Motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire : analyse des facteurs clés et leviers d'amélioration dans les organisations

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© Amoin Roseline Traore

Juin 2026

Composition du jury :

Luc Foleu, président du jury, UQAR

Marie-Noëlle Hervé-Albert, directrice de recherche, UQAR

Mohamed El Moukhtar, examinateur externe, Université Sultan Moulay Slimane Béni Mellal

Dépôt initial le 17 avril 2026 Dépôt final le 25 juin 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Ce mémoire est dédié à la mémoire de mon très cher Père Traoré Lassina, décédé le 28 septembre 2017, que Allah le bénisse et l'accueille auprès de Lui.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire de maîtrise marque l'aboutissement d'un parcours universitaire riche en apprentissages et en expériences.

Je souhaite, en premier lieu, exprimer ma profonde gratitude envers ALLAH pour la force, la grâce et la présence constante qui m'ont permis de mener ce travail à terme malgré les obstacles et les moments d'égarement.

Je tiens également à exprimer ma vive reconnaissance à ma directrice de recherche, Madame Marie-Noëlle Hervé-Albert, pour la qualité de son encadrement, sa rigueur, sa patience ainsi que pour la pertinence de ses conseils tout au long de ce mémoire. Son accompagnement a été déterminant dans l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent à ma famille, en particulier à mon père, à ma mère, Monique Grahouan, ainsi qu'à mes sœurs et frères (Cheick, Ahmed, Fatou, Abdoul, Blandine, Myriam, Ismaël, Francine, Maïmouna). Je remercie aussi chaleureusement mon ami Erick Matezo pour son soutien et sa motivation tout au long de ce parcours. Leur soutien indéfectible, leurs encouragements et leur confiance, même à distance, ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire. Je leur suis profondément reconnaissant de m'avoir permis d'atteindre cette étape importante de mon parcours.

Je souhaite aussi exprimer ma gratitude à l'ensemble des professeurs de l'Université du Québec à Rimouski pour le partage de leurs connaissances.

Enfin, ce mémoire représente bien plus qu'un travail académique : il incarne l'accomplissement d'un rêve et le fruit d'un long cheminement que je n'aurais pu réaliser sans l'appui de toutes les personnes mentionnées.

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse les déterminants de la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire en remettant en question la portée des modèles classiques issus de la littérature occidentale. Elle soutient que des approches telles que la hiérarchie des besoins de Maslow ou la théorie de l'autodétermination doivent être adaptées à un contexte socioculturel marqué par la solidarité, la spiritualité et l'importance des liens communautaires. L'objectif principal est d'identifier et d'interpréter les ressorts motivationnels propres au contexte ivoirien, notamment à travers la distinction entre entrepreneuriat de nécessité et entrepreneuriat d'opportunité, ainsi que l'influence du capital social et du contexte familial sur la persévérance entrepreneuriale.

Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une posture constructiviste et mobilise l'autopraxéographie comme méthode principale. Cette approche repose sur l'analyse réflexive du parcours entrepreneurial de l'auteure à partir de ses expériences vécues et de témoignages personnels, transformés en matériau scientifique grâce à un processus de mise à distance critique, de théorisation et de codage thématique. Elle permet d'explorer les dynamiques motivationnelles dans leur contexte réel et de mieux comprendre les interactions entre les réalités sociales, culturelles et économiques.

Les résultats montrent que l'entrepreneuriat ivoirien repose sur une logique à la fois sociale, culturelle et identitaire. La motivation entrepreneuriale est fortement influencée par la proximité affective, les pratiques relationnelles et la recherche de reconnaissance sociale, faisant de l'entreprise un espace de cohésion communautaire. Face aux contraintes structurelles, les entrepreneurs développent une résilience fondée sur un « bricolage stratégique », caractérisé par une forte capacité d'adaptation. L'étude met également en évidence une rationalité économique hybride combinant satisfaction des besoins immédiats et vision à long terme orientée vers la transmission intergénérationnelle. Enfin, cette recherche souligne la nécessité d'adapter les politiques d'accompagnement entrepreneurial aux réalités sociales, culturelles et économiques locales.

Mots clés : Motivation entrepreneuriale, Côte d'Ivoire, Capital social, Autopraxéographie, Contexte socioculturel, Théorie de l'autodétermination, ,Résilience, Reconnaissance sociale.

ABSTRACT

This study examines the determinants of entrepreneurial motivation in Côte d'Ivoire by questioning the applicability of classical models derived from Western literature. It argues that approaches such as Maslow's hierarchy of needs and Self-Determination Theory must be adapted to a sociocultural context characterized by solidarity, spirituality, and the central importance of community ties. The main objective of this research is to identify and interpret the motivational drivers specific to the Ivorian context, particularly through the distinction between necessity-driven and opportunity-driven entrepreneurship, as well as through the influence of social capital and family context on entrepreneurial perseverance.

Methodologically, the study adopts a constructivist stance and employs autopraxeography as its primary research method. This approach is based on a reflexive analysis of the author's entrepreneurial journey, drawing on lived experiences and personal testimonies that are transformed into scientific material through a process of critical distancing, theorization, and thematic coding. It enables an in-depth exploration of motivational dynamics within their real-life context and provides a better understanding of the interactions between social, cultural, and economic realities.

The findings reveal that Ivorian entrepreneurship is grounded in a social, cultural, and identity-based logic. Entrepreneurial motivation is strongly shaped by affective proximity, relational practices, and the search for social recognition, making the enterprise a space of community cohesion. In response to structural constraints, entrepreneurs develop resilience based on "strategic bricolage," characterized by a strong capacity for adaptation. The study also highlights the existence of a hybrid economic rationality that combines the satisfaction of immediate needs with a long-term vision oriented toward intergenerational transmission. Finally, this research emphasizes the need to adapt entrepreneurial support policies to local social, cultural, and economic realities.

Keywords: Entrepreneurial motivation, Ivory Coast, Social capital, Self-Praxeography, Socio-cultural context, Self-determination theory, Resilience, Social recognition.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ix

RÉSUMÉ xi

ABSTRACT xii

TABLE DES MATIÈRES xiii

LISTE DES TABLEAUX xvii

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL 3

1.1 LA MOTIVATION 3

1.1.1 La théorie des besoins de Maslow 6

1.2 LA MOTIVATION ENTREPRENEURIALE 13

1.2.1 Une motivation orientée vers l'autonomie et l'innovation 14
1.2.2 La passion comme moteur central 16
1.2.3 Une dynamique évolutive et contextuelle 18
1.2.4 Les obstacles et la fragilité de la motivation 20

1.3 LE CONTEXTE IVOIRIEN 22

1.3.1 Contexte social 22
1.3.2 Contexte culturel 22
1.3.3 Contexte économique et concurrentiel 24
1.3.4 Le management et les enjeux psychologiques et motivationnels 24

1.4 MOTIVATIONS ENTREPRENEURIALES EN CONTEXTE IVOIRIEN 26

1.4.1 Motivation autodéterminée et bien-être entrepreneurial 27
1.4.2 Le rôle du contexte familial et social 27
1.4.3 Contexte socioculturel et entrepreneurial féminin 27
1.4.4 Entrepreneuriats : contextes de nécessité et d'opportunité 28
1.4.5 Innovation, capital social et reconnaissance 29

1.5 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 30

1.6 SYNTHESE DU CADRE THEORIQUE 30

CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE 33

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 33

2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE 33

2.2.1 Choix de la méthode 34
2.2.2 Processus de la méthode 34
2.2.3 Apports et contributions de la recherche 39
2.2.4 Limites 40

