



Influence des facteurs socioculturels sur la performance sociale sous l'effet médiateur des pratiques de management des PME agroalimentaires en Côte d'Ivoire par la méthode du bootstrapping

Influence of sociocultural factors on social performance of corporate under the mediating effect of management practices of agri-food SMEs in d'Ivoire using the bootstrapping method

Bi Doua Prosper DOH

Université Alassane Ouattara – Bouaké - Côte d'Ivoire

Bonta Yves Stéphane SOUMAHORO

Laboratoire de Recherche et de Gestion des Entreprises (LARGE)

Université Alassane Ouattara – Bouaké - Côte d'Ivoire

To N'Golo Brahima SORO

Laboratoire de Recherche et de Gestion des Entreprises (LARGE)

Université Alassane Ouattara – Bouaké - Côte d'Ivoire

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23116289>

RESUME

L'influence des facteurs socioculturels sur la performance sociale de l'entreprise a été analysée sous le prisme de l'effet médiateur des pratiques de management dans le contexte des PME agroalimentaires ivoiriennes. La présente recherche a eu pour objectif d'identifier les facteurs socioculturels significatifs dont l'effet médiateur des pratiques de management devrait contribuer à les transformer en la performance sociale de ces PME. Pour atteindre cet objectif, la méthode mixte a été mise en œuvre. Il s'agit d'une part de l'étude qualitative exploratoire suivie d'autre part d'une étude quantitative confirmatoire. Dans l'étude exploratoire, l'analyse thématique de contenu des interviews de 13 dirigeants a permis de formuler des hypothèses définitives. La mobilisation des équations structurelles et le Bootstrap a permis de tester ces hypothèses dans le cadre d'une étude quantitative avec un échantillon de 213 dirigeants de PME agroalimentaires. Les résultats à l'issue de ces tests montrent que les facteurs socioculturels à savoir : la religion, l'origine familiale, l'ethnie... ont une influence partielle sur la performance sociale des PME via les pratiques de management. Ce qui veut dire que les dirigeants de ces PME doivent tenir compte dans leurs pratiques de management, des dimensions socioculturelles en vue d'influencer la performance sociale de ses salariés.

Mots-clés : facteurs socioculturels, pratiques de management, performance sociale de l'entreprise, climat social, effet médiateur.

ABSTRACT

The Influence of sociocultural factors on the social performance of corporate was analysed through the lens of the mediatory effect of management practices in the context of ivorian agribusiness Small and Medium Enterprises (SMEs). This research aimed at identifying significant sociocultural factors which mediatory effect of management practices should contribute to transforming them into social performance of these SMEs. To achieve this goal, a mixed-method approach was implemented. This involves, on the one hand, an exploratory qualitative study, followed on the other by a confirmatory quantitative study. In an exploratory study, the thematic content analysis of interviews with 13 managers allowed the formulation of definitive hypotheses. The use of structural equation modeling and bootstrapping enabled the testing of these hypotheses in a quantitative study with a sample of 213 managers of agri-food SMEs. The results after these tests show the sociocultural factors such as religion, family background, ethnicity... have a partial influence on the social performance of SMEs through the management practices. This means that the managers of these SMEs have to take into account sociocultural dimensions in their management practices in order to influence the social performance of their employees.

Keywords : sociocultural factors, management practices, social performance of corporate, social climate, mediatory effect

1. Introduction

Selon Moustaked et al.(2018, p.69), on peut définir « les pratiques de management comme les approches et techniques utilisées pour améliorer la performance de l'entreprise, en se concentrant spécifiquement sur la gestion des opérations, la gestion des performances, des objectifs et la gestion des ressources humaines ». Ces pratiques managériales peuvent être influencées par les facteurs contingents notamment la politique interne de l'entreprise, l'environnement qui peut être socioculturel et l'entreprise elle-même (Moustaked et al., 2018). La théorie de la contingence a conduit à la reconnaissance de configurations nationales, régionales et continentales du management, bien davantage construites sur la diversité culturelle des pratiques organisationnelles (Boubakary, 2016). Ainsi, l'analyse des expériences des organisations ou entreprises dans plusieurs pays et régions du monde a révélé que la « *pratique de management* » diffère souvent de la « *théorie de management* » (Cook et Brown, 1999) autrement dit il y a « *contradiction entre théorie et pratique* » (Kessy, 1998).

De nombreux auteurs ont démontré dans leurs travaux que les facteurs contingents notamment les facteurs socioculturels influencent les pratiques de management (Kessy, 1998 ; Hernandez, 2007 ; Boukar et Tsapi, 2010 ; Chitou, 2013, Bekono et Sébastien, 2017 ; Eriola, 2020, Doh bi, 2024). D'autres auteurs ont montré l'influence des pratiques de management sur le service public (Diby, 2007), sur l'engagement organisationnel (Balhadj et El Ammary, 2020), sur la qualité des soins (Diakité, 2025), etc.

Les réflexions de ces auteurs nous amènent à comprendre que les pratiques de management sont influencées, autant elles aussi influencent. Ce qui nous conduit à l'utiliser comme une variable médiatrice dans le but d'analyser son effet de médiation dans la présente recherche. En clair, nous voulons analyser l'influence de l'effet médiateur des pratiques de management sur la relation entre les facteurs socioculturels et la performance sociale. Par conséquent, nous voulons savoir si l'effet médiateur des pratiques de management peut-il contribuer à ce que ces dernières transforment les facteurs socioculturels en performance sociale des PME ? Pour vérifier tout cela, il est conseillé de suivre le modèle de Baron et Kenny (1986), qui nous permet de présenter la question principale par quatre questions spécifiques ou opérationnelles : quelle est l'influence des facteurs socioculturels sur la performance sociale de l'entreprise ? Comment peut-on comprendre l'influence des facteurs socioculturels sur les pratiques de management ? Comment l'influence relationnelle entre les pratiques de management et la performance sociale se présente-t-elle ? Les pratiques de management assurent-elles un effet médiateur dans la relation entre les facteurs socioculturels et la performance sociale ? Au regard de toutes ces préoccupations, nous pouvons anticiper notre réponse en disant que l'effet médiateur des pratiques de management influence positivement la relation entre les facteurs socioculturels et la performance sociale. Dans la perspective des réponses à ce questionnement, nous allons procéder inéluctablement à une revue de littérature, à présenter une méthodologie de recherche aboutissant à la présentation des résultats des tests d'hypothèses issues de la collecte des données. Ces résultats sans ambages vont faire l'objet des discussions.

2. Revue de littérature

La revue de littérature va aborder successivement les concepts ou les variables qui vont établir les relations entre elles.

2.1. Les facteurs socioculturels

Selon Boubakary (2016) 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, dans lequel sont nés le dirigeant et même les employés, apparaît ainsi comme un facteur influençant le dynamisme et la performance des PME. Ces facteurs sont constitués de l'esprit de famille, la religion, le genre (sexe), les pratiques coutumières et communautaire, la solidarité, etc, jouent un rôle essentiel dans le management des entreprises en Afrique (Boukar, 2009 ; Boukar et Tapsi, 2010). 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 » Ce sont d'ailleurs ces valeurs qui influencent sa personnalité et qui modèlent son comportement de dirigeant vis-à-vis de ses employés (Tuo, 2018). D'autres auteurs dénoncent ces les facteurs socioculturels, qui selon eux, peuvent être des freins à la rationalité managériale de nos entreprises africaines.

2.2. Les pratiques de management de l'entreprise

Selon Hernandez (1997), le concept de management est d'origine du nord-américain qui s'est étendu dans les autres contextes socioculturels en Europe (France), en Asie (Japon). Mais, ce concept admet plusieurs définitions puisqu'il peut être appréhendé comme un ensemble d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour diriger les hommes en vue d'obtenir un rendement satisfaisant (Boubakary, 2016). Il est aussi appréhendé comme une démarche qui consiste à coordonner les ressources financières et non financières de l'entreprise pour qu'elle réalise les buts et objectifs qu'elle poursuit. Cette démarche n'est rien d'autre que la mise en œuvre d'un processus de planification, d'organisation, de direction et contrôle des activités de l'entreprise (Alecian et Foucher, 2002). Ce concept de management est non seulement de l'art qui mène les hommes et les femmes dans un contexte donné à atteindre l'ensemble des objectifs organisationnels mais il peut être considéré comme une discipline ainsi qu'un art qui est encadré par les institutions ou organisations qui contribuent à l'élaboration des méthodes tout en conceptualisant les pratiques (Dupuy, 2015 ; Alecian et Foucher, 2002). En parlant des pratiques, il est question de la considération de sa contingence qui tient compte de la réalité contextuelle managériale. Nous adoptons dans la présente recherche, les indicateurs adaptés que Boubakary (2016, 138) a adoptés comme les pratiques de management et qui s'inscrivent aisément dans les objectifs de cette recherche: *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 pour 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.*

2.3. La performance sociale de l'entreprise

La performance sociale des entreprises et la performance sociétale des entreprises malgré que ces concepts ont les mêmes acronymes à savoir PSE et provenant de la RSE, ils révèlent des réalités managériales différentes. Aujourd'hui la différence est faite entre les deux concepts, ce qui facilite leur appréhension et leur exploitation dans les études.

En effet, la performance sociale de l'entreprise s'inscrit dans la logique de la responsabilité sociale de l'entreprise qui s'intéresse aux Stakholders (partie prenantes internes) notamment les managers et les salariés (Schott-Seraudie, 2012). La performance sociétale de l'entreprise émanant de la responsabilité sociétale de l'entreprise qui implique les activités de l'entreprise sur l'ensemble de la société notamment les effets financiers, environnementaux, écologiques... (Schott-Seraudie, 2012). Les indicateurs de la performance sociétale de l'entreprise sont l'affaire des mesures ci-après : contenu des rapports annuels, indicateurs de pollution, indicateurs de réputation, Global Reporting Initiative (GRI), etc, (Igalens et Gond, 2003). La performance sociale de l'entreprise qui est l'objet de notre recherche dispose des indicateurs qui sont abordés par de nombreux auteurs. Ces auteurs ont pu identifier quelques principaux indicateurs de la performance sociale de l'entreprise en tant que vécu des salariés au travail (Akanni, 1997 ; Marmuse, 1997 ; Sutter, 2011 ; Baggio et Sutter, 2013 ; Makaya et Bakengela, 2018 ; MAkaya et Kinda, 2019) : l'importance des conflits et crises sociales, la nature des relations sociales, la satisfaction des salariés, le turnover, l'absentéisme, le retard au travail, le climat social, le dialogue social, le fonctionnement de cercles de qualités, la participation aux instances décisionnelles, la motivation au travail, l'implication au travail, l'engagement au travail. Dans le présent travail de recherche, en parlant de la performance sociale, il est question de la relation sociale ou humaine (Habibi et Guati, 2022), de la performance des salariés au travail, c'est-à-dire du rendement de ces derniers en entreprise. L'étude exploratoire qualitative va nous indiquer, le principal indicateur qui est à même de mesurer la performance sociale de l'entreprise.

3. Méthodologie

Pour atteindre les objectifs de cette recherche et en s'inspirant des travaux de (Sogbossi, 2005 ; d'Eriola, 2020 ; Avenier et Thomas, 2011 ; Thiétart et *al.*, 2014) pour ne citer que ceux-là, nous avons opté pour une méthode mixte. Cette méthode va consister à effectuer une étude qualitative exploratoire dont les résultats vont nous permettre de conduire une autre étude qu'est l'étude quantitative confirmatoire.

3.1. Etude qualitative exploratoire et ses résultats

Cette étude s'inscrit essentiellement dans une démarche compréhensive (Dumez, 2016). En effet, en effectuant cette étude nous voulons d'abord nous familiariser avec le problème en question notamment la reformulation s'il est mal défini pour une analyse précise, ensuite le cerner et circonscrire certains concepts et enfin de générer des hypothèses si possible, des variables et indicateurs pour finalement les rendre définitive.

3.1.1. Collecte et méthode d'analyse des données

Après avoir mené des observations non participatives et des entretiens informels, nous avons élaboré un guide d'entretien qui nous a permis d'interviewer 13 dirigeants de PME agroalimentaires dans la ville d'Abidjan. Ces dirigeants constitués d'un échantillon de convenance à savoir : 5 restaurants, 4 boulangeries-pâtisseries, 2 entreprises de transformations de produits agricoles et 2 entreprises de produits de pêche et sur la base des entretiens semi-directifs, nous avons pu collecter des informations. Nous avons mis au moins $\frac{3}{4}$ d'heures pour chaque entretien. Dans le contexte de ces PME, nous avons voulu cerner pour mieux comprendre l'importance et l'effet de mise en rapport dans leurs pratiques de tous les jours les concepts de facteurs socioculturels, les pratiques de management et la performance sociale. Les données issues de ces entretiens ont fait l'objet d'un processus d'analyse (Thietart et *al.*, 2014 ;

Grawitz, 2001) pour aboutir à l'analyse de contenu. Les étapes ci-après sont celles qui ont été suivies pour rendre les données exploitables :

- la retranscription des différents discours enregistrés lors des entretiens par saisie (cette retranscription a été mise sur support papier) ;
- la codification (regroupement des éléments significatifs des discours jugés identiques selon les thèmes en voulant rendre les informations plus accessibles) ;
- l'analyse thématique de contenu qui nous a permis de contextualiser l'utilisation des variables à l'étude.

3.1.2. Présentation des résultats de l'étude qualitative

L'analyse thématique de contenu nous a permis d'identifier les facteurs socioculturels qui sont susceptibles d'impacter la performance sociale dans une logique de pratiques managériales contextuelles qui tiennent compte de ce secteur de PME agroalimentaires ivoiriennes.

3.1.2.1. La performance sociale

La revue de la littérature nous a permis de nous rendre compte que la performance sociale peut être mesurée par de nombreux indicateurs. En faisant les entretiens semi-directifs, notre préoccupation consistait à déterminer l'indicateur qui pouvait valablement mesurer la performance sociale dans le présent contexte de notre recherche. L'analyse thématique de contenu des données nous indique que la performance sociale admet comme la seule dimension notamment le climat social. Ce résultat peut être observé par quelques principaux verbatim : « ... quand le personnel de l'entreprise est content, tout est à votre avantage car cela contribue à un bon climat social », «...je les connais tous individuellement donc quand j'arrive et que je sens que quelque chose ne vas pas chez quelqu'un, ce qui est inhabituel dans son comportement, je le sais toute de suite » , « ...il faut échanger fréquemment avec les employés et non pas seulement en temps de conflit parce cela leur montre qu'ils sont importants et cela contribue à la création du bon climat social».

Ces dirigeants interrogés soulignent dans leur grande majorité que les facteurs socioculturels peuvent influencer la performance sociale en instaurant un bon climat social qui est gage d'une véritable collaboration entre d'une part dirigeants et employés et d'autre part entre les employés eux-mêmes.

3.1.2.2. Les pratiques de management

Les résultats de l'analyse thématique de contenu nous ont révélé qu'en plus des pratiques indiquées plus haut dans la littérature, les dirigeants de ces PME ont 5 autres pratiques de management. Ces pratiques managériales sont présentées de la façon suivantes afin de s'inscrire dans la même logique de la littérature : « je conçois des stratégies pour la fidélisation des clients et l'efficacité des employés », « je communique ma vision aux employés au cours des réunions », « je programme la production afin de répondre aux besoins des clients, car il y a des heures de pointe ou d'affluence », « je suis l'exécution et l'évolution des tâches confiées aux employés », « je contrôle la qualité du service des employés »

3.1.2.3. Les facteurs socioculturels

Pour ce qui est du cas des facteurs socioculturels qui sont les variables indépendantes, nous en avons identifiés 17 repartis en deux dimensions qui vont servir de base d'élaboration du questionnaire à administrer pour la phase confirmatoire.

La première dimension à savoir : l'origine socioculturelle de l'employé est appréhendée par les extraits ou verbatim ci-après : « ...je tiens compte des différences nationalités dans mon

management », « la religion guide mes pratiques de management », «...l'acceptation d'un employé issu du groupe ethnique (Akan, Krou...) est à considérer », « ...l'origine ethnique (baoulé, abron...) est importante dans le recrutement des employés », « ...l'éducation familiale influence les attitudes de mes employés en entreprise », «... je considère l'esprit de famille dans le management de mon entreprise », «... je partage les événements malheureux (décès, maladie...) et heureux (mariage, naissance, anniversaire...) avec mes employés et cela impacte mes pratiques de management ».

La seconde dimension révèle que les dirigeants tiennent comptes des facteurs socioculturels qui sont constitués de leurs propres caractéristiques et celles des employés qui sont présentées comme suite par les verbatim: «...l'âge de l'employé doit être pris en compte en cas de reproche », «...le sexe du dirigeant impacte ses pratiques de management », «...l'origine familiale (famille nombreuse) agit sur le management du dirigeant », «...l'origine familiale de l'employé (polygamie, famille recomposée, famille divisée, parents divorcés...) contribue à sa stabilité plus ou moins en entreprise », «...le fait que l'employé a de nombreux enfants à charges agit sur son comportement en entreprise », «...le niveau d'instruction du dirigeant agit sur sa capacité managériale », «...le niveau d'instruction de l'employé (analphabète, primaire, secondaire et supérieur...) lui permet de comprendre l'orientation du dirigeant », «...les relations familiales entre la famille du dirigeant et celle de l'employé agissent sur les pratiques de management », «...le partage des valeurs culturelles et communautaires doit être favorisé », «...la relation d'amitié entre le dirigeant et l'employé agit sur la conduite managériale ».

Les résultats de cette phase qualitative que nous pouvons synthétiser dans le tableau ci-après pour indiquer que les 17 facteurs socioculturels sont repartis en deux principales dimensions.

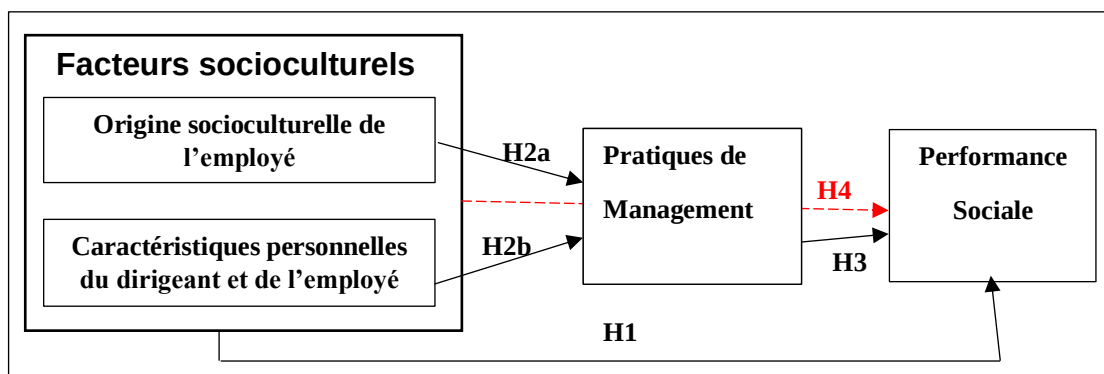
Tableau 1: Dimension et indicateurs de facteurs socioculturels

Dimensions	variables
Origine socioculturelle de l'employé	<i>Nationalités, Religion, Groupe ethnique (Akan, Krou...), Origine ethnique (baoulé, abron...), Education familiale, Esprit de famille, Partage des événements malheureux (décès, maladie...) et heureux (mariage, naissance, anniversaire...)</i>
Caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé	<i>Age, Sexe, Origine familiale (famille nombreuse), Origine familiale de l'employé (polygamie, famille recomposée, famille divisée, parents divorcés...), Employé ayant de nombreux enfants à charges, Niveau d'instruction du dirigeant, Niveau d'instruction de l'employé (analphabète, primaire, secondaire et supérieur...), Relations familiales entre la famille du dirigeant et celle de l'employé, Partage des valeurs culturelles et communautaires, Relation d'amitié entre le dirigeant et l'employé.</i>

Source : les facteurs socioculturels déterminés par l'analyse thématique de contenu utilisée par l'auteur

Notre étude qualitative et notre revue de littérature nous ont permis d'élaborer un modèle qui met en relation les facteurs socioculturels (variables indépendantes), les pratiques de management (variable médiatrice) et la performance sociale (variable dépendante).

Figure 1 : Présentation du modèle de recherche



Source : Auteur

3.2. Etude quantitative confirmatoire

Cette phase de l'étude quantitative confirmatoire, nous permet d'aborder successivement les questions en rapport avec la méthode de la collecte des données, les échelles de mesure des variables à l'étude et les outils d'analyse de ces données collectées.

3.2.1. Présentation des hypothèses de recherche

L'étude qualitative nous permet de rendre plus définitive les hypothèses de recherche. Ce sont ces hypothèses qui vont servir à tester les différentes relations qui sont synthétisées dans le modèle de recherche.

Selon le modèle que nous propose, Baron et Kenny(1986) dans le cas de la présence d'un effet médiateur, il nous faut formuler les hypothèses en quatre phases.

Selon le modèle Baron et Kenny (1986), la première hypothèse a pour rôle de rechercher l'existence d'une relation significative entre les variables indépendantes et les variables dépendantes par conséquent dans notre contexte, il s'agit respectivement des facteurs socioculturels et la performance sociale de l'entreprise. D'après la phase qualitative, l'esprit de famille, la solidarité, l'esprit communautaire... peuvent agir sur la performance sociale mesurée par le climat social. En s'inspirant des travaux de recherche de Maguiri et Ibenrissoul (2014)¹, nous avons pu définir quatre dimensions du climat social à savoir : les conditions de travail, les relations et conflits interpersonnels, la communication interne, l'équité et la justice qui permettront en définitif de mesurer la performance sociale de l'entreprise. Ce qui nous permet de formuler l'hypothèse 1 (**H1**) de la façon suivante : *les facteurs socioculturels ont une influence positive sur la performance sociale des PME agroalimentaires*. Nous pouvons formuler cette hypothèse avec les dimensions des facteurs socioculturels :

- **H1a** : *l'origine socioculturelle de l'employé a une influence positive sur la performance sociale des PME agroalimentaires ;*
- **H1b** : *les caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé ont une influence positive sur la performance sociale des PME agroalimentaires.*

¹ Dikra El Maguiri et Nafii Ibenrissoul (2014) : « Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : étude de cas d'une entreprise marocaine », International Journal of innovation and Scientific Research, Vol.1, N°1, pp.94-115.

Selon la théorie de la contingence (Boubakary, 2016 ; Boukar, 2009), le contexte socioculturel doit pouvoir permettre d'adapter les pratiques de management à nos réalités socioculturelles africaines (Kessy, 1998 ; Dibi, 2007). Ainsi, la seconde phase de la formulation de l'hypothèse selon le modèle de Baron et Kenny (1986) doit pouvoir rechercher la significativité de la relation entre la variable indépendante et la variable médiatrice. Par conséquent, en hypothèse 2 (**H2**) : *les facteurs socioculturels influencent positivement les pratiques de management des dirigeants des PME agroalimentaires*. Cette hypothèse peut être formulée à partir de ses dimensions :

- **H2a** : *l'origine socioculturelle de l'employé influence positivement les pratiques de management des dirigeants des PME agroalimentaires ;*
- **H2b** : *les caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé influencent positivement les pratiques de management des dirigeants des PME agroalimentaires.*

Toujours selon le modèle de Baron et Kenny (1986), la troisième hypothèse chercherait la significativité de la variable médiatrice sur la variable dépendante. En l'adaptant à notre étude, les pratiques de management doivent créer les conditions de travail, les relations et conflits interpersonnels, assurer non seulement la communication interne mais aussi et surtout l'équité et la justice (Maguiri et Ibenrissoul, 2014). Ainsi, ces pratiques de management peuvent permettre véritablement aux dirigeants d'assurer le bien-être de ses employés, par conséquent l'hypothèse 3 (**H3**) peut alors se présenter comme suite :

- **H3** : *les pratiques de management ont une influence positive sur la performance sociale des PME agroalimentaires.*

Pour présenter la quatrième hypothèse, il faut introduire la variable médiatrice dans le modèle de Baron et Kenny (1986). En faisant ainsi, cela permet de mesurer son effet médiateur (El Akremi et Roussel, 2003; Hrichi et Zakour, 2021). Nous pouvons formuler cette hypothèse (**H4**) de la façon suivante : *les facteurs socioculturels influencent positivement la performance sociale via les pratiques de managements des dirigeants des PME agroalimentaires comme variable médiatrice*. Cette hypothèse va être analysée à partir de ses sous-hypothèses :

- **H4a** : *l'origine socioculturelle de l'employé influence positivement la performance sociale par la médiation des pratiques de management des dirigeants des PME agroalimentaires ;*
- **H4b** : *les caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé influencent positivement la performance sociale par l'intermédiaire des pratiques de management des dirigeants des PME agroalimentaires.*

Après avoir présenté les hypothèses, il faut opérationnaliser les variables qui les composent tout en y affectant les échelles pour pouvoir les mesurer.

3.2.2. Opérationnalisation des variables et choix des échelles de mesure

L'étude qualitative exploratoire nous a permis dans le contexte des PME agroalimentaires d'identifier des variables nous permettant de formuler quatre hypothèses issues du modèle de recherche définies ci-dessus. Pour vérifier empiriquement ces hypothèses du modèle de recherche, il convient de définir dans un processus opératoire, les variables qui y sont mis en relation. Au travers de ces cas d'opérationnalisation de ces variables, il est question de faire connaître les dimensions et les composantes ou indicateurs de ces concepts. Ainsi, nous allons opérationnaliser les quatre principales variables qui établissent les relations à travers les hypothèses.

3.2.2.1. Opérationnalisation des facteurs socioculturels

Notre problématique selon la littérature a fait connaître l'importance de la contextualisation socioculturelle du management dans les entreprises africaines (Kessy, 1998 ; Mutabazi, 2006, 2008), ce qui est source de la performance de ces entreprises. C'est d'ailleurs ce que renchérit Boubakary (2016) en signifiant que les facteurs de contingence notamment les facteurs socioculturels sont déterminants dans la réussite de l'entreprise africaine. La culture étant l'un des facteurs de contingence alors sur la base de cette littérature, nous avons mené une étude qualitative exploratoire pour découvrir les facteurs socioculturels qu'il faut intégrer effectivement dans les pratiques de management des PME. Les résultats de cette étude nous ont permis de retenir deux dimensions de facteurs socioculturels comme celles dont les dirigeants prennent en compte dans leurs pratiques de management.

Tableau 2 : Dimensions et composantes du concept de facteurs

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES
FACTEURS SOCIOCULTURELS	Origine socioculturelle de l'employé	-Nationalité -Religion -Groupe ethnique (Akan, Krou...) -Ethnie (Baoulé, Abron, Bété, Guéré...) -Education familiale (l'éducation reçue de la famille) -Esprit familial (famille virtuelle en entreprise : tantie, grand-frère...) -Partage des événements malheureux ou heureux des employés (l'expression de la solidarité dans le malheur ou dans le bonheur)
	Caractéristiques personnelles du dirigeant et de l'employé	-L'âge de l'employé (âge biologique (âgé) ou âge professionnel (ancienneté)) -Le sexe du dirigeant (sexe masculin ou sexe féminin) -L'origine familiale du dirigeant - L'origine familiale de l'employé -Le nombre d'enfants à charge de l'employé. -Niveau d'instruction du dirigeant - Niveau d'instruction de l'employé -Relation familiale -Partage des valeurs culturelles et communautaires -Relation fraternelle entre le dirigeant et son employé

Source : Auteur à partir de la littérature, des résultats des entretiens avec les dirigeants

3.2.2.2. Opérationnalisation des pratiques de management

Les travaux de Boubakary (2016) se sont fondés sur ceux de Perrot et Roussel (2009) pour dégager six (6) principales pratiques de management. En plus de ces pratiques, la phase

qualitative exploratoire de notre travail de recherche nous a permis de découvrir cinq (5) autres pratiques managériales à l'issue de l'analyse de contenu des entretiens. C'est ce qui a servi de base d'opérationnalisation des pratiques de management dans les PME. Dans le modèle qui sert de base d'analyse, les pratiques de management sont la variable médiatrice. C'est elle qui transmet l'influence des facteurs socioculturels (variable indépendante) sur la performance sociale. Ainsi, les pratiques de management jouent un rôle médiateur dans ce modèle à partir de son effet médiateur. Ce dernier, selon Akremi *et al.* (2015, 96) « ...également appelé effet indirect est défini par la présence d'une ou de plusieurs variables qui interviennent pour transmettre l'influence d'une variable *X* (facteurs socioculturels) sur une variable *Y* (performance sociale) ». Alors, les pratiques de management jouant un rôle médiateur décrit un processus, à travers lequel la variable indépendante est susceptible d'influencer la variable dépendante (Rasclé et Irachabal, 2001).

La phase qualitative, au travers des entretiens semi-directifs des dirigeants et d'experts a permis de définir les principales pratiques managériales dans les PME agroalimentaires. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons ses composantes.

Tableau 3 : Présentation des composantes des pratiques de management

Concept	Composantes
PRATIQUES DE MANAGEMENT	-la maîtrise de la politique interne de l'entreprise; -savoir agir afin d'être en cohérence avec les valeurs et croyance de l'entreprise; -avoir les compétences pour coordonner les activités au sein de l'entreprise; -savoir fixer les objectifs et contrôler les résultats de l'entreprise; -savoir créer un bon climat social et une ambiance de cohésion au sein de l'entreprise; -concevoir des stratégies pour la fidélisation des clients et l'efficacité des employés; -communiquer ma vision aux employés au cours des réunions; -programmer la production afin de répondre aux besoins des clients car il y a des heures de ponte ou d'affluence; -suivre l'exécution et l'évolution des tâches confiées aux employés; -contrôler la qualité du service des employés.

Source : Synthèse à partir des travaux de Boubakary (2016) et les entretiens semi-directifs de la phase qualitative.

3.2.2.3. Opérationnalisation de la performance sociale de l'entreprise

En littérature, nous avons suffisamment développé cette performance sociale en mobilisant les travaux des auteurs suivants (Akani, 1997 ; Marmuse, 1999 ; Lapenu *et al.*, 2004 ; Sutter, 2011 ; Sutter et Baggio, 2013 ; Bakengela, 2007 ; Haegel, 2016; Makaya et Bakengela, 2018 ; Makaya et Kinda, 2019). Ces travaux ont non seulement défini ce qu'est la performance sociale mais aussi et surtout ont défini plus de neuf (9) principaux indicateurs (voir p. 137). En voulant identifier l'indicateur ou les indicateurs les plus pertinents qui expliquent mieux et pertinemment la performance sociale de ces PME, nous nous sommes appuyés sur l'approche qualitative exploratoire. Mais, la rigueur de l'approche qualitative nous a permis de ne retenir que le climat social en ces PME comme la seule dimension pertinente qui est indiquée pour mesurer la performance sociale. Ainsi, pour définir les dimensions et items du climat social, nous nous sommes inspirés des travaux de Maguiri et Ibenrissoul (2014) donc il est utile d'expliquer le processus de son opérationnalisation. Ici nous présentons dans ce tableau, le climat social en entreprise et ses dimensions (Maguiri et Ibenrissoul, 2014) mais il faut se référer au questionnaire pour prendre connaissance de ces composantes ou items qui sont une

synthèse d'items provenant d'une part de leurs travaux et d'autre part des entretiens semi-directifs que nous avons effectués.

Tableau 4 : Présentation des dimensions de la performance sociale en entreprise

Concept	Dimensions
PERFORMANCE SOCIALE	Les conditions de travail
	Les relations et conflits interpersonnels
	La communication interne
	La justice et l'équité

Source : Maguiri et Ibenrissoul, 2014 : « étude de l'impact du climat social en entreprise sur l'implication des salariés : étude de cas d'une entreprise marocaine ».

3.2.3. Choix des échelles de mesure des variables

Pour la rédaction du questionnaire, les items pour certaines variables sont issus entièrement des résultats des entretiens semi-directifs (les facteurs socioculturels) tandis que d'autres proviennent de la littérature, adaptés et complétés par les résultats des entretiens (les pratiques de management et la performance sociale). Tous ces items ont été recueillis sur les échelles d'attitude de Likert car selon Lambin (1990), les échelles d'attitude ont pour objectif de rendre opérationnelles des informations d'ordre qualitatif en les transformant en données quantitatives. Les différents types d'échelle ne s'adaptant pas à toutes les problématiques par conséquent le chercheur doit choisir le type d'échelle en fonction du but de son étude.

L'échelle de Likert a beaucoup d'avantages, non seulement elle est facile à concevoir et à manipuler mais aussi et surtout les répondants comprennent facilement son utilisation. Ce qui fait qu'elle est adaptée aux entretiens en face à face, par correspondance ou postale et par téléphone. Nous avons opté pour une échelle de cinq points : 1. Pas du tout d'accord ; 2. Pas d'accord ; 3. Neutre ; 4. Plutôt d'accord ou 5. Tout à fait d'accord.

3.2.4. La collecte des données quantitatives

L'étude qualitative exploratoire nous a permis de rendre définitive les hypothèses. Pour tester ces hypothèses, il faut obligatoirement collecter les données. Ainsi, la collecte des données est déterminante dans le processus de recherche en général et particulièrement en management (Thiétart et Coll. (2003) ; Thiétart et all. (2014)). Pour ce faire, nous avons utilisé le questionnaire qui n'est que le mode de collecte des données primaire, adapté et le plus utilisé pour avoir des données quantitatives (Thiétart et coll., 2003 ; Thiétart et all., 2014). Par l'autoadministration et l'administration assistée, le questionnaire composé des questions relatives à l'identification du répondant et de l'entreprise et celles en rapport avec les hypothèses a été administré aux enquêtés. A partir d'un échantillonnage par quota et en interrogeant ces derniers par convenance, nous avons réussi à administrer le questionnaire à 213 dirigeants de PME agroalimentaires ivoiriennes.

3.2.5. Méthode de traitement des données

Les analyses factorielles exploratoires (AFE) et confirmatoires (AFC) sont les deux principales méthodes de traitement de données utilisées dans le processus aboutissant à l'infirmerie ou à la confirmation des hypothèses de recherche.

3.2.5.1. L'AFE

L'AFE vise la factorisation des items et l'épuration des échelles de mesure. Mais cette phase est précédée du respect des conditions préalables à la mise en œuvre de l'ACP. Les trois règles conditionnant l'ACP étant respectées à savoir la taille de l'échantillon qui est de 213, l'échelle de mesure qu'est l'échelle de Likert à 5 points dont les mesures sont équidistantes, elle peut être comme une valeur métrique (Gavard-Perret et al., 2012). La question de factorisation peut être vérifiée à partir de l'indice KMO (supérieur ou égal 0,5) et le Test de Bartlett (inférieur à 0,5%). Lorsque ces conditions sont vérifiées, c'est en ce moment-là qu'on peut passer à la factorisation des items et à l'épuration des échelles de mesure. La factorisation consiste à déterminer les axes factoriels à partir de deux critères à savoir : critère de Kaiser ou valeurs propres (valeurs supérieures à 1) et le critère de restitution minimum de variance à expliquer (la quantité d'informations initiales contenues par l'ensemble des facteurs retenus). Pour éviter qu'un item appartienne à plus d'un axe factoriel, nous utilisons la méthode VARIMAX qui n'est rien d'autre qu'une rotation orthogonale qui est fondée sur l'hypothèse de minimisation au maximum de la corrélation entre les variables ou items. Concernant l'épuration des échelles de mesure, c'est la suppression des items faiblement corrélés aux axes factoriels. Pour ce faire, il faut prendre en compte deux indicateurs, la communalité (Gavard-Perret et al., 2012 ; Colle, 2006 cité par Tuo, 2018) dont le coefficient est supérieur ou égal à 0,5 et la contribution factorielle dont la coordonnée est aussi supérieure ou égale à 0,5 (Doh bi, 2024). La détermination de la structure factorielle doit conduire à la vérification de la fiabilité des échelles par la détermination du coefficient d'Alpha de Cronbach qui doit être proche de 1. Mais selon Evrard *et al.*, (2003), le seuil de 0,7 est acceptable lorsqu'on a eu à faire une étude exploratoire comme dans le cadre de la présence recherche.

3.2.5.2. L'AFC

Après avoir confirmé toutes les structures factorielles, elle peut s'inscrire dans une démarche hypothético-déductive dans le but de contribuer aux tests des hypothèses en s'intéressant aux variables latentes. Par conséquent, elle apparaît comme un modèle d'équations structurelles qui va résoudre toutes les préoccupations liées au modèle notamment l'analyse du modèle de mesure, de modèle de structure et de modèle global puisque ces équations structurelles sont les méthodes les plus adaptées (Jolibert et Jourdan, 2006). Dans la pratique, elles doivent se baser sur le logiciel AMOS 26 (Doh bi, 2024).

La recherche de la qualité du modèle doit pouvoir conduire à la vérification de la satisfaction d'un certain nombre d'indices d'ajustement. Les seuils de ces indices sont indiqués dans le tableau ci-dessous (Doh bi, 2024).

Tableau 5 : seuils des indices d'ajustement du modèle

Types d'indices	Caractéristiques	Nom des indices	Valeurs de référence
Indices absolus	Ces indices permettent de vérifier la similarité entre le modèle théorique et les données observées	GFI (<i>Goodness of Fit</i>)	> 0,90
		AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit</i>)	> 0,80
		RMSEA (<i>Root Means Square Error of Approximation</i>)	< 0,08
Indices incrémentaux	Ces indices permettent de comparer le modèle de référence et le modèle testé	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	> 0,90
		TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	> 0,90
Indices de parcimonie	Ces indices permettent d'obtenir un modèle plus simple avec un meilleur ajustement	Khi-2/ddl	< 3

Source : Adaptation de Roussel (2005) et Hechmi et Chaker (2013) aux données (Doh bi, 2024)

Pour déterminer les valeurs de ces indices, il faut tenir compte non seulement de la méthode d'estimation des paramètres mais aussi de la nature de la distribution des réponses de chaque item. Ainsi, la méthode d'estimation adaptée dans le cadre d'une distribution multinormale est le Maximum de Vraisemblance. La vérification de la multinormalité de la distribution des réponses aux items s'appuie sur le coefficient de Madia dont la valeur est inférieure à 3 (Roussel *et al.*, 2002) ou inférieur à 10 (Kline, 2005). Mais pour cette recherche, nous adoptons le coefficient de 10. Si la multinormalité n'est pas vérifiée, Byrne (2001) conseille d'utiliser le Bootstrap comme méthode d'estimation des paramètres. Après la vérification de la multinormalité, il faut vérifier aussi la fiabilité des échelles de mesure et la validité du modèle. En effet, la fiabilité des échelles de mesure est bonne si le test de fiabilité sur la base du Rhô de Joreskog a une valeur supérieure à 0,7 (Roussel *et al.*, 2002). En parlant de la validité du modèle, il est question de la validité convergente appelée aussi Variance Moyenne Extraite (VME) ou variance. Elle est située à la diagonale et sa valeur doit être supérieure à 0,5. S'agissant de la validité discriminante, elle est établie selon Fornell et Larcker (1981) lorsque la VME de chaque construit est supérieure au carré des corrélations en comparaison aux autres construits.

3.2.5.3. Démarche de vérification des hypothèses sur les relations directes et la relation de médiation

La démarche en la matière consiste à tester les hypothèses pour les confirmer ou les infirmer. Pour analyser les hypothèses directes, il faut observer un certain nombre de paramètres. La significativité d'une hypothèse se vérifie soit par la probabilité p qui est inférieure à 5% (0,05) soit par le t de Student qui, en valeur absolue est supérieure à 1,96 (Thietart *et al.*, 2014). La nature de l'hypothèse est renseignée par le signe du coefficient. Ainsi, une hypothèse est confirmée ou validée quand cette dernière, est significativement positive tandis que celle qui est infirmée ou invalidée est son contraire. Le coefficient de détermination R^2 ou le pourcentage de la variance totale expliquée indique la mesure l'adéquation du modèle.

Pour tester les hypothèses sur les relations indirectes donc celles de médiation, encouragent l'utilisation de la méthode de Bootstrap pour tester les effets de médiation (Preacher et Hayes, 2004, 2008 ; Hayes, 2013). Par conséquent, la méthode de bootstrap pourrait analyser l'effet

indirect significatif grâce à l'intervalle de confiance qui exclut zéro (Borau *et al.*, 2015 ; Hrichi *et al.*, 2021) à laquelle il faut associer des équations structurelles.

4. Présentation des résultats

La présentation des résultats va nous conduire à évoquer les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. Ces analyses vont aboutir aux tests d'hypothèses.

4.1. Les résultats de l'AFE

Nous présentons de manière successive les résultats de l'ACP concernant les items des facteurs socioculturels, des pratiques de management et de la performance sociale.

4.1.1. Les échelles de mesure des facteurs socioculturels

Tableau 6 : les analyses factorielles des facteurs socioculturels

Items	Communalités	Composante				
		1	2	3	4	5
5. L'acceptation d'un employé issu du groupe ethnique (Akan, Krou) est à considérer	0,772	0,863				
6. L'origine ethnique (baoulé, abron) est importante dans le recrutement des employés	0,744	0,851				
4. Ma conception religieuse guide mes pratiques de management	0,543	0,728				
3. En entreprise, je tiens compte de la nationalité des uns des autres dans mes pratiques de management	0,553	0,710				
14. L'origine familiale de l'employé (polygamie, famille recomposée, famille divisée, parents divorcés) contribue à sa stabilité plus ou moins en entreprise	0,673		0,815			
15. Le fait que l'employé a de nombreux enfants à charges agit sur son comportement en entreprise	0,613		0,769			
13. L'origine familiale (famille nombreuse) influence les pratiques de management du dirigeant	0,598		0,765			
11. L'âge de l'employé doit être pris en compte dans les situations de reproche ou d'observation	0,522		0,647			
8. Les relations familiales entre la famille du dirigeant et celle de l'employé agissent sur les pratiques de management	0,636			0,764		
10. La relation d'amitié entre le dirigeant et l'employé agit sur la conduite managériale	0,588			0,651		
9. Le partage des valeurs culturelles et communautaires doit être favorisé	0,558			0,574		
12. Le sexe (femme ou homme) du dirigeant impacte ses pratiques de management	0,500			0,520		
16. Le niveau d'instruction du dirigeant agit sur sa capacité managériale	0,761				0,802	
17. Le niveau d'instruction de l'employé (analphabète, niveau primaire, niveau secondaire et niveau supérieur) agit sur sa compréhension de l'orientation donnée par le dirigeant	0,573				0,678	
7. L'éducation familiale influence les attitudes de mes employés en entreprise	0,509				0,517	
2. Le partage des événements malheureux (décès, maladie) et heureux (mariage, naissance, anniversaire) avec mes employés impacte mes pratiques de management	0,745					0,851
1. La considération de l'esprit de famille dans mon entreprise agit dans mes pratiques de management	0,761					0,840
KMO/p-value du Test de Bartlett	0,674/0,000					
Valeur propre		3,260	2,88	1,767	1,381	1,270

% variance expliquée totale		62,089				
Nombre d'items		4	4	4	3	2
Alpha de Cronbach		0,804	0,757	0,622	0,642	0,644

Source : nos enquêtes traitées par SPSS 21

Les résultats de l'AFE indiquent que l'indice KMO est égal à 0,674 supérieur au seuil de 0,5 et le test de sphéricité de Bartlett affiche une p-value inférieure à 5%. Ce qui indique que les conditions d'application de l'ACP sont donc remplies puisque les données sont factorisables. Cette analyse génère cinq composantes (*origine socioculturelle du dirigeant et de l'employé, l'origine familiale, familiarité socioculturelle, niveau d'instruction, obligation de solidarité africaine*) qui concentrent plus 62% de données après la rotation. Toutes les variables ont une communalité supérieure à 0,5. La valeur de l'Alpha de Cronbach pour chacune de ces variables est proche de 1 donc elle est satisfaisante. Ce qui indique que la corrélation entre les items est fiable car il y a une cohérence interne.

4.1.2. Les échelles de mesure des pratiques de management

Tableau 7: les analyses factorielles des pratiques de management

Items	Commu- nalités	Composantes		
		1	2	3
7. Je conçois des stratégies pour la fidélisation des clients et l'efficacité des employés	0,718	0,832		
9. Il faut programmer la production afin de répondre aux besoins des clients, car il y a des heures de pointe ou d'affluence	0,658	0,787		
5. Je sais comment fixer les objectifs et contrôler les résultats de l'entreprise	0,668	0,757		
3. J'ai les compétences nécessaires pour coordonner les activités au sein de l'entreprise	0,657	0,692		
11. Il faut contrôler la qualité du service des employés	0,500	0,591		
2. Je sais comment agir afin d'être en cohérence avec les valeurs et croyance de l'entreprise	0,668		0,805	
4. Je sais prendre des décisions pour atteindre les objectifs de l'entreprise	0,714		0,767	
6. Je sais créer un bon climat social et une ambiance de cohésion au sein de l'entreprise	0,645		0,703	
1. Je maîtrise la politique interne de l'entreprise	0,548		0,579	
10. Je suis l'exécution et l'évolution des tâches confiées aux employés	0,664			0,807
8. Je communique ma vision aux employés au cours des réunions	0,500			0,617
KMO/p-value du Test de Bartlett	0,839/0,000			
Valeur propre		4,542	1,234	1,129
% variance cumulée expliquée		62,781		
Nombre d'items		5	4	2
Alpha de Cronbach		0,838	0,758	0,316

Source : nos enquêtes traitées par SPSS 21

Les données sont factorisables car l'indice de KMO est 0,839 et le test de sphéricité de Bartlett est à 5%. Par conséquent la structure matricielle de corrélations pour les données de notre échantillon d'étude se prête bien à l'application de l'ACP. Toutes les variables une bonne qualité de représentativité car leurs communalités sont supérieures à 0,5. En considérant le principe de Kaiser, on a trois facteurs mais la valeur de l'Alpha de Cronbach des deux premiers est supérieure à 0,5 tandis que celle du dernier en est inférieure. Finalement, nous ne pouvons

retenir que deux composantes (stratégies et contrôle, Compétences) qui concentrent 62,781% d'informations initiales pour les pratiques de management donc cette variable est bidimensionnelle. En plus les items faisant partie de ces composantes sont fiables.

4.1.3. Les échelles de mesure de la performance sociale de l'entreprise

Nous devons analyser les échelles de mesure des différentes dimensions de la performance sociale. Ce sont les conditions de travail, les relations avec la hiérarchie et les conflits interpersonnels, la communication interne et l'équité et la justice dans l'organisation qui sont les dimensions de la variable dépendante que la revue de littérature nous a livrées. Les analyses factorielles exploratoires ont généré d'autres dimensions et en ont disparaitre aussi.

4.1.3.1. Les conditions de travail

Tableau 8: les analyses factorielles des conditions de travail

items	Communalités	Composante	
		1	2
1. L'environnement de travail est confortable	0,631	0,791	
2. Il y a l'hygiène et la sécurité du poste de travail	0,623	0,750	
3. Les ressources mises à la disposition des employés sont suffisantes	0,552	0,670	
4. Il y a une possibilité d'aménagement du temps de travail	0,962		0,981
KMO/p-value du Test de Bartlett	0,595/0,000		
Valeur propre		1,652	1,016
% variance cumulée expliquée		66,681	
Nombre d'items		3	
Alpha de Cronbach		0,683	

Source : nos enquêtes traitées par SPSS 21

Les données étant factorisables puisque l'indice de KMO et le test de sphéricité de Bartlett sont respectivement supérieur à 0,5 et inférieur à 5%, nous pouvons donc procéder à une ACP. Cette composante est unidimensionnelle dans la mesure où le second facteur n'a qu'un seul item qui est supprimé. La seule composante restante non seulement a une bonne communalité car ayant les valeurs supérieures à 0,5 mais son Alpha de Cronbach est supérieur à 0,5. Ce qui indique que les données sont fiables. Mais ce seul concentre plus de 66,681% de données initiales.

4.1.3.2. les relations avec la hiérarchie et les conflits interpersonnels

Cette composante est composée de deux autres sous-composantes à savoir : les relations entre les services et entre les employés, les relations avec son supérieur et avec la haute direction. Ces deux sous-composantes vont être analysées successivement.

4.1.3.2.1. les relations entre les services et entre les employés

Tableau 9 : les analyses factorielles des relations entre les services et entre les employés

Items	Communalités	Composante
		1
21. Le droit à la parole est reconnu à chacun	0,646	0,723
26. Les employés se respectent mutuellement	0,574	0,657
19. Il y a une liberté de parole au sein du groupe	0,578	0,653
24. Les employés partagent tous des objectifs communs	0,637	0,624
25. Les employés se soutiennent et s'entraident	0,614	0,614
20. Il y a beaucoup d'échanges d'idées	0,520	0,605
23. Il y a un bon esprit d'équipe dans les services	0,517	0,601
28. Les employés s'apprécient mutuellement	0,507	0,561
18. Le lien de confiance existe entre les employés	0,502	0,557
17. Les employés ont une bonne perception de leurs collègues de travail		0,549
KMO/p-value du Test de Bartlett	0,824/0,000	
Valeur propre		4,447
% variance expliquée		62,7
Alpha de Cronbach		0,819

Source : nos enquêtes traitées par SPSS 21

Après avoir effectué plusieurs tests de fiabilité inter-items dans le but d'avoir un seul facteur qui pourrait retenir le maximum d'informations, nous n'avons pu retenir que 10 items sur les 28, contribuant fortement à la formation du facteur. Après cet examen, nous observons que les conditions de l'ACP sont réunies dans la mesure où l'indice de KMO est de 0,82 et le test de sphéricité de Bartlett est inférieur à 5%. Ce seul facteur détient 62,7% de données initiales mais les items qui le composent ont non seulement une bonne communalité dont la valeur est à 0,5 mais aussi une bonne cohérence interne car l'alpha de Cronbach indique une valeur de 0,819.

4.1.3.2.2. les relations avec son supérieur et avec la haute direction

Tableau 10 : les analyses factorielles des relations avec son supérieur et avec la haute direction

Items	Communalités	Composante
		1
24. Il existe la possibilité de perfectionnement et de croissance personnelle au travail	0,658	0,753
5. La direction est proche des préoccupations de son personnel	0,677	0,734
23. Le processus d'évaluation mis en place est conforme aux besoins et aux attentes du personnel	0,602	0,730
22. Les conditions de promotion sont suffisantes	0,711	0,726
21. Les conditions de rémunération sont suffisantes	0,613	0,706
17. Il favorise l'autonomie des membres de son équipe et les fait participer aux prises de décisions	0,597	0,666
9. La direction est disponible et ouverte pour écouter les employés	0,685	0,656
3. Le supérieur traite les employés avec respect et dignité	0,680	0,651
1. Le supérieur est capable d'entretenir de bonnes relations avec ses collaborateurs	0,696	0,635
16. Il supporte et encourage son équipe		0,628
10. La direction est disponible et ouverte à discuter des problèmes des employés	0,583	0,624
15. L'attitude du supérieur vis-à-vis de la formation des employés est bonne	0,533	0,592
6. La direction informe toujours son personnel sur les décisions prises	0,621	0,579
2. Le supérieur est capable d'adopter une attitude positive	0,562	0,569
20. Il gère efficacement le changement en entreprise	0,541	0,563
18. Il défend son équipe auprès de la direction	0,603	0,551
8. La direction informe toujours ses employés sur les raisons qui ont motivé la prise des décisions et les orientations stratégiques	0,751	0,550
4. Les attitudes et les comportements des employés envers leur supérieur sont corrects	0,521	0,547
KMO/p-value du Test de Bartlett	0,848/0,000	
Valeur propre		9,270
% variance expliquée		67,374
Alpha de Cronbach		9,15

Source : nos enquêtes traitées par SPSS 21

Nous avons fixé comme objectif, avoir un seul facteur qui peut détenir le maximum d'informations. Pour ce faire, nous avons effectué plusieurs tests de fiabilité inter-items. L'examen des 18 items retenus sur les 28 a permis de réunir les conditions favorables à l'ACP puisque l'indice de KMO est 0,848 et le test de sphéricité de Bartlett affiche une p-value inférieure à 5%. Nous observons que ce seul facteur rassemble 67,374% d'informations initiales et l'Apha de Cronbach est 9,15, ce qui démontre que les items qui forment ce facteur ont une bonne cohérence interne donc les données sont fiables.

4.1.3.3. la communication interne

Tableau 11 : les analyses factorielles la communication interne

Items	Communalités	Composante		
		1	2	3
6. La communication entre les employés est bonne	0,695	0,826		
7. La communication entre les employés est bonne parce que cette communication est ouverte	0,654	0,787		
8. La circulation de l'information entre les services est facile	0,561	0,718		
9. La direction gère efficacement la communication	0,543	0,569		
2. La hiérarchie a le monopole d'information	0,705		0,835	
12. Les employés ont la possibilité d'utiliser et développer leurs compétences	0,674		0,677	

5. La direction utilise tous les moyens de communication	0,759			0,865
11. Les employés ont assez d'autonomie dans leur travail				0,659
KMO/p-value du Test de Bartlett	0,733/0,000			
Valeur propre		2,969	1,223	1,050
% variance expliquée		65,514		
Alpha de Cronbach		0,760	0,463	0,422

Source : nos enquêtes traitées par SPSS 21

Les examens de l'indice de KMO et le test de sphéricité de Bartlett indiquent respectivement 0,733 et inférieur à 5%. Les conditions de l'application de l'ACP sont exaucées.

On a théoriquement trois facteurs concentrant 65,514% d'informations initiales mais, à la fin on a eu à supprimer les deux derniers facteurs pour n'avoir qu'un seul facteur dont la valeur de l'Alpha de Cronbach est supérieur à 0,7. Ce qui montre que les items constituant ce facteur ont une cohérence interne. Ce qui fait que ces données sont fiables.

4.1.3.4. l'équité et la justice

Tableau 12: les analyses factorielles de l'équité et la justice

Items	Communalités	Composante	
		1	2
5. Les systèmes de sanctions et de punition en vigueur dans l'entreprise sont justes	0,603	0,760	
2. Les employés sont traités équitablement par rapport à leur accès à la formation	0,569	0,741	
4. Les systèmes de récompense en vigueur dans l'entreprise sont justes	0,605	0,739	
1. Les employés sont traités équitablement par rapport à leur rémunération	0,551	0,729	
3. Les employés sont traités équitablement par rapport à l'information	0,525	0,724	
6. Les ressources sont réparties équitablement	0,568	0,546	
8. Il y a une discrimination au niveau du salaire	0,785		0,882
9. Il y a une discrimination au niveau de l'embauche	0,755		0,829
7. Il y a une discrimination entre les hommes et les femmes	0,677		0,817
KMO/p-value du Test de Bartlett	0,812/0,000		
Valeur propre		3,914	1,626
% variance expliquée		61,548	
Nombre d'items		6	3
Alpha de Cronbach		0,81	0,505

Source : nos enquêtes traitées par SPSS 21

La détermination de l'indice de KMO de 0,812 et le test de sphéricité de Bartlett affichant une p-value inférieure à 5%, montre que les données sont factorisables et par conséquent l'ACP peut être appliquée. Nous avons déterminé finalement un seul facteur dont son coefficient de l'Alpha de Cronbach est 0,81 qui démontre la fiabilité des données.

4.2. Les résultats de l'AFC

La vérification de la multinormalité de la distribution nous amène à affirmer qu'elle n'est pas multinormale dans la mesure où le coefficient de Mardia est supérieur à 10 par conséquent nous utilisons la technique de Bootstrap pour effectuer les tests d'analyses. Nous faisons la synthèse de tous les modèles de mesure de toutes les variables par le modèle de mesure global de la recherche. Nous allons vérifier aussi la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles de mesure. L'analyse factorielle confirmatoire va s'achever par l'évaluation du modèle de structure.

4.2.1. La qualité de l'ajustement du modèle de mesure global de la recherche

Tableau 13: Test d'ajustement du modèle de mesure global purifié

Catégorie d'indices	Indices parcimonie	Indices incrémentaux		Indices absolus		
Modèle	Chi2/ddl	CFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA
Seuil	< 3	>0,90	>0,90	>0,90	>0,80	< 0,08
Modèle de mesure global	680,61/479 =1,421	0,914	0,905	0,900	0,836	0,046

Source : Nos travaux sur Amos 26

Les nouveaux résultats indiquent que tous les indices d'ajustement sont bien satisfaisants, car ils respectent les seuils recommandés. Ainsi, après avoir purifié le modèle de mesure global, nous pouvons indiquer les résultats suivants :

- les facteurs socioculturels sont bidimensionnels dont l'origine socioculturelle (ORI_SOC) de 3 items et l'origine familiale (ORI_FAM) de 3 items ;
- les pratiques de management avec ses deux dimensions respectivement stratégies et contrôle (STRAG_CONT) de 4 items et compétence (COMP) de 3 items;
- la variable latente performance sociale est composée de quatre dimensions à savoir les relations entre les services et entre les employés (REL_SER_EMPL) de 4 items et les relations avec son supérieur et avec la haute direction (REL_SUP_DIR) de 5 items, la communication interne (COM_INT) avec 4 items, l'équité et la justice dans l'organisation (EQ_JUST) avec 2 items ;

A partir de ce modèle, nous avons pu estimer les indicateurs de fiabilité et de validité.

4.2.2. Estimation de la fiabilité et des validités du modèle de mesure

Tableau 14 : Synthèse des tests fiabilité et des validités convergente et discriminante

Variables /Dimensions	Rhô de Joreskog	ORI_SOC	ORI_FAM	MANAG	PERF_SOC
ORI_SOC	0,8811	0,7282	-	-	-
ORI_FAM	0,7304	0,005	0,5078	-	-
MANAG	0,9512	0,0041	0,0222	0,9069	-
PERF_SOC	0,8369	0,0141	0,0502	0,3956	0,7558

Source : Nos travaux sur Amos 26

L'observation de ce tableau nous permet de dire que toutes les valeurs Rhô de Joreskog dans la seconde colonne sont supérieures à 0,7. Cela témoigne de la cohérence interne adéquate et fiable entre les items. Le Rhô de validité convergente ou les Variances Moyennes Extraites (VME) se situent sur la diagonale et en gras, excèdent la valeur recommandée de 0,5. Nous confirmons que les facteurs ont une bonne validité convergente et acceptable. Le test de la validité discriminante indique que les covariances ou les carrés de toutes les corrélations d'un construit à un autre sont inférieurs aux VME (comparaison par lignes et/ou en par colonnes). Par conséquent la validité discriminante est satisfaisante.

4.2.3. Evaluation du modèle de structure

En parlant de l'évaluation du modèle de structure, il est question de l'existence et l'intensité de relations entre les variables latentes du modèle de mesure globale purifiée tout en considérant constant les relations entre les variables latentes et leurs variables manifestes

Tableau 15: analyse du modèle structurel

Catégories d'indices	Indices de parcimonie	Indices incrémentaux		Indices absolus		
Indices retenus	Chi2/ddl	CFI	TLI	GFI	AGFI	RMSEA
Seuils de référence	< 3	>0,90	>0,90	>0,90	>0,80	< 0,08
Modèle structurel	657,582/479 = 1,373	0,924	0,916	0,900	0,815	0,044

Source : Nos résultats sous Amos 26

Nous avons amélioré l'ajustement du modèle en rajoutant ou en supprimant des covariances par le critère des Indices de Modifications (MI). De plus, tous les indices calculés respectent les seuils. Par conséquent, ce modèle structurel présente un bon degré d'ajustement. Pour révéifier la stabilité du modèle, nous avons suivi une procédure de ré-échantillonnage (le bootstrap) sur 200 échantillons. Nous avons obtenu des estimations qui sont très proches de celles du modèle initial et en plus sont très significatives à $p < 0,05$. Ceci confirme encore que notre modèle structurel est stable et robuste.

4.3. Les tests d'hypothèse

Alors s'agissant des tests d'hypothèses, il est question de l'analyse des relations de causes à effets grâce aux équations structurelles LISREL et le bootstrap. Nous allons procéder à l'analyse des liens directs et ceux de la médiation. À l'issue de ce test, les hypothèses peuvent être confirmées, partiellement confirmées ou infirmées. Quel que soit la nature de nos hypothèses à la fin de ces tests, ces dernières vont susciter une discussion qui va consister à confronter les résultats de nos travaux aux résultats antérieurs tout en présentant nos apports, les insuffisances ou les limites et les perspectives de recherche.

4.3.1. Analyse des liens directs

L'analyse des liens des directs concerne les hypothèses H1, H2 et H3.

Tableau 16 : Tests des trois premières hypothèses de la recherche

Hypothèses		Variables explicatives	MANAG		PERF_SOC	
			Coefficients (Bootstrap)	P	Coefficients (Bootstrap)	P
H1 infirmée	H1a	ORI_SOC			-0,496	***
	H1b	ORI_FAM			-0,512	***
H2 confirmée	H2a	ORI_SOC	0,197	***		
	H2b	ORI_FAM	0,420	***		
H3 confirmée		MANAG			0,676	***
R²			0,257 = 25,7 %		0,651 = 65,1 %	

Source : Données de l'enquête ; *** : significativité à $p < 0,05$

Les résultats indiquent que tous les coefficients des variables indépendantes sont statistiquement significatifs au seuil de 5 %. La dimension *origine socioculturelle* (ORI_SOC) exerce une influence très significative ($p < 0,05$) mais négative (coefficient (bootstrap) = **-0,496**) sur la performance sociale et l'*origine familiale* (ORI_FAM) exerce elle aussi une influence très significative ($p < 0,05$) mais négative (coefficient (bootstrap) = **-0,512**) sur la performance sociale. Les facteurs socioculturels que les dirigeants utilisent dans leurs pratiques de management ont une influence négative mais très significative sur la performance sociale par conséquent **H1 est infirmée**.

La dimension *origine socioculturelle* (ORI_SOC) a une influence très significative ($p < 0,05$) et positive (coefficient (bootstrap) = **0,197**) sur les pratiques de management. La dimension *origine familiale* (ORI_FAM) exerce une influence très significative ($p < 0,05$) et positive (coefficient (bootstrap) = **0,420**) sur les pratiques de management. Alors nous retenons que les facteurs socioculturels ont une influence positive très significative sur les pratiques de management par conséquent **H2 est confirmée**.

Les variables « *les pratiques de management* » (MANAG) ont une influence positive très significative sur la performance sociale car ($p < 0,05$) et le (coefficient (bootstrap) = **0,676**), **H3 est confirmée**.

D'après Roussel *et al.* (2002), le coefficient de détermination R^2 explique la variance des pratiques de management et celle de la performance sociale respectivement à **25,7%** et à **65,1%** par les facteurs socioculturels.

4.3.2. Test de la médiation

Ce test va consister à mesurer l'influence des facteurs socioculturels sur la performance sociale. Ces facteurs socioculturels sont mesurés à travers leurs deux dimensions à savoir l'origine socioculturelle de l'employé et l'origine familiale du dirigeant et de l'employé sur la performance sociale via les pratiques de management.

4.3.2.1. Effet de la médiation des pratiques de management dans la relation entre l'origine socioculturelle et la performance sociale

La relation entre l'origine socioculturelle et la performance sociale est analysée d'une part sans la présence de la médiation et d'autre part avec la présence de la médiation.

Tableau 17 : effet direct de l'origine socioculturelle sur la performance sociale

L'origine socioculturelle/performance sociale	Effet	se	T	p	LLCI	ULCI
	-0,115	-0,008	0,053	0,029	-0,245	-0,036

Source : Données de l'enquête Significativité à 0,05

Les résultats indiquent qu'il existe un lien direct significatif au seuil de 5 % entre l'origine socioculturelle (ORI_SOC) et la performance sociale (PERF_SOC) car $p = 0,029 < 0,05$ et zéro est exclu de l'intervalle de confiance **[-0,245 ; -0,036]**. La significativité de ce lien direct va nous amener à analyser le lien indirect avec présence de la médiation.

Tableau 18 : effet indirect de l'origine socioculturelle sur la performance sociale

	Effet	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Pratiques de Management	-0,0459	0,0330	-0,1290	-0,0022

Source : Données de l'enquête

Pour l'effet indirect, les résultats indiquent que zéro n'existe pas dans l'intervalle de confiance à 95% : [- 0,1290 ; - 0,0022] ce qui veut dire que l'effet de médiation est significatif puisque l'intervalle de confiance exclut zéro par conséquent nous pouvons conclure que les pratiques de management des dirigeants des PME agroalimentaires jouent un rôle de médiateur dans la relation entre l'origine socioculturelle et la performance sociale de ces PME. L'hypothèse **H4a** est validée

D'après les résultats du test, la valeur du VAF se présente comme suit :

$$\text{VAF} = (-0,1059 \times 0,2982) / ((-0,1059 \times 0,2982) - 0,0708) = 0,225$$

Cette valeur étant comprise entre 0,2 et 0,8, nous pouvons conclure que la médiation est partielle. Ce qui veut dire que les pratiques de management jouent un rôle médiateur partiel entre les facteurs socioculturels liés à l'origine socioculturelle des employés et la performance sociale de l'entreprise. Cela s'explique par le fait que l'origine socioculturelle notamment la religion, le groupe ethnique et l'origine ethnique n'ont pas besoin d'être intégrés forcément dans les pratiques managériales par le dirigeant pour influencer la performance sociale dans les PME.

4.3.2.2. Effet des pratiques de management dans la relation entre l'origine familiale et la performance sociale.

La relation entre l'origine familiale et la performance sociale est analysée d'une part sans la présence de la médiation et d'autre part avec la présence de la médiation. On peut observer ces résultats dans les tableaux ci-dessous

Tableau 19: effet direct de l'origine familiale sur la performance sociale

L'origine familiale/performance sociale	Effet	se	T	p	LLCI	ULCI
	-0,074	-0,001	0,027	0,005	-0,128	-0,025

Source : Données de l'enquête

Les résultats indiquent qu'il existe un lien direct significatif au seuil de 5% entre l'origine familiale (ORI_FAM) et la performance sociale (PERF_SOC) puisque $p=0,005 < 0,05$ et zéro est exclu de l'intervalle de confiance à 95% [- 0,128 ; - 0,025].

Tableau 20 : effet indirect de l'origine familiale sur la performance sociale

Pratiques de Management	Effet	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	-0,233	0,163	-0,0067	0,0574

Source : Données de l'enquête

Pour l'effet indirect, les résultats indiquent que zéro existe dans l'intervalle de confiance à 95% : [-0,0067 ; 0,0574]. Ainsi, nous pouvons conclure qu'il n'existe pas de médiation des pratiques de management dans la relation entre l'origine familiale (du dirigeant et des employés) et la performance sociale de l'entreprise, par conséquent l'hypothèse **H4b** n'est pas validée. Ce qui veut dire une famille nombreuse, une famille instable (divorcée, recomposée,...) et avoir de nombreux enfants ne favorisent pas la performance sociale.

5. Discussion des résultats et implications de la recherche

La discussion des résultats de la recherche va aborder les relations entre les facteurs socioculturels et la performance sociale d'une part et les facteurs socioculturels et les pratiques de management d'autre part. Elle va aborder aussi les relations entre les pratiques de management et la performance sociale et enfin les relations entre les facteurs socioculturels et la performance sociale via les pratiques de management.

Il ressort du test de la première hypothèse que les facteurs socioculturels ont significativement une influence négative sur la performance sociale. L'infirmerie de cette hypothèse va dans le sens des travaux de Makaya et Bakengela (2018) qui incrimine la culture africaine comme celle qui constitue la faiblesse majeure pour l'entreprise. Hernandez prend le contrepied des auteurs qui pensent ainsi en affirmant que, les facteurs socioculturels ne sont pas des barrières infranchissables mais plutôt les facteurs socioculturels ethniques et familiaux constituent des appuis pour le dirigeant (Hernandez, 1997 ; Teko et Bapes, 2010).

La seconde hypothèse testée révèle que les facteurs socioculturels influencent positivement mais d'une manière significative les pratiques de management. En effet, selon Hernandez (2007), Boukar et Tapsi (2010) et bien d'autres auteurs affirment que les facteurs socioculturels sont des éléments importants qui expliquent les pratiques de management dans les entreprises en Afrique notamment les PME (Boubakary, 2016). C'est dans le contexte africain qu'il est possible de voir la primauté du groupe sur l'individu (Hofstède, 1987), la primauté du social sur l'économique (Boubakary, 2016). Cependant, certains auteurs s'inscrivent dans une logique contraire puisqu'ils admettent que les caractéristiques de la culture africaines sont à la base de la faible performance des entreprises africaines puisque selon eux, ces dernières s'opposent aux principes de la rationalité managériale (D'Iribane, 1990 ; Manguelle, 1993).

La validation de la troisième hypothèse révèle que les implications de la théorie de l'école des relations humaines font que les entreprises s'intéressent fortement à mettre l'homme au centre des préoccupations. Le praticien Kessy (1998) encourage les entreprises à améliorer le bien-être des salariés, la qualité du dialogue social et l'impact sociétal. La mise en œuvre de tous ces avantages sociaux au profit des salariés est un gage de fidélité à l'entreprise. En orientant les pratiques de management dans les relations sociales, doit être dans les proportions raisonnables.

Quand le test de la dernière hypothèse relève que l'effet médiateur est partiel, cela veut tout simplement dire que les pratiques de management comme variable médiatrice n'est pas la seule à pouvoir agir sur la relation malgré sa significativité. Nous devons savoir que la culture nationale est déjà intégrée dans les valeurs de chaque salarié. Elle se pratique entre individus.

6. Conclusion

Nous avons pour objectif à travers cette étude de démontrer que les pratiques de management peuvent par leur effet médiateur, transformer les facteurs socioculturels (la religion, le groupe ethnique, l'origine ethnique, l'origine familiale du dirigeant et celle de l'employé, nombre enfants de l'employé ...) en performance sociale chez les employés. Pour ce faire, nous avons procédé à une étude qualitative exploratoire à travers des recherches documentaires, des observations, les entretiens individuels semi-directifs auprès des dirigeants de PME pour d'une part se familiariser avec les concepts de l'étude et d'autre part collecter les données pour étude quantitative. Ces données nous ont permis de formuler des hypothèses qui ont été testées. Le traitement de ces hypothèses nous a donné les résultats comme suite : **H1** infirmée, a montré que les facteurs socioculturels n'ont pas d'effet positif direct sur la performance sociale tandis que **H2** et **H3** sont confirmées, signifiant respectivement que les facteurs socioculturels ont une influence positive sur les pratiques de management et que ces dernières ont aussi une influence positive sur la performance sociale. Mais **H4** renseigne que les facteurs socioculturels agissent partiellement sur la performance sociale via les pratiques de management comme variable médiatrice. Ces résultats nous donnent de comprendre que la question de la diversité socioculturelle en relation avec le management pour agir sur la performance sociale des employés est toujours d'actualité. Alors l'intégration des facteurs socioculturels dans les pratiques de management dans la perspective de la performance sociale doit être encouragée dans le but de s'adapter au contexte socioculturel. Cette recherche peut être reconduite mais en l'abordant sous l'angle de la perception des employés mais surtout en l'effectuant dans plusieurs villes importantes sur le territoire national.

Références bibliographiques

1. **AKANNI A. (1997).** *Culture d'entreprise et performance au Sénégal*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen, France, 260 p.
2. **AKREMI, E.A. & ROUSSEL, P. (2003).** « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: applications en GRH », *Université Catholique de Louvain, IAG-REHU, Place des Doyens 1*.
3. **ALAOUI, A. et EL MAKRINI, H. (2014).** Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines, *Management & Avenir*, vol.6, n° 72, pp.15-33.
4. **ALECIAN, S. & FOUCHER, D. (2002).** *Le Management dans le service public*. Editions d'organisations, Nouvelles Edition.
5. **BAGGIO, S. & SUTTER, P.-E. (2013).** La Performance sociale au travail. Livre Blanc réalisé par Mars-Lab, www.mars-lab.com
6. **BEKONO, O. (2017).** Ethnicité et pratiques managériales en contexte africain, *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*.

7. **BEN LARBI, S., LACROUX, A. & LUU, P. (2019).** La performance sociétale des entreprises dans un contexte international : vers une convergence des modèles de capitalisme ? *Management International*, vol.23, n°2, pp. 56–72.
<https://doi.org/10.7202/1060031ar>.
8. **BENKENGELA, S.P (2007).** « Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique? Le “Management africain” à l’épreuve des évidences empiriques’’ », *18^{ème} Congrès de l’Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Vol. 18, pp. 110.
9. **BORAU et al. (2015).** « L’Analyse des effets de médiation modérée: Application en Marketing », *Recherches et Applications en Marketing*, Vol. 30, N°4, pp. 95-138.
10. **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
11. **BOUBAKARY, Ben et MOSKOLAÏ, D. D. (2019).** Contribution de l’innovation managériale à la performance des PME en Afrique : le cas du Cameroun, *Revue de Management et Culture*, pp.171-196, <http://revues.imist.ma/journal=REMAC>
12. **BOUKAR, H. (2009).** « Les Facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.3, N°237-238, pp.75-83.
13. **BOUKAR, H. et TSAPI, V. (2010).** Impact du profil socioculturel du dirigeant sur la croissance des micro et petites entreprises camerounaises, *Revue des Sciences de Gestion*, n°77, pp.19-33
14. **BOUZIANE A. (2022).** Évolution historique du concept de la responsabilité sociale des entreprises, *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 3 : N° 1, pp : 471-501.
15. **CHITOU, I. (2013).** Ethique et pratiques managériales dans les entreprises en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo, *Gestion et Management Public*, vol.1, n°4, pp. 23-35.
16. **DIAKITE, A. et al., (2025).** Impact des pratiques managériales des responsables sur la qualité des soins dans les hôpitaux de district de la ville de Bamako en 2022, *International Journal of Research in Economics and Finance*, Vol. 2, n°4, pp. 78-100.
17. **DIBY, K (2007).** *Management des services publics en Afrique, retour d’expérience : des raisons d’espérer*, NEI-CEDA/Hachette Livre International, 2^{ème} édition

18. **DIOUF, D. C. A, et SAM, O. A. (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. 03, N° 16, pp. 606-632.
19. **DUMÉZ, H. (2016).** *Méthodologie de la recherche qualitative*, Magnard-Vuibert.
20. **EL AMMARY, H. BALHADJ, S. (2020).** L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : proposition d'un modèle de recherche, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 3, N° 2, pp. 1293 -1319.
21. **ERIOLO, J. A. (2020).** « Dimension socioculturelle du profil des dirigeants et dynamisme des Petites entreprises au Bénin », *Journal of Academic Finance*, Vol. 11 N° 2.
22. **HABIBI, Z. et GUATI, R. (2022).** L'impact de l'innovation sur la performance des entreprises : une revue de littérature théorique et empirique, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol.5, n°2, pp.341-362.
23. **HAEGEL, A. (2016).** *Toute la fonction ressources humaines*, Paris, Dunod, 3ème édition.
24. **HERNANDEZ, E.-M. (1997).** *Le Management des entreprises africaines*. Paris, L'Harmattan.
25. **HRICHI, A. et ZAKOUR, Z. (2021).** La médiation sous l'approche « Bootstrapping » démarche à suivre via SMART-PLS 3, *International Journal of Marketing and Strategic Management*, Vol. 3, N° 2, pp. 41-57.
26. **IGALENS J. & GOND J-P. (2003).** La Mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°50, octobre-novembre-décembre, pp. 111-130.
27. **JOUALI, J. et ABARAR, I. (2018).** L'Effet Médiateur De La Satisfaction Sur Les Liens Relationnels Et La Fidélité L'application De La Méthode De Barron et Kenny 1986, *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, Vol. 18, N° 7, pp.
28. **JOUALY D. (2022).** La responsabilité sociale des entreprises : historique et contexte d'émergence du construit, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 5, N° 3, pp.1032-1052
29. **KESSY, M. Z. (1998).** *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. CEDA, Abidjan.
30. **KHALIFE, E. et DE MONTMORILLON, B. (2018).** Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban, *Revue Internationale P.M.E*, vol. 31, n° 3-4, pp. 227–260.

31. **MAGUIRI, D. et IBENRISSOUL, N. (2014).** Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine, *International Journal of Innovation and Scientific Research*, Vol. 1, N° 2, pp. 94-115.
32. **MAKAYA, K. et BAKENGELA, S. (2018).** « Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : Etude exploratoire », *Revue Congolaise d'Economie et de Gestion*, N°12, pp. 182-214.
33. **MAKAYA, K. et KINDA, S. (2019).** Facteurs organisationnels de la performance sociale des entreprises privées congolaises : cas des petites et moyennes entreprises de Kinshasa.
34. **MANGUELLE, D.E. (1993).** *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement structurel ?*, Yvry, Editions Nouvelles du Sud.
35. **MOUATASSIM, L. H. (2020).** Performance Sociale des Entreprises : Revue de littérature, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 3 : N°3, pp : 475 – 499.
36. **MOUSTAIKED et al. (2018).** « Le Management entre théorie et pratique : Quelle évolution au fil du temps et à travers le monde ? », *Revue de la Comptabilité et de l'Audit*, N°4, pp. 63-77.
37. **OU-MELLAL, B. et al. (2025).** La performance sociale : Définitions, modèles théoriques et indicateurs de mesure, *International Journal of Research in Economics and Finance*, vol. 2, n°3, pp.149-166.
38. **RASCLE, N. & IRACHABAL, S. (2001).** « Médiateurs et modérateurs : implications théorique et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Le Travail Humain*, Vol.64, N°2, pp. 97-118.
39. **SCHOTT-SERAUDIE, A. (2012).** Responsabilité Sociale et/ou Responsabilité Sociétale des Entreprises, *Management & Sciences Sociales*, vol.1 n°12, pp. 29-38
40. **SOGBOSSI, B.B. (2005).** *Les Déterminants socioculturels du comportement commercial performant des petites entreprises en Afrique*, Thèse soutenue en Sciences de Gestion, Faculté des sciences économiques et de Gestion, Dakar.
41. **THIETART, A. (2014).** *Méthodes de recherche en management*, (4ème édition). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
42. **THIETART, A. et COLL. (2003).** *Méthode de recherche en Management*, Dunod. Paris.