



Socio-cultural factors and the integration of managers: The case of a privatized company in Côte d'Ivoire

Facteurs socio-culturels et Intégration des dirigeants: Cas d'une entreprise privatisée en Côte d'Ivoire

ZEREHOUE Percy Ypoté Hermann

Laboratoire de Recherche et de Gestion des Entreprises
Université Alassane Ouattara – Bouaké - Côte d'Ivoire

DOH Bi Doua Prosper

Université Alassane Ouattara – Bouaké - Côte d'Ivoire

SORO To N'Golo Brahim

Laboratoire de Recherche et de Gestion des Entreprises
Université Alassane Ouattara – Bouaké - Côte d'Ivoire

Résumé : Ce travail de recherche répond à un objectif qui est de comprendre les mécanismes par lesquels les facteurs socio-culturels influencent l'intégration des dirigeants au sein d'entreprises privatisées en Côte d'Ivoire. Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons observé et analysé une entreprise privatisée dès 2017. Son siège social est situé au centre du pays avec plusieurs sites d'exploitation dans diverses régions. Une démarche qualitative ainsi qu'une stratégie de recherche par étude de cas ont été mobilisées. Les résultats de cette recherche montrent l'importance capitale et même décisive de la culture traditionnelle locale sur l'intégration des dirigeants au sein des activités d'une entreprise privatisée. La présence et les actions d'acteurs traditionnels, culturels et religieux auprès des partenaires ont permis à l'entreprise de connaître une croissance continue sur les cinq (5) années qui ont suivi sa privatisation, à travers une très bonne intégration des dirigeants dans le tissu

social. / This research work responds to an objective which is to understand the mechanisms by which socio-cultural factors influence integration of leaders within privatized companies in Ivory Coast. In order to achieve this objective, we observed and analyzed a company privatized in 2017. Its head office is located in the center of the country with several operating sites in various regions. A qualitative approach as well as a case study research strategy were used. The results of this research show the crucial and even decisive importance of local traditional culture on leaders integration made within a privatized company. The presence and actions of traditional, cultural and religious actors alongside partners allowed the company to experience continuous growth over the five (5) years following its privatization, through very good integration of leaders into the social environment.

Mots-clés : Organisational changes, Integration, privatization, performance, traditional, religious and cultural factors / Changements organisationnels, Intégration, privatisation, performances, facteurs traditionnels, religieux et culturels.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18258404>

1. Introduction

Les changements organisationnels opérés au sein des entreprises privatisées ont fait l'objet de quelques études dans la littérature scientifique (Reguiga, 2012 ; Zerehoue, 2024). Toutefois, ces changements ne peuvent être possible que si les dirigeants intègrent dans les meilleures conditions les activités des entreprises nouvellement privatisées. En effet, une bonne intégration est un élément d'importance dans la prise en main d'une activité par les dirigeants de l'entreprise. Pour y parvenir, ceux-ci s'appuient sur de nombreux facteurs qui peuvent être de divers ordres, notamment économiques, environnementaux, institutionnels et socio-culturels. Les facteurs socio-culturels, objet de la présente recherche sont caractérisés par les us et les coutumes observés au sein des régions ou des zones d'installations des entreprises. Ils sont très opérants dans les pays africains et particulièrement en Côte d'Ivoire où la constitution leur reconnaît un rôle prépondérant dans le fonctionnement de ce pays. Leur prise en compte dans le bon fonctionnement des entreprises en Côte d'Ivoire n'est plus à démontrer (Kessy, 1998). Ces facteurs socio-culturels sont considérés comme des facteurs de contingence, susceptibles d'influencer une organisation et ses projets de changement (Worou, 2014). La mise en œuvre de tous les projets de changements passe nécessaire par les dirigeants de l'entreprise nouvellement privatisée. Ainsi, la question de leur intégration va se poser avec acuité. D'où la question centrale suivante : Comment les facteurs socio-culturels influencent-ils l'intégration des dirigeants au sein des entreprises privatisées en Côte d'Ivoire ?

L'objectif de la présente recherche est de comprendre les mécanismes par lesquels les facteurs socio-culturels, notamment les us et coutumes traditionnelles locales influencent l'intégration des dirigeants au sein des entreprises privatisées en Côte d'Ivoire.

2. Revue de la littérature

La question de l'intégration du personnel en Gestion des Ressources Humaines a été traitée sous plusieurs angles dans la littérature et a donné naissance à des notions telles que le tutorat, le parrainage, le coaching, le mentoring.... Comme le coaching, le mentoring appartient à la nébuleuse des pratiques professionnelles d'accompagnement (Paul, 2004), occupant une place reconnue au service de la performance des organisations au sein des Development Interactions (Abate et al., 2003). De nombreux

autres auteurs ont plaidé pour des politiques délibérées et intentionnelles où on met en place des systèmes de mentoring (Meyer et al., 1993 ; Payne et Huffman, 2005) et du knowledge management (Michaux et Rowe, 2004 ; Feige, Mbengue et Petit, 2012).

L'objectif majeur de ces mesures d'accompagnement demeurent la prise en main sereine et complète des activités de l'entreprise dans le but de réaliser dans des délais plus ou moins raisonnables les performances souhaitées. Dans le contexte des entreprises nouvellement privatisées, les dirigeants auront besoin d'une nécessaire intégration pour leur faciliter la mise en œuvre des changements organisationnels prévus. Fang Li (2015) a montré dans ses travaux de recherche, l'importance de l'impact des traditions chinoises dont la nécessaire prise en compte par les repreneurs d'un hôpital privatisé a facilité l'intégration de ceux-ci et la mise en œuvre des changements organisationnels planifiés.

En somme, ces pratiques GRH facilitent l'intégration des personnes ou des organisations classiques auxquelles, elles sont destinées. Dès lors, il serait intéressant d'examiner la manière dont ces pratiques d'intégration GRH se traduisent lorsque les principaux sites d'activités des entreprises se situent au plus profond des zones rurales en Côte d'Ivoire. Pour mieux répondre à ces préoccupations, la tradition ivoiro-africaine a été convoquée par le truchement de facteurs socio-culturels en vue d'apprécier la question de l'intégration des dirigeants des entreprises nouvellement privatisées. Les dépositaires de ces pratiques dans le cadre ivoirien sont les chefferies traditionnelles représentées par la chambre nationale des rois et des chefs traditionnels. Celle-ci est une institution regroupant tous les rois et chefs traditionnels de Côte d'Ivoire (Journal officiel n°16 du 09 Novembre 2016) et est reconnue par la constitution ivoirienne à travers la loi du 11 Juillet 2014 sur le statut légal de cette corporation.

2.1 L'oralité ivoiro-africaine

En Afrique ancienne l'on ne pouvait s'imaginer être sans une bonne maîtrise de la parole et des enjeux de la parole et c'est ici que prend naissance la théorie de l'élégance langagière prélude à la quête de la vérité collective par le fait d'un bon usage de la parole civilisée (Amoa, 2006). Cette affirmation nous renvoie à l'usage de la parole dont la puissance est centrale voire décisive pour convaincre des interlocuteurs. En Afrique, l'oralité occupe une place de choix dans le système de communication sociale et se déroule souvent en langage vernaculaire avec des interprètes initiés à la maîtrise de la parole publique. Elle constitue également un moyen de communication pour régler des conflits sociaux ; connue généralement sous le nom emblématique de l'arbre à palabre. Elle renvoie à tout un environnement socioculturel et mystique qui entoure l'arbre à palabre, lui conférant une légitimité ancestrale (Zerehoue, 2024). Cette approche de la sagesse proverbiale africaine a pris d'autres dimensions dans les cités urbaines de nos jours. Par extension, certains conseils de famille, rencontres associatives ou culturelles se déroulant dans des salles de réunions appropriées, des cafés ou même des espaces publics sont aménagés pour tenir des joutes oratoires et se prévalent de faire de la palabre africaine. Jusqu'à faire des émules dans le comportement des cadres ou intellectuels africains dans la gestion des ressources humaines (Toa et Lassarade, 2008).

2.2 Les alliances culturelles inter-ethniques

Les alliances culturelles inter-ethniques sont des pratiques très répandues en Afrique de l'Ouest, et représentent des mécanismes sociaux qui sont la plupart du temps usités pour faire de la prévention, de la médiation et de la résolution des conflits. Pour Amoah (2005), les alliances culturelles représentent un facteur de stabilité pour la Côte d'Ivoire et même pour l'Afrique tout entière. Selon Kouadio (2003), Ces alliances reposent sur l'histoire commune des peuples, sur des faits historiques, des légendes, mythes toujours rapportés à l'avantage du peuple auquel appartient le conteur. L'auteur énonce en huit points les objectifs et les principes des alliances :

- Le respect de la dignité de l'être humain du point de vue moral, physique et social ;
- L'atténuation des différences sociales entre maître et esclave, entre grands-parents et petit-fils ;
- L'égalité entre les groupes sociaux et les groupes ethniques ;
- L'obligation de respect mutuel ;
- Le devoir de fraternisation et d'assistance mutuelle ;
- Le devoir d'humanisation des rapports sociaux ;
- L'observation de la paix perpétuelle entre les peuples concernés ;
- L'obligation de désamorcer ou de dédramatiser tout conflit naissant ou en cours entre les peuples.

Concrètement, elles se traduisent en pacte de non-agression, d'amitié, d'hospitalité et de non-boycott des intérêts de l'autre. En Côte d'Ivoire, les alliances sont l'un des traits caractéristiques de la trame des rapports sociaux entre communautés ivoiriennes. Elles établissent un filet de relations complexes à la fois au sein et entre les quatre grands groupes ethniques de la société : Akan, Gour (ou Voltaïque), Krou, Mandé (Bagayoko et Koné, 2017). Elles fonctionnent comme un pacte mythique et mystique dans l'imaginaire des parties prenantes en les rapprochant pour faciliter une intégration de part et d'autre des groupes en présence. Le garant de ces pactes est représenté par les ancêtres fondateurs ; ce qui contraint les parties contractantes à un sain respect du contenu des pratiques et aussi à une acceptation des effets de celles-ci dans leurs actes. Entre autres pratiques, l'on peut citer : les alliances inter-ethniques, les alliances patronymiques ainsi que les alliances à plaisanterie.

2.3 Les pratiques à caractère mystique et religieux

Les rituels sacrés ponctuent toujours la réconciliation et la réparation des torts. Cette dimension sacrée découle d'une conception du conflit commune au sein des sociétés traditionnelles ivoiriennes malgré leur diversité ethnique : le conflit est perçu comme une source de désordre social, mais surtout spirituel car, pour la plupart des communautés, il convoque les esprits maléfiques et fait appel à la mort. Le conflit menace de mort les hommes, mais aussi toute la société. C'est pourquoi la sacralité et la ritualisation qui entourent les mécanismes divers de prévention, de médiation et de résolution en font une caractéristique particulière. Les pratiques magico-religieuses d'arrêt d'un conflit donnent tout leur sens à cette perception spirituelle du conflit (Bagayoko et Koné, 2017). Ces magiques pratiques sont diverses et prennent parfois des formes de la pure sorcellerie, car impossibles au commun des mortels (Vah, 2017). Dans bien des cas, la mobilisation des mécanismes religieux ou magiques est crainte de par l'appel à des pouvoirs supposés mystiques. L'intérêt n'est pas de juger de la réalité cartésienne ou non de telles croyances. L'enjeu relève des croyances perçues comme des réalités certes subjectives, mais objectivées. Ces mécanismes trouvent ancrage dans une forme de pensée religieuse encore fortement dominante dans les imaginaires et l'expression des identités communautaires. Dans un conflit, lorsque le moins fort des antagonistes sent que son partenaire est prêt à porter la main sur lui, et s'il désire ne pas être battu, il est tenu de dire cette phrase rituelle qui empêche littéralement

l'adversaire d'aller jusqu'au bout de son intention : « nta te ncha te » (Abouré), « je tiens une tête d'homme ». Quelle que soit sa colère, l'adversaire doit alors s'abstenir de frapper, sachant très bien que le partenaire ne tient rien en main. Prononcer cette phrase, c'est se placer sous la protection des ancêtres. Frapper après l'avoir entendue, c'est offenser les Ancêtres (Niangoran-Bouah, 1973). Ces facteurs socio-culturels de prévention et de règlement de conflits divergent en fonction des régions et des communautés. Elles favorisent « le vivre ensemble » et une forte intégration communautaire. Kamdem (2002) indique que la tradition africaine accorde une importance particulière à l'appartenance ethnique et religieuse.

Une méthodologie sera adoptée en vue de répondre à notre question centrale de recherche initialement posée.

3. Méthodologie de la Recherche

Dans la présente partie, nous présentons notre méthodologie de recherche. Elle consiste à indiquer la stratégie qui a permis d'élaborer, de planifier, de recueillir, de traiter et d'analyser les informations empiriques de notre étude. Notre objectif est de recueillir des descriptions détaillées des facteurs socio-culturels comme pratique GRH favorisant l'intégration des dirigeants pour mener à bien leurs activités au sein d'une entreprise nouvellement privatisée. Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche qualitative dont l'objectif est de répondre à la question centrale du Comment ?

3.1 La Posture épistémologique

Notre question centrale de recherche ainsi que notre stratégie de recherche nous conduisent à adopter une perspective interprétativiste afin de comprendre les mécanismes par lesquels les facteurs socio-culturels influencent l'intégration des dirigeants au sein d'entreprises privatisées en Côte d'Ivoire.

3.2 Le Mode de Raisonnement

Nous avons opté dans le cadre de ce travail pour un mode de raisonnement est inductif. Il s'agit d'une logique de trouver une règle générale à travers l'observation de cas pratique.

3.3 Présentation du cas unique : Société Agro-Industrie

La recherche a été réalisée au sein d'une entreprise dont le siège social est situé dans la ville de Bouaké au centre de la Côte d'Ivoire. Il s'agit d'une entreprise agro-industrielle dans le domaine du coton créée au lendemain des indépendances et privatisée en janvier 2017. Elle détient des usines au sein de trois régions que Bouaké, Séguéla et Mankono. Les plantations qui approvisionnent ses usines de transformation sont la propriété des communautés villageoises et de particuliers disséminés sur toute l'étendue du territoire ivoirien. À la suite de la privatisation de cette entreprise, l'Etat a procédé à une réforme majeure du secteur d'activité. Cette réforme a consisté à une réattribution des zones d'approvisionnement en faisant en sorte que les plantations de coton situées dans le rayon des usines des entreprises leur soient attribuées en vue de la fourniture du coton graine. Bien avant cette décision étatique, les planteurs de coton avaient la latitude de vendre leurs récoltes à toutes les entreprises du secteur quelque soit leur situation géographique. Ce bouleversement dans le secteur, va susciter de nombreuses réticences et même des oppositions de la part de plusieurs coopératives de planteurs. Cette situation va nécessiter une tournée de sensibilisation massive auprès des planteurs et des populations rurales des zones d'implantation des récoltes. Cette entreprise a été sélectionnée à la suite d'échanges effectués auprès des responsables du comité de privatisation et une étude exploratoire menée au sein d'une entreprise privatisée.

3.3.1 Eléments clés du contexte externe

La République de Côte d'Ivoire est un Etat situé en Afrique de l'Ouest et connue pour être un pays agricole. Le succès de ce pays repose sur l'agriculture, avait l'habitude de dire le premier président de la République. Elle représente la première économie de l'espace UEMOA. Cette prospérité s'explique non seulement par l'esprit d'entreprise qui règne au sein des grandes villes et notamment dans la capitale économique Abidjan, mais aussi par l'essor continu de productions agricoles que les différents gouvernements se sont appliqués à diversifier. Ces productions agricoles sont pour la plus grande partie générées par le travail important abattu par les paysans dans les zones rurales.

Sur le plan culturel, la Côte d'Ivoire est un pays qui dispose également de nombreuses cultures traditionnelles disséminées sur chaque aire géographique réparties sur l'ensemble du territoire national et propre à chaque communauté ou groupes de communauté. En effet, la Côte d'Ivoire est peuplée par une population hétérogène de plus de 22 millions d'habitants répartis entre près de 69 ethnies, selon les chiffres de l'Institut National des Statistiques publiés en 2014. Ces ethnies ou aires culturelles sont réparties en quatre grands groupes linguistiques : le groupe Akan, le groupe Krou, le groupe Mandé (qui lui-même est subdivisé en Mandé du Nord et Mandé du Sud), et le groupe Gur (Gnonsio, 2017). Ces aires linguistiques correspondent plus ou moins à des aires culturelles homogènes ; même si ces variances culturelles, linguistiques et ethniques africaines ont été perçues par certains auteurs comme un frein à la détermination d'une culture nationale. (Bourgault, 1995).

Sur le plan religieux, la Côte d'Ivoire est un pays laïque qui est composée de musulmans, de Chrétiens, ou adeptes de l'une des religions traditionnelles. Les chrétiens se retrouvent majoritaires dans le Sud et les musulmans dans le Nord et l'Ouest du pays. Les adeptes des différentes religions traditionnelles croient en un être suprême, maître de l'univers, et en des dieux secondaires, esprits et ancêtres, auxquels on fait des offrandes pour qu'ils intercèdent en faveur des humains auprès de l'être suprême. Les rites religieux autochtones sont étroitement liés à la médecine traditionnelle, à la sorcellerie et à la magie.

3.3.2 Eléments clés du contexte interne

La société A dispose d'un effectif de 382 personnes dont 300 en contrat à durée indéterminée et 82 en contrat à durée déterminée. Les CADRES sont au nombre de 37 tandis que les agents de maîtrise et les ouvriers/employés sont respectivement au nombre de 278 et 67 personnes.

Avant sa privatisation, la société affichait des besoins importants en financement de ses activités à plusieurs niveaux. Un besoin de réorganisation des effectifs et des services de directions. Un plan de départ volontaire a été proposé avec des propositions de contrats de consultance sur des postes critiques et clés pour des profils beaucoup plus expérimentés dans le domaine d'activité. De plus, un financement du capital social et un renforcement du matériel de travail afin de permettre une redynamisation des activités.

3.4 Les Techniques d'échantillonnage

Sont considérés comme faisant partie de la population mère, les personnes ayant participé aux tournées de sensibilisation auprès des producteurs : Dirigeants, salariés, autorités coutumières et religieuses, autorités administratives, les producteurs de coton et les partenaires de l'entreprise. La technique d'échantillonnage utilisée est le choix raisonné. Elle se base sur les critères suivants : Être témoin oculaire des tournées de sensibilisation post-privatisation ; être ancré dans la tradition, occuper une position stratégique au sein de l'entreprise. En raison de leur nombre relativement important, les personnes qui devaient faire partie de l'échantillon ont été sélectionnées sur la base des critères tels que la disponibilité, l'ancienneté dans le secteur d'activité et le domaine de compétences.

3.5 Les Techniques de collecte de données

Dans la méthode de l'étude de cas, le chercheur doit collecter les données à partir de diverses sources, on parle de triangulation (Allix-Desfautaux 1998 ; Jick, 1979). Il doit faire recours à plusieurs sources de données et utiliser diverses méthodes d'enquêtes, cela afin d'accroître la validité de la recherche (Rispa, 2015). Nous avons privilégié au cours de notre démarche, celle dite de « Caméléon » (Hlady Rispa, 2002, pp. 113-115), dont l'objectif est d'expliquer aux interviewés que nous ne sommes pas au service de leur direction pour espionner les collaborateurs ; notre recherche s'inscrivant dans un cadre purement universitaire. Nous avons mobilisé des données qualitatives qui ont été collectées par le biais d'entretiens semi-directifs, de l'observation directe et de la consultation documentaire.

Au mois de juin 2022, grâce à des séjours au sein de l'entreprise, nous avons effectué 20 entretiens individuels semi-directif et 03 entretien collectif semi-directif. Le type de questionnement utilisé est l'explicitation dont l'objectif est d'aider à la description de l'action effective (Vermersch, 1996). Les vingt-trois (23) entretiens se sont déroulés à l'aide d'un guide d'entretien qui lui-même a été élaboré à la suite de la phase exploratoire de la recherche. Nous avons conservé de manière confidentielle toutes les données recueillies que nous avons enregistrés sur un disque dur externe qui est protégé par un mot de passe. Ces données ont été complétées par celles issues de l'observation non participante. Cette dernière a été mobilisée aux fins de vérification des informations recueillies à partir des faits et phénomènes observables directement. L'observation a porté sur :

- La proximité des planteurs par leurs conversations quand ils sont de passage dans les locaux de l'entreprise
- La fréquence de la présence des planteurs au sein de l'entreprise et vice versa.

Une kyrielle de documents a été consulté. Les documents internes constitués de note, de courriers, de rapports, de procès-verbaux et aussi de documents externes tels que les rapports d'activités et les textes réglementaires et légaux.

3.6 Les Techniques de traitement et analyse de données

Au cours de notre recherche, l'ensemble des données collectées auprès des acteurs se présentent sous forme de des phrases, des expressions, des mots, de groupe de mots, des comportements et attitudes observables. La méthode de traitement des données, utilisée est celle de l'analyse du discours fondée sur une analyse thématique du contenu (Pardinielli 1994). L'analyse de Contenu est la méthode la plus utilisée pour traiter les données dans les études qualitatives (Krippendorff, 2003). Elle consiste à retranscrire les données des interviews, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter (Andreani et Conchon, 2005). Cet exercice a respecté les étapes ci-après :

La retranscription des données : Nous avons opté pour la retranscription mot à mot ; puis à l'aide des logiciels Express Scribe et Microsoft Word qui nous ont permis d'obtenir des textes sous format Word que nous harmonisé.

La codification des données : Il s'agit d'un processus qui a pour but d'explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations (Andreani, Conchon, 2005 ; Berg, 2003). Nous avons opté pour une approche inductive à partir d'un codage ouvert dont l'unité de codage était une unité sémantique.

Le recours à un logiciel d'analyse de données qualitatives : Le corpus d'information constitué de 23 fichiers Word composés de 100 pages et 11 fichiers de note d'observations et documentation composés de 40 pages. La totalité des 140 pages a été traité à l'aide du logiciel NVIVO version 12.

Encodage et analyse des fréquences

Selon Gavard-Perret et al. (2013) le logiciel d'analyse qualitative permet de plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser les données textuelles (Karoui, 2012).

La méthodologie ainsi adoptée, nous a permis d'aboutir à des résultats que nous présentons par la suite.

4. Présentation des résultats

L'analyse des données relatives à la question de l'intégration du personnel notamment des managers en milieu rural, nous met face à de nouvelles formes d'intégration impulsées par des facteurs socio-culturels. Elle révèle notamment sur les points suivants :

4.1 La Sacralité de la Tradition culturelle

La tradition dans ces parties du territoire national est sacrée et ne fait l'objet d'aucune contestation de la part des populations rurales en général et des planteurs en particulier. La privatisation de l'entreprise et la décision de l'Etat de réattribuer à celles-ci des zones exclusives d'activité, va imposer de nouveaux interlocuteurs aux planteurs qu'il va falloir convaincre dans le cadre de l'intégration des dirigeants. Les extraits des interviews l'illustrent de la manière suivante :

« La plupart des rencontres qui se sont effectuées avec les populations rurales se sont déroulées en langue vernaculaire. Lorsqu'on se retrouve dans la région du Nord, on s'exprime en général en langue sénoufo ou tagwana. Dans la région du centre, c'est dans la langue des baoulés originaire de cette région. Les chefferies regorgent en leur sein de sages qui sont réputés pour leur maniement de la langue vernaculaire. Ils maîtrisent l'histoire de la région, des familles et des terres. Très souvent, c'est le chef lui-même ou un de ses très proches collaborateurs qui joue le rôle de pacificateur ou de médiateur surtout lorsqu'il s'agit de sujet qui impliquent directement l'Etat. Leur pouvoir local est reconnu par l'Etat ; ce qui contribue à accroître leur responsabilité vis-à-vis des populations villageoises qui le leur reconnaissent. De plus, ces chefs sont en général des anciens fonctionnaires ou travailleurs du privé très souvent doté d'un bon niveau d'étude, et qui sont fortement à cheval entre la modernité et la tradition qu'ils maîtrisent très bien. Ce qui leur permet d'être à leur aise quand ils abordent des sujets pour convaincre leurs administrés » (Interview n°35, CID, Président comité zonage).

Lorsque l'oralité se réfère à l'intérêt collectif et à l'histoire de la communauté, elle a déclenché l'adhésion de la population comme le démontre l'interview ci-après : « Le chef nous expliqué que la société s'est engagée à mener des actions pour notre village en ce qui concerne les forages d'eau, la réfection des routes dégradées et plusieurs autres actions. Il a insisté sur le fait qu'on ne doit pas penser à nos seuls intérêts mais à ceux de la communauté en priorité. Dans l'histoire de notre village et même de notre région, nous n'avions jamais été une société individualiste. Ce n'est pas aujourd'hui que ça changera » (Interview n°36, CID, Agriculteur).

« Nous sommes venus vous présenter vos nouveaux esclaves. Ils prendront très bien soin de vous. Ils vous fourniront tous les intrants, les semences, les moyens de travail nécessaires et le meilleur encadrement possible dans le cadre de vos activités » avait affirmé un chef de village pour introduire les responsables de l'entreprise, originaire du nord-est auprès des producteurs de coton originaire du nord-ouest. (Interview n°40, CID, Agriculteur).

Ces échanges entre les dirigeants de la société et les agriculteurs se sont poursuivis de la façon suivante : « Comment des esclaves peuvent avoir les moyens de prendre soin de leurs maîtres ? demandait un producteur. Vous verrez que les esclaves de maintenant ont beaucoup de moyens et sont différents de ceux des temps anciens : rétorquait les responsable OPA » (Interview n°40, CID,

Agriculteur). Ce type d'échanges bon enfant contribuait à décrisper l'atmosphère et a facilité le déploiement des stratégies d'activité auprès de ces producteurs dans leur région.

« Je suis un BAMBA et tu es un TOURE. Nous sommes des alliés. Quand je suis chez toi, je me considère comme étant chez moi. Cet exemple de propos était courant lors des séances de sensibilisation ». (Interview n°41, CID, Agriculteur).

4.2 L'Implication des autorités administratives et politiques

Les autorités administratives et politiques représentant l'Etat dans les différents territoires ont également participé à ces sensibilisations auprès des planteurs. Leur présence a été importante dans le processus d'intégration des nouveaux dirigeants.

« Ce travail de sensibilisation auprès des producteurs n'a pas été facile. Il a nécessité l'appui des autorités coutumières qui s'est matérialisé par la mobilisation des chefs de terre, des chefs de communauté et des chefs de villages. Ils ont constitué des relais de proximité pour les autorités administratives et politiques chargées de déployer les décisions étatiques au sein des circonscriptions » (Interview n°35, CID, Président comité zonage).

« L'appui des autorités locales administratives a valu son pesant d'or dans notre intégration au sein de nos activités sur les sites. Le binôme autorité administrative/autorité coutumière a joué un très grand rôle dans cette affaire. Le représentant local administratif de l'Etat et le représentant coutumier si on peut dire ainsi car ce dernier est reconnu par les pouvoirs publics comme étant une autorité ». (Interview n°26, CID, Directeur Général)

4.3 L'Intervention des Leaders d'opinion

Il s'agit des responsables de coopératives, des responsables d'associations de planteurs qui sont crédités d'une importante ancienneté dans le secteur d'activité. Ils sont très souvent issus des communautés rurales et ont participé au recrutement de nombreuses coopératives au bénéfice des entreprises du secteur. Lesdites coopératives sont souvent issues de leur région. Ainsi, ces leaders d'opinion sont dotés d'une capacité d'influence sur les décisions des planteurs. L'implication des leaders d'opinion dans le processus de sensibilisation a plu aux populations rurales auprès desquels de véritables actions de proximité ont effectivement réalisées. Leurs interventions au cours du processus de pacification a été salutaire dans la mesure où la décision de l'Etat de réattribuer les zones d'activités s'est butée à la force des intérêts en jeu.

« Nos chefs de village et nos chefs de terre sont les seuls qui tranchent nos conflits. Ce sont eux qui savent ce qui est bien pour notre communauté. Et nous sommes mis en confiance lorsque nous sommes approchés par nos responsables OPA qui sont très souvent issus de la même famille que nos chefs de village ou de canton » (Interview n°30, CID, Agriculteur).

« La démarche d'associer toutes les parties prenantes à la suite du zonage s'imposait, si on voulait vraiment atteindre nos objectifs. Même si l'Etat avait décidé cette répartition, il fallait aller doucement car les agriculteurs demeurent les propriétaires de leurs plantations ». (Interview n°26, CID, Directeur Général)

5. Conclusion

Notre recherche a pour objectif de comprendre les mécanismes par lesquels les facteurs socio-culturels influencent l'intégration des dirigeants au sein d'entreprises privatisées en Côte d'Ivoire. Pour atteindre cet objectif, une démarche qualitative a été mobilisée. Celle-ci nous a permis d'élaborer une grille de lecture pour la recherche documentaire ; une grille d'observation pour l'observation non participante et un guide d'entretien pour les interviews. Ce guide d'entretien a été administré à vingt-trois acteurs (23)

du secteur d'activité issus d'un échantillonnage raisonné. Ces résultats ont montré que les mécanismes entourant l'intégration des dirigeants au sein des entreprises privatisées se présentent sous formes de facteurs socio-culturels tels que : l'oralité ivoiro-africaine sous ses diverses formes issues des régions de la Côte d'Ivoire ; les alliances interculturelles fortement pratiquées même dans les grandes villes du pays ; et les pratiques magico-religieuses telles que mises en œuvre dans les coutumes locales au sein de nos régions. L'ensemble de ces facteurs socio-culturels fortement ancrés dans le terroir a été usité durant tout le parcours de sensibilisation des populations rurales dans le cadre de l'acceptation des nouveaux dirigeants de la société nouvellement privatisée. In fine, les pratiques d'intégration GRH appliquées facteurs socio-culturels nous révèle de nouveaux modes d'intégration adaptées à la culture traditionnelles locales. La prise en compte de ces pratiques s'avère incontournable lorsqu'on souhaite assurer un véritable accompagnement du personnel ou des dirigeants de la société dans le cadre d'une intégration réussie auprès de leurs partenaires locaux.

Si la présente recherche montre l'importance des facteurs socioculturels dans l'intégration des dirigeants au sein des entreprises privatisées en Côte d'Ivoire, on pourrait être amené à se poser la question de leur pertinence au sein d'autres entreprises ayant fait l'objet de changements organisationnels induits par d'autres phénomènes d'actualité en Côte d'Ivoire tels que : la technologie (ERP, Automatisation) ou environnemental (climat, déménagement)

Des recherches futures nous permettront de nous pencher sur l'intégration de ces phénomènes.

REFERENCES

1. ABATE N. & CHANDELIA, M. (2003) « The Impact of Ethnicity on Type 2 Diabetes » *Journal of Diabetes and Its Complications*, 17, 39-58.
2. ALLIX-DESFAUTAU C. (1998) « Le choix de la franchise » *Revue Française de Gestion*, 118, mars-avril-mai, 59-65.
3. AMOA Urbain (2005) « Pactes de stabilité et construction de la confiance dans le processus de cohésion sociale », in *The AnthroGlobe Journal*, 2005, pp. 1 à 8.
4. AMOA Urbain (2006) « Parole africaine et poétique, Schéma de Métacommunication et Pratiques linguistiques en Afrique », *Synergies Afrique Centrale et de l'Ouest*, 2006.
5. ANDREANI J.-C., CONCHON F. (2005) « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing » *Actes du 4 e Congrès*
6. BAGAYOKO N. & KONE F. R. (2017) « Les mécanismes traditionnels de gestion des conflits en Afrique Subsaharienne » *Rapport de recherche n°2*, Juin 2017.
7. BERG BL (2003) « *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* » 5nd Edition, Allyn & Bacon
8. BOURGAULT, Louise M (1995) « *Mass media in sub-saharan Africa* » Indiana University Press, Indianapolis 1995.
9. FANG Li (2015) « Rupture organisationnelle et continuité culturelle : Une étude de cas – La privatisation d'un hôpital public d'une région centrale de la chine » *Thèse de doctorat*
10. FEIGE J., MBENGUE A. et PETIT D. (2012) « Outils et pratiques de gestion du savoir et usages dans les grandes entreprises françaises », 23e Congrès de l'AGRH.
11. GAVARD-PERRET, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2013) « Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion ». *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 26(3-4), 237-240.
12. GNONSIO Celestin (2017) « Média, Société et démocratie en côte d'ivoire : Des raisons de l'instabilité aux voies d'une situation socio-politique stable », *Revue Ivoirienne de Gouvernance et d'études stratégiques*, Numéro 4 Décembre 2017.
13. HLADY Rispal M. (2002) « La méthode des cas-Application à la recherche en gestion » Deboeck, Université, Bruxelles

14. JICK, T.D. (1979) « Mixing Qualitative and Quantitative Methods Triangulation in Action » *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
15. JOURNAL OFFICIEL N°16 du 09 Novembre 2016
16. KAMDEM, E. (2002) « Management et interculturalité en Afrique » Les presses de l'Université Laval, Canada, Editions L'Harmattan.
17. KESSY Zadi Marcel (1998) « Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne ». Clamecy, Ceda, 1998.
18. KOUADIO Yacouba (2003) « Royautés, chefferies traditionnelles et nouvelle(s) gouvernance(s) » Colloque international à Tiassalé, Côte d'Ivoire 6-13 juillet 2003
19. KRIPPENDORFF K. (2003) « Content analysis : an introduction to its methodology, 2nd Edition » Sage Publications, Thousand Oaks, CA
20. KAROUI Myriam (2012) « Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux » Thèse de doctorat
21. MEYER J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993) « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. » *Journal of Applied Psychology* (Vol. 78, pp. 538-551): American Psychological Association.
22. MICHAUX Valéry, and Frantz ROWE (2004) « Complémentarité Entre système d'information informatisé, Communauté De Pratiques Et Vigilance Dans La Haute Fiabilité : Le Cas d'une Compagnie d'assistance » *Systèmes d'Information Et Management (French Journal of Management Information Systems)* 9 (1):49-79
23. NIANGORAN-BOUAH, Georges (1973) « Symboles institutionnels chez les Akan », *L'Homme*, 1973, XIII (1-2) : 207-232.
24. PAUL Maela (2004) « L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique » · Paris : L'Harmattan, 351 p.
25. PAYNE, S. C., & HUFFMAN, A. H. (2005) « A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover » *Academy of Management Journal*, 48(1), 158–168
26. PEDINIELLI, J. L. (1994) « Hypothèse d'un « travail de la maladie ». *Cliniques méditerranéennes*, (41-42), 169-189.
27. REGUIGA Samira Ait Abdeslam-Ben (2008) « Du monopole au marché : Cas d'EDF entreprise en mutation » Thèse de doctorat
28. TOA Agnini Evariste & LASSARADE Carine (2008) « Communication interculturelle et mode de résolution des conflits en entreprise : le cas de l'arbre à palabre comme mode de résolution de conflit dans les entreprises ivoiriennes » *Recherche en communication* n°29 (2008).
29. VAH Cesar Achille (2021) « Les systèmes d'alliance en pays DAN des migrations à la conquête coloniale : Origine pratiques et balises limitatives » Les éditions francophones universitaires d'Afrique (2021).
30. VERMERSCH, P. (1994) « L'entretien d'explicitation en formation initiale et en formation continue » *Revue des sciences de l'éducation*, Vol 22, N°1, 1996, p. 3-220
31. WOROU Dado Rosaline (2010) « ERP et changement organisationnel » Thèse de doctorat
32. ZEREHOUE Percy Ypoté Hermann (2024) « Les changements organisationnels induits par la privatisation des entreprises en Côte d'Ivoire : Une approche par étude de cas » Thèse de doctorat