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE 41

2.4 UTILISATION DE L'IA 42

CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES 45

3.1 TEMOIGNAGE 1 : MON EXPERIENCE A BOUAKE ET QUAND LA PONCTUALITE DEVIENT UN DEFI 45

3.2 TEMOIGNAGE 2 : UNE CLIENTE EXIGEANTE ET LE REALISME DU COMMERCE A BOUAKE 47

3.3 TEMOIGNAGE 3 : LES JOURS DE GRANDE AFFLUENCE 50

3.4 TEMOIGNAGE 4 : QUAND UN EMPLOYE PREND DES INITIATIVES 52

3.5 TEMOIGNAGE 5 : DANS LES COULISSES DU NOUVEAU MARCHÉ D'AHOUGNASSOU 54

3.5.1 Exemple 1 : Le commerçant de légumes hésitant face au coût d'un emplacement 56
3.5.2 Exemple 2 : Le boucher attiré par les opportunités d'expansion 58
3.5.3 Exemple 3 : La vendeuse de pagnes préoccupée par la fidélité de sa clientèle 60

3.6 TEMOIGNAGE 6 : ISOLEMENT SOCIAL, MANQUE DE SOUTIEN AU PROJET DE VENTE D'ATTIÉKÉ 61

CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSIONS 63

4.1 ANALYSES 63

4.1.1 Les ressorts culturels et communautaires de la motivation 63
4.1.2 Les contraintes socio-économiques et leurs effets ambivalents sur la motivation 67
4.1.3 La motivation issue de la reconnaissance sociale et du succès ponctuel 70
4.1.4 L'autonomisation et la fierté du progrès collectif 74
4.1.5 La rationalité économique et la vision à long terme 77

4.1.6 La motivation enracinée dans le réel et la résilience 80
4.1.7 Les zones d'ombre de la solidarité et les paradoxes de la proximité 83

4.2 DISCUSSIONS 84

4.2.1 Réexamen du cadre théorique à la lumière des réalités ivoiriennes 84
4.2.2 Dépassement de la hiérarchie des besoins (Maslow) 86
4.2.3 Élargissement de la théorie des attentes (Vroom) 87
4.2.4 La Résilience comme moteur de persévérance 88
4.2.5 Tableau comparatif 88

CONCLUSION GÉNÉRALE 93

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 97

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Tableau de synthèse des concepts et liens attendus ……31

Tableau 2 Tableau reliant les objectifs aux dimensions théoriques et aux critères..38

Tableau 3 Tableau comparatif…….....……91

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La Côte d'Ivoire, considérée comme l'un des moteurs économiques de l'Afrique de l'Ouest, connaît une dynamique de croissance importante, mais demeure confrontée à plusieurs défis organisationnels et socio-économiques. Parmi ceux-ci figurent la démotivation des salariés, une rotation élevée du personnel, ainsi que les pressions liées à l'urbanisation rapide et au chômage des jeunes. Bien que ces problématiques soient souvent étudiées sous l'angle du salariat, cette recherche postule que le micro-entrepreneur est, en réalité, le premier gestionnaire de son propre potentiel humain. En l'absence d'outils de gestion traditionnels, il doit mobiliser des leviers motivationnels spécifiques pour assurer la performance de son organisation. Ainsi, l'étude de la motivation entrepreneuriale s'inscrit pleinement dans le champ de la gestion des personnes, car elle permet d'identifier des dynamiques humaines (résilience, autonomie, reconnaissance) transférables à tout type d'organisation ivoirienne pour lutter contre la démotivation.

Les théories classiques de la motivation, telles que la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000, 2020) ou la hiérarchie des besoins de Maslow, offrent un cadre d'analyse largement utilisé pour expliquer l'engagement et la persévérance dans les activités professionnelles. Néanmoins, ces approches, souvent élaborées dans des contextes occidentaux, ne saisissent pas toujours pleinement la complexité des dynamiques entrepreneuriales dans des sociétés où les valeurs de solidarité, de spiritualité et les liens communautaires occupent une place centrale.

Afin de stabiliser notre objet de recherche et de lever toute ambiguïté sur l'articulation entre motivation au travail et entrepreneuriat, nous formulons la question centrale suivante :

« Comment les réalités socioculturelles ivoiriennes façonnent-elles la motivation entrepreneuriale et la persévérance des micro-entrepreneurs, et en quoi ces dynamiques interrogent-elles les modèles classiques de gestion des personnes en milieu de travail ? »
Pour répondre à cette interrogation, notre réflexion est structurée autour de quatre sous-questions correspondant aux principales dimensions empiriques de notre analyse :

1. Comment les liens communautaires et la « proximité affective » agissent-ils comme des leviers de motivation et de fidélisation dans la micro-entreprise ivoirienne ?
2. De quelle manière les micro-entrepreneurs transforment-ils les contraintes socio-économiques en stratégies de « bricolage stratégique » et en moteurs de résilience ?
3. Quel est l'impact de la reconnaissance sociale et des « micro-réussites » quotidiennes sur la construction du sentiment de compétence ?
4. Comment la volonté de transmission intergénérationnelle influence-t-elle la rationalité économique et la vision stratégique à long terme ?

CHAPITRE 1
CADRE CONCEPTUEL

1.1 LA MOTIVATION

La motivation constitue un levier essentiel pour comprendre et orienter les comportements des individus en milieu professionnel. Elle influence la manière dont les personnes mobilisent leur énergie, dirigent leurs actions vers des objectifs donnés et maintiennent leurs efforts dans le temps. Robbins et Judge (2017) définissent la motivation comme l'ensemble des processus qui influencent l'intensité, la direction et la persistance des efforts fournis par un individu pour atteindre un objectif. Cette définition met en relief trois composantes fondamentales : l'intensité, qui reflète le niveau d'effort fourni, la direction, qui indique la pertinence de l'objectif poursuivi, et la persistance, qui renvoie à la durée de l'investissement.

Dans le domaine des sciences de la motivation, la théorie de l'autodétermination (*TAD*), développée par Deci et Ryan, puis régulièrement actualisée (notamment en 2020), s'impose comme un cadre de référence majeur. Cette théorie propose que la qualité de la motivation dépende du degré auquel trois besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation. Le besoin d'autonomie fait référence au sentiment d'agir selon ses propres choix et valeurs ; le besoin de compétence renvoie au sentiment d'efficacité dans l'exécution des tâches ; et le besoin de relation correspond au sentiment de connexion sociale positive avec les autres.

Lorsque l'environnement professionnel soutient ces besoins, les individus développent une motivation dite autonome. Ce type de motivation est associé à une implication plus soutenue, à un bien-être accru, à une plus grande créativité ainsi qu'à de meilleures

performances globales. Des recherches récentes ont confirmé cette dynamique. Van den Broeck et al. (2021) ont ainsi montré que les environnements de travail qui valorisent l'autonomie et reconnaissent les compétences favorisent l'engagement et réduisent significativement les intentions de quitter l'organisation. De leur côté, Olafsen et Deci (2020) ont démontré que des environnements organisationnels propices à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux permettent non seulement un épanouissement personnel, mais renforcent également la performance collective.

La motivation peut prendre différentes formes, notamment la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La première se manifeste lorsque l'individu s'engage dans une activité pour l'intérêt, la curiosité ou le plaisir qu'elle suscite en elle-même. Elle est considérée comme la forme la plus autodéterminée de motivation, car elle repose sur des ressorts internes, tels que le désir de relever un défi, la satisfaction liée à l'apprentissage ou le plaisir d'exprimer sa créativité. Ryan et Deci (2020) soulignent que cette forme de motivation émerge naturellement lorsque les besoins d'autonomie, de compétence et de lien social sont comblés. Elle est positivement associée à la persévérance, à la performance et à la résilience face aux difficultés.

