

Les pratiques de GRH dans les micro-entreprises ivoiriennes : cas des restaurants traditionnels de la commune d'Abobo

HRM practices in Ivorian micro-enterprises the case of traditional restaurants in the commune of Abobo

COULIBALY Dialidjaha Korotoume

Doctorante en Science de gestion
Université Félix Houphouët Boigny/ Côte d'Ivoire
Laboratoire des Sciences de l'Organisation (LSO)

Professeur OUATTARA Abdoulaye

Enseignant-chercheur Gestionnaire, Doyen Honoraire de l'unité de Formation et de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion
Université Félix Houphouët Boigny / Côte d'Ivoire
Laboratoire des Sciences de l'Organisation (LSO)

Date de soumission : 06/05/2025

Date d'acceptation : 04/07/2025

Pour citer cet article :

COULIBALY. D.K. & OUATTARA. A. (2025) « Les pratiques de GRH dans les micro-entreprises ivoiriennes : cas des restaurants traditionnels de la commune d'Abobo », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 7 » pp : 441- 467.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette communication vise à mieux connaître les réalités de la GRH dans les micro-entreprises. Notre problématique ouvre alors la porte à de nombreuses observations portant sur la diversité des pratiques appliquées. Un bilan de ces pratiques a été fait à l'aide de l'ethnographie interprétative dans dix-sept (17) micro-entreprises évoluant dans le secteur de la restauration traditionnelle. Il montre la présence de pratiques de GRH dans ces organisations. Toutefois, ces pratiques présentent des singularités issues du contexte socio-culturel dans lequel l'anthropologie du lien social met en avant des éléments essentiels tels que la famille, la communauté, l'ethnie. En s'appuyant sur le modèle arbitraire de Nizet et Pichault (2000), notre étude montre que les pratiques de GRH observées connaissent un fort ancrage culturel. Ainsi, les dirigeants des micro-entreprises s'appuient sur les valeurs socio-culturelles pour élaborer des modes de GRH adaptés à leur contexte.

Mots clés : « Pratiques de GRH ; Micro-entreprises ; Valeurs socio-culturelles ; Modèle arbitraire ; Anthropologie du lien social en Afrique ».

Abstract

The aim of this paper is to gain a better understanding of the realities of HRM in micro-enterprises. Our problematic then opens the door to numerous observations on the diversity of practices applied. An assessment of these practices was made using interpretative ethnography in seventeen (17) micro-enterprises operating in the traditional catering sector. It shows the presence of HRM practices in these organisations. However, these practices present singularities stemming from the socio-cultural context in which the anthropology of the social bond highlights essential elements such as the family, the community and the ethnic group. Based on the arbitrary model of Nizet and Pichault (2000), our study shows that the HRM practices observed are strongly rooted in culture. Thus, the managers of micro-businesses rely on socio-cultural values to develop HRM methods adapted to their context.

Keywords : « HRM Practices ; Micro-enterprises ; Socio-cultural values, Arbitrary model, Anthropology of the social bond in Africa ».

Introduction

Les micro-entreprises jouent un rôle essentiel dans les économies mondiales (Bellettre, 2010) et constituent à ce titre un important vivier d'emplois (Paturel et al., 2013). Sur le continent africain, elles contribuent de façon significative à la création de richesses (Kaoutouing et al. 2017). Au regard de leur poids et de leur croissance exponentielle dans les économies, elles suscitent un intérêt croissant auprès des chercheurs et se présentent comme un objet de recherche en gestion des ressources humaines (Torrès, 2003). En Côte d'Ivoire, les micro-entreprises semblent se soustraire difficilement de la PME dans la mesure où leur définition s'appréhende à partir de la définition de celle-ci relativement au décret 2012-05 du 11 janvier 2012. Dans ce décret, elles sont définies comme des organisations qui emploient en permanence moins de dix (10) personnes avec un chiffre d'affaires hors taxes n'excédant pas trente millions (30000000) francs CFA. Les statistiques du Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire (CPICI) indiquent que la création d'entreprises particulièrement de micro-entreprises a augmenté passant de 14812 entreprises créées en 2018 à environ 20183 de janvier à octobre 2022¹. Elles contribuent pour 12% au PIB et emploient 40% de la population active (PND 2016-2020). Malgré le rôle important qu'elles jouent dans la création d'emplois en Côte d'Ivoire, très peu d'étude se sont intéressé à ces micro-organisations particulièrement à leurs modes de gestion des ressources humaines.

La littérature relative à la gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines reste controversée. En effet, le débat sur les pratiques de GRH et les cultures africaines met en opposition deux courants : le courant de la spécificité et celui de la diversité (Torrès, 1997; Nizet et Pichault, 2000). Le courant de la spécificité repose sur une représentation de la GRH axée sur des pratiques informelles (Nizet et Pichault, 2000). Quant à l'approche de la diversité (Tidjani et Kamdem, 2010), elle s'appuie sur la théorie contingente (Lawrence et Lorsch, 1967) pour justifier une représentation diversifiée de ces pratiques (Frimousse, 2012). Ainsi, les pratiques de GRH ne sont pas seulement homogènes mais elles sont aussi hétérogènes dans certains cas (Messeghem et Pierson, 2010). Ces positions contradictoires nous amènent à penser que ces pratiques désignent un ensemble d'activités opérationnelles, qui soient authentiques c'est-à-dire adaptées au contexte. Ce débat reste pertinent en contexte Africain dans la mesure où les africains vivent dans un environnement contrasté qui concilie deux formes de culture

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

notamment les cultures africaines et les cultures étrangères. Plusieurs consultants et experts africains s'accordent à dire que les systèmes de représentations et d'attitudes qui caractérisent les cultures nationales dans ces pays présentent des singularités qu'il faut prendre en compte (Nkakleu, 2016). Par exemple, Simen (2017) soutient que le recrutement dans une micro-entreprise nécessite simplement que le postulant s'intègre dans un vaste système d'entraide et de protections sociales informelles.

Les pratiques de GRH dans les micro-entreprises sont généralement informelles. Ainsi, les relations professionnelles reposent généralement sur des liens personnels et familiaux que Mamboundou (2009) justifie par l'enracinement du dirigeant dans ses valeurs et représentations locales. Nkakleu (2016) souligne que le dirigeant ne doit pas se soustraire des traditions locales car la meilleure gestion est celle qui prend en compte les cultures et les traditions même s'il faut les faire évoluer (D'Iribarne, 1989). Cette réflexion suscite notre curiosité sur la question : **« Dans quelle mesure les pratiques de GRH sont-elles adossées aux spécificités de la culture ivoirienne qui semblent conditionner les comportements des dirigeants des micro-entreprises ? »**. Cette question soulève l'idée d'une forte influence de la tradition locale sur le fonctionnement de ces organisations donc sur l'élaboration de leurs pratiques de GRH. Notre étude cherche à comprendre le déploiement de la GRH dans les micro-entreprises. Pour ce faire, nous retenons comme grille d'analyse le modèle arbitraire de Pichault et Nizet (2000) qui présente diverses caractéristiques des pratiques de GRH dont l'absence de critères prédéfinis et la prépondérance de l'informel.

L'objectif de cette contribution est de montrer la nécessité d'une meilleure contextualisation africaine des principes et des outils universels de management. A cet effet, nous avons collecté des données auprès d'un échantillon de dirigeants et d'employés de micro-entreprises opérant dans le secteur de la restauration traditionnelle. Nous nous appuyons aussi sur des études déjà effectuées dans ce sens. Pour atteindre notre objectif, nous proposons d'abord une littérature relative aux particularités de la micro-entreprise, ensuite à l'articulation de leurs pratiques avec le contexte socio-culturel africain, avant de passer à la présentation de la méthodologie de recherche et des résultats. Enfin, nous organiserons la discussion autour de ces résultats.

1. La revue de la littérature

Généralement situées dans les zones urbaines des pays en développement (Maldonado, 2001), les micro-entreprises sont regroupées, soit dans des espaces spécialisées (Sall et Kane, 2013), soit dispersées selon leur position géographique. Elles offrent des services à moindre coût à des populations au pouvoir d'achat faible. Présentant de nombreuses caractéristiques, elles sont

également confrontées à de nombreux défis notamment l'articulation des pratiques de GRH avec le contexte socio-culturel dans lequel elles évoluent.

1.1. Les caractéristiques des micro-entreprises

En général, les micro-entreprises se distinguent des grandes entreprises par un certain nombre de caractéristiques (Adda et Soudane, 2018). Ces caractéristiques sont d'ordre organisationnel, environnemental, financier et managérial

1.1.1. Les caractéristiques organisationnelles et environnementales

En science de gestion, les micro-entreprises sont présentées comme des unités de production de biens ou services, de petite taille, de statut indépendant et/ou à caractère patrimonial. Selon Bellettre (2010), ce sont des organisations peu structurées, spécificité qui s'accroît avec l'externalisation des fonctions. Sur le continent africain, elles regroupent le plus souvent des entreprises familiales (Simen, 2012) dans lesquelles le dirigeant détient couramment la majorité du capital. La littérature dominante les présente comme des très petites entreprises ayant un statut flou et un potentiel d'évolution faible, des activités générant des revenus faibles assurant juste la survie du dirigeant. Dès lors, l'essentiel de leurs activités tourne autour d'un seul produit ou service (Indjendje, 2018). Cette situation s'explique par le fait que le dirigeant n'arrive pas à réinvestir une partie des revenus afin d'assurer une diversification de ses produits ou services qui pourrait en réalité conduire au développement de son entreprise. Tidjani (2003) ajoute la taille et la nature des activités, le caractère anticyclique du développement, l'absence de séparation entre capital et travail. Pour Nkakleu et al., (2009), les micro-entreprises se distinguent par une forte cohésion sociale au regard des relations qui existent entre le dirigeant et ses employés généralement composé des membres de leur famille, de leur communauté, de leur village.

En ce qui concerne les caractéristiques environnementales, Ngok (2007) souligne que les micro-entreprises sont très influencées par l'environnement économique, concurrentiel et juridique. L'environnement économique dans lequel elles évoluent est caractérisé par une volatilité et une forte imprévisibilité qui les rend plus vulnérables (l'évolution des besoins des clients, la concurrence accrue, les sollicitations familiales etc.) par rapport aux grandes entreprises. Leurs dirigeants mènent généralement leurs activités au niveau local. Ainsi, ils ont une forte présence sur le marché local par rapport au marché extérieur. L'environnement concurrentiel des micro-entreprises présente des spécificités au niveau des typologies de clients et de la stratégie commerciale. La typologie de clients traduit la distinction entre la composition des clients des micro-entreprises et celle de leurs concurrents. En effet, les clients des micro-entreprises sont

généralement des détaillants et cela met en évidence la proximité de celles-ci et leur marché. Contrairement aux grandes entreprises qui sont souvent qualifiées de Société Anonyme (SA), de Société à Responsabilité Limitée (SARL), Simen (2017) soutient que la micro-entreprise se différencie de la grande entreprise par son statut juridique. En effet, l'auteur souligne que l'une des caractéristiques de la micro-entreprise est qu'elle peut se présenter sous forme d'AGR (Activités Génératrices de Revenus) qui renvoie à des formes d'activités qui engendrent des gains, de micro-entreprises ou TPE (Très Petite Entreprise). À ces caractéristiques d'ordre organisationnel et environnemental, s'ajoutent des caractéristiques financières et managériales.

1.1.2. Les caractéristiques financières et managériales

À l'instar des grandes entreprises, les micro-entreprises font appel à deux principales sources de financement : le financement interne et le financement externe. Les difficultés d'accès aux financements externes conduisent à des différences observées entre leur mode de financement et celui des grandes entreprises. La littérature souligne que l'une des sources de financement de ce type d'entreprise reste l'autofinancement. Selon la théorie du financement hiérarchique (Myers et Majluf, 1984), les difficultés d'accès aux financements externes poussent les dirigeants vers les financements internes. En Afrique, les difficultés d'accès aux financements externes des micro-entreprises restent l'un des obstacles importants à l'entrepreneuriat. Cette situation s'explique par le fait que les entrepreneurs n'arrivent pas à suivre les exigences de garanties et le coût de l'emprunt fixés par les institutions financières (Djoumessi et al., 2017), leur manque d'expertise pour monter des dossiers de financement (De la Pallière et al., 2021) ainsi que la forte asymétrie d'information qui existe entre entrepreneurs et banquiers. Dès lors, la majorité des dirigeants investissent une partie ou la totalité de leurs économies personnelles à la création de l'entreprise. Toutefois, au cours de leur fonctionnement, Zogning Nguimeya et al., (2015) soulignent qu'ils doivent considérer d'autres sources de financement telles que le financement de l'entourage c'est-à-dire la famille, les amis, les connaissances et des circuits de financement informels (les tontines, les associations et les crédits fournisseurs). Ce qui les met dans une situation de dette morale vis-à-vis de leur famille, situation qui justifie parfois l'implication de la famille dans la gestion de l'entreprise.

Pour les micro-entreprises un peu plus structurées, elles peuvent avoir recours au financement bancaire ou/et à la microfinance (Wamba et al., 2021). Au plan managérial, la gestion des micro-entreprises est centrée sur la personne du dirigeant (Kaouting et al., 2017) conduisant à la longue, à une confusion entre son patrimoine et celui de l'entreprise. Le dirigeant perçoit alors la micro-entreprise comme un prolongement de sa personne (Indjendje, 2018) et

s'identifie totalement à elle. Cette personnalisation de l'entreprise peut conduire une forte asymétrie d'information entre les différents acteurs. Dans le système de gouvernance des micro-entreprises, Saporta (2002) souligne que les relations de travail sont dominées par des rapports de dépendance et d'allégeance même si Foliard (2010) estime que le dirigeant, seul maître à bord, ne décide pas seul. La prise de décision est souvent tributaire des avis de son conjoint, de son entourage, de ses employés, etc. La gestion des effectifs dépend largement des conjonctures économiques, elle n'est pas planifiée, avec des promotions limitées. Quant aux conflits, ils sont gérés de manière informelle c'est-à-dire en famille ou sous l'arbre à palabre. Globalement les caractéristiques organisationnelles et managériales des micro-entreprises reposent sur un prolongement des relations personnelles et/ou familiales dans le domaine professionnel. Cette gestion de type « domestique » (Weber, 1995) n'obéit pas aux servitudes du travail rétribué mais plutôt à un retour à la communauté de ce que gagne le dirigeant.

1.2. Pour une vision contingente des pratiques de GRH dans les micro-entreprises

Les micro-entreprises ne sont pas un monde à part, elles sont souvent le reflet d'une société, son baromètre et son thermomètre à la fois. Le sociologue Ferdinand Tönnies (1855-1936) soutient que les rapports sociaux reposent sur des fondements psychiques. Selon sa théorie des deux volontés, les rapports se composent de relations entre « les volontés humaines » qu'il définit comme un ensemble de mécanismes qui motivent l'attitude d'une personne à l'égard d'une autre. Dès lors, la volonté peut s'exprimer de deux manières : une volonté naturaliste (le don, la passion, l'impulsion, etc.) qui exprime directement un besoin vital, spontané voire impulsif et intuitif chez l'homme. Cette volonté s'oppose à la volonté dite réfléchie (le calcul, l'opportunisme, le rationnel, etc.) caractérisée par la domination de la pensée et de la raison sur les autres états de l'être. Ainsi, suivant ces deux volontés, l'activité humaine peut être conduite de différentes façons conduisant à deux types de rapports sociaux notamment les relations sociétaires et communautaires. Pour l'auteur l'environnement social ne se résume pas à de simples rapports contractuels entre les individus. Il existe d'autres liens qui préexistent et perdurent (le clan, le village, la parenté, etc.) qui ont leur raison et demande à être pris en compte.

Les travaux de Tönnies nous éclairent en enrichissant par la même occasion l'analyse des micro-entreprises africaines dans le sens où leur fonctionnement repose sur cet esprit communautariste. En matière de gestion, les dirigeants puisent très souvent dans les ressources de l'entreprise pour traduire leur solidarité avec certains membres de la société ou pour financer des événements heureux ou malheureux. Simen et al., (2012) soulignent que ces solidarités

participent à la densification du capital social du dirigeant et facilite son acceptation dans sa communauté. Autant dire que la dynamique socioéconomique des micro-entreprises tourne autour de réseaux de solidarité communautaire.

1.2.1. Des pratiques de gestion des ressources humaines informelles et ancrées dans les logiques communautaires

Les pratiques de GRH dans les micro-entreprises s'inscrivent dans le cadre d'une GRH informelle et spécifique au sein de laquelle l'on note l'absence de critères prédéfinis (Adla et al., 2016). Elles sont caractérisées par l'intuition inhérente à la forme de l'entreprise (Saini et Budhwar, 2008). Les partisans de la théorie culturaliste (Kamdem, 2002; Hounkou et Pichault, 2008) soulignent que les modes d'organisation des entreprises sont fortement influencés par la culture. Les travaux de nombreux auteurs (Tidjani, 2003 ; Torrès et Enrico, 2014 ; Hounkou, 2015) montrent que la majorité des micro-entreprises africaines utilisent des pratiques jugées informelles et socialement ancrées dans la culture communautaire. A titre illustratif, Simen (2017) montrent que dans les micro-entreprises sénégalaises, le recrutement se fait dans le réseau personnel du dirigeant, la rémunération est monétaire ou non monétaire, la formation se fait généralement sur le tas, la communication est orale et le leadership paternaliste est toujours d'actualité. C'est ce que Pichault et Nizet (2000) explique à travers leur modèle arbitraire, modèle que nous mobilisons d'ailleurs pour l'analyse des pratiques de GRH dans les micro-entreprises ivoiriennes. Toutefois, les patrons des micro-entreprises africaines semblent aujourd'hui confrontés à un dilemme : rester dans la modernité tout en respectant la tradition locale (Hernandez 1997). Ce dilemme peut s'expliquer par un dynamisme de déconstruction et de reconstruction des normes et valeurs régissant le fonctionnement de la société africaine voire ivoirienne qui obligent les dirigeants à développer des pratiques « métis » adaptées à la situation du moment.

1.2.2. Des pratiques de gestion des ressources humaines hybrides

Partant des travaux de Boltanski et al., (1991) relatifs aux principes d'organisation sociale dans le monde, de nombreux auteurs (Bourgoin, 1984 ; Kamdem et Tedongmo, 2016) ont montré que les pratiques de GRH dans les entreprises africaines doivent être repensées afin de les adapter aux principes d'organisation sociale dominant en Afrique (la solidarité, esprit de famille, la prédominance du sacré, etc.). D'Iribarne (1989) dans ses travaux portant sur la comparaison des styles de management souligne que les principes universels sont toujours relatifs à la culture locale. A titre illustratif, l'organisation sociale dans les pays du Nord notamment les États-Unis est généralement fondée sur la rédaction d'un contrat de libre

échange et équitable alors qu'en Côte d'Ivoire, la construction du lien sociale privilégie le groupe et non l'individu.

L'utilisation de la notion de culture dans le domaine de la gestion dépend largement de son utilisation dans les milieux anthropologiques qui présente la culture comme un système clos, immuable, élaboré une bonne fois pour toute et dont le mécanisme de reproduction ne subit que faiblement l'usure du temps (D. Cuche, 1996). Cette manière d'aborder la culture privilégie les aspects immuables et permanents qui renvoient à une idée statique de la notion. Cependant, elle ne rend pas compte des mutations et des transformations qui sont au cœur de toute culture et cela constitue un argument de poids pour les adeptes de l'approche stratégique de la sociologie des organisations. En effet, cette approche soutient que les traditions et les mœurs d'une société infléchissent à certaines conditions et dans certaines circonstances, la micro-entreprise et les pratiques notamment de GRH autant elles sont elles-mêmes infléchies par ces dernières (M. Crozier et E. Friedberg, 1977).

A l'approche « macro » et sociétale de la culture, les auteurs opposent une approche « micro » et organisationnelle permettant de mieux « comprendre les règles formelles et/ou informelles qui gouvernent les relations entre les individus et les groupes, comme des construits politiques donc culturels » (M. Crozier et E. Friedberg, 1977, p. 222-223). La culture est donc considérée comme un système de règles qui est construit par les acteurs de la micro-entreprise eux-mêmes. Par conséquent, en Afrique, il est essentiel de rechercher les origines des pratiques de GRH dans les cultures traditionnelles locales et les cultures d'emprunt particulièrement occidentales. Si l'on part du principe que chacune des cultures peut apporter l'une à l'autre quelque chose de nouveau ou de complémentaire, ce croisement permet l'émergence de pratiques de GRH hybrides présentant une certaine originalité.

Pour développer des pratiques qui tiennent compte de l'hybridation de la logique économique et la logique sociale, Simen (2017) soulignent que certains dirigeants adoptent une stratégie de co-construction en articulant tradition et modernité. D'autres se focalisent sur l'utilisation de pratiques hybrides caractérisées par un mixte de pratiques universelles de GRH et de pratiques dites locales.

Cette perspective stratégique de la sociologie des organisations trouve une justification en Côte d'Ivoire, pays de l'hospitalité comme l'indique les premières phrases de son hymne nationale. En effet, l'on observe dans les processus de la société ivoirienne des signaux qui portent à croire que la tradition et la modernité ne sont pas dans une dynamique antagoniste mais plutôt elles se combinent. Ce qui est évident, l'élaboration de théories relatives aux pratiques de GRH dans

les micro-entreprises ivoiriennes doit impérativement prendre en compte les logiques endogènes et exogènes car c'est la combinaison de ces logiques qui donnent du sens à la construction du lien en Côte d'Ivoire. C'est ce lien qui permet la structuration des normes qui régissent les comportements des individus et des groupes. Nous soutenons la thèse selon laquelle le bon gestionnaire des ressources humaines est celui qui arrive à articuler principes universels et valeurs locales dans la gestion de son personnel.

2. Méthodologie de la recherche

Pour appréhender la réalité des pratiques de GRH dans les micro-entreprises, cette deuxième partie est subdivisée en trois parties notamment la méthodologie utilisée, les résultats et la discussion. La méthodologie adoptée est essentiellement interprétative et inductive matérialisée par des entretiens qualitatifs. Ce choix se justifie par l'aspect exploratoire de la problématique, dans le sens où les travaux traitant des pratiques de GRH dans les micro-entreprises sont rares en contexte ivoirien. Pour la collecte, nous avons utilisé plusieurs sources de données. D'abord, nous avons procédé à l'observation non participante de quelques micro-entreprises. Cette approche consiste à porter une attention particulière aux individus, aux contextes (physique, organisationnel, institutionnel) et l'environnement socio-culturel (Journé, 2012).

Ensuite, nous avons réalisé des entretiens individuels semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien structuré autour des thèmes suivant : informations générales sur le cas, les pratiques de GRH jusqu'à saturation. La saturation sémantique signifie collecter des données, jusqu'à ce qu'aucune nouvelle information ne soit obtenue à partir des données collectées (Chevalier et al., 2018). Par conséquent, nous avons arrêté la collecte de données lorsque nous avons estimé que nous avons atteint la saturation théorique. Elle s'est traduite par le fait que les pratiques identifiées au préalable dans la littérature s'intégraient dans les dictionnaires des thèmes, et que les propos recueillis auprès des acteurs ne faisaient plus émerger de nouvelles informations. Cette saturation a été obtenue au bout de dix-sept (17) entretiens. Les données obtenues ont été retranscrites et transférées dans le logiciel MAXQDE Analytics Pro 2020 pour codification. Après le codage des données, nous sommes passés à l'analyse proprement dite (analyse thématique de contenu) à partir des schémas d'analyse qui ressortent du logiciel.

Enfin, l'implémentation des pratiques de GRH a été faite sur la base de cette analyse issue du logiciel. Le tableau N°1 présente les caractéristiques de notre échantillon.

Tableau N°1 : Caractéristiques de l'échantillon

CAS	Fonction	Durée de l'entretien	Type de micro-entreprise traditionnelle	Chiffre d'affaires annuel
Cas 1	Propriétaire/ dirigeant	1H 05mn	Subsistance	4 millions
Cas 2	Propriétaire/ dirigeant	55 mn	Subsistance	6 millions
Cas 3	Dirigeant	1H 15 mn	Subsistance	3 millions
Cas 4	Dirigeant	48 mn	Commerciale	8 millions
Cas 5	Cuisinière	1H 32 mn	Commerciale	9 millions
Cas 6	Laveuse d'assiettes	1H 08 mn	Subsistance	Entre 4 et 5 millions
Cas 7	Propriétaire	58 mn	Subsistance	5 millions
Cas 8	Cuisinière	1H 14 mn	Commerciale	11 millions
Cas 9	Cassier	1H 04 mn	Subsistance	2 millions
Cas 10	Livreur	47 mn	Commerciale	10 millions
Cas 11	Dirigeant	59 mn	Subsistance	Entre 4 et 5 millions
Cas 12	Dirigeant	1H 23 mn	Subsistance	Entre 3 et 6 millions
Cas 13	Serveuse	1H 27 mn	Subsistance	Entre 1 et 2 millions
Cas 14	Propriétaire/ dirigeant	1H 16 mn	Commerciale	Entre 8 et 10 millions
Cas 15	Cuisinière	59 mn	Subsistance	1 million
Cas 16	Propriétaire	1H 01mn	Subsistance	Entre 2 et 3 millions
Cas 17	Serveur	49 mn	Subsistance	3 millions

Source : auteur à partir des données de l'enquête

3. Résultats

Kamdem (2002) soulignent l'importance du lien de parenté dans les relations interpersonnelles et intercommunautaires en Afrique. Ce lien est à l'origine de toutes les sociabilités et

opportunités pour une réalisation de soi (Lévi Strauss, 1922). Les données collectées dans les micro-entreprises de la commune d'Abobo nous permettent de décrire les pratiques de recrutement, de rémunération et de formation.

3.1. Le recrutement : Des pratiques diversifiées et ancrées dans les logiques sociales

Les résultats présentés dans le tableau N°2 montrent que l'ensemble du recrutement s'articule autour de cinq (5) variables : « le recours au réseau d'amis et connaissances », « le recours au réseau familial », « le recours aux personnes recommandées par les employés », « le recours aux demandes exprimées » et « le recours aux cabinets et agences ». Le dirigeant recrute d'abord au sein de son entourage (les amis, les connaissances, la famille) et les recommandations faites par les employés. Les tendances chez les sujets de notre étude sont de 28 réponses sur 77 réponses exprimées, soit environ 3,13 % des segments codés pour le recrutement au sein des amis et connaissances et de 15 réponses sur 77 réponses exprimées, voire 1,68 % pour le réseau familial. Les raisons évoquées sont la proximité amicale et familiale. Voici quelques propos qui confirment ces tendances : « (...) quand je veux trouver des personnes pour travailler, je passe l'information aux gens que je connais (...) de bouche à oreille, l'information circule dans mon entourage (...) donc c'est parmi mes amis, mes connaissances que je recrute le plus souvent et je prends une ou deux personnes de ma famille parce qu'ils sont plus proche de moi » **(Entretien avec un propriétaire).**

Le recours au réseau relationnel du dirigeant repose sur l'organisation sociétale ivoirienne axée sur le communautarisme (Zadi Kessy, 1998). La dimension collective est mise en avant et les relations entre l'employeur et l'employé dans les unités étudiées semblent s'apparenter à celles qui lient un père, une mère, un chef de famille aux les membres de sa famille (au sens large) et engendrent souvent des obligations : « la patronne c'est notre maman à tous (...) tout ce qu'une maman doit faire pour ses enfants (...) elle le fait (...) donc tout le monde fait ce qu'elle dit aussi (...) et à cause de ce qu'elle fait pour nous, personne n'a envie de quitter ce restaurant » **(Entretien avec une serveuse).** Cette situation est bien traduite par Hernandez (1997) qui souligne que l'Afrique est le continent de l'affect. Allant sur cette base, le dirigeant pense à s'entourer d'abord de ses connaissances pour l'aider dans son activité, ensuite des membres de sa famille. Ce qui lui permet d'être accepté facilement dans sa communauté.

Aussi, il est important de signifier que le recrutement peut être influencé par les alliances interethniques. Les propos tenus par certains dirigeants permettent de mettre en lumière le rôle essentiel des alliances interethniques et le savoir-faire culinaire dans le choix des candidats à un poste dans les micro-entreprises étudiées : « (...) celle-là, je l'ai choisi parce que c'est mon

alliée (...) c'est une petite fille Sénoufo (...) je suis Yacouba, donc tu vois que je suis obligée de la prendre (...) et puis souvent mes clients demandent kabato qui est un plat sénoufo. Donc, j'ai regardé ça aussi pour la prendre parce que moi kabato là, quand je fais, ça devient boule dans ma main » (Entretien avec une propriétaire/dirigeante).

Au regard des résultats obtenus, on observe une variation au niveau des critères de recrutement. Ainsi, les pratiques de recrutement répondent au modèle arbitraire de Pichault et Nizet (2000), modèle caractérisé par une absence de planification. Toutefois, dans certaines micro-entreprises portées par des dirigeants jeunes avec un bon niveau d'études, les recrutements se font sur le marché du travail à travers les réseaux sociaux et planifiés en fonction des perspectives de croissance de l'activité. D'autres éléments des résultats méritent d'être soulignés notamment l'outil de recrutement qui se résume un entretien simple « *j'ai discuté simplement avec lui (...) c'était juste pour la forme sinon moi je savais que j'allais le prendre* » (Entretien avec un propriétaire) et le fait que le recrutement soit exclusivement dédié au dirigeant « (...) *la patronne du restaurant, c'est elle seule qui prend les filles ou les serveurs pour travailler au restaurant* ». (Entretien avec une serveuse).

Tableau N°2 : Tendances/ profils de recrutement

Pratique	Le recrutement dans les micro-entreprises	Segments codés	% segments codés	Documents
Recrutement	Recours aux réseaux d'amis et connaissances	28	3,13	13
	Recours au voisinage	3	0,34	2
	Recours au réseau familial	15	1,68	8
	Recours aux réseaux sociaux	4	0,45	1
	Recours aux demandes exprimées	6	0,67	4
	Recours aux publications d'affiches	1	0,11	1
	Recours aux personnes recommandées par les employés	8	0,89	6
	Recours aux cabinets et agences	6	0,67	4
Outils du recrutement	Signature d'une lettre d'engagement faisant office de contrat de travail	3	0,34	3
	Entrevue rapide et informelle de validation pour le recrutement effectué par le propriétaire ou le dirigeant	3	0,34	2
Total		77		44

Source : Nos résultats après le traitement des données

En conclusion, les pratiques de recrutement au sein des micro-entreprises étudiées sont diversifiées, informelles et fortement influencées par les valeurs socio-culturelles.

3.2. La rémunération : Des pratiques diversifiées suivant le type de relation qui existe entre le dirigeant et son employé

A la lecture du tableau N°3 relatifs à la rémunération dans les micro-entreprises étudiées, on remarque qu'il existe une diversité de formes de rémunération. Ainsi, la plupart des dirigeants pratiquent la rémunération monétaire car elle représente 26 réponses sur 86 réponses exprimées. Cette forme de rémunération journalière et fixée arbitrairement par le dirigeant concerne généralement les employés n'ayant aucun lien de parenté avec le propriétaire ou dirigeant : « (...) quand je prends les filles que je ne connais pas, je leur dis clairement que je paie 1000 francs par jour, si cela ne les arrange pas, elles peuvent partir ailleurs » (**Entretien avec une dirigeante**). Dans les cas où le paiement mensuel est en vigueur, il est déterminé sur la base de ce que propose la concurrence à l'exception des commis qui ont des salaires qui varient en fonction du nombre de clients qu'ils ramènent dans le restaurant. Aussi, l'on remarque que ce mode de rémunération s'applique à un certain type de travailleurs affectés à des postes où la question de la stabilité est d'une nécessité incommensurable. Ce sont d'abord les cuisinières et ensuite les détenteurs de la caisse « (...) les autres employés sont payées par jour (...) les cuisinières et les caissières, c'est par mois, mais là pour le montant, je regarde un peu ce que propose mes collègues (...) en tout cas, si c'est par jour ou par mois, chacun sait ce qu'il gagne (...) c'est Angèle, ma « commis » qui a un salaire qui change souvent parce que je lui donne quelque chose en fonction du nombre de clients qu'elle fait venir dans le restaurant (...) ici, c'est un espace gastronomique, sans elle, souvent on ne vend pas ». (**Entretien avec un propriétaire**).

En outre, les employés ne bénéficient pas de congés payés et les heures supplémentaires sont rémunérées occasionnellement c'est-à-dire lorsque la micro-entreprise est sollicitée pour ses services lors de cérémonies telles que les mariages ou les baptêmes : « (...) tu peux demander à tout moment un congé de un ou deux jours, mais il ne faut pas t'attendre à être payé ces jours-là (...) avec les mariages et les baptêmes au quartier, souvent on reste plus longtemps pour la cuisine donc ce jour-là, le patron peut nous donner 5000 francs ou 7000 francs » (**Entretien avec une cuisinière**).

En ce qui concerne la rémunération non monétaire, elle représente 16 réponses sur 86 réponses exprimées soit 1,79% des réponses. Cela peut s'expliquer par le fait que les dirigeants emploient des personnes qui lui sont proches. En effet, la majorité des employés ont souvent un lien de parenté avec le dirigeant (enfants, neveux, cousins, etc.). Pour les membres de sa famille, celui-ci prend en charge ces derniers leur en assurer un dortoir, les frais d'alimentation et un montant

forfaitaire octroyé comme argent de poche. La dimension sociale prime alors sur la dimension économique c'est-à-dire que la rémunération ne suit pas une logique de travail payé, mais elle s'inscrit plutôt dans une logique de compensation qui amène à repenser la position sociale entre les parties engagées dans la relation de travail « ... *c'est ma cousine, je ne la paie pas (...) parce que c'est la famille, on s'entraide... Il ne peut pas avoir une affaire d'argent entre nous... elle vit avec moi... c'est moi qui m'occupe d'elle et son fils... je peux lui donner un peu d'argent au passage sinon ce n'est pas un salaire* ». **(Entretien avec une dirigeante).**

Par ailleurs, les employés ne bénéficient pas de salaires réguliers car la contribution financière et le soutien moral de leur dirigeant lors d'évènements heureux ou malheureux (mariages, baptême, accidents, décès d'un parent proche) mobilisent d'énormes ressources financières. Cette situation contribue au renforcement de mouvements d'entraide tout en préservant cette réciprocité relationnelle traduite par l'obligation pour l'employeur de protéger son employé et l'employé en retour lui doit loyauté (Hernandez, 1997) et sur laquelle repose le leadership paternaliste « ...*ici on se gère comme si nous étions à la maison...et pour montrer cela, quand il y a des cas de décès dans les familles de ceux qui travaillent avec moi, je paie un pague pour l'enterrement et je donne aussi de l'argent... Ce qui fait que souvent, quand je suis dans une situation compliquée et que je ne leur donne rien comme salaire, personne ne parle... personne ne dit que je vais quitter ton restaurant* ». **(Entretien avec un propriétaire/dirigeant).**

Tableau N°3 : Tendances / Profils de la rémunération

Pratique	La rémunération dans les micro-entreprises	Segments codés	% segments codés	Documents
Rémunération	Salaires déterminées sur la base de celle de la concurrence	6	0,67	5
	Fixation arbitraire des salaires	8	0,89	5
Modes de rémunération	Journalier	26	2,91	13
	Hebdomadaire	1	0,11	1
	Mensuel	10	1,12	5
Types de rémunération	Existence de congés payés	2	0,22	2
	Paiement des heures supplémentaires	1	0,11	1
	Fixe	13	1,45	6
	Variable	3	0,34	1
	Rémunération non monétaire	16	1,79	7
Total		86		46

Source : Nos résultats après le traitement des données

In fine, les pratiques de rémunération dans les micro-entreprises étudiées reposent sur un fort besoin d'échange qui n'est pas forcément marchand, mais plutôt relationnel. Il est clair que pour qu'un tel échange soit durable, il faut que chacune des parties prenantes dans la relation d'emploi jouent convenablement son rôle.

3.3. La formation : une formation sur le tas visant des objectifs à court terme

Les tendances des pratiques de formation mettent en évidence de deux types de formation notamment la formation sur les tâches et la formation à visée évolutive. La formation sur les tâches se fait sur le tas. Cette tendance s'affiche avec une proportion de 2,13% soit 19 réponses sur 53 réponses exprimées. En effet, la formation est largement axée sur l'apprentissage et sur la transmission de connaissances pratiques. Cet apprentissage est progressif et il suit une méthodologie et une routine précise afin de permettre à l'employé d'acquérir des compétences culinaires. Les dirigeants ou d'autres employés plus expérimentés qui montrent à l'employé comment effectuer les tâches cherchent à faciliter son intégration rapide dans l'entreprise : « (...) quand je suis arrivée, j'ai commencé par le balayage et la vaisselle, après j'ai appris à découper les condiments et à faire les différentes sauces (...) Aujourd'hui, j'apprends à faire le foutou, pour cela, je dois apprendre à casser les tubercules de manioc d'abord (...) c'est la grande sœur Nadège qui me montre le travail parce qu'elle veut que j'apprenne vite pour l'aider en cuisine » (entretien avec une serveuse).

Quant à la formation à visée évolutive, elle se fait dans d'autres restaurants à la demande de l'employé. La micro-entreprise se charge simplement de trouver le restaurant formateur et l'employé s'occupe des démarches. La formation, qu'elle soit à visée évolutive ou non est faite sur le tas comme l'explique cet employé « (...) on a toujours appris à faire les travaux sur place (...) même quand on demande au patron de nous trouver un restaurant qui propose d'autres plats, l'apprentissage est pareille là-bas » (Entretien avec une cuisinière). Par ailleurs, la formation en plus d'être faite par le dirigeant ou des personnes externes et souvent planifiée en fonction des exigences de la clientèle. En effet, certains clients demandent la confection de plats diététiques qui nécessitent des compétences et des habiletés particulières que les cuisiniers des micro-entreprises n'ont pas forcément. Ce qui pousse les dirigeants vers des personnes externes pour assurer la formation de ceux-ci « (...) il m'arrive de faire appel à des amis chefs cuisiniers dans des grands restaurants de la place pour apprendre à Raoul la confection de quelques plats diététiques parce qu'il y a des clients qui le demande » (Entretien avec un propriétaire). Les tendances des pratiques de formation sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°4 : Tendances / Profils de la formation

Pratique	La formation dans les micro-entreprises traditionnelles	Segments codés	% segments codés	Nombre de Documents
Formation	Objectifs de transmission de savoir-faire générationnel	6	0,67	1
	Adéquation entre formation besoins de la clientèle et du propriétaire	2	0,22	2
Contenu de la formation	Contenu de la formation comme continuité des habitudes ménagère	6	0,67	6
	Contenu de la formation adapté au niveau d'instruction	9	1,01	8
Politique de Formation	Politique de formation sur le tas visant des résultats à court terme	19	2,13	12
Statut des Formateurs	Possibilités de formations dans d'autres entreprises	3	0,34	3
	Formation exclusivement assurée par le patron	8	0,89	5
Total		53		37

Source : Nos résultats après le traitement des données

En définitive, la formation sur les tâches se fait sur le tas par le dirigeant ou d'autres anciens au sein de restaurant et permet d'assurer l'activité quotidienne de l'entreprise. Quant à la formation à visée évolutive, elle se fait à l'extérieur de l'entreprise à la demande de l'employé. Ce type de formation occupe une place importante dans le système de gestion du restaurant car elle permet à l'entreprise de proposer de nouveaux menus à sa clientèle donc d'améliorer son chiffre d'affaires.

4. Discussion des résultats

Généralement, les dirigeants des grandes entreprises en Afrique suivent des normes, des principes et des théories de management qui ont contribué à la performance des entreprises dans d'autres contextes notamment le contexte occidental. Toutefois, leur mise en œuvre passe à des travailleurs de culture différente reste problématique surtout ceux des micro-entreprises qui sont fortement ancrés dans leurs valeurs culturelles. Nos résultats montrent d'une part la prééminence des pratiques GRH informelles et ancrées dans les logiques communautaires et d'autre part l'existence de pratiques GRH hybrides. Autrement dit, dans les micro-entreprises de subsistance (objectif de survie), les pratiques de GRH sont généralement informelles avec un fort ancrage socio-culturel contrairement aux micro-entreprises commerciales (objectif de profits) qui présentent des pratiques relativement mixtes.

Au regard des résultats obtenus, Simen (2017) souligne que la compréhension des pratiques de recrutement, de rémunération et de formation passe nécessairement par l'analyse de l'anthropologie du lien social en Afrique et non par une inscription des entreprises dans un mimétisme soutenue par la théorie universaliste. L'auteur relance ainsi le débat sur la pertinence de l'élaboration d'une ethno-GRH dans la micro-entreprise en Afrique. Pour lui, le déploiement de la GRH présenté appelle à une prise en compte de leurs caractéristiques qui permettrait une meilleure compréhension du micro-social.

Les valeurs culturelles telle que la solidarité semble être le facteur qui explique le mieux cette différenciation des pratiques de GRH (Simen, 2019). Ainsi, les dirigeants montrent qu'ils gardent les pieds dans la culture africaine car avant d'être le dirigeant d'une micro-entreprise, il appartient tout d'abord à une famille, un village ou un clan. Par conséquent, il a l'obligation morale de respecter les traditions et les normes de sa communauté afin de se faire accepter par celle-ci. Mais, ce dirigeant reconnaît que les traditions et normes de sa communauté évoluent avec le temps montrant que la tradition et la modernité sont en réalité deux notions qui se complètent. Cette complémentarité le pousse à s'inscrire dans une logique de déconstruction et de reconstruction de ces traditions et valeurs (M. Crozier et E. Friedberg, 1977). Ainsi, ces dirigeants perçoivent la tradition comme un ensemble de valeurs qui explique leurs comportements et la modernité demande une légère modification de ces comportements qui va contribuer au développement de pratiques hybrides de GRH.

Il est clair que les pratiques de GRH explorées dans le cadre de notre étude sont loin d'être fondées uniquement sur des relations professionnelles. Elle repose plutôt sur d'un vaste réseau relationnel dont la spécificité majeure est la prépondérance de la culture. Tout ceci est corroboré par l'approche culturaliste et stratégique de la sociologie des organisations qui soutiennent l'influence de la culture considérée par la première approche comme une variable statique et par la seconde comme une variable dynamique réduisant ainsi l'idée d'une vision universelle de la GRH. Au regard de ces différents résultats, il serait intéressant de répondre positivement à l'appel de Simen (2017) relatif au développement d'une GRH qu'il appelle « Ethno-GRH » dont la construction repose sur savant mélange de valeurs culturelles africaines et étrangères voire occidentales. En nous appuyant sur la grille d'analyse proposée par Nizet et Pichault (2000), il est possible de proposer une synthèse des pratiques de GRH dans les micro-entreprises étudiées.

Tableau N°5 : Pratiques de GRH dans les micro-entreprises

Pratiques de GRH	Micro-entreprises traditionnelles de subsistance	Micro-entreprises traditionnelles commerciales
Recrutement	Absence de planification Recrutement au sein du réseau d'amis et de connaissance, de la famille Pas d'entretiens d'embauche, mise en situation immédiate	Relativement planifié Recrutement sur le marché du travail et sur recommandation des employés Entretien rapide et informelle de validation pour le recrutement
Rémunération	Rémunération spécifique à chaque salarié : une rémunération non monétaire pour les employés ayant un lien de parenté avec le dirigeant et monétaire pour les autres. Salaires fixés arbitrairement suivant la situation financière de l'entreprise	Rémunération spécifique à chaque salarié : une rémunération fixe pour les cuisiniers, les serveuses et les cassiers, rémunération fixe plus bonus pour les « commis » une rémunération des salariés adossés à celle des concurrents
Formation	Formation sur le tas visant des résultats à court terme. Formation exclusivement assurée par le dirigeant.	Deux types de formation : la formation à visée évolutive qui se fait hors de l'entreprise accordée à des employés ayant fait la demande auprès du dirigeant et la formation des tâches qui se fait sur le tas Formation assurée par le dirigeant ou par un salarié plus expérimenté.

Source : Nos résultats après analyse des données

Notre étude met en relief des apports théoriques. Ainsi, les résultats montrent que les pratiques de GRH dans les micro-entreprises sont hétérogènes, soient informelles, soient hybrides (Nizet et Pichault, 2000). Cette hétérogénéité révèle la dominance du modèle arbitraire sur le modèle objectivant (cf. Tableau N°5). Les résultats montrent également que la gestion des ressources humaines est centrée sur la personne du dirigeant. Dans les micro-entreprises traditionnelles de subsistance, nos résultats vont dans le sens des travaux qui soulignent la place essentielle du dirigeant dans la gestion des ressources humaines (Kaoutoing et al., 2017). Le cas des micro-entreprises commerciales relève un entretien rapide de validation du recrutement. Il faut

dire que si au démarrage de son activité le propriétaire ne faisait pas d'entretien d'embauche, il apparaît qu'il en fait au cours du développement de celle-ci. Bien qu'il n'assure pas la fonction de dirigeant, le propriétaire peut procéder au recrutement d'employés dans son entreprise. Par conséquent, l'identification de ce rôle dans le recrutement est une avancée dans la connaissance des pratiques de recrutement dans les micro-entreprises étudiées.

Suivant toujours le modèle de Nizet et Pichault (2000), nos résultats corroborent l'approche de la diversité des pratiques de GRH (Cardon et Stevens, 2004). Les pratiques de recrutement, de rémunération et de formation sont hybrides car les dirigeants adoptent, adaptent et transforment les pratiques universelles de GRH suivant l'évolution de la tradition locale. Dans cette perspective, l'hybridité des pratiques renforcent les conclusions des travaux antérieurs (Tidjani et Kamdem, 2010) sur la GRH en Afrique. En outre, les pratiques étudiées sont plus informelles dans les micro-entreprises de subsistance et valident les conclusions de Simen (2017) selon lesquelles les pratiques sont informelles et ancrées dans la culture sénégalaise et ce degré d'informalité dépend de l'ancrage du dirigeant dans sa tradition. En ce qui concerne le recrutement et la rémunération, la prise en compte du réseau relationnel du dirigeant (famille, d'amis et de connaissances, le voisinage) constitue une source privilégiée comme l'ont souligné les travaux de Nkakleu, (2002). Une dernière contribution est que nos résultats valident la pertinence de l'approche de la diversité (Mahé De Boislandelle, 1988 ; Torrès, 1997) et les suggestions de Tidjani et Kamdem (2010) sur une GRH hybrides dans les entreprises africaines.

Conclusion

L'objectif principal de cette communication est de comprendre comment les dirigeants des micro-entreprises mobilisent les valeurs locales et les cultures étrangères dans leurs pratiques de GRH. Les examens effectués mettent en exergue les valeurs culturelles (solidarité, l'entraide, les alliances interethnique) comme facteur explicatif des pratiques de GRH. Les activités de la GRH telles que le recrutement, la rémunération et la formation sont fortement influencés par ces valeurs.

En s'appuyant sur la grille d'analyse du modèle de Nizet et Pichault (2000) et les données qualitatives recueillies sur le terrain, nous validons ce modèle dans la majorité des micro-entreprises notamment des micro-entreprises traditionnelles de subsistance. Quant aux micro-entreprises traditionnelles commerciales, elles présentent des pratiques hybrides c'est-à-dire qu'elles connaissent une formalisation assez lente. Le constat général fait dans les micro-entreprises est qu'elles se caractérisent par une la gestion des ressources humaines axée sur

l'intuition, le respect des normes traditionnelles, la domination de l'arbitraire dans les choix du dirigeant. Cependant, nos résultats présentent quelques limites. En effet, l'adoption du modèle de Nizet et Pichault (2000) comme grille d'analyse des pratiques de GRH ne permet pas de prendre en compte les vécus des acteurs des micro-entreprises commerciales qui ont à leur tête des dirigeants avec un bon niveau d'étude et des compétences en gestion et qui ressentent un fort besoin de déconstruction et de reconstruction des valeurs culturelles locales. Ils veulent une ouverture sur le monde. C'est pourquoi, Ngantchou, A et Biwolé Fouda (2021) suggèrent que les travaux sur la GRH dans les entreprises africaines particulièrement les micro-entreprises africaines doivent insister sur les conflits d'un mode de GRH importé et les valeurs culturelles africaines. Cette suggestion permet d'apporter des réponses au débat sur les pratiques de GRH en contexte ivoirien. Toutefois, l'examen des pratiques de GRH dans les micro-entreprises ne peut se limiter aux seuls facteurs culturels. D'autres facteurs notamment l'organisation, les caractéristiques individuelles des acteurs terrains et le fonctionnement des institutions économiques peuvent être explorés.

de démarrage : le cas de la femme entrepreneure, *Revue africaine de management*, Vol.2 (1), P. 22-38.

Djoutsa Wamba, L et Romuald Koye (2021), Accès aux financements externes et pérennité de la très petite entreprise : quelle évidence en temps de crise sécuritaire ?, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*.

Ferrier o., (2002), « Les très petites entreprises », *De Boeck, Collection Management*, 354 pages.

Foliard, S. (2010), La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. *In CIFEPME 2010 BORDEAUX*.

Frimousse, S. (2012), « Autorité et pratiques d'animation des relations humaines des dirigeants de TPE dans un éthos méditerranéen », *Revue Internationale PME*, vol. 25, n° 1, p. 13-38.

Granovetter M. (1974), *Getting a job: a study of contacts and careers*, Cambridge, Harvard University Press.

Hernandez E.-M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan.

Hernandez É.-M. (2000), « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n° 128, p. 98-106.

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

Houkou E., Pichault F. (2008), « L'alchimie du management africain : de l'importance de pratiques de GRH occidentales à la mobilisation des traits culturels locaux », *Actes du Congrès de l'AGRH, Reims*.

Indjendje N. P. D. (2018), Financement des TPE par les établissements de microfinance (EMF) : Mythe ou réalité, *XXVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Montpellier 6, 7 et 8 juin 2018*.

Iribarne P. (D') (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

Jaouen A., Tessier N. (2008), « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », *Actes du Congrès de l'AGRH, Reims*.

Journé, B. (2012), Collecter les données par l'observation, in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (Ed.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson.

Kamdem E. (2002), Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise, Québec, Presses de l'Université Laval ; Paris, L'Harmattan

Kamdem E. et Tedongmo Teko H. (2015), « L'emprise sorcellaire en Afrique. Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : une perspective interculturelle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXI, no 2, p. 69-88.

Kaoutoing S., Wambe T. M. D. Ethourenatou (2017), La croissance de Micro et Très Petites Entreprises féminines au Cameroun : une analyse par les modes de financement, *Revue Management et Avenir*, Vol.1, N°91, Pp.65-85.

Lawrence, R., Lorsch, W. (1967), Organization and environment: differentiation and integration, Boston, Harvard University Press.

Lévi-Strauss C. (1962), La pensée sauvage, Paris, Plon.

Mahé De Boislandelle, H. (1988), La GRH dans les PME, Economica, Paris.

Maldonado, C (2001), Entre l'illusion de la normalisation et le laissez-faire : vers la légalisation du secteur informel?, *BIT*.

Mamboundou, J.P. (2009), « Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en GRH à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaises », *Actes du congrès de l'AGRH, Toulouse*.

Messeghem, K. et Pierson, F. (2010), « La GRH en PME face à la démarche qualité : pour une approche contextuelle » dans Louart, P. et Vilette, M.-A. *La GRH dans les PME*, Vuibert, Paris.

Myers, S.C., and Majluf, N. (1984), Corporate Financing and Investment. Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have. *Journal of Financial Economics*, 13 (2), 187-221.

Ngantchou, A. et Biwolé Fouda, J. (2021), La recherche sur le management en Afrique : Etat des lieux et perspectives. *Management international/ International Management/ Gestion Internacional*, 25 (5), 171-187.[https:// doi.org/10.7202/1085044ar](https://doi.org/10.7202/1085044ar).

Ngok E. J.-F. (2007), Le développement de la TPE camerounaise : évidences ou paradoxes ? *Communication et organisation*, 32 | 2007, P. 150-166.

Nkakleu R. (2016), Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles? Une analyse contextualiste, *Editions EMS*, n° 12 | pages 83 à 104.

Nkakleu R., et Ongodo F. M. (2009), Influence des structures d'accompagnement sur les pratiques de gestion de 250 PME/PE camerounaises en phase de démarrage. *Colloque*

international sur la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009.

Paturel R. et Gharsalli M. (2013), Le rôle des réseaux et de la confiance sur le financement bancaire des PME ; *Revue du financier, Vol. 35, N°200, p. 40-59.*

Pichault F., Nizet J. (2000), « Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approche contingente et politique », *Paris, Seuil.*

Sall, D. et Kane, D. (2013), Coopétition et proximités dans les TPE du secteur informel: cas des tailleurs regroupés dans un espace spécialisé à Dakar. *XXIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, p. 01, 02.*

Saini, D. S., et Budhwar, P.S. (2008), Managing the human resource in Indian : the role of indianous relatives. *Journal of World Business 43, 417-437. B4 7ET, UK.*

Saporta B (2002), Editorial- Préférence théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis 10 ans, *Revue entrepreneuriat, vol.2, N°2, p V-XVII.*

Serge, S.F (2017), « Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité ». *XXVIe Conférence Internationale de Management stratégique, Jun 2017, Lyon, France halshs-01782042.*

Serge, S.F (2019), « La solidarité comme moyen de gestion des ressources humaines dans les très petites entreprises (TPE) sénégalaises : vers un modèle local plus adapté » *De Boeck Supérieur, n°22, p. 65-87.*

Serge, S.F., et Agne A. (2012), « L'entreprise familiale au Sénégal : entre solidarité, tensions et recompositions », *Revue Juridique de l'Ouest, Numéro spécial, CRJO, IODE (UMR CNRS n°6262), p. 33-63.*

Thietart, R. A., et al. (2014), Méthode de recherche en management, *Paris, ISBN 978- 2-10-071109-3.*

Tidjani B. (2003), La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique, *dans Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, p. 19-31.*

Tidjani B., Kamdem E. (dir.) (2010), « Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre pratiques organisationnelles et processus sociaux », *EMS.*

Torres O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME., 10(2), 9-43.*<https://doi.org/10.7202/1009022ar>.

Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion, n° 144, mai/juin, p. 119-138.*

Torrès, O. et Enrico, G. (2014), Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité, *in Vilette, M.-A. (Ed.), Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique, Vuibert.*

Um-Ngouem M.-T. (2006), Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud, *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 19, n° 1, 2006, p.119-141.*

Weber M. (1995), Économie et société, Paris, Plon (première édition, 1921)

Zadi Kessy M. (1998), Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne. *Abidjan, Editions CEDA.*

Zogning Nguimeya F. J., Mbaye A. A. (2015), Le financement des PME et la performance du secteur public : une perspective internationale, *Montréal, Parmitech*