nature traditionnelle font du commerce. Vous avez des filles Anago qui n'ont pas fait HEC, ESCA... mais qui en matière de gestion commerciale ce sont des gens qui ont un savoir-faire avéré et chez nous il y a aussi des filles dioula (Malinké) qui savent faire du commerce* ». Cela est le fruit de l'éducation familiale car elle est encore renchérie par un autre dirigeant enquêté en ces termes « *il y a l'éducation de la famille qui a un impact* ». Par cette éducation familiale, certaines valeurs sont transmises de générations en générations, ce qui fait que certaines communautés ou groupes ethnique jouissent de préjugés favorables en Côte

d'Ivoire. Il s'agit du groupe akan notamment les baoulé dans la restauration pour les plats africains, la communauté libanaise pour le chawama, les Anago pour la quincaillerie, les Haoussa pour le bois...

Quant à la gestion du temps qui est préjudiciable s'agissant des principes de la gestion rationnelle de l'entreprise moderne, mais elle est pour un africain du temps consacré à la relationalité africaine qui se traduit par la solidarité. Cette solidarité africaine en plus de se manifester par les contributions financières et matérielles dans les évènements malheureux ou heureux, elle est encore plus significative et marquante par les présences affectives. Dans l'éducation familiale, la valeur qui est inculquée, c'est celle de la solidarité et le fait de manifester cette solidarité envers les uns et les autres, il entraîne forcément une mauvaise gestion du temps et jusque-là, il n'y a pas de solutions idoines pour y remédier. Alors que selon Kessy (1998, 116) « *il ne faut pas oublier que dans les entreprises modernes, la mauvaise gestion du temps contribue forcement à réduire aussi bien le niveau du chiffre d'affaires que celui du profit* ». Pour l'entreprise moderne, le temps c'est de l'argent donc la bonne gestion de ce temps constitue une donnée stratégique tandis qu'elle ne l'est pas ainsi pour l'africain (Kessy, 1998). En clair, le salarié ou l'employé africain se trouvant dans ces entreprises se retrouve dans un dilemme, son action de solidarité non canalisée devient préjudiciable à l'entreprise.

Le respect du chef est une valeur socioculturelle qui est aussi le fruit de l'éducation familiale, c'est l'un des dirigeants interrogés, qui affirme qu' « *il y a le respect du chef qui est là on ne doit pas contredire le chef* ». Cette affirmation de ce dirigeant est confirmée par Kessy (1998, 112) qui dit que « *pour parler donc au chef, il est nécessaire d'avoir recours à un ou plusieurs intermédiaires. Généralement, le chef n'est pas contredit par ses « sujets ». Cela témoigne de leur respect et surtout de leur sens de discipline. Car exprimer ouvertement ses idées au chef est perçu comme un refus d'allégeance à l'autorité. L'éducation reçue généralement au sein de la communauté enseignait cette pratique qui cultive le respect de l'autorité* ». Cette conception de l'autorité du chef peut migrer facilement ou se transformer en un mythe du chef qui n'est rien d'autre qu'une représentation idéalisée et souvent fausse du rôle du dirigeant, comme l'invulnérabilité, la solitude ou le fait de n'avoir pas besoin que de donner des ordres. Cet état de fait peut rendre les pratiques managériales délicates du fait d'un manque véritable « feedback » (Kessy, 1998).

C'est vrai qu'il y a des critiques sociales dans certaines communautés à certaines occasions mais cette valeur socioculturelle n'est pas toujours partagée par la majorité des communautés

africaines. En fait, selon Alix (2020) « *la critique sociale étant une démarche de déconstruction des structures sociales, c'est-à-dire un acte qui, par l'analyse et l'expérience, tente de lever le voile sur les certitudes, elle est dans un rapport étroit avec la vérité, dans une recherche permanente de vérité autant qu'en opposition avec les vérités établies* », elle est donc une remise en question dans l'esprit de la présente étude, de l'autorité du chef donc du dirigeant en entreprise. Si la critique sociale se fait dans un esprit de changement pour améliorer l'existant, là, on fait preuve d'une volonté d'anti-conformiste qui incite les salariés au changement et à l'innovation de leurs méthodes de travail (Kessy, 1998).

Une dirigeante d'un restaurant interrogée a insisté sur le fait que les employés doivent avoir un bon aura. Elle dit qu'elle a fait un triste constat que certains employés n'ont pas un bon aura avec les effets négatifs sur les activités comme elle en témoigne « *Il est arrivé que je constate chez certains employés qu'ils n'avaient pas un bon aura. Quand ces personnes cuisinaient par exemple ça ne sortait pas vite, personne ne venait acheter, la nourriture nous restait sous les bras et c'était mangé par les employés ça devenait le repas du personnel. Il a eu aussi des filles qui travaillaient en salle quand elles sont là, il n'y a pas de clients qui viennent, donc j'ai remarqué ça à plusieurs reprises et je m'en suis débarrassée en fait. C'est pas bon pour le commerce, c'est pas bon pour l'entreprise. Je ne suis pas forcément en train de dire que... c'est comme si je mettais ces personnes à l'écart. C'est un constat personnel que j'ai fait par rapport à ma foi et tout. Donc j'ai conclu que ces personnes n'ont pas un bon aura* ». L'aura, trouve ses sources dans le latin qui a pour signification « brise » et elle désigne par définition l'énergie vitale pure<sup>4</sup>. On pourrait parler d'un sixième sens ou de la proprioception<sup>5</sup>.

L'observation de l'interdit signifiant son respect, fait partie des valeurs socioculturelles comme l'indique un des dirigeants « *chez nous, il est interdit de faire une quelconque activité les mercredi* ». Alors poser des pas allant à l'encontre de ces valeurs est source d'exposition à la pression communautaire et peut conduire à l'exclusion : « *commettre un acte interdit, équivaut de facto à s'autoexclure du cadre normatif. Le respect de cette codification est un gage de mesure de l'Homme et de ses actions sous la bienveillance des ancêtres. Socioculturellement, si le permis et l'interdit constituent l'Alpha et l'Omega des sociétés traditionnelles Ouest africaines... l'interdit est une ligne rouge à ne pas franchir* <sup>6</sup> ». Nous devons comprendre que

---

<sup>4</sup> L'universderossana.com

<sup>5</sup> La proprioception est connue sous le nom de sensation musculaire ou sensation motrice, fait référence à la capacité de positionner ses membres ou le corps humain dans l'espace : Satisform.com

<sup>6</sup> KEITA, Famakan et TRAORE, Amadou Zan : vers une explication des interdits sociaux au mal ?  
<https://revues.acaref.net>

les interdits font partie du socle ou piliers de toute société puisque selon Mbodji (2006) « *les sociétés se construisent sur et par les interdits, formels ou implicites* »

Mais au-delà de l'origine socioculturelle, comment se présente la proximité entre le dirigeant et l'employé ?

#### **4.3. La perception des dirigeants sur les pratiques de management liées à la proximité socioculturelle entre le dirigeant et l'employé**

La proximité entre le dirigeant et l'employé est un élément significatif de rapprochement compte tenu de la taille des PME. La solidarité dans un esprit familial en entreprise, n'est possible que lorsqu'il y a la proximité entre les salariés. Cette dernière se manifeste selon 93% des dirigeants par le partage des valeurs communautaires, à 80% par la familiarité, à 73% par les relations fraternelles ou amicale, à 47% par le paternalisme, à 27% par le recrutement familial et la relation familiale et enfin à 20% par l'hospitalité.

**Tableau 3 : Résumé des réponses en rapport avec la proximité socioculturelle de l'employé**

<b>Question : Quels sont les facteurs socioculturels relatifs à la proximité entre Dirigeant et l'employé à prendre en compte par le dirigeant dans les pratiques de management ?</b>		
<b>Réponses données</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
1. Partage des valeurs communautaires	14	93%
2. Familiarité	12	80%
3. Relation fraternelle ou amicale	9	73%
4. Paternalisme	7	47%
5. Recrutement familial	4	27%
6. Relation familiale	4	27%
7. Hospitalité	3	20%

**Source : les résultats de nos enquêtes issues des entretiens de quelques dirigeants de PME agroalimentaires.**

Les valeurs, en tant que systèmes de croyances partagées, dictent souvent le comportement des individus et des groupes au sein d'une culture. Par exemple, des valeurs telles que l'individualisme ou le collectivisme peuvent déterminer la manière dont les décisions sont

prises, le rôle de la famille, et même le rapport à l'autorité<sup>7</sup> notamment le dirigeant de l'entreprise. Le partage des valeurs socioculturelles communautaires dans les entreprises peut se faire en alignant les valeurs de l'entreprise avec celle de la communauté, en favorisant un sentiment d'appartenance chez les employés dans un but de créer plus de rapprochement. C'est dans cet esprit-là qu'un dirigeant a fait le constat suivant : «*on a constaté également que les relations avec leurs employés étaient des relations qui étaient basées justement sur, on va dire ses valeurs sociales-là* ». C'est pourquoi selon Hernandez (1997), l'entreprise en tant qu'acteur social, est donc une communauté avec une forte réalité socioculturelle où les relations sociales sont affectives, morales et où les comportements des acteurs sont déterminés par des valeurs et systèmes symboliques.

Dans la présente étude, l'analyse de la familiarité pourrait être assimilée à l'affinité ou à l'accointance, bien vrai qu'il y a de petites nuances. Les résultats des enquêtes nous révèlent que cette valeur culturelle permet de rapprocher le dirigeant et l'employé qui serait une source de motivation «*vous voyez parce que quelqu'un qui se sent en famille et qui estime que, il a des accointances en terme relationnel avec le patron, ça peut être source de motivation comprenez, parce que ça crée une sorte de confiance qui l'amène à se dire que j'ai l'estime de mon patron et donc il faut que je me donne pour que l'affaire avance* ». Mais certains dirigeants déconseillent ce genre de rapprochement car il peut créer au contraire des soucis «*plus d'affinité engendre le mépris, d'où la formation parce que quand tu es formé, il y a certains aspects que tu arrives à relever et puis à aller au-dessus* ». La familiarité dans les pratiques de management fait référence à la distance hiérarchique de Geert Hofstede (1987) dont les travaux ont montré empiriquement la relativité culturelle des pratiques organisationnelles et managériales et surtout pour avoir développé une approche opérationnelle de dimension permettant de comparer les cultures de différents groupes nationaux entre elles (Davoine, 2024).

La relation fraternelle entre le dirigeant et l'employé, la relation familiale entre le dirigeant et l'employé et le recrutement familial de l'employé s'inscrivent tous dans la même logique du réseau relationnel socioculturel<sup>8</sup>. Ce genre de réseau fait partie des réseaux informels qui selon Berelowitch (2001, 37) prospère et se développe davantage du fait de l'incapacité des structures

<sup>7</sup> Mateusz Brodowicz : publié le 16 Avril 2025 : <https://aithor.com>

<sup>8</sup> Un réseau relationnel socioculturel désigne l'ensemble des liens et des interactions entre individus au sein d'un groupe, qui se fondent sur des affinités, des intérêts communs et une culture partagée. Il englobe aussi bien les relations personnelles (famille, amis) que professionnelles (collègues, clients) ou d'intérêts partagés (associations), formant un tissu de connexions sociales qui peuvent être à la fois réelles et numériques. L'analyse de ces réseaux permet de comprendre les dynamiques d'échanges, de soutien et d'influence au sein d'une communauté : <https://www.google.com>

éstatiques qui sont habilitées de fournir des informations et surtout la méfiance de la population vis-à-vis d'elles. Par conséquent le réseau ne peut se nourrir que d'une relation personnelle et de la loyauté entre les personnes concrètes. Le réseau dont il est question fait partie des stratégies de survie et être recommandé, est plus digne de confiance. Ce qui se confirme avec les salariés de la plus part des PME d'après un dirigeant interrogé « *les personnes qui sont recrutées et qui travaillent dans l'entreprise, sont là par affinité, soit par famille, soit par un groupe ici ou ce sont des associés et chacun est venu avec ses protégés. Par contre pour une entreprise de grande taille, il y a des associés mais il y a des salariés. Et ça c'est plus difficile à gérer. Et qu'est ce qui faut trouver comme astuce, c'est que dans nos valeurs, on admet la différence culturelle* ». Que ce soit le recrutement familial ou la relation fraternelle et familiale, le management des ressources humaines peut susciter de sérieuses préoccupations managériales « *le dirigeant, les employés qu'il a, souvent ce sont des relations familiales, ce qui va donner un peu un caractère informel à l'emploi, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de relation contractuelle entre les deux. Donc on va prendre un parent qui n'a pas les compétences donc c'est naturellement un frein, par exemple si c'est lui qui gère la comptabilité de l'entreprise et qu'il n'a pas les compétences, l'entreprise va tout droit dans le mur* ». Le mode de recrutement et de la gestion des salariés ne peut que se faire dans une atmosphère d'hospitalité mais le dirigeant ne pourra qu'adopter un management paternaliste.

#### **4.4. La perception des dirigeants sur les pratiques de management liées aux caractéristiques personnelles de l'employé**

Le genre ou le sexe du dirigeant impacte son management puisque 87% de ces derniers en témoignent. Dans leurs pratiques de management, les dirigeants à 53% d'accord avec le respect de l'ancienneté, à 47% avec le niveau d'instruction, à 20% pour attention aux employés ayant de nombreux enfants et près de 13% avec le respect de l'employé âgé lorsque le dirigeant en est moins.

**Tableau 4 : Résumé des réponses en rapport avec les caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé**

<b>Question : Quels sont les facteurs socioculturels relatifs aux caractéristiques personnelles du Dirigeant et de l'employé à prendre en compte par le dirigeant dans les pratiques de management ?</b>		
Réponses données	Fréquence	Pourcentage
1. Sexe du dirigeant et de l'employé	13	87%
2. Respect de l'ancienneté	8	53%
3. Niveau d'instruction de l'employé	7	47%
4. Nombre d'enfants de l'employé	3	20%
5. Respect de l'employé âgé	2	13%

**Source : les résultats de nos enquêtes issues des entretiens de quelques dirigeants de PME agroalimentaires.**

En parlant des caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé, nous voulons souligner les traits de caractères de la personnalité et du comportement qui expriment, qui nous sommes en tant que personne. En mettant ces caractéristiques personnelles en rapport avec les pratiques de management, nous voulons explorer les facteurs qui peuvent permettre de déterminer les prémisses de la capacité du dirigeant à pérenniser ou pas une entreprise (Kouamé, 2022).

Ces caractéristiques personnelles relatives au sexe concernent les dirigeants (hommes et femmes) et les employés (hommes et femmes). Par conséquent, pour ces réflexions sur le sexe, on pourrait l'assimiler au genre<sup>9</sup>. La femme dirigeante en entreprise, demeure une femme au foyer puisqu'elle est tenue de satisfaire aux obligations conjugales comme indiquer dans cet extrait ci-après « *Nous sommes en Afrique et vous prenez près 80% de ces PME agroalimentaires sont dirigées par les femmes et vous connaissez toutes les contraintes liées vraiment à l'autonomisation de cette femme-là dues à notre propre culture, dues à la société. Par exemple, alors qu'elle doit venir gérer ses affaires d'entreprise, elle est tenue obligatoirement de par la culture, de par la société de finir de gérer d'abord la maison. On va lui demander, l'homme ça va pas l'intéresser que sa femme est un chef d'entreprise, il va lui*

---

<sup>9</sup> La différence entre le sexe et le genre c'est que le sexe est un ensemble de caractéristiques biologiques et physiologiques (chromosomes, hormones, organes génitaux), généralement attribué à la naissance, tandis que le genre est une construction sociale et culturelle qui englobe les rôles, comportements et attitudes associés à une société.

*dire, je veux manger du placali d'accord. Ça ce sont des détails souvent très difficiles. Ça s'est au niveau même de la manager elle-même. Aller au-delà, il y a aussi le fait que de par la structure même de la femme, elle est très, très émotive alors que la gestion ne se fait pas dans l'émotion. Ça c'est deuxième chose ». Leur instinct maternel transposé dans le management de l'entreprise, leur permet d'avoir une large et profonde lecture de plusieurs questions d'éthique ou de RSE, les relations sociales, la gestion des conflits... C'est pourquoi plusieurs travaux sont parvenus à la conclusion que très rares sont les recherches qui concluent à une supériorité masculine puisque ces femmes auraient une vision plus large du rôle de l'entreprise en termes de RSE dans la société (Paradas et al., 2017). Mais certaines entreprises notamment les restaurants aiment employer les hommes comparativement aux femmes et en donnent les raisons « *ils (les hommes) ont moins d'indisponibilité que les filles parce qu'elles s'absentent beaucoup. De fois c'est le mari, c'est l'enfant et enfin elles sont plus enclines à aller à l'église alors que les garçons n'ont pas tous ces problèmes-là. Et puisqu' elles se disputent beaucoup, elles sont envieuses, capricieuses... enfin les filles se disputent beaucoup. Donc je préfère prendre beaucoup plus de garçon que de filles. Les garçons sont plus endurants, ils peuvent rester tard tant que les clients sont là* ». Ce qui est encore édifiant, ce sont les expériences managériales du praticien Kessy (1998, 188-190), qui donne les raisons de la féminisation de certains postes : les postes où l'on reçoit les clients, où l'on manipule l'argent, l'on gère le matériel, à l'accueil, des relations publiques, au service commercial...selon lui, « *dans la société traditionnelle, la femme africaine fait montre des vertus fort utiles qui peuvent être mises à profit dans l'entreprise : son sens de propreté, de rangement, de probité, son charme et son sourire qui désarment bien des agressivités* »*

En analysant le respect relatif à l'ancienneté de l'employé et celui de l'employé âgé, nous nous inscrivons toujours dans la logique socioculturelle africaine. Dans cette logique, d'une part l'employé ancien dans l'entreprise, avec son expérience et surtout avec l'atmosphère familiale propice qui ont contribué à y être fidèle, doivent lui permettre d'être respecté car il constitue une véritable bibliothèque pour l'entreprise. Tout cela, a pu contribuer à ce que cet employé reste attacher à l'entreprise « *Vous voyez, il y a de fois des employés quand tu veux les débaucher, ils te disent non, non, là où je suis je me sens bien. Des gens qui refusent d'aller voir ailleurs et encore là, ils ont la possibilité de quantifier le temps qu'ils ont mis là donc ils n'ont pas envie d'aller hypothéquer leur vie parce que tu pars dans une nouvelle société, tu n'as pas l'ancienneté* ». D'autre part, le respect pour l'employé âgé devient une problématique managériale dans notre sphère culturelle lorsque ce dernier se trouve en face d'un jeune patron

ou un jeune dirigeant-manager. Voici la réaction de l'employé qui se présente en entreprise qui est témoignée par ce dirigeant enquêté « *je vous dis, c'est une anecdote que quelqu'un qui dit à son patron, d'abord je suis ton aîné parce que son patron est plus jeune que lui. Il dit à son patron d'abord je suis ton aîné et même si tu es mon patron, je suis plus important que toi*

Cette réalité n'est rien d'autre que ce que Kessy (1998) a appelé « le grand frérisme ». En effet, l'employé âgé s'inscrivant dans un esprit de famille, il pense pouvoir réclamer un droit d'aînesse face au jeune dirigeant-manager puisque *l'éducation traditionnelle impose l'obéissance au plus âgé* (Kessy, 1998, 127). Voilà pourquoi ce dirigeant conscient de cette réalité éducative traditionnelle africaine voire ivoirienne propose ceci « *Si tu as un doyen dans ton entreprise qui a commis une erreur professionnelle, tu dois lui faire des remontrances en tant que chef d'entreprise soucieux de la cohésion. Tu ne vas pas lui faire la remontrance devant tout le monde. Tu vas le ménager, tu vas l'appeler dans ton bureau en présence du chef du personnel pour lui faire des observations. Pourquoi tu agis comme ça, tu es le patron, tu peux être ... mais si tu l'es comme on est tous africain parce qu'on a été élevé selon les mêmes règles, le reste du personnel va apprécier ça différemment et cela peut avoir de l'impact sur l'ambiance et la cohésion au sein de ton équipe, de l'entreprise. Donc ce sont des subtilités dans les méthodes de gestion*

S'agissant du niveau d'éducation ou de formation, on pourrait le définir dans l'esprit de notre présente étude comme un ensemble de connaissances à transmettre pour combler les lacunes après les avoir identifiées (Julian et al, 2000). Certains praticiens du management sont arrivés à la conclusion du déficit ou de l'insuffisance de formation des managers locaux ou nationaux. Alors que cette formation devrait leur permettre de contextualiser les pratiques managériales aux valeurs socioculturelles (Kessy, 1998 ; Diby, 2007). Cela s'inscrit dans une logique d'acquisition de compétences managériales (savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir-faire faire) qui puissent leur permettre de pouvoir concilier les valeurs socioculturelles africaines aux exigences de l'entreprise. D'ailleurs les observations de ce dirigeant interrogé nous édifient « *On a fait la confusion entre la valeur socioculturelle et la gestion de notre business. C'est pourquoi la plupart de nos parents sont allés dans le mur. Je peux vous citer plus de 20 entreprises qui appartenaient à des parents et qui ont chuté parce qu'ils ont confondu les valeurs socioculturelles et la gestion de l'entreprise*

Le taux de fécondité moyen par femme en Afrique en 2025 est estimé autour de 4 enfants par femme, selon les tendances de 1950 à 2025<sup>10</sup>. Ce nombre élevé d'enfants par femme en Afrique s'explique par une réalité socioculturelle tant pour l'homme que pour la femme. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'en Afrique, l'on ne se marie pas uniquement pour partager les joies et les peines de son conjoint mais surtout pour avoir des enfants. De ce fait, la procréation est considérée comme l'objectif premier du mariage. En clair, avoir des enfants dans un mariage constitue le socle de ce dernier. Pour un homme, sa réussite est donc d'avoir une femme qui lui donne beaucoup d'enfants. Les hommes dans leur généralité se marient le plus souvent pour avoir des enfants donc une descendance. Encore aujourd'hui dans de nombreuses communautés, le fait d'avoir des enfants est facteur de prestige social et représente donc un réel enjeu pour les femmes dont la maternité va conditionner leur statut social. Et cette pression à avoir des enfants vient aussi de l'extérieur, à savoir de la communauté ou du conjoint. Dans les sociétés africaines, la femme est généralement considérée à travers son rôle de mère. C'est en premier lieu via cette fonction qu'elle existe et est valorisée dans la société, constituant alors un véritable pilier du corps social. Mais en quoi ces nombreux enfants peuvent constituer un facteur de succès pour le travailleur dans une entreprise moderne ? Un dirigeant d'une boulangerie-pâtisserie de par ses constats, ses employés pour faire face à leurs nombreuses charges ont du mal à se reposer puisqu'ils sont employés dans d'autres boulangeries. C'est pourquoi, il dit qu'"*Il y a eu le critère de nombre d'enfants, je pense que quelqu'un qui a beaucoup d'enfants ne peut pas lui permettre d'être efficace au travail*". Mais la prise en compte social de la parentalité, peut être un véritable investissement au service de la performance et de la fidélisation des salariés pour l'entreprise.

## 5. CONCLUSION

L'objectif de cette recherche a consisté à montrer que les pratiques de management dans les PME agroalimentaires doivent s'adapter au contexte socioculturel africain voire ivoirien. Dans cette optique, il fallait donc déterminer les facteurs socioculturels les plus significatifs après avoir déterminé l'ensemble de ces facteurs utilisés par les dirigeants de ces PME. Les différents indicateurs repartis en quatre dimensions à savoir : les obligations de solidarité africaine entre

---

<sup>10</sup> Le taux de fécondité global pour le continent a diminué mais reste élevé, estimé à environ 4,0 enfants par femme en 2025, contre 6,5 en 1950, Cependant, ce chiffre varie considérablement selon les pays, avec des taux plus élevés dans des pays comme le Niger (environ 6,7 enfants par femme) et des pays de l'Afrique subsaharienne, tandis que d'autres ont des taux plus bas selon le **Pew Research Center** (il désigne un centre de recherche américain à but /non lucratif, non partisan, qui réalise des études, des sondages d'opinion et des analyses sur des questions sociales, l'opinion publique et les tendances démographiques. Il se concentre sur des données factuelles et objectives pour informer le public, sans prendre position sur des sujets politiques): Google.com du 31/10/2025

employés, l'origine socioculturelle de l'employé, la proximité entre dirigeant et employé et le profil ou les caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé. La présentation et la discussion des résultats nous ont permis de comprendre que les pratiques de management doivent s'adapter au contexte socioculturel afin que les dirigeants et les employés se sentent dans une famille qu'est l'entreprise. Ainsi, chaque salarié membre de cette famille pourra manifester dans un esprit familial sa solidarité favorisant la proximité ou familiarité du fait de son origine socioculturelle tenant compte de ses caractéristiques personnelles. Toutes ses dimensions socioculturelles avec leurs indicateurs élaborées dans cette étude influencent les pratiques managériales capables de pérenniser l'entreprise. Cette étude pourrait être approfondie d'une part en analysant les facteurs socioculturels dans la contextualisation des pratiques de management dans la perspective des employés et d'autre part en analysant l'influence de l'origine socioculturelle sur les pratiques du management dans ces PME.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] AGOUME, I. (2023). Effets des caractéristiques du dirigeant d'entreprise sur la protection de l'environnement dans les entreprises au Cameroun : une incursion par la théorie des échelons supérieurs, *Journal of Academic Finance*, vol. 14, n° 1, pp.112-131.
- [2] ALIX, J.-S. (2020). La critique sociale, au fondement des professions sociales, *les Cahiers Dynamiques*, vol. 1, n°78, pp. 30-40.
- [3] ALTER, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail, *Revue du Mauss*, vol. 2, n°20, pp. 263-285.
- [4] ALTER, N. (2010). Travail et déni du don, *Revue du Mauss*, vol. 1, pp. 175-194
- [5] AMOSSE, T. (2012). Diriger une PME. Introduction, Travail et Emploi, 130
- [6] BERELOWITCH, A. (2001). Réseaux informels et liens personnels, *la Revue russe*, vol. 19, pp. 37-42.
- [7] BOIRAL, O., et MBOUNGOU, G. (2004). Gérer dans la tourmente: le management des entreprises formelles au Congo-Brazzaville. *Management International*, vol.8, n°2, pp. 33-49.
- [8] BOLLE, O.R. et KOFFI, K.Y. (2023). Influence du style de leadership du dirigeant sur la performance des pme : une étude empirique des pme ivoiriennes, *Akofena*, vol.1, n°10, pp.271-284.
- [9] BOUBAKARY, B. (2016). Influence des facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : le cas du Cameroun, *Revue africaine de management*, vol. 1, n° 1, pp. 133-148.
- [10] BOUKAR, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol.3-4, n° 237-238, pp 75-83
- [11] CAILLE, A. (2004). Marcel Mauss et le paradigme du don. *Sociologie et sociétés*, vol. 36, n°2, pp.141–176. <https://doi.org/10.7202/011053ar>

- [12] CASSOU, F., CLIQUET, G. et PERRIGOT, R. (2016). L'importance de la solidarité au sein des réseaux de vente au détail : le cas du commerce coopératif et associé à dominante alimentaire, *Management et Avenir*, vol.7, n° 89, pp. 153-174
- [13] CHABAUD, D. et LEBEGUE, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 2, n°7, pp. 43-60.
- [14] DIOUF, D. et SAM, O. (2023). L'effet des caractéristiques du dirigeant de PME sur les pratiques de la PME : Cas de la région de Ziguinchor, *African Scientific Journal*, vol. 3, n° 16, pp. 606-632.
- [15] DOH, B. (2021). Approche qualitative exploratoire de l'influence des facteurs socioculturels sur la performance sociale des PME agroalimentaires en Côte d'Ivoire, *African Journal of Littérature and Humanities*, vol.2, n°3, pp. 193-204.
- [16] DUPRIEZ, V., MONSEUR, C. et VAN CAMPENHOUDT, M. (2012). Le poids de l'origine socioculturelle des élèves et de leur environnement scolaire sur leurs aspirations d'études supérieures : les bases d'une comparaison internationale, *L'Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 41, n°1, pp.
- [17] ERIOLA, A. (2020). Dimension socioculturelle du profil des dirigeants et dynamisme des Petites entreprises au Bénin, *Journal of Academic Finance*, vol.11, n°2, pp. 190-208.
- [18] KOUAME, K.M. (2022). Influence du profil du dirigeant-propriétaire et ses pratiques managériales sur performance des PME : cas de la Côte d'Ivoire, *International Journal of Strategic Management and Economic studies*, vol.1, n°2, pp.327-348.
- [19] LAROCHE, H. et SCHMIDT, G. (2023). *Devenir chercheur en management : de la thèse au premier poste*, Edition Vuibert, 208 p.
- [20] MAKAYA, K. et BAKENGELA, P. (2018). Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : étude exploratoire, *Revue congolaise d'économie et de gestion*,
- [21] MBODJI, M. (2006). *La violation d'interdits dans les pratiques de socialisation de l'enfant au Sénégal*, Collection : Petite enfance et parentalité, pp. 117-133
- [22] MORIZOT, J. et MIRANDA, D. (2007). Approche des traits de personnalité : postulats, controverses et progrès récents. *Revue de psychoéducation*, vol.36, n°2, pp.363-419. <https://doi.org/10.7202/1097129ar>
- [23] NGUETOUM, B. et ETOUNDI ELOUNDOU G. C. (2025). Profils d'ethnicité et bien-être au travail des salariés dans les entreprises : une étude réalisée en contexte camerounais, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 8, n°1, pp : 261 – 290.
- [24] NONKOUDJE, S., HOUNKOU, C. et TEKPANZO, K. (2021). Influence des facteurs socioculturels sur le dynamisme entrepreneurial des jeunes diplômés du Benin, *Annales de l'université de Parakou, Séries « Sciences Economiques et de Gestion »*, vol.6, n°2, pp. 86-104.
- [25] NOUDOHOUENOU, H. et SYLLA, D. (2023). Facteurs de contingence et choix des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises : rôle modérateur du recours aux personnes de même ethnie, *Journal of Academic Finance*, vol. 14 n° 1
- [26] PARADAS, A. et al. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, vol. 16, n°3, pp. 197- 228.

- [28] PASSE, E. (2014). Intégration des valeurs socioculturelles dans la stratégie d'entreprise : illustration avec des entreprises Sénégalaïses, *Journal Business of Entrepreneurship*, vol.2, n°1, pp. 27-33.
- [29] RIOTTE, F. (2010). *L'introduction du facteur culturel dans les pratiques managériales : illustration par une consultation en Guinée Conakry*, Nancy-Université,
- [30] ROUXEL, G. (2019). L'approche des traits a-t-elle un avenir ? *Presse universitaire de Rennes*, pp. 125-149 : <https://books.openedition.org>.
- [31] SIMEN, S. et NKOA, D. (2019). Gestion des ressources humaines, solidarité et entraide dans les très petites entreprises sénégalaises (TPE) : vers un modèle local plus adapté, *Projectique*, vol. 1, n°22, 1, pp. 65-87.
- [32] TORRES, O. (2002). Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation; Projet de communication pour la Xème Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, 5 -7 Juin
- [33] YAMB, M. et TIBI, L. (2023). Effet différencié du style de management: profil du dirigeant et performance des Très Petites Entreprises au Cameroun, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol 6, n° 2, pp. 983 – 1006.
- [34] LIVIAN, Y. (2020). Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ?, *Revue Française de Gestion*, N° 2, pp.102-118