De nombreuses études empiriques soutiennent ces constats. Par exemple, Gagné et al., (2010) ont mis en évidence que les employés intrinsèquement motivés sont plus engagés dans leurs tâches, expriment un niveau de satisfaction plus élevé au travail et sont moins vulnérables à l'épuisement professionnel, surtout lorsque leur autonomie est encouragée par un leadership bienveillant. Dans une méta-analyse de grande envergure, Howard et al. (2021) ont montré que la motivation intrinsèque favorise la réussite et la santé mentale, tant dans les contextes professionnels qu'éducatifs, à condition que les activités proposées soient alignées avec les intérêts personnels des individus plutôt qu'imposées par des contraintes externes.

La motivation extrinsèque, quant à elle, repose sur des facteurs externes à l'activité, comme les récompenses, les sanctions ou les attentes sociales. Elle est souvent perçue comme moins durable ou moins bénéfique, car elle ne repose pas sur l'intérêt intrinsèque pour l'activité. Toutefois, la théorie de l'autodétermination nuance cette perspective en

introduisant l'idée d'un continuum d'autodétermination. Ryan et Deci (2000, 2020) distinguent plusieurs formes de régulation extrinsèque, allant de la régulation totalement contrôlée (où l'individu agit uniquement sous la contrainte externe) à la régulation intégrée (où l'individu a pleinement adopté les objectifs externes comme étant les siens). Lorsque les raisons d'agir sont internalisées, la motivation extrinsèque peut produire des effets tout aussi bénéfiques que la motivation intrinsèque.

Howard et al. (2021) ont confirmé, à travers leur méta-analyse, que les formes autodéterminées de motivation extrinsèque, telles que la régulation identifiée et la régulation intégrée sont fortement corrélées avec la réussite, la persévérance et le bien-être, tant dans les milieux de travail que dans les institutions éducatives. Gagné et Deci (2005) ont par ailleurs démontré que les pratiques managériales favorisant l'autonomie, comme la participation aux décisions ou la reconnaissance du sens du travail, encouragent le processus d'internalisation et rendent la motivation extrinsèque plus autonome et plus durable.

En revanche, lorsque les récompenses sont perçues comme des outils de contrôle ou de pression, elles peuvent avoir des effets délétères sur la motivation. Kuvaas et al. (2022) ont observé que ce type d'incitation tend à réduire la motivation autonome et à accroître la détresse psychologique au travail. Ce constat rejoint celui de Deci, Olafsen et Ryan (2017), qui ont montré que les contextes organisationnels trop contrôlants peuvent affaiblir la motivation intrinsèque en réduisant la perception d'autonomie des salariés. Pour préserver et renforcer cette forme de motivation, il est crucial de créer des environnements soutenant où les employés peuvent se sentir libres, compétents et connectés aux autres. Cela implique notamment de formuler les incitations de manière informative plutôt que prescriptive, de valoriser les efforts par des rétroactions constructives et de promouvoir une culture de collaboration et de respect.

1.1.1 La théorie des besoins de Maslow

1.1.1.1 Présentation de la théorie des besoins

La théorie de la motivation humaine développée par Abraham Maslow (1943) repose sur l'idée que les comportements humains sont guidés par la satisfaction progressive d'une série de besoins hiérarchisés. Maslow postule que, tant qu'un niveau de besoin n'est pas suffisamment satisfait, il demeure prioritaire et mobilise l'attention de l'individu. Ce n'est que lorsque les besoins d'un niveau inférieur sont relativement comblés que les besoins du niveau supérieur émergent comme force motivante. Cette hiérarchie se compose de cinq grandes catégories : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et les besoins de réalisation de soi.

À la base de la pyramide, les besoins physiologiques sont les plus fondamentaux. Ils englobent les nécessités biologiques, comme la faim, la soif, le sommeil ou l'abri. Dans le monde du travail, cela se traduit par des conditions minimales, telles qu'un salaire permettant de subvenir à ses besoins, des pauses suffisantes, un environnement de travail salubre, et un équilibre adéquat entre vie professionnelle et personnelle. Selon Maslow (1954), si ces besoins ne sont pas satisfaits, ils dominent le comportement humain et rendent difficile toute forme de motivation plus élevée.

Une fois ces besoins élémentaires comblés, l'individu est motivé par des besoins de sécurité. Cela ne concerne pas uniquement la protection physique, mais aussi la stabilité, la prévisibilité et l'ordre. Dans le cadre professionnel, cela renvoie à la sécurité de l'emploi, à des conditions de travail stables, à la prévoyance sociale ou encore à une structure organisationnelle cohérente. Maslow (1954) soutenait que l'insécurité prolongée empêche l'individu de s'élever vers des motivations plus nobles, créant ainsi un climat de peur et d'instabilité préjudiciable à l'épanouissement.

Viennent ensuite les besoins d'appartenance, liés à l'insertion sociale. L'être humain cherche à faire partie d'un groupe, à entretenir des relations chaleureuses et à se sentir accepté. Dans

un contexte organisationnel, cela se traduit par la qualité des interactions interpersonnelles, la culture d'équipe, le sentiment d'être intégré dans un collectif de travail. Maslow (1965) insistait sur le fait que l'isolement ou l'indifférence sociale pouvait générer de profonds sentiments de mal-être, entravant la mobilisation des talents et la coopération.

Les besoins d'estime prennent le relais lorsque l'appartenance est assurée. L'individu aspire alors à la reconnaissance, à la considération, au respect de soi et des autres. Cela inclut à la fois l'estime interne de se sentir compétent et utile et l'estime externe d'être valorisé, reconnu pour ses mérites et ses accomplissements. Dans les organisations, cela implique de permettre aux employés de prendre des responsabilités, de valoriser leurs efforts, et de les encourager par des formes variées de reconnaissance. Comme l'affirmait Maslow (1970), le besoin d'estime satisfait renforce la confiance en soi et la motivation, tandis que sa frustration peut conduire à des sentiments d'infériorité ou d'impuissance.

Enfin, au sommet de la hiérarchie, on retrouve les besoins de réalisation de soi, que Maslow définit comme le désir de devenir pleinement ce que l'on est capable d'être. C'est le besoin de se réaliser à travers la créativité, l'apprentissage, l'expression de ses valeurs profondes et la contribution à quelque chose de plus grand que soi. Dans l'entreprise, cela peut se manifester par l'innovation, le développement personnel, le sens donné au travail ou encore l'alignement entre les objectifs personnels et les missions organisationnelles. Maslow (1965, 1970) soulignait que la réalisation de soi n'est accessible qu'à condition que les besoins précédents soient satisfaits, mais qu'elle constitue la forme la plus élevée et la plus satisfaisante de motivation humaine.

1.1.1.2 Applications dans le milieu du travail

La hiérarchie des besoins de Maslow, bien que formulée au milieu du XXe siècle, reste une grille de lecture pertinente pour comprendre la motivation des employés dans les organisations actuelles, à condition de l'adapter aux réalités modernes. Les entreprises peuvent s'appuyer sur cette structure pour concevoir des politiques internes cohérentes, en répondant progressivement aux différents niveaux de besoins des collaborateurs.

Au niveau physiologique, il est essentiel d'assurer une rémunération équitable, des pauses adéquates et de bonnes conditions de travail. Un environnement de travail favorable à la santé physique et mentale est associé à une baisse de l'absentéisme et à une hausse de l'engagement.

Au niveau de la sécurité, les employeurs doivent garantir une certaine stabilité à travers des contrats clairs, la protection sociale, et un climat de travail rassurant. Les recherches soulignent que la perception de sécurité psychologique favorise l'innovation et la prise d'initiatives, surtout dans des contextes de changement organisationnel (Wang, 2022).

Pour répondre aux besoins d'appartenance, les organisations peuvent favoriser la cohésion à travers des activités d'équipe, un leadership inclusif, et une culture organisationnelle valorisant l'inclusion. Carmeli et al. (2019) ont montré qu'un fort sentiment d'appartenance améliore la collaboration et la performance des équipes, en particulier dans les structures matricielles ou virtuelles.

En ce qui concerne les besoins d'estime, les entreprises doivent mettre en place des systèmes de reconnaissance authentiques, basés sur la valorisation des compétences, des retours constructifs et des opportunités d'autonomie. Une étude de Decuypere et Schaufeli (2020) a révélé que la reconnaissance régulière accroît la satisfaction au travail et réduit les intentions de départ, particulièrement chez les jeunes professionnels.

Enfin, pour satisfaire les besoins de réalisation de soi, les organisations peuvent proposer des parcours de développement professionnel, des projets stimulants, du mentorat, ou encore des possibilités de mobilité interne. Certains travaux mettent en lumière que l'accès à la formation continue et la possibilité de s'épanouir professionnellement sont des facteurs clés de rétention des talents et de performance durable.

Dans cette logique, les gestionnaires jouent un rôle central. Ils doivent être capables d'identifier les besoins prioritaires de leurs collaborateurs et d'adapter leur style de leadership en conséquence. Un management soutenant l'autonomie, favorisant la reconnaissance et encourageant la progression personnelle contribue à renforcer l'engagement et le bien-être

au travail. Van Quaquebeke et Felps (2020) insistent notamment sur l'importance du leadership bienveillant pour créer un climat de confiance et de croissance, dans lequel chaque collaborateur peut évoluer selon son propre rythme.

1.1.1.3 Limites et critiques de la théorie

Bien que la hiérarchie des besoins de Maslow demeure une référence incontournable dans les théories de la motivation, elle suscite depuis plusieurs décennies de nombreuses critiques, renouvelées par des recherches récentes. L'une des principales limites identifiées est le manque de validation empirique solide de la progression hiérarchique des besoins. Déjà en 1976, Wahba et Bridwell (1976) avaient signalé que les données empiriques ne confirmaient pas systématiquement la progression linéaire proposée par Maslow. Cette critique reste d'actualité.

Koltko-Rivera (2004), par exemple, insiste sur la nécessité de reconsidérer le modèle rigide de la pyramide, en reconnaissant que les besoins humains peuvent fluctuer selon les contextes, les valeurs et les parcours individuels. De même, Cameron, Banko et Pierce (2001) ont observé que certaines personnes peuvent rechercher l'estime ou la réalisation de soi, alors même que leurs besoins de sécurité ou physiologiques ne sont pas entièrement satisfaits. Ces résultats remettent en question le caractère séquentiel de la pyramide et suggèrent une lecture plus dynamique, où les besoins peuvent coexister et s'exprimer simultanément.

Une autre limite importante concerne la variabilité culturelle et individuelle des besoins. La structure hiérarchique imaginée par Maslow, élaborée dans un contexte nord-américain individualiste, n'est pas nécessairement universelle. Des travaux interculturels, comme ceux de Hofstede (1984) et Schwartz (2006), ont déjà montré que les priorités diffèrent selon les sociétés : dans les cultures collectivistes, par exemple, les besoins d'appartenance peuvent primer sur l'estime individuelle ou l'autonomie. Cette critique a été approfondie par Tay, Pawelski et Diener (2020), qui ont démontré que les individus poursuivent des combinaisons variées de besoins, en fonction de leur culture, de leurs conditions de vie et de leurs croyances. De plus, la conception occidentale de la réalisation

de soi comme accomplissement personnel peut être inadaptée à des sociétés où la quête de sens passe par la spiritualité ou la contribution au collectif. Ces observations appellent à contextualiser les modèles de motivation et à reconnaître leur dimension socio-culturelle, plutôt que de les appliquer de manière universelle et uniforme.

1.1.2 La théorie des attentes de Vroom

1.1.2.1 Présentation de la théorie

Parmi les modèles majeurs de compréhension de la motivation au travail, la théorie des attentes (Expectancy Theory) de Victor Vroom (1964) occupe une place fondamentale. Contrairement aux approches centrées sur les besoins, comme celle de Maslow, ce modèle adopte une perspective cognitive, considérant la motivation comme le résultat d'un raisonnement rationnel de l'individu sur ses efforts, leurs résultats et les récompenses associées.

Selon Vroom, l'effort qu'un employé est prêt à fournir dépend de trois facteurs principaux :

— L'expectation (Expectancy) : la croyance que ses efforts permettront d'atteindre un certain niveau de performance. Par exemple, un vendeur qui pense que travailler plus d'heures augmentera réellement ses ventes aura une forte expectation.

— L'instrumentalité (Instrumentality) : la croyance que cette performance sera effectivement récompensée. Si l'employé a la certitude qu'une augmentation ou une reconnaissance suivra son effort, l'instrumentalité sera élevée.

— La valence (Valence) : la valeur que l'individu accorde à la récompense promise. Une prime financière, une promotion ou une reconnaissance publique n'ont pas la même importance pour tous les salariés.

La motivation, dans ce cadre, résulte d'un calcul mental que l'on peut résumer par l'équation :

Motivation = Expectation × Instrumentalité × Valence

Ainsi, si l'un de ces trois éléments est nul (par exemple, si l'employé pense qu'aucun effort ne changera ses résultats), la motivation devient quasi inexistante.

1.1.2.2 Applications en milieu professionnel

Dans un cadre professionnel, les cadres sont encouragés à agir sur chacun de ces leviers : renforcer l'expectancy grâce à la formation et aux ressources, accroître l'instrumentality en assurant une récompense tangible, et amplifier la valence en proposant des incitations adaptées aux aspirations des employés.

La théorie du *goal-setting* de Locke et Latham (2019) vient en renfort : ces auteurs montrent que des objectifs spécifiques, stimulants et réalistes, accompagnés de mécanismes de reconnaissance, augmentent la motivation (Locke & Latham, 2019). Cette perspective se complète avec la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, qui insiste sur l'importance des besoins psychologiques (autonomie, compétence, affiliation) pour renforcer l'engagement intrinsèque (Deci & Ryan, 2000). Concernant l'instrumentality, l'étude de Kuvaas, Buch et Dysvik (2020) souligne que des récompenses financières peuvent parfois nuire à la motivation intrinsèque si elles sont perçues comme contrôlantes, illustrant ainsi un effet négatif sur l'engagement (Kuvaas et al., 2020).

1.1.2.3 Implications managériales

La théorie des attentes de Vroom (1964) suggère que la motivation des individus dépend de la combinaison entre l'expectation (croyance en la capacité d'atteindre un objectif), l'instrumentalité (croyance que la performance mènera à une récompense) et la valence (importance accordée à la récompense). Ainsi, cette approche invite les cadres à agir simultanément sur ces trois leviers.

Premièrement, il est essentiel de renforcer l'expectation en mettant à disposition les moyens nécessaires, tels que la formation, les ressources techniques et l'encadrement adapté, permettant aux employés de croire en leur capacité à atteindre les objectifs fixés (Porter et Lawler, 1968).

Deuxièmement, les gestionnaires doivent améliorer l'instrumentalité en veillant à ce que les performances soient réellement suivies de récompenses tangibles et équitables. L'absence de lien clair entre effort, performance et récompense tend à diminuer la motivation et la satisfaction au travail (Lunenburg, 2011).

Enfin, il convient d'augmenter la valence en proposant des incitations correspondant réellement aux attentes et aspirations des salariés, qu'elles soient financières, sociales ou symboliques. Comme le rappellent Robbins et Judge (2017), les individus accordent des valeurs différentes aux récompenses, ce qui implique une personnalisation des incitations pour maximiser leur impact motivationnel.

L'application managériale de la théorie de Vroom repose sur une vision intégrée où le rôle du cadre est de créer un environnement de travail qui aligne les efforts fournis, la performance obtenue et la valeur perçue des récompenses. Comme le soulignent Deci et Ryan (2020), cette approche peut être combinée à la théorie de l'autodétermination : il s'agit non seulement de valoriser les performances, mais aussi de reconnaître les besoins psychologiques des employés pour renforcer la qualité de leur engagement.

1.1.2.4 Limites et critiques

Malgré sa pertinence, la théorie de Vroom présente certaines limites. Elle présume une rationalité pure des individus, alors que leur motivation peut être influencée par des facteurs émotionnels, culturels ou collectifs. Par ailleurs, la théorie du *goal-setting* elle-même montre que, pour être efficace, un objectif doit être spécifique, difficile, mais réaliste, accepté par l'individu, et accompagné de retours réguliers (Locke et Latham, 2002, 2006). Enfin, comme le fait ressortir Kuvaas et al. (2020), si les récompenses sont perçues comme trop

contrôlantes, cela peut miner la motivation intrinsèque, en particulier dans les contextes où les besoins d'autonomie sont importants.

Après avoir examiné la motivation sous un angle général, notamment à travers les dynamiques intrinsèques et extrinsèques qui influencent l'engagement au travail, il est essentiel d'élargir l'analyse à un contexte particulier : celui de l'entrepreneuriat. En effet, si les mécanismes fondamentaux de la motivation demeurent pertinents, l'expérience entrepreneuriale introduit des spécificités propres liées à l'incertitude, au risque, à la recherche d'opportunités et à la quête d'autonomie. C'est dans cette perspective que la notion de motivation entrepreneuriale mérite une attention particulière, car elle permet de comprendre non seulement les raisons qui poussent un individu à créer une entreprise, mais aussi les ressorts psychologiques et contextuels qui soutiennent sa persévérance tout au long de son travail dans un environnement souvent instable et compétitif.

1.2 LA MOTIVATION ENTREPRENEURIALE

La motivation entrepreneuriale constitue un champ spécifique et crucial de la recherche sur la motivation, car elle se déploie dans un contexte distinct : celui de la création, du lancement et du développement d'une entreprise. Elle représente l'ensemble des forces internes (motivations personnelles, valeurs, besoins psychologiques) et externes (opportunités de marché, soutien institutionnel, pression socio-économique) qui orientent et soutiennent l'action des individus vers l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000). Contrairement à la motivation générale au travail, qui se manifeste généralement dans des environnements relativement structurés, dotés de routines, de hiérarchies et de prévisibilités, la motivation entrepreneuriale se caractérise par la prise de risques, l'incertitude, la nécessité d'innover et la recherche constante d'opportunités (Carsrud et Brännback, 2011). Depuis les années 1990, ce champ de recherche s'est fortement développé, en raison de l'importance socio-économique reconnue de l'entrepreneuriat (création d'emplois, innovation, croissance) et de la nécessité de comprendre les facteurs psychologiques et motivationnels qui

sous-tendent non seulement la création, mais aussi la pérennisation des entreprises (Gartner, 1989 ; Baum, Locke, et Smith, 2001).

La littérature récente souligne également que la motivation entrepreneuriale ne se limite pas à des motivations économiques pures, mais inclut des dimensions psychologiques, cognitives et sociales complexes (Rauch et Frese, 2007). Par ailleurs, l'interaction entre motivations individuelles et contexte (institutionnel, culturel, économique) est centrale dans la compréhension de l'entrepreneuriat (Stephan, Hart et Drews, 2015). Dès lors, explorer la motivation entrepreneuriale revient à examiner à la fois des fondements individuels (besoins, valeurs, capacités) et des contextes de mise en œuvre (marché, culture, infrastructures, réseaux).

1.2.1 Une motivation orientée vers l'autonomie et l'innovation

Un nombre important d'études soulignent que l'un des déterminants majeurs de la motivation entrepreneuriale réside dans la recherche d'autonomie et de liberté décisionnelles. Selon Gartner et al. (1994), les entrepreneurs sont souvent motivés par le désir de sortir du cadre hiérarchique traditionnel, de contrôler leur propre destin et d'agir selon leurs propres idées. Cette quête d'autonomie se distingue nettement de la motivation au travail classique où la hiérarchie, les processus organisationnels et les rôles prédéfinis limitent les marges de manœuvre.

Cette orientation vers l'autonomie est fréquemment liée à une tolérance élevée au risque et à une volonté d'innover constamment pour créer de la valeur (McClelland, 1961 ; Rauch et Frese, 2007). Dans ce sens, l'entrepreneur ne cherche pas uniquement à reproduire l'existant, mais à transformer, à expérimenter et à s'engager dans l'inconnu. Ainsi, l'autonomie perçue devient un levier de motivation qui suscite l'engagement, l'initiative et la persistance.

Du point de vue théorique, la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) fournit un cadre pertinent : elle postule que trois besoins psychologiques fondamentaux

(autonomie, compétence et relation sociale) sont essentiels à la motivation intrinsèque. Dans le contexte entrepreneurial, l'autonomie constitue souvent le moteur principal permettant aux individus de s'engager pleinement dans des activités nécessitant créativité, initiative et prise de décision stratégique. En effet, lorsqu'un entrepreneur perçoit qu'il peut organiser son activité, faire ses choix, et influencer directement les résultats, sa motivation intrinsèque est renforcée.

L'innovation constitue également un levier central. Les entrepreneurs sont fréquemment engagés dans des processus de recherche d'opportunités, d'élaboration de nouveaux produits ou services, ou d'amélioration de modèles existants. Cette étude d'opportunité-innovation implique une motivation orientée non seulement vers la rentabilité, mais aussi vers la création de nouveauté, l'impact et la différenciation sur le marché. Par exemple, une revue systématique sur les facteurs de perception de la réussite entrepreneuriale montre que l'innovation est l'une des dimensions les plus significativement corrélées à la motivation entrepreneuriale (Kone, 2021). Cela indique que l'aspiration à innover est bien intégrée dans ce que nous appelons la motivation entrepreneuriale comme « orientation vers l'autonomie et l'innovation ».

Dans un contexte de culture de survie, l'autonomie est définie en termes de liberté financière de base, tandis que, dans un contexte de culture d'auto-expression, elle est davantage liée à la possibilité de rester fidèle à ses valeurs personnelles (Autio et al., 2013 ; Manolova et al., 2018). Cette nuance souligne que, même si l'autonomie est un facteur moteur de motivation pour l'entrepreneur, sa signification et son effet peuvent varier selon le contexte culturel et institutionnel.

Ainsi, la motivation entrepreneuriale orientée vers l'autonomie et l'innovation constitue une dimension clé de la littérature : elle permet de distinguer les entrepreneurs des salariés et d'expliquer pourquoi certains individus s'engagent dans l'inconnu et maintiennent leur activité malgré les obstacles.

1.2.2 La passion comme moteur central

Un autre élément central de la motivation entrepreneuriale est la passion entrepreneuriale. Cette notion a été mise en avant afin de rendre compte du caractère intense, durable et émotionnel de l'engagement entrepreneurial (Cardon et al., 2009). En effet, la passion entrepreneuriale ne se réduit pas à un simple enthousiasme passager : elle désigne une émotion positive intense, durable, liée aux activités entrepreneuriales, qui influence les comportements, les décisions et la mobilisation des ressources (Cardon et al., 2009).

1.2.2.1 Définition et dimensions de la passion entrepreneuriale

La passion entrepreneuriale occupe une place centrale dans les recherches contemporaines sur les processus de création d'entreprise. Cardon et al. (2009) proposent une conceptualisation devenue incontournable, en identifiant trois dimensions distinctes, mais complémentaires de cette passion. La première est la passion pour l'invention, qui renvoie à l'enthousiasme et à l'énergie qu'un individu éprouve lorsqu'il génère de nouvelles idées, conçoit des solutions originales ou imagine des produits et services innovants. Cette dimension traduit une orientation forte vers la créativité et la résolution de problèmes, constituant souvent le point de départ du parcours entrepreneurial.

La deuxième dimension, la passion pour la fondation, concerne l'investissement émotionnel et cognitif dans les activités de lancement de l'entreprise. Elle inclut le plaisir à structurer un projet, mobiliser des ressources, élaborer un plan d'affaires et concrétiser l'idée initiale en une entité organisationnelle réelle. Les entrepreneurs passionnés par la fondation trouvent de la satisfaction dans les défis logistiques, administratifs et stratégiques qui entourent le démarrage d'une nouvelle entreprise.

Enfin, la passion pour le développement fait référence à l'engagement envers la croissance et la consolidation de l'organisation. Elle englobe la motivation à faire évoluer l'entreprise, à élargir sa clientèle, à perfectionner ses produits ou services, et à assurer sa pérennité. Cette forme de passion est particulièrement cruciale dans les phases ultérieures du

cycle de vie entrepreneurial, où la capacité d'adaptation et de projection dans l'avenir devient déterminante.

Des travaux plus récents viennent renforcer et actualiser ce modèle. Les études montrent que ces trois dimensions de la passion constituent un moteur essentiel de l'intention entrepreneuriale, notamment dans des contextes émergents où les environnements institutionnels sont instables et l'incertitude élevée. Selon leurs résultats, la passion agit comme un levier psychologique permettant aux individus de persévérer malgré les risques perçus ou les ressources limitées. De même, la passion entrepreneuriale ne relève pas uniquement de la rationalité économique : elle intègre des composantes affectives, identitaires et parfois vocationnelles. Dans de tels contextes, la passion joue un rôle de médiation entre l'environnement externe et la décision d'entreprendre, en modulant la perception des opportunités et des obstacles (Rauch et Frese, 2007).

Ainsi, l'ensemble de ces recherches souligne que la motivation entrepreneuriale dépasse largement une simple analyse coûts-bénéfice. Elle s'enracine dans des affects, des valeurs personnelles, des aspirations identitaires et un sens profond de l'accomplissement. La passion devient alors un élément structurant de l'écosystème entrepreneurial, agissant comme catalyseur de l'action, de la créativité et de la résilience des entrepreneurs dans des environnements en constante évolution.

1.2.2.2 La passion comme moteur de persévérance

La passion joue un rôle déterminant dans la persévérance entrepreneuriale. Les entrepreneurs passionnés investissent plus de temps, de ressources et d'efforts, et montrent une plus grande constance dans leurs activités, même lors de périodes de difficulté (Cardon et al., 2013). La passion agit comme un médiateur entre la perception de compétence et la persistance entrepreneuriale : les individus qui se sentent compétents et passionnés sont plus susceptibles de persister. En outre, les entrepreneurs animés par une passion de nature prosociale, c'est-à-dire motivée non seulement par l'intérêt personnel, mais par le bien

collectif, présentent une résilience plus élevée et une plus grande longévité dans leurs activités (Cardon et al., 2013).

1.2.2.3 La passion et la résilience face aux échecs

La résilience, souvent définie comme la capacité à rebondir après des échecs ou des revers, est étroitement liée à la passion entrepreneuriale. Selon Shepherd (2017), les entrepreneurs qui réussissent à transformer leurs échecs en apprentissages développent des stratégies adaptatives, renforçant leur motivation et leur engagement à long terme. La passion permet de percevoir l'échec non comme une fin, mais comme un « tremplin » vers une version améliorée de l'entreprise. Cette transformation cognitive de l'échec, requalifié en opportunité et contribue à la durabilité de l'activité entrepreneuriale. Cette passion constitue un pilier émotionnel et identitaire de la motivation entrepreneuriale : elle donne sens, énergie et capacité à persister dans un environnement instable.

1.2.3 Une dynamique évolutive et contextuelle

La motivation entrepreneuriale ne peut être comprise comme un état statique ou uniforme : elle s'inscrit dans une dynamique évolutive, influencée par l'interaction complexe entre caractéristiques individuelles, expériences passées et facteurs contextuels (Cope, 2005). Cette approche insiste sur le fait que la motivation évolue au fil du temps, s'adaptant aux contraintes du marché, aux opportunités émergentes et aux transformations économiques, technologiques ou culturelles (Herron et Sapienza, 1992).

1.2.3.1 Modèles dynamiques de la motivation entrepreneuriale

Les modèles dynamiques, tels que celui de Herron et Sapienza (1992), proposent que la motivation entrepreneuriale est modulée par des variables telles que la faisabilité perçue, l'attractivité de l'opportunité, la tolérance au risque ou encore l'intention d'agir. De manière plus récente, Sassetti et al. (2023) ont montré que l'alerte entrepreneuriale, c'est-à-dire la capacité à détecter des opportunités dans un environnement incertain, influence la relation

entre motivation et performance. Cette dimension temporelle de la capacité à adapter ses objectifs, ses stratégies et sa motivation confirme que la motivation entrepreneuriale est bien un processus, plus qu'un simple trait.

1.2.3.2 L'impact des expériences sur la motivation

Les expériences vécues par l'entrepreneur du succès ou échec représentent un levier fondamental dans l'évolution de la motivation. Segal et al. (2005) suggèrent que les entrepreneurs qui accumulent des expériences positives renforcent leur auto-efficacité, ce qui stimule la motivation à poursuivre. Inversement, Shepherd (2017) montre que les entrepreneurs qui traitent l'échec comme une opportunité d'apprentissage maintiennent un niveau de motivation plus élevé.

1.2.3.3 Le rôle du contexte externe

Un environnement favorable (infrastructures, soutien institutionnel, réseaux) peut stimuler l'innovation, l'ambition et l'initiative. À l'inverse, un environnement peu propice (instabilité économique, barrières légales, carence de soutien) peut devenir un frein à la motivation. Par exemple, une revue systématique de la littérature sur les environnements qui favorisent l'innovation montre que la construction d'une valeur attendue et la réduction des coûts perçus de l'innovation sont des facteurs clés pour stimuler l'initiative entrepreneuriale (Dima, 2021).

1.2.3.4 Adaptabilité et résilience

L'adaptabilité de la capacité à modifier stratégies, produits ou organisation en réaction à des changements et la résilience de la capacité à rebondir après des revers sont des compétences critiques pour maintenir la motivation entrepreneuriale à long terme (Segal et al., 2005 ; Bacq et al., 2022). Cette dimension souligne que la motivation entrepreneuriale ne suffit pas : elle doit s'inscrire dans un processus d'ajustement continu. Bacq et al. (2023) montrent que les entrepreneurs les plus performants sont ceux qui combinent motivation

intrinsèque, adaptabilité cognitive et capacités d'apprentissage organisationnel. En d'autres termes, la motivation initiale doit être soutenue par une micro-dynamique de gestion des changements.

1.2.4 Les obstacles et la fragilité de la motivation

Bien que la motivation constitue un moteur essentiel de l'entrepreneuriat, elle demeure vulnérable face à divers obstacles, et son maintien dépend fortement des conditions dans lesquelles elle se déploie (Kuratko, 2016). Ces obstacles, qu'ils soient administratifs, financiers, économiques, sociaux ou psychologiques, peuvent affaiblir la persistance, limiter l'innovation et compromettre la réussite des entreprises.

1.2.4.1 Contraintes administratives et lourdeurs bureaucratiques

Les démarches administratives complexes, les processus d'enregistrement d'entreprise longs ou coûteux et les contraintes bureaucratiques constituent des barrières significatives pour de nombreuses entreprises naissantes (Fogel et al., 2009). Ces obstacles augmentent les coûts de transaction et ralentissent la mise en œuvre de projets entrepreneuriaux, particulièrement pour les entrepreneurs disposant de ressources limitées. Cette charge administrative agit comme un frein à la motivation, car elle réduit la perception de faisabilité et de contrôle.

1.2.4.2 Accès limité au financement

L'accès au financement demeure un défi majeur pour les entrepreneurs. Les coûts perçus, la peur du rejet, ou encore l'absence de garanties peuvent décourager les entrepreneurs, ce qui affecte directement la motivation à investir dans l'innovation ou la croissance. Cette réalité est confirmée par des études dans les marchés émergents qui montrent que l'entrepreneur « push » (nécessité) est plus impacté par les contraintes financières que l'entrepreneur « pull » (opportunité) (Liñeiro et al., 2013). Lorsque le financement se présente comme un mur, la motivation se fragilise.

1.2.4.3 Incertitude économique et instabilité du marché

Les fluctuations économiques, les crises politiques ou sanitaires, l'instabilité des marchés augmentent les risques perçus par les entrepreneurs et peuvent réduire leur niveau de motivation et d'engagement (Abdesselam et al.,2018). L'incertitude se traduit par une augmentation de la charge cognitive, un sentiment de perte de contrôle et parfois un retrait des initiatives. Cela nécessite une gestion proactive des risques et un ajustement constant des stratégies entreprit.

1.2.4.4 Isolement social et manque de soutien

L'isolement social, c'est-à-dire l'absence ou la faiblesse d'un réseau de pairs, de mentors ou de communautés d'entrepreneurs constitue un frein important à la motivation entrepreneuriale, car l'accès aux contacts et au soutien informel facilite l'identification d'opportunités, la mobilisation de ressources et le maintien de l'engagement. L'absence de soutien moral, cognitif ou financier peut entraîner un sentiment de solitude, diminuer la persévérance et limiter l'accès à des ressources informelles d'apprentissage. La motivation dépend donc aussi du capital social entrepreneurial.

1.2.4.5 Coûts psychologiques et stress lié à l'entrepreneuriat

La gestion d'une entreprise comporte des coûts psychologiques notables : stress, anxiété, surcharge cognitive, épuisement émotionnel (Fernet et al., 2016). Ces éléments peuvent compromettre la motivation à long terme, car ils agissent sur les besoins de compétence et d'autonomie, lorsqu'un entrepreneur se sent submergé ou incapable de faire face, sa motivation intrinsèque baisse. D'où l'importance, dans la littérature sur l'entrepreneuriat, de stratégies concernant la gestion personnelle, la régulation émotionnelle et la cohérence entre objectifs personnels et professionnels.

1.3 LE CONTEXTE IVOIRIEN

1.3.1 Contexte social

Au cours des dernières années, la Côte d'Ivoire a connu d'importantes mutations sociales qui influencent directement le monde du travail. L'urbanisation croissante, le chômage élevé des jeunes diplômés et l'augmentation du coût de la vie créent une pression constante sur les salariés et leurs familles (Kouadjo et Yao, 2023). Dans ce cadre, le travail est perçu à la fois comme une nécessité économique et comme un levier d'ascension sociale. Cependant, cette quête de stabilité se heurte à un climat professionnel marqué par une précarité grandissante, les licenciements fréquents et les mouvements de grève récurrents. Ces tensions nourrissent un sentiment d'insécurité professionnelle, ce qui explique en partie la montée des départs volontaires, les salariés étant constamment en quête d'opportunités plus sûres et plus rémunératrices.

1.3.2 Contexte culturel

La culture ivoirienne se caractérise par une richesse et une diversité remarquables, issues de la coexistence de plus de soixante ethnies et de traditions séculaires profondément enracinées dans la vie quotidienne. Elle repose sur des valeurs centrales, telles que la solidarité, la convivialité, le respect de la hiérarchie sociale et l'importance des liens communautaires. Cette dimension collective, héritée des structures familiales et lignagères, fait que l'individu se définit d'abord par rapport à sa communauté, qu'il s'agisse de la famille, du village, du quartier ou du groupe ethnique (Kouassi, 2024).

À *Bouaké*, ville cosmopolite au cœur du pays, cette mosaïque culturelle se manifeste particulièrement dans la cohabitation harmonieuse des *Baoulé, Sénoufo, Malinké, Dioula* et d'autres groupes. La vie sociale et économique s'y organise autour des réseaux relationnels : les liens de parenté, d'amitié, de voisinage ou encore d'appartenance religieuse jouent un rôle fondamental dans les échanges. Les transactions commerciales, par exemple, ne reposent

pas uniquement sur une logique contractuelle, mais intègrent des dimensions de confiance, de loyauté et de réciprocité qui renforcent la cohésion sociale (Kouassi, 2024).

Le respect des aînés et des autorités constitue un autre pilier culturel. Dans la société ivoirienne traditionnelle, les aînés sont considérés comme des garants de la sagesse et de la stabilité, et leur parole a une valeur normative. Ce schéma se transpose encore aujourd'hui dans les dynamiques sociales et professionnelles : l'autorité du supérieur hiérarchique ou du chef de famille est rarement remise en cause. Toutefois, cette norme connaît une évolution avec l'émergence des jeunes générations, influencées par la mondialisation, les médias numériques et de nouveaux modèles de réussite individuelle. Ces jeunes aspirent à plus d'autonomie, de liberté d'expression et de reconnaissance personnelles, traduisant une tension entre tradition et modernité.

La culture ivoirienne est également profondément marquée par la dimension spirituelle. Les religions, christianisme, islam et croyances traditionnelles occupent une place essentielle dans la vie quotidienne et influencent largement les comportements sociaux. Les valeurs spirituelles, comme la patience, l'honnêteté, la recherche de la « bénédiction » ou la volonté de préserver la paix sociale imprègnent les relations, y compris dans le travail (Tayara, M. K.,2020-2021). Ainsi, les décisions individuelles ou collectives peuvent être guidées autant par des considérations religieuses que par des impératifs économiques.

Un autre trait marquant de la culture ivoirienne est l'importance de la convivialité et de la fête. La musique, la danse, l'art culinaire et les rituels sociaux (mariages, funérailles, fêtes communautaires) constituent des moments d'expression collective où se renforcent les identités et la solidarité. À travers ces pratiques, la société ivoirienne exprime une capacité à transformer les difficultés en occasions de rassemblement et de joie partagée.

Enfin, il convient de souligner l'impact du contexte économique et social. Dans un environnement parfois instable, où la rareté des ressources peut freiner certaines initiatives, la résilience culturelle des Ivoiriens s'exprime par une créativité et une débrouillardise reconnues. La notion d'« attiéké business », par exemple, illustre cette capacité à

entreprendre avec peu de moyens, en misant sur les relations humaines et l'entraide. Cette réalité influence directement les pratiques managériales, qui doivent composer avec un double impératif : répondre aux exigences de performance et de rentabilité, tout en respectant les valeurs humaines et culturelles propres à la société ivoirienne contemporaine.

La culture ivoirienne, à la fois ancrée dans des traditions collectives et ouverte aux dynamiques modernes, façonne non seulement les pratiques de travail, mais aussi l'ensemble des interactions sociales, économiques et spirituelles. Comprendre ce contexte est donc essentiel pour saisir la manière dont se construisent les rapports humains et professionnels en Côte d'Ivoire.

1.3.3 Contexte économique et concurrentiel

La Côte d'Ivoire, moteur économique de l'Afrique de l'Ouest, est intégrée dans une économie de plus en plus compétitive. Les entreprises sont soumises à une pression accrue pour innover et maintenir leur rentabilité. Cette dynamique oblige à repenser la gestion des carrières : la fidélisation des talents devient une priorité, car la rotation élevée du personnel engendre des coûts importants en termes de recrutement et de formation. La compétitivité des entreprises ivoiriennes passe donc par la mise en place de stratégies de motivation durables qui allient performance économique et bien-être des travailleurs.

1.3.4 Le management et les enjeux psychologiques et motivationnels

1.3.4.1 Contexte managérial et organisationnel

Le management en Côte d'Ivoire traverse une phase de transition. Longtemps centré sur une gestion administrative et hiérarchique, il tend aujourd'hui vers un modèle plus participatif et stratégique. Les services des ressources humaines se repositionnent comme de véritables partenaires d'affaires en soutenant la performance organisationnelle par des politiques de gestion prévisionnelle des emplois, de développement des compétences et de fidélisation des talents. Cependant, ce changement reste encore inégal selon les entreprises,

certaines peinant à sortir d'un management autoritaire et peu ouvert aux besoins des travailleurs. Ce manque d'adaptation entraîne démotivation, absentéisme et baisse de l'engagement des employés.

1.3.4.2 Enjeux psychologiques et motivationnels

Selon la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2020), un environnement de travail motivant doit satisfaire trois besoins fondamentaux : la compétence, l'autonomie et les relations sociales. En Côte d'Ivoire, de nombreux salariés dénoncent le manque de reconnaissance, la faible participation aux décisions et l'absence de perspectives de carrière claires. Ces lacunes minent leur engagement et les poussent à rechercher ailleurs un cadre de travail plus valorisant. La motivation intrinsèque où l'employé trouve un sens à sa contribution devient donc un levier stratégique incontournable pour la performance organisationnelle.

1.3.4.3 Enjeux stratégiques pour les entreprises

Au cours de la dernière décennie, de nombreuses entreprises en Côte d'Ivoire sont confrontées à une série de défis organisationnels majeurs. Parmi ceux-ci figurent la montée des départs volontaires ou involontaires (démissions, licenciements), une démotivation grandissante des salariés, une instabilité marquée par des revendications syndicales récurrentes, ainsi qu'un relâchement de la discipline au travail. Ces dysfonctionnements ne sont pas sans conséquences : ils affectent directement la productivité, la qualité des services rendus, et la performance globale des organisations (Bamba et al.,2021). Ce climat d'instabilité révèle une transformation profonde du rapport des salariés au travail. De plus en plus, les employés ne perçoivent plus leur emploi comme un engagement à long terme. Ils n'hésitent plus à changer d'entreprise lorsqu'une opportunité plus avantageuse s'offre à eux, traduisant une recherche constante de sens, de reconnaissance et de développement personnel.

Dans ce contexte mouvant, les gestionnaires des ressources humaines (RH) en Côte d'Ivoire sont appelés à repenser leurs pratiques pour mieux répondre aux nouvelles attentes des travailleurs. Il ne suffit plus d'appliquer une gestion administrative standardisée. Il s'agit désormais d'adopter une approche individualisée des carrières, de développer des politiques motivantes et évolutives, et de favoriser l'épanouissement professionnel au sein des organisations. Comme l'ont montré Ryan et Deci (2020), un environnement qui satisfait les besoins fondamentaux de compétence, d'autonomie et de relation favorise une motivation durable et une performance accrue. Cette perspective s'inscrit dans la logique d'un nouveau contrat psychologique entre employeur et employé, centré sur le développement de la personne au travail.

Les dernières études menées en Afrique de l'Ouest et notamment en Côte d'Ivoire confirment que la gestion proactive des carrières constitue un levier stratégique pour fidéliser les talents et améliorer la performance organisationnelle. En ce sens, les entreprises doivent impérativement adopter un système de management basé sur l'adéquation entre les besoins organisationnels et les aspirations des individus. Cette approche repose non seulement sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais aussi sur la mise en place de parcours de carrière dynamiques, appuyés par la formation continue, le mentorat et la reconnaissance.

1.4 MOTIVATIONS ENTREPRENEURIALES EN CONTEXTE IVOIRIEN

Dans le contexte ivoirien, la motivation entrepreneuriale est influencée par un ensemble de facteurs culturels, sociaux, économiques et familiaux. Les entrepreneurs doivent naviguer dans un environnement marqué par la diversité ethnique, la richesse des traditions locales et des contraintes économiques, ce qui donne à leurs motivations une dimension unique. Bien que certains facteurs soient similaires à ceux observés dans la littérature internationale, les réalités ivoiriennes apportent des nuances spécifiques qui façonnent les choix et la persévérance des entrepreneurs.

1.4.1 Motivation autodéterminée et bien-être entrepreneurial

La motivation autodéterminée, c'est-à-dire une motivation intrinsèque qui provient des valeurs personnelles et de l'aspiration à se réaliser, est particulièrement importante en Côte d'Ivoire. Une étude menée auprès de 171 entrepreneurs agricoles ivoiriens a montré que cette motivation intrinsèque est fortement liée à la satisfaction de carrière et au bien-être subjectif des entrepreneurs. Ceux qui sont motivés par un désir de se réaliser et d'avoir un impact positif dans leur communauté tendent à rester plus longtemps dans leur activité et à surmonter les difficultés liées à l'accès limité aux ressources ou aux infrastructures (Milot-Lapointe, Boua et St-Jean, 2021). Dans un contexte où la stabilité économique n'est pas toujours garantie, cette motivation interne permet aux entrepreneurs de persévérer malgré les obstacles.

1.4.2 Le rôle du contexte familial et social

En Côte d'Ivoire, le soutien familial et l'appartenance à un réseau social élargi jouent un rôle déterminant dans la motivation entrepreneuriale. Les familles transmettent souvent des savoir-faire et une culture du commerce dès le plus jeune âge. Les jeunes qui grandissent dans des foyers d'entrepreneurs acquièrent un capital social et une familiarité avec la gestion d'entreprise qui facilitent leur parcours (Herron,1992). Par ailleurs, le réseau communautaire, qui inclut les voisins, les amis et les relations d'église ou de mosquée, sert de levier de motivation, car la réussite entrepreneuriale est valorisée et reconnue au sein de la communauté.

1.4.3 Contexte socioculturel et entrepreneurial féminin

Les femmes entrepreneures ivoiriennes font face à des défis spécifiques, mais trouvent également des sources de motivation uniques. Le rôle familial, la maternité et le soutien du conjoint sont des facteurs qui peuvent encourