

## **Dimension socioculturelle du profil des dirigeants et dynamisme des Petites entreprises au Bénin**

Jesse Akitola ERIOLA

Docteur en sciences de gestion

FASEG, Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Email : [jesse.eriola@faseg.uac.bj](mailto:jesse.eriola@faseg.uac.bj)/[jesse.eriola050@gmail.com](mailto:jesse.eriola050@gmail.com)

### **Résumé**

L'objectif de cet article est double. D'une part il tente de mettre en évidence les facteurs socioculturels qui caractérisent les promoteurs-dirigeants de Petites Entreprises (PE) au Bénin et d'autre part d'identifier ceux qui impactent le dynamisme de ces PE. La démarche méthodologique adoptée pour atteindre cet objectif est mixte : une phase qualitative (axée sur des observations, des entretiens semi-directifs) et une phase quantitative reposant sur un questionnaire auprès d'un échantillon de 342 PE. Sur le total de treize facteurs socioculturels mise en évidence par la phase qualitative, l'analyse des données issues de la phase quantitative par la technique de régression logistique simple montre que l'âge, la situation familiale, l'origine des partenaires (employés et fournisseurs) et les pratiques ancestrales impactent le dynamisme des PE étudiées.

**Mots clés :** Facteurs socioculturels - Petites Entreprises - Dynamisme des PE –Profil de dirigeant

## **Socio-cultural dimension of manager profile and small businesses dynamism in Benin**

### **Abstract**

The purpose of this article is double. Firstly, it attempts to highlight the socio-cultural factors that characterize the promoters-leaders of Small Enterprises in Benin and, secondly, to identify those which impact the dynamism of these small enterprise. The methodology implemented to reach this goal is mixed: a qualitative phase (focused on observations, semi-directive interviews) and a quantitative phase based on a questionnaire with a sample of 342 small firms. Out of the total of thirteen socio-cultural factors highlighted by the qualitative phase, the analysis of data from the quantitative phase using the simple logistic regression technique shows that the age, family situation, origin of partners and ancestral practices impact the dynamism of the small business studied.

**Keywords:** Socio-cultural Factors - Small business – Small business dynamism -Manager's profile

## Introduction

Les études sur les petites entreprises ont pleinement montré le rôle du dirigeant dans leur survie et développement en mettant en évidence l'existence d'une spécificité liée aux valeurs socioculturelles dont il est porteur (Kornilaki et Font (2019) ; Sahut et Benredjem, 2017 ; Tsambou et NdokangEsone, 2017). Le contexte socioculturel d'où a émergé le dirigeant apparaît ainsi comme un facteur influençant le dynamisme des petites entreprises.

Ainsi, pour garantir un certain équilibre et un positionnement efficace, dans un environnement complexe, les dirigeants doivent donc intégrer, en plus des facteurs classiques, d'autres éléments liés à leur contexte culturel. Ces éléments sont à rechercher dans la famille, la religion le genre ou dans les pratiques coutumières et communautaires du dirigeant. Ils façonnent son comportement, agissent sur sa personnalité. Ce qui se répercute dans sa gestion.

Sogbossi (2009) estime 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 ». L'idée selon laquelle les petites entreprises sont intimement liées à leurs dirigeants implique que l'environnement socioculturel de ce dernier façonne leurs pratiques de management et ainsi peut se répercuter sur le dynamisme de leurs entités. En effet, la personnalisation de la gestion et l'omniprésence du dirigeant sont les caractéristiques essentielles de différenciation de la PE. La vie et la survie de ces entreprises sont étroitement liées à la dimension humaine de celui qui le gère et en assume la responsabilité (« l'homme-orchestre ») (Wtterwulge, 1998).

Le rôle du dirigeant est imbriqué dans celui de l'entreprise. Il détient tous les pouvoirs et ses objectifs sont confondus avec ceux de l'entreprise (SanguéFotso, 2018). Il s'ensuit que la survie de son entreprise est liée à sa personnalité, personnalité teintée de sa culture. En Afrique, le sens de solidarité constitue un élément fondamental du système de valeurs africaines (Badraoui et al, 2014). Ainsi, le collectivisme caractéristique de la société africaine (Badraoui et Kamana, 2014 ; Zady\_Kessy, 1997) va vraisemblablement transparaître dans les relations de affaires. La confiance entre clients et fournisseurs est basée plus dans les PE en Afrique, sur la relation de proximité à travers le contact direct (Sogbossi, 2009) ou des liens sociaux. Cette relation de proximité socioculturelle apparaît aussi dans l'enrôlement des employés.

Les employés peuvent être imposés ou recommandés par le cercle familial ou les dignitaires. Le dirigeant de la PE africaine se trouve généralement soumis à des obligations d'aide vis-à-vis de ses parents et proches (Sogbossi, 2009). Cette situation amène beaucoup de dirigeants à confondre l'entreprise et le social. Par ailleurs, cette solidarité peut aussi s'observer dans le choix d'achat des clients. Il est fréquent d'entendre « *c'est notre frère il faut l'aider à réussir* ». C'est la raison pour laquelle l'entrepreneur doit entretenir des relations de proximité avec son environnement, clients, fournisseurs, salariés, communauté professionnelle, pour réussir (Boldrini et al, 2011). En effet, la création d'entreprises est centrée sur le réseau familial et intra-ethnique, réseau qui présenterait plusieurs avantages pour l'entrepreneur : accès à un bassin d'investisseurs potentiels et d'entrepreneurs expérimentés ; accès à une main d'œuvre (Dzaka-Kikouta et Makany, 2018).

C'est dans cette logique que Boukar et Julien (2009) expliquent que la communauté ethnique peut constituer la majeure partie de la clientèle de la petite entreprise et source de main d'œuvre pour le promoteur. L'appartenance ethnique du promoteur devient un facteur favorable au dynamisme de son entreprise. L'esprit de solidarité incarné par le devoir d'entraide vis-à-vis des membres d'une communauté reste et demeure un facteur incontournable caractérisant les peuples africains, malgré l'affaiblissement du niveau de ce collectivisme par l'évolution des civilisations (ZadyKessy, 1997). Cette solidarité s'observe par le soutien moral et/ou matériel que peut bénéficier l'entrepreneur de la part des membres de sa communauté. Ainsi, cet esprit de solidarité et de partage peut constituer

un avantage par la création de réseaux sociaux qui contribueront à l'assistance des membres et à l'éducation de nouveaux entrepreneurs.

Toutefois, une forte implication de la communauté ethnique dans la gestion de la petite entreprise peut freiner l'expansion de celle-ci. Comme le souligne Bourgoin (1984), une forte influence de la tradition communautaire dans les entreprises engendre un certain nombre d'attitudes et de comportements contraires à l'esprit d'entreprise. L'appartenance communautaire peut entraîner en effet, un comportement complaisant à l'égard des employés au détriment de la rigueur managériale. Ce qui pourrait être préjudiciable pour le développement voire la survie de l'entreprise. Cette problématique devient très intéressante dans le contexte béninois et plus particulièrement dans les grandes villes du pays où les associations des communautés originaires de telles ou telles autres communes rurales se forment, s'animent et guident les intentions d'achat.

Pourtant, cette situation s'apparente à ce que Granovetter (1983) qualifie de « force des liens faibles ». Pour l'auteur, il existe plus d'opportunités dans des relations avec de personnes en dehors du groupe social que celles avec les proches. L'idée que le comportement opportuniste est incontestablement improbable au sein du cercle familial est un cas particulier (Granovetter, 2006). Il ressort de ces travaux antérieurs, le rôle déterminant des considérations socioculturelles dans le dynamisme de la petite entreprise.

Malgré l'existence de nombreux travaux antérieurs sur le dynamisme de l'entreprise, ceux qui s'intéressent à l'effet de la dimension socioculturelle du profil des dirigeants sur le dynamisme des petites entreprises sont rares. En outre, la limite des travaux antérieurs réside dans l'appréhension du dynamisme de la petite entreprise par des assimilations partielles réalisées à partir de plusieurs indicateurs pris individuellement (surtout la croissance), qui ne rendent compte que de certains aspects du phénomène (Combarous et Faure, 2005).

L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs socioculturels qui déterminent le dynamisme des PE au Bénin.

L'article s'articule autour de trois parties. La première partie pose le cadre théorique de la recherche. La deuxième partie expose la méthodologie mise en œuvre et la troisième partie présente nos principaux résultats et discussions débouchant sur les apports de notre recherche et les perspectives pour les recherches futures.

## **1. Cadre théorique de l'étude**

### **1.1. Dynamisme de l'entreprise**

De nombreuses études se sont intéressées au dynamisme des petites entreprises du fait de leur importance dans l'économie. Malgré l'intérêt croissant des chercheurs ces dernières années, les points de vue divergent quant à l'appréhension du dynamisme de ces entreprises. Cette divergence proviendrait de l'absence de modèles théoriques sur le développement des entreprises (Julien et al, 2006 ; Biga-Diambeidou, 2009 ; Chanut-Guieu et Guieu, 2011).

Les différentes études sur le dynamisme des entreprises ont souvent recouru à des assimilations partielles réalisées à partir de plusieurs indicateurs pris individuellement, qui ne rendent compte que de certains aspects du phénomène (Combarous et Faure, 2005) Ainsi, par dynamisme, différents analyses se réfèrent à une ascension fulgurante d'un secteur d'activité ou d'une unité de production, à l'adoption d'innovations (Postariu et Elena, 2010), à l'adaptation aux changements économiques ou techniques, (Joyal, 2001), à la capacité d'affronter des turbulences ou encore de maîtriser des mutations technologiques, productives, organisationnelles, à la création d'emplois (Audretsch, 2002), à l'accroissement des ventes ou des actifs de l'entreprises.

Liedholm (2002), étudiant les réalités africaines et latino-américaines, propose d'observer le dynamisme des petites entreprises à partir de plusieurs indicateurs regroupant : la croissance de la production, l'accroissement des effectifs employés et l'élévation du niveau de capital humain. Hynes (2010) considère qu'il s'agit d'un phénomène multidimensionnel souvent associé à la survie, à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la réussite ou à l'expansion des activités. De ce point de vue l'auteur montre que l'internationalisation de l'entreprise est un indicateur pour apprécier le dynamisme. Pour Stacey (2011), « les phénomènes dynamiques sont ceux qui présentent des représentations de changement au fil du temps ». L'OCDE (2004) définit le dynamisme des PE comme un mouvement complexe qui se mesure à différents niveaux et notamment par les créations et disparitions d'entreprises, et l'accroissement des emplois ou de l'actif des entreprises existantes. Il s'apprécie aussi par la perception des contraintes et des problèmes dont font état les entrepreneurs.

La croissance est le concept le plus utilisé pour étudier le dynamisme de l'entreprise. Arlotto et al. (2011) trouvent que la croissance serait déterminée par la capacité de l'entreprise à résoudre un certain nombre de problèmes ou défis, Bien que les différentes analyses faites de la croissance de la firme montrent qu'il s'agit d'un processus évolutionniste, il serait irréaliste de penser qu'elle peut, à elle seule, expliquer le dynamisme de l'entreprise. Aussi l'accroissement du chiffre d'affaires, de l'emploi justifie-t-il le dynamisme de l'entreprise. Les théories évolutionniste et entrepreneuriale de la firme expliquent le dynamisme de l'entreprise par, entre autres sa survie. Même s'il n'est pas toujours fait référence explicitement, dans la littérature académique, on retrouve souvent l'idée de la réussite de l'entreprise par le biais de la survie de celle-ci (Smida et Kheil, 2010).

Les entreprises dynamiques peuvent donc être assimilées aux entreprises qui arrivent à survivre sur une période relativement longue. La continuité de l'activité entrepreneuriale serait le meilleur indicateur. Par ailleurs On ne peut parler du dynamisme en occultant la satisfaction de l'entrepreneur. En effet, selon Cooper et Artz (1995), la satisfaction individuelle de l'entrepreneur, est une mesure pertinente du dynamisme de l'entreprise. Elle est considérée comme un facteur déterminant dans la décision d'arrêter ou de poursuivre l'activité entrepreneuriale. De la diversité de ces analyses, on peut affirmer que le dynamisme de l'entreprise est un phénomène complexe pour se résumer à un simple indicateur ou à l'évolution sur la durée d'un indicateur. *La compréhension du concept doit intégrer de multiples niveaux d'analyse. Il doit être perçu et appréhendé comme un phénomène combinant plusieurs aspects exprimant l'état évolutif de l'entreprise. La faiblesse des travaux antérieurs réside ainsi dans cette considération singulière du concept de dynamisme. Ainsi dans le cadre de cette étude, le dynamisme de l'entreprise est considéré comme un phénomène mouvant qui se manifeste diversement à différentes étapes de la vie de l'entreprise et constitué de plusieurs dimensions qui se tiennent entre elles. Il s'agit d'un phénomène systémique qui n'est saisissable que par l'analyse simultanée des éléments susceptibles de l'exprimer.*

## **1.2. Les facteurs socioculturels comme déterminants du dynamisme des PE**

L'idée que les individus et les organisations affectent et sont affecté par le contexte n'est pas nouvelle. Elle est dominante dans la sociologie classique et contemporaine et empruntée par les études sur l'entrepreneuriat à divers niveaux (Thornton et al, 2011). De récentes études reconnaissent de plus en plus l'influence significative des facteurs socioculturels sur le dynamisme entrepreneurial (Kornilaki et Font, 2019 ; Sahut et Benredjem, 2017 ; Dheer, 2016 ; Noguera et al, 2013). Les facteurs socioculturels constituent les plus importants fils conducteurs du comportement des entrepreneurs (Noguera, 2013). L'entreprise en tant qu'acteur social, est donc une communauté avec une forte réalité socioculturelle où les relations sociales sont affectives, morales et où les comportements des acteurs sont déterminés par des valeurs et systèmes symboliques (Hernandez, 1997).

Il est alors évident que le fonctionnement de l'entreprise soit lié à ces valeurs, héritées de la société dans laquelle évolue l'homme. L'influence de la pression culturelle sur les décisions en entreprises a été bien discuté par la théorie institutionnelle. La théorie décrit en effet, l'impact de la pression culturelle sur les décisions managériales et la façon d'opérer dans les entreprises (Koe et Majid, 2014).

De nombreuses études ont été consacré à la relation culture et performance des entreprises. Cependant ; ces études supposent l'existence d'une culture nationale, quelque chose de largement absente dans la plupart des pays qui sont dominés par les cultures de leurs communautés ethniques différentes (Badraoui et al, 2014).

La petite entreprise étant indissociable de la personnalité du dirigeant, alors le contexte culturel quimodèle et réglemente le comportement, l'aptitude et l'habitude de ce dernier, influence fortement son comportement et manières de penser, de vivre et d'agir en entreprise. A cet effet, ces valeurs insufflées par son environnement peuvent être déterminantes dans le développement de son activité entrepreneuriale. Ces valeurs guident ses choix. En effet, la culture impacte non seulement les relations entre individu, mais également le fonctionnement économique des sociétés, y compris leur implication dans les activités entrepreneuriales (Dheer, 2016 ; Hayton et Cacciotti 2014).

Kamdem (2002, p. 31) souligne par exemple que le rapport très étroit entre les traditions sociales japonaises et les pratiques de management a un impact sur le fonctionnement des entreprises. Labazee (1995), fait remarquer que dans les entreprises africaines, les pratiques de gestion reflètent bien souvent les liens sociaux unissant « le dedans et le dehors » de l'entreprise. Le fonctionnement de l'entreprise ne prend sens qu'une fois rapportée aux liens que les acteurs de l'entreprise se reconnaissent avec leur communauté d'origine. Sogbossi (2005, p.41) estime que dans le domaine des organisations, les valeurs propres à une société ne restent pas sans conséquences sur les pratiques de gestion des dirigeants. Il précise que la culture d'appartenance d'un individu a une influence considérable sur son mode de vie et son comportement. Ainsi, la culture du dirigeant va transparaître dans le rôle de leader qu'il joue dans l'entreprise. Ce dernier étant un acteur social, issu d'une communauté dont les traits culturels sont susceptibles de transparaître à travers l'action sociale qu'il mène (son entreprise). Le succès de son entreprise dépend largement du réseau et de la communauté lui fournissant une clientèle et une main-d'œuvre (Nicholls, 2013).

Au-delà de l'influence de l'appartenance communautaire dans l'émergence de l'entreprise, certains auteurs s'attachent à rechercher l'influence des caractéristiques ayant trait à l'identité socioculturelle telles que l'ethnie et la religion (sur le développement de l'entreprise. Ainsi, Mingistae (2001) a montré en Ethiopie que les entrepreneurs indigènes et les minorités ethniques ont plus de chance de réussir que les autres. Goedhuys et Sleuwaegen (2010) dans une étude sur les minorités africaines, trouvent que les entrepreneurs d'origine asiatique montrent une performance supérieure en raison des avantages des réseaux minoritaires qui les aident à avoir les informations et ressources nécessaires pour faire les affaires.

Contrairement à Tsambou et NdokangEsone (2017), Noland (2007) et Boukar (2009) ont montré que l'affiliation religieuse semble reliée positivement à la croissance. L'appartenance à une famille d'entrepreneur a aussi été identifiée dans la littérature comme influençant le dynamisme entrepreneurial. Boukar (2009) et Julien (2000) constate que la présence d'un créateur dans la famille du promoteur influence positivement la croissance de l'entreprise. Boukar (2009) estime que la communauté ethnique peut constituer la majorité des clients des PE et source de main d'œuvre pour le promoteur.

Pour Diakité (2004), la confiance aux vertus extraordinaires ou magiques de ces pratiques entraînerait un fatalisme paralysant la motivation entrepreneuriale qui se caractérise par la recherche d'opportunité. Un autre fait qui caractérise les groupes ethniques en Afrique reste l'esprit

de solidarité (collectivisme) qui peut prévaloir entre les membres de chaque groupe. Certains auteurs (Boukar, 2011 ; Diakit , 2004 ; Labazee, 1995) ont montré que la solidarité est un facteur non négligeable, dans la réussite entrepreneuriale en Afrique. Feudjo et Tchankam (2012) font remarquer que « la solidarité, l'affinité, l'amitié et l'altruisme constituent les principaux ingrédients du développement des affaires, notamment par un accès privilégié aux ressources spécifiques ».

Le développement de l'entreprise n'est pas possible sans son dirigeant. Celle-ci étant le prolongement de sa personnalité (St-pierre et al., 2005). Ses caractéristiques individuelles sont susceptibles d'influencer le dynamisme de son entreprise. Dans la littérature, le dynamisme des entreprises dépend des caractéristiques du dirigeant telles que son âge (Djoutsawamba et al, 2017 ; Janssen et al, 2006 ; ST-Pierre et al, 2005) son niveau de formation (Moati et al., 2006 ; Colombo et Grilli, 2010), son genre (Robb et Watson, 2012 ; Douglas, 2013). Les promoteurs plus âgés ont plus de possibilité de développer leur entreprise à travers des réseaux plus solides, leurs expériences et leur capacité à lever plus facilement des fonds et des capitaux (Fasch et al. 2005). Mais, Djoutsawamba et al (2017) fera remarquer qu'un dirigeant plus  g  est en principe moins intéressé par l'innovation étant plutôt attaché à un certain statu quo organisationnel.

En ce qui concerne le sexe, les femmes seraient plus limitées dans le développement de leur projet. Aussi, les femmes auraient-elles moins d'occasions de vivre des expériences pertinentes, disposeraient de moins de réseaux de soutien et auraient plus de difficultés à réunir des ressources (St-Pierre et al, 2005). Contrairement Sylla (2013) et Boukar (2009) ont prouvé que le développement de la PE est positivement relié au genre masculin. Il faut noter aussi que la responsabilité familiale des dirigeants a été mis en exergue dans la littérature en effet, les dirigeants des TPE qui réussissent mieux sont ceux qui ont plus de grande responsabilité familiale (plus d'enfants à charge) (Rivet, 2007). Sogbossi (2009) l'explique par les charges financières liées au niveau de responsabilité du dirigeant.. D'autres études (Cornet et Constantinidis, 2004 ; Capelleras et Rabetino, 2008) ont prouvé que le sexe n'impacte pas le dynamisme de la petite entreprise.

Quant au niveau d'étude, l'éducation améliore les compétences et les aptitudes des individus. Ainsi des études ont montré qu'elle facilite aussi l'accès à la connaissance, au capital, de même qu'elle facilite le recrutement de personnel qualifié nécessaire pour stimuler le développement de l'entreprise (Julien, 2000 ; Brown, 2005 ; Habhab- Rave, 2007 ; Hansen, 2011).

Une autre caractéristique du dirigeant étudiée dans la littérature est sa situation familiale. Dans son étude sur les TPE saines et les TPE en difficultés, Rivet (2007) a abouti au constat que les dirigeants des TPE qui réussissent mieux sont ceux qui ont plus de plus grande responsabilité familiale (plus d'enfants à charge). La situation familiale concerne essentiellement la situation de marié ou non du promoteur et les charges supportées. Cette responsabilité induit au niveau du promoteur une plus forte motivation pour la croissance de ses activités. Cette réalité s'explique par les charges financières liées au niveau de responsabilité du dirigeant (Sogbossi, 2009)

Il ressort de la revue de littérature réalisée que certains facteurs socioculturels propres aux dirigeants de petites entreprises sont susceptibles d'influencer le dynamisme de leur entreprise. Ceci nous conduit vers le modèle de recherche.

## **2. Méthodologie de recherche**

Sont successivement abordés, l'échantillonnage, les étapes de recueil des données et les outils statistiques ; les mesures des variables d'étude.

### **2.1. Méthodes de collecte de données**

Pour atteindre les objectifs de la recherche, notre méthodologie procède de deux étapes : une phase qualitative et une phase quantitative. La première phase vise à identifier les facteurs du contexte

socioculturel qui déterminent le profil des dirigeants. L'objectif de la phase quantitative est d'analyser l'influence de ces facteurs socioculturels dans le dynamisme des dites entreprises.

### 2.1.1. Phase qualitative

La phase qualitative est centrée sur, les entretiens semi-directifs et les entretiens informels. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les promoteurs-dirigeants d'une quinzaine de PE. Ces discussions menées sur la base d'un guide d'entretien, ont porté sur des préoccupations liées au dynamisme de leur entreprise et les facteurs socioculturels. Les entretiens informels ont été menés avec une dizaine de personnes ressources<sup>1</sup>. Les discussions libres avec ces personnes ont essentiellement porté sur les facteurs socioculturels.

Les données des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Cette analyse a consisté dans un premier temps à retranscrire les éléments du discours des répondants. Ensuite, une analyse des éléments significatifs de ces discours a permis de regrouper les énoncés jugés identiques selon des thèmes. Enfin, nous avons procédé à l'analyse des différentes réponses en utilisant l'analyse thématique de contenu. Cette analyse a permis non seulement d'identifier les facteurs socioculturels dont sont porteur les dirigeants qui sont susceptible d'avoir une influence sur le dynamisme des PE, mais également d'avoir une appréhension du dynamisme par ces dirigeants. Cette étape a permis d'identifier des facteurs traduits en quatre dimensions ayant servi de base à l'élaboration du questionnaire d'enquêtes.

*Des extraits des discours des enquêtés, émerge des variables telles que la participation aux cérémonie funéraire et traditionnelle, la consultation des dignitaires<sup>2</sup> de religion traditionnelle, quelques extraits des discours « ...la plupart de ceux qui viennent, c'est pour la réussite de leurs affaires ». « ....Comment écraser les concurrents qui constituent la préoccupation de certains ».« ... je peux vous faire un savon noir pour attirer les clients ».*

*« ...c'est un sacrifice pour implorer l'assistance des ancêtres. ..., » ceux qui participent à ces manifestations voient leurs affaires prospérer... » « ...la chance les accompagne...ils sont assistés par les mânes des ancêtres ...ceux qui ne le font pas sont toujours malheureux dans leurs entreprises<sup>3</sup> ». « ...j'y participe indirectement » « j'envoie de l'argent... » « C'est important de le faire pour la réussite » « ...j'évite d'aller souvent au village pour éviter les mauvais yeux (sorcellerie)... »« je suis obligé de fermer parfois quelques jours pour assister aux cérémonies. »*

*« Je ne sais pas si ces choses-là permettent de bien vendre, mais j'ai été victime d'un fait qui m'amène à croire à ses forces surnaturelles, ...alors que mes employés ouvraient, c'est un gros serpent qu'ils ont vu à l'intérieur, c'est mon beau père que nous avons appelé pour pouvoir le tuer. Ce dernier m'a fait comprendre que ce n'était pas naturel et qu'il s'agit du travail d'un concurrent ».*

Il est revenu plusieurs fois dans les discours des promoteurs la proximité communautaire.« ... je préfère toujours les yorubas comme moi quand je veux embaucher ». « Je consulte d'abord mes proches pour embaucher ».

Il ressort de certains discours que les collaborateurs ont été recommandés par leurs dignitaires religieux (prêtre, imam, pasteur, etc.). Certains ont même avancé qu'ils préfèrent vendre à crédit aux clients qui sont de même origine qu'eux. Mais, à cette question d'employés proches, un dirigeant nous disait ceci « tous mes proches que j'ai employés ne travaillent pas, ils cherchent souvent à jouer au chef pour les autres au nom de la famille. Moi je ne confonds pas les affaires familiales avec mon

<sup>1</sup> Les personnes ressources sont constitués des gardiens de la tradition et féticheur communément appelé « babalawo » ainsi que les parents de certains dirigeants

<sup>2</sup> Dans certains cas nous nous sommes mis dans la peau de client des dignitaires traditionnels.

<sup>3</sup> L'entreprise ici désigne l'activité que mène les membres de la collectivité pas forcément une activité entrepreneuriale. Il peut s'agir de la profession, du métier comme de l'affaire.

*activité. Mais c'est aussi compliqué. Quand j'essaie de faire ça, j'ai toujours eu de problèmes, et c'est parfois difficile de refuser de choses à ces parents ».*

L'observation de l'environnement béninois révèle une bipolarisation religieuse (religion importée et religion endogène) avec parfois des pratiquants qui pratiquent simultanément ces deux religions

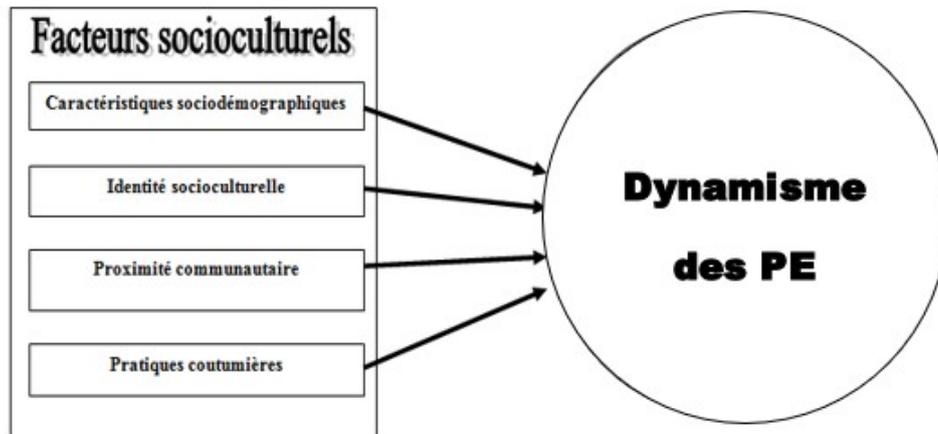
Des résultats de cette phase qualitative, il ressort neuf facteurs socioculturels regroupés en trois grandes catégories : « l'identité socioculturelle du propriétaire-dirigeant », « origine socioculturelle des partenaires » et « les pratiques ancestrales du propriétaire-dirigeant ». En effet, l'analyse des résultats des entretiens a permis d'identifier neuf (9) facteurs socioculturels regroupés en trois dimensions.

**Tableau 1 : Dimensions des facteurs socio-culturels**

Dimensions	Variables
<b>Identité socioculturelle</b>	Ethnie, Religion, Famille
<b>Origine socioculturelle des partenaires</b>	Employé, Clients, Fournisseurs.
<b>Pratiques ancestrales</b>	Pratiques occultes, Participation aux cérémonies, Solidarité

Cette étude qualitative et notre revue de littérature ont permis d'obtenir le modèle suivant qui met en relation les facteurs socioculturels du profil du dirigeant et le dynamisme de la PE.

**Figure 1 : Modèle de l'étude**



**2.1.2. Phase quantitative de la recherche**

La phase quantitative de cette recherche s'inscrit dans l'analyse de l'influence des facteurs socioculturels identifiés sur le dynamisme des PE. Au cours de cette phase, une enquête par questionnaire a été conduite. Le questionnaire a permis de collecter des données sur le dynamisme de l'entreprise (taille, innovation, exportation, croissance, etc.), le promoteur-dirigeant, l'environnement de l'entreprise en rapport avec le contexte socioculturel. Les questions sont de type fermé à choix multiple et dichotomiques. La population mère de cette étude est constituée de petites entreprises c'est-à-dire celles ayant un effectif d'employés compris entre 5 et 49 employés. Les dirigeants constituent les individus de l'échantillon.

L'enquête a été conduite auprès des dirigeants situés dans la partie méridionale du Bénin de novembre 2018 à mars 2019. Ce choix n'exclut pas que toutes les configurations socioculturelles étudiées soient prises en compte dans notre étude. En effet dans cette zone se trouve la capitale

économique (Cotonou)<sup>4</sup> qui reste le carrefour des affaires, les capitales administrative (Porto-Novo) et historique (Abomey). Au Bénin il est difficile d'avoir de bases de données actualisées regroupant toutes les entreprises. Pour preuve, le dernier recensement des entreprises au Bénin date de 2010. Alors que depuis plusieurs entreprises ont été créées et plusieurs ont disparu. Par ailleurs, au Bénin, la majorité des petites entreprises (plus de 95%) sont positionnées sur le segment informel du marché (INSAE, 2010). Dans ces conditions, nous avons opté pour un échantillon de convenance. Sur cette base, nous avons retenu au départ de l'enquête, un échantillon de 643. Les questionnaires présentant de non-réponses et dont les n'étaient pas ou peu renseignées, ont été exclus. A l'issue de l'enquête, nous avons obtenu 342 réponses favorables et exploitables, après élimination des non-réponses soit un taux de réponse de 53,18%.

## 2.2. Mesure des variables d'étude

La synthèse de la revue de littérature réalisée sur le dynamisme, montre qu'il est multidimensionnel. En effet, de nombreux concepts ont été utilisés dans la littérature pour l'appréhender dont les plus fréquemment utilisés sont la croissance, l'innovation, accroissement des investissements, la satisfaction, le résultat, etc. Une limite importante des travaux antérieurs est de souvent l'analyser sur la base d'un seul critère, la croissance le plus souvent, elle aussi sujette à discussion (Chanut-Guieu et Guieu, 2011). Une analyse du dynamisme qui serait fondée, par exemple, sur le seul critère de l'innovation pourrait générer de fortes hétérogénéités à l'intérieur des groupes d'entreprises qui seraient ainsi constitués.

Alors qu'une entreprise présentant tous les aspects du dynamisme (investissement en hausse, accroissement du volume de l'emploi, utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, etc.), sauf un de ces aspects, serait identifiée comme « non dynamique ». C'est pour pallier cette insuffisance qu'une variable agrégeant l'ensemble des dimensions exprimant le dynamisme d'une entreprise a été construite. Cette approche beaucoup plus concrète fondée sur un regroupement d'items manifestant le signe d'un dynamisme de l'entreprise nous permet de dépasser les différents modèles qui s'appuient sur un seul critère. Le tableau 1 présente les items retenus et les modalités de mesure.

**Tableau 2 : Items de mesure du dynamisme des entreprises**

Exportation	1 si l'entreprise exporte et 0 dans le cas contraire
Innovation produit	1 si le promoteur estime avoir innové et 0 dans le cas contraire
Evolution de chiffre d'affaires (CA)	1 si le CA a connu d'augmentation et 0 dans le cas contraire
Satisfaction du promoteur	1 si le promoteur estime qu'il est satisfait et 0 dans le cas contraire
Résultat	1 si le résultat a connu d'amélioration et 0 dans le cas contraire
Equipements	1 s'il y a renouvellement d'équipements et 0 dans le cas contraire

<sup>4</sup> Cotonou est l'artère principale de l'économie béninoise. Elle est la ville la plus peuplée, la plus mouvementée du pays et aussi elle abrite la majorité des entreprises, des centres commerciaux du pays. Toutes les branches d'activité y sont présentes en grand nombre quelque soit leur secteur d'appartenance. A tout cela s'ajoute la présence de l'un des plus grands marchés (Dantokpa) de l'Afrique de l'ouest (plus d'un milliard de franc CFA d'échanges par jour soit environ 1,5 million d'euros). Aussi, toutes les composantes du pays s'y retrouvent pratiquement.

Evolution de l'emploi	1 si le nombre d'emplois a augmenté depuis la création et 0 sinon
Collaboration avec des concurrentes	1 s'il y a collaboration et 0 dans le cas contraire
Sous-traitance	1 si l'entreprise fait de la sous-traitance et 0 sinon
Extension	1 s'il existe d'autre site d'implantation et 0 sinon
Evolution des salaires	1 si les salaires ont augmenté depuis la création et 0 sinon

A partir de ces items, la variable dynamisme qui distingue les entreprises dynamiques des non dynamiques, a été obtenue en mobilisant la méthode de classification hiérarchique<sup>5</sup>. L'objectif est de d'obtenir des classes homogènes de telle sorte que les individus à l'intérieur d'une même classe soient semblables et que les individus dans les classes différentes soient dissemblables (Thietart et coll., 2014, p. 475). La dichotomie des mesures des items détermine le choix de l'indice de Sokal et Michener comme mesure de similarité et comme critère d'agrégation la distance moyenne.

La réalisation de la classification hiérarchique permet d'obtenir deux classes de PE statistiquement homogènes. Les classes sont obtenues à la lecture de l'arbre hiérarchique et des indices. La première classe est composée de 118 PE et la deuxième 224. Une analyse croisée des résultats de la classification hiérarchique avec les variables définissant le dynamisme nous a permis d'identifier la classe 1 comme la classe des entreprises dynamiques compte tenu de la conceptualisation du dynamisme et des critères de classification. En effet, les entreprises de la classe 1 sont celles présentant le plus de modalités exprimant le caractère dynamique et les entreprises de la deuxième classe sont celles chez qui ces modalités sont beaucoup plus absentes. Pour valider la classification effectuée, une fois les deux groupes obtenus, nous avons procédé à une analyse discriminante. Les résultats de cette analyse se présentent.

**Tableau 3 : Validation de la classification**

		Classe	Classe(s) d'affectation prévue(s)		Total
			1	2	
Original	Effectif	1	118	0	118
		2	0	224	224
	%	1	100	0	100
		2	0	100	100
Validé-croisé	Effectif	1	118	5	123
		2	3	216	219
	%	1	95,9	4,1	100
		2	1,4	98,6	100

Source : Issu de nos résultats

<sup>5</sup> Elle présente l'avantage de sa neutralité vis-à-vis du nombre de groupes à établir et de sa compatibilité avec les variables qualitatives dichotomiques. Cette méthode est aussi la plus susceptible de permettre l'obtention des classes d'individus les plus cohérentes possibles au regard d'un ensemble de caractéristiques préalables

Au regard de ce tableau, il ressort que globalement 98,2% des entreprises sont bien classées. En effet, les entreprises de la classe1 sont bien classées à 95,9% alors que les observations de la classe 2 sont bien classées dans une proportion de 98,6%. Les deux groupes sont donc homogènes. La classe1 est néanmoins légèrement moins homogène que la classe2. Ainsi, cette analyse discriminante justifie une bonne classification des entreprises de l'échantillon. Elle a montré néanmoins que huit entreprises sont mal classées dont cinq et trois respectivement dans les classes 1 et 2. En dehors de la validité de la classification, l'analyse discriminante nous permet de reclasser les individus mal classés. Ainsi, 123 PE sont de la classe 1 et 219 de la classe 2. Une fois la classification réalisée, la variable dynamisme a été dichotomisée selon que l'entreprise soit dynamique (1) ou non dynamique (0). Pour s'assurer de l'existence et de la supériorité de cette variable prenant en compte pratiquement tous les aspects retenus, nous avons effectué le test de corrélation de Spearman entre les paramètres retenus. En effet selon Lacroux (2008, p.390), les corrélations fortes et significatives entre les dimensions retenues peuvent être le signe de l'existence d'une variable d'ordre supérieur, un construit agrégé fédérant l'ensemble des dimensions. Les résultats du test de Spearman sont donnés par la matrice suivante :

**Tableau 4 : Corrélation des variables**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Résultat (1)	1.0000										
Satisfaction (2)	0.5304*	1.0000									
Emploi (3)	0.4111*	0.4374*	1.0000								
Chiffre d'affaires (4)	0.2022*	0.5070*	0.6082*	1.0000							
Salaire (5)	0.4621*	0.6197*	0.4607*	0.1702*	1.0000						
Extension (6)	0.2895*	0.1521	0.5951*	-0.0898	0.1034	1.0000					
Sous-traitance (7)	0.6669*	0.2093*	0.6196*	-0.3307	0.7679*	0.3592*	1.0000				
Exportation (8)	0.4619*	0.7688*	0.4493*	0.3545*	0.5693*	0.0293	0.5660*	1.0000			
Innovation (9)	0.3617*	0.1768	0.7551*	0.5564*	0.4129*	0.3895*	-0.0667	0.5261*	1.0000		
Equipement (10)	0.5643*	0.5940*	0.6540*	0.4150*	0.5838*	0.4540*	0.3765*	0.4873*	0.4406*	1.0000	
Collaboration (11)	0.7876*	0.5020*	0.6980*	0.6005*	0.5975*	0.0291	0.4392*	0.6536*	<b>0.5033*</b>	0.5980	1.0000

\*Significativité au seuil de 5%

La matrice montre qu'il existe une corrélation forte et significative entre pratiquement toutes les variables qui composent la variable dynamisme. Ceci justifie alors l'existence de la variable supérieure qui exprime mieux et globalement le phénomène que nous cherchons à appréhender.

### Mesure des variables explicatives

En partant de la littérature, et de notre étude qualitative, les variables mesurant les facteurs socioculturels retenus sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Mesure des variables explicatives**

Dimensions	Variables	Mesure
Identité socioculturelle	Ethnie	1 si étranger, 2 yoruba, 3 fon et associé, 4 dialectes du nord
	Religion	1 si religion importée, 0 sinon (religion endogène)
	Famille	1 si ses parents sont entrepreneur et 0 sinon
Caractéristiques démographiques	Age	1 si plus de 40 ans et 0 sinon
	Sexe	1 si homme et 0 si femme
	Situation familiale	1 avoir une responsabilité familiale et 0 sinon
	Niveau d'étude	1 si aucun niveau, 2 si primaire ou 1er cycle, 3 si secondaire 2nd cycle, 4 si supérieur
Proximité des partenaires	Clients	1 si la majorité de même origine que le promoteur et 0 sinon
	Fournisseurs	1 si de même origine que le promoteur et 0 sinon
	Employés	1 si le dirigeant privilégie des employés issus de sa communauté et 0 sinon
Pratiques coutumières	Pratiques occultes	1 s'il fait recours aux pratiques et 0 sinon
	Cérémonies	1 s'il participe aux cérémonies et 0 sinon
	Solidarité	1 s'il bénéficie d'assistance de sa communauté et 0 sinon

### 2.3. Analyse des données

Pour tester l'influence de l'ensemble des variables, nous avons réalisé la régression logistique binomiale. Si Y représente le dynamisme d'un PE, une entreprise est considérée comme dynamique lorsqu'elle appartient à la classe A et non dynamique lorsqu'elle est dans le groupe B<sup>6</sup>. Ainsi pour chaque observation, la variable dépendante est dichotomique.

$$(1) y_i = \begin{cases} 1, & \text{si l'entreprise est dynamique} \\ 0, & \text{si l'entreprise est non dynamique} \end{cases}$$

On définit à partir d'une variable latente  $Y^*$  la variable endogène par : (2)  $y_i = \begin{cases} 1 & \text{si } Y_i^* > \Phi \\ 0 & \text{si } Y_i^* < \Phi \end{cases}$

On suppose que  $Y_i^*$  est fonction linéaire d'un ensemble de variables  $X_i$ . On a : (3)  $Y^* = \alpha X_i + \varepsilon_i$ , avec  $\varepsilon_i$  le terme d'erreur.

Les avantages de cette méthode sont qu'elle ne présuppose pas une relation linéaire entre la variable dépendante et les variables indépendantes et ne requiert pas une distribution normale des variables (Howell, 1998).

<sup>6</sup> Les groupes ont été formés à partir des différentes variables exprimant le dynamisme d'une entreprise, en utilisant les méthodes de classification de groupe plus précisément la classification ascendante hiérarchique avec indice de similarité de SOKAL et MICHENER et critère d'agrégation le lien moyen entre observations.

### 3. Résultats et discussions

La collecte des données a permis d'obtenir 342 réponses valides des dirigeants de PE. Les femmes représentent près de la moitié (45,32%) de l'échantillon final. Un peu moins de la moitié de l'échantillon (48,83%) ont moins de 40 ans. Plus de deux tiers de l'échantillon (67,84%) ont une responsabilité familiale. Les promoteurs-dirigeants enquêtés pour la majorité (65,79%) n'ont pas un niveau d'étude secondaire.

La régression logistique réalisée permet d'apprécier l'influence des facteurs socioculturels. Les résultats sont présentés dans le tableau 3. La lecture du tableau 3 permet de constater que la statistique associée au test de chi-deux de Wald est significative au seuil de 1%, ce qui signifie que l'hypothèse  $H_0$  (tous les coefficients sont nuls) est rejetée. De la même manière, la valeur du pseudo  $R^2$  du modèle est de 0,398. Ce résultat est acceptable en sciences sociales. Par ailleurs, le test de Hosmer-Lemeshow non significatif au seuil de 5%, indique que l'ajustement est bon. Les modèles sont alors applicables. Ce résultat est confirmé par le pourcentage de prédiction incorrecte qui est de 19,59%. Le modèle est correct dans 80,41% des cas. De façon globale, on peut donc affirmer que la qualité des modèles est bonne.

**Tableau 6 : Résultats de la régression logistique**

Dynamisme	Coef.	p-value	dy/dx	Sig
Age du promoteur	1.001	0.003	0.125	***
Sexe	-0.163	0.667	-0.020	
Situation familiale	1.415	0.000	0.177	***
Niveau d'étude2	-0.164	0.686	-0.021	
Niveau d'étude3	-0.222	0.625	-0.028	
Niveau d'étude4	-0.395	0.493	-0.049	
Ethnie 2	0.712	0.240	0.091	
Ethnie 3	0.015	0.982	0.002	
Ethnie 4	0.059	0.920	0.007	
Religion	-0.180	0.602	-0.023	
Famille	0.115	0.716	0.014	
Pratiqueocculte	-0.956	0.004	-0.120	***
Cérémonie	-2.813	0.000	-0.352	***
Solidarité	0.960	0.003	0.120	***
Origine des clients	-0.023	0.951	-0.003	
origine des fournisseurs	-0.728	0.086	-0.091	*
Origine des employés	-2.288	0.000	-0.287	***
Constant	1.462	0.041		

Mean dependent var	0.360	SD dependent var	0.481
Pseudo r-squared	0.398	Number of obs	342.000
Chi-square	109.390	Prob > chi2	0.000
Hosmer-Lemeshow chi2	7,410	Prob > chi2	0.493
Correctly classified	80.43%		

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Le tableau 6 permet de constater que les dimensions socioculturelles du profil des dirigeants qui affectent la probabilité que la PE soit dynamique sont l'âge du promoteur-dirigeant, sa situation familiale, la solidarité le recours aux pratiques occultes, la participation aux cérémonies, l'origine des employés et l'origine des fournisseur.

L'âge du dirigeant est positivement corrélé avec la probabilité que son entreprise. Cela indique que les PE dirigées par les personnes âgées ont une probabilité plus élevée d'être dynamiques que celles des jeunes dirigeants. En effet, les PE des dirigeants en âges avancées ont 12,5% de chance d'être dynamique. Ceci peut s'expliquer par l'expérience et les acquis capitalisés par l'entrepreneur durant son parcours professionnel.

Des évidences de l'impact positif de la maturité de l'âge du dirigeant sur le dynamisme des PE ont été prouvées par Fasch et al (2005). Contrairement à DjoutsaWamba et al, (2017) qui ont trouvé qu'un dirigeant plus âgé est plutôt attaché à un certain statu quo de son organisation, nos résultats corroborent ceux de Brown et al (2005) qui ont montré que les jeunes entrepreneurs seraient plus entreprenants et plus expansionnistes que les vieux. Nos résultats montrent que la situation familiale du dirigeant impacte significativement et positivement le dynamisme de son entreprise. Ainsi, les entreprises des dirigeants ayant de responsabilité familiale ont 17,7% de chance d'être dynamique. Ce résultat montre l'impact positif de la pression familiale qui motive ces dirigeants à réussir afin de satisfaire à leurs obligations familiales. En effet, les dirigeants des TPE qui réussissent mieux sont ceux qui ont plus de grande responsabilité familiale (plus d'enfants à charge) (Rivet, 2007). Sogbossi (2009) explique ce résultat par les charges financières liées au niveau de responsabilité du dirigeant.

Concernant les variables d'identité socioculturelle du promoteur dirigeant, elles n'ont pas d'impact significatif sur le dynamisme. Contrairement aux études antérieures, l'ethnie (Goedhuys et Sleuwaegen, 2010 ; Nicholls, 2013 ; Dzaka-Kikouta et Makany, 2018), la religion (Noland, 2007) et la présence d'entrepreneur au sein de la famille du promoteur (Boukar, 2009 et Julien, 2000) n'affecte pas le dynamisme de la petite entreprise béninoise. Ainsi, conformément à Tsambou et NdokangEsone (2017) la pratique des religions importées (christianisme et islam) ne donne pas plus de chance de réussir aux promoteurs.

En revanche, la proximité socioculturelle du promoteur des autres parties prenantes a d'impact sur le dynamisme des PE. En effet, l'origine des employés impacte négativement avec un effet marginal de (-0,287). Ce qui signifie que les PE des promoteurs qui emploient plus des personnes proches culturellement ont 28,7% moins de chance d'être dynamique que les autres. Plus précisément, la probabilité de dynamisme des PE diminue lorsqu'il existe une proximité socioculturelle entre la majorité des employés et le promoteur.

Ce résultat montre l'obstacle que constitue l'embauche des proches dans l'entreprise. Ce résultat rejoint l'analyse de Labazee (1995) qui l'explique par un comportement complaisant du promoteur à l'égard de ces employés au détriment de la rigueur managériale. Mais contraire à Dzaka-Kikouta et Makany, (2018) ainsi que Nicholls (2013), le succès de l'entreprise dépend largement du réseau et de la communauté de son promoteur-dirigeant, lui fournissant une main-d'œuvre.

Les résultats de ces auteurs sont aussi contraires aux nôtres quant à l'impact de la variable proximité des fournisseurs. En effet, la probabilité de dynamisme de PE diminue de 9,1% lorsque le promoteur s'approvisionne auprès d'un proche. Il s'ensuit que le lien communautaire entre le fournisseur et le promoteur dirigeant est un facteur défavorable au dynamisme entrepreneurial. Dzaka-Kikouta et Makany, (2018) a montré que le capital social appréhendé à travers le réseautage des ressources ethniques (en matière de main-d'œuvre, de marchés, de fournisseurs, de source de financement) favorise le succès des affaires pour les entrepreneurs de certaines minorités ethniques. A travers nos résultats, il ressort que la proximité socioculturelle du dirigeant avec les autres parties prenantes de l'entreprise est un facteur défavorable au dynamisme des PE.

L'analyse de l'impact des pratiques coutumières est liée à l'importance que la société africaine accorde à ces pratiques. Nos résultats montrent que la solidarité impacte significativement et positivement le dynamisme de la PE. En effet, la probabilité qu'une PE soit dynamique augmente de 12% lorsque le promoteur a eu d'assistance de sa communauté. Ce résultat peut traduire l'importance des liens sociaux dans la réussite des affaires dans la société africaine. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'obtention d'entraide communautaire serait une source supplémentaire de motivation au succès du promoteur afin de ne pas décevoir la communauté. Ce résultat s'inscrit dans le même sens que Feudjo et Tchankam (2012), Diakité, (2004) pour qui la solidarité, l'affinité, l'amitié constituent les principaux ingrédients du développement des affaires, notamment par un accès privilégié aux ressources spécifiques. Ce résultat confirme aussi, l'idée de plusieurs auteurs (Sogbossi, 2009 ; Sammut, 2003 ; d'Iribarne, 1990) qui estiment que l'esprit collectif et de solidarité qui caractérisent les sociétés africaines affecte davantage les PE. En dehors de la solidarité caractéristique de la société africaine, un certain nombre de facteurs socioculturels et endogènes identifiés expliquent le dynamisme des PE au Bénin. La participation aux cérémonies ainsi que l'utilisation des pratiques occultes présentent d'impacts significatifs et négatifs sur le dynamisme de l'entreprise. Les résultats de notre étude montrent que le recours aux pratiques ancestrales et la participation régulière aux cérémonies dans sa communauté ont un effet négatif sur la probabilité de la PE à être dynamique qui diminue respectivement de 12% et 35, 2%. Ces résultats montrent clairement les freins que constituent ces pratiques pour le développement de l'activité entrepreneurial.

L'explication est peut-être à rechercher dans l'incapacité des entrepreneurs qui utilisent ces pratiques occultes à mobiliser leur propre compétence ou connaissance pour développer leurs activités et aussi dans la quantité de ressources englouties dans ces cérémonies au détriment de l'entreprise. Ils délaissent les activités nécessaires pour assurer la bonne marche de l'entreprise. C'est dans ce sens que Diakité (2004) trouve que la confiance aux vertus extraordinaires ou magiques de ces pratiques découlerait d'un fatalisme paralysant la motivation entrepreneuriale qui se caractérise par la recherche d'opportunité, l'acharnement au travail et le goût du risque.

## Conclusion

Le rôle socio-économique que jouent les petites entreprises dans le développement des pays en développement, n'est plus à démontrer. C'est pourquoi, la nécessité de favoriser le développement de ces unités économiques pourvoyeuses d'emplois est au cœur des préoccupations publiques. Cependant, cet engouement entrepreneurial rencontre de sérieuses difficultés voire d'obstacles dont

la résolution participe à édifier une économie moderne et prospère. La présente étude a mise en évidence le rôle important des facteurs socioculturels dans le dynamisme des PE, partant d'une méthode mixte.

Au terme de cette étude, les résultats de la phase qualitative ont mis en évidence treize facteurs socioculturels regroupés en quatre dimensions. La phase quantitative qui a porté sur un échantillon de 342 promoteurs-dirigeants, révèle que le dynamisme des PE n'est pas neutre vis-à-vis des facteurs socioculturels dans la mesure où la PE est le reflet de son promoteur-dirigeant. Nos résultats indiquent que le dynamisme des PE n'est pas seulement lié à la stratégie ou la qualité de management mais aussi aux facteurs socioculturels dont est porteur le dirigeant. En effet, les caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge du promoteur dirigeant, sa situation familiale favorisent le dynamisme de la petite entreprise au Bénin. La dimension proximité socioculturelle des dirigeants par rapport aux autres parties prenantes contribue à entraver le dynamisme de la PE.

Elle réduit donc la chance de la PE à être dynamique et par ricochet augment la défaillance ou la stagnation de ces entreprises. Il ressort également de notre étude que certaines pratiques ancestrales sont révélées défavorables au dynamisme des PE. Toutefois, la solidarité une pratique récurrente en Afrique se révèle favorable au dynamisme de la PE. Au regard de ces résultats, cette étude apporte plusieurs contributions ainsi que possibilité d'application aux dirigeants.

Sur le plan théorique notre approche du dynamisme englobe plusieurs approches qui ne sont que des expressions partielles de l'état dynamique de l'entreprise et se positionne dans un raisonnement multidimensionnel. Notre étude montre l'importance et l'utilité de l'appréhension du dynamisme de l'entreprise par plusieurs indicateurs simultanément. En outre, notre étude révèle que certains phénomènes de société comme les cérémonies et le recourt aux pratiques occultes handicapent le dynamisme de l'entreprise.

Sur plan managérial, cette étude apporte des enseignements utiles sur l'intégration des facteurs socioculturels dans la gestion. Notre étude renseigne en effet que les promoteurs doivent fonder la réussite de leurs activités sur le dévouement au travail et non sur la confiance aux vertus extraordinaires ou magiques des pratiques occultes qui empêchent la réalisation d'actions promotionnelles nécessaires à l'atteinte d'objectifs commerciaux probants. L'activité entrepreneuriale demande une certaine rigueur dans sa gestion. De ce fait, le dirigeant de PE doit privilégier la compétence dans son recrutement à la place de la solidarité communautaire qui l'amène à travailler avec des proches. Cette étude contribue à faire prendre conscience aux entrepreneurs quant à l'idée que les dépenses dans les cérémonies constituent un obstacle au dynamisme de l'entreprise. Cette étude interpelle aussi les institutions d'assistance aux PE quant à la capacité des jeunes entrepreneurs à dynamiser leur entreprise. Aussi les pouvoirs publics doivent-ils prendre des mesures afin de réduire les cérémonies.

Malgré ces apports, la conduite de cette recherche présente quelques limites qui offrent des perspectives futures de recherche. Le dynamisme des PE a été appréhendé à partir d'un nombre limité d'items alors qu'il existe d'autres aspects tels que le taux de création et la mortalité qui sont des dimensions non négligeables du dynamisme entrepreneurial. Les mêmes facteurs socioculturels expliqueraient-ils ces dimensions ? Les résultats de cette étude soulèvent une question: sont-ils généralisables ou contingents à d'autres facteurs spécifiques tels que le secteur d'activité, le degré de développement du territoire où l'entreprise se situe, etc. ?

## Références bibliographiques

Audretsch, D. B. (2002). « Entrepreneurship: determinants and policy in a European-US comparison », *Springer* Vol. 27.

Arlotto, J., Cyr A. et J-C Pacitto (2011) « Très petite entreprise et croissance: à la découverte d'un continent inexploré » *Management & Avenir*, n°43, pp. 16-36.

Badraoui, S., & Kamana, P. (2014). « Culture D'entreprenariat En Afrique, Une Autre Affaire Sociétale: Une Approche Exploratoire De La Problématique ». *Claudiu Marian Bunăiașu Xenia Negrea Alina Țenescu (Coordinators)*, 29.

Badraoui, S., Lalaouna, D., & Belarouci, S. (2014). « Culture et management: le model d'Hofstede en question ». *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2).

Biga, Diambeidou M. « *An Empirical Taxonomy of Early Growth Trajectories* » these de doctorat de l' Université Catholique de Louvain.

Boldrini, J. C., Journé-Michel, H., & Chené, E. (2011). L'innovation des entreprises artisanales. *Revue française de gestion*, (4), 25-41.

Boukar, H. (2009) « Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°3, pp. 75-83.

Brown, D. J., Earle J. S. et D. Lup (2005) « What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania », *economic development and cultural change*.

Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011) « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative ». *Management & Avenir*, N°3.

Combarrous, F. et Y. A. Faure, (2005) « Le dynamisme des micros, petites et moyennes entreprises : Une étude empirique de 500 unités dans l'Etat de Rio de Janeiro (Brésil) », *Groupe d'Economie du Développement de l'Université Montesquieu Bordeaux IV*, (N°. 115).

Cooper, A. C., et K. W. Artz (1995) « Determinants of satisfaction for entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol 10, N°6, pp. 439-457.

Dheer, R. (2016). Understanding the process by which acculturation impacts entrepreneurial intentions. In *United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings* (p. DE1). United States Association for Small Business and Entrepreneurship.

Diakité, B. (2004) « *Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée: Étude exploratoire des ethnies peule et soussou* », thèse de doctorat de l'université de Laval.

Dzaka-Kikouta, T., et Makany, L. G. D. (2018) « Capital social et gestion du risque dans les réseaux de l'entreprenariat immigré en Afrique centrale: le cas des Maliens au Congo-Brazzaville ». *Revue Organisations & territoires*, 27(2), 75-89.

Feudjo J, R et Tchankam J P (2012) « Les déterminants de la structure financière : comment expliquer le paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement des PMI au Cameroun », *revue des PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprises*, vol.25, N°2,

Goedhuys, M. et L. Sleuwaegen (2010) « High-growth entrepreneurial firms in Africa: a quantile regression approach » in *Small Business Economics*, Vol 34, N°1, pp 31-51.

Hayton, J., & Cacciotti, G. (2014). « Culture and entrepreneurship: Empirical evidence for direct and indirect effects ». In *Handbook of Research On Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

Hernandez, É. M. (1997) « *Le Management des entreprises africaines* ». Editions L'Harmattan.

Hynes, B. (2010). « International small business growth: A process perspective ». *Irish Journal of Management*, Vol. 29, N°2, pp 87-106.

Joyal, A., Deshaies L. et McCARTHY (2001) « The Dynamism of Manufacturing SMEs in the North-Atlantic Islands: A Case Study » dans *Revue canadienne des sciences régionales*, XXIII:2, pp. 233-248.

Kamdem, E. (2002) « *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise* ». édition l'Harmattan.

Kornilaki, M., & Font, X. (2019). « Normative influences: How socio-cultural and industrial norms influence the adoption of sustainability practices. A grounded theory of Cretan, small tourism firms ». *Journal of environmental management*, 230, 183-189.

Lasch, F. (2005) « les déterminants de la survie et de la croissance des start-up tic ». *Revue française de gestion*, n°2, p. 37-56.

Nicholls, A. (2013). « Capital social ethnique et entrepreneuriat. Le cas des commerçants chinois de Paris, Bruxelles et Montréal ». *Sociologie*, Vol. 3, N°4, pp 395-411.

Noguera, M., Alvarez, C., & Urbano, D. (2013). « Socio-cultural factors and female entrepreneurship ». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 183-197.

Noland M. (2007) « Religions, islam et croissance économique », *Revue française de gestion*, N°2, pp. 97-118.

Sahut, J. M., & Benredjem, R. (2017). « Impacts de l'environnement et des situations professionnelles sur les profils entrepreneuriaux ». *Gestion 2000*, 34(1), 71-96. SanguéFotso, R. (2018). « Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises ». *Revue internationale PME*, 31(1), 129-155.

Sangué-Fotso, R., & Wamba, H. (2017) « Perception de la performance par leurs dirigeants: le cas des PME camerounaises ». *Question (s) de management*, (3), 155-171

Schneider, S. C., & J. L. Barsoux (2003). « *Management interculturel* », Ed. Pearson éducation, 2<sup>ème</sup> éd., Paris

Smida, A., & N. Khelil (2010) « Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes: Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative ». *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 23, n°2, pp. 65-106.

Sogbossi B. (2009). « Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des Petites Entreprises en Afrique. » *Market Management*, Vol. 9, N°1, pp. 93-114.

Sogbossi, B. (2005) « *Les déterminants socioculturels du comportement commercial performant des Petites Entreprises en Afrique* ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, 2005, UCAD, Sénégal, 342 p

St-Pierre, J., Janssen F., P. A. Julien et C. Therrien (2005) « Influence du marché et de la clientèle desservissur les facteurs de croissance des PMEmanufacturières » *center for research in change, innovation and strategy, Working Papers.n°146-05*, université catholique de Louvain.

Sylla, K. (2013) « les déterminants de la stagnation des micros et petites entreprises béninoises », *revue africaine de gestion* N°4

Tsambou, A. D., et NdokangEsone, L. (2017). « Caractéristiques socioculturelles du manager et performance des pme au Cameroun ». *European Journal of Social Law/Revue Européenne du Droit Social*, 34(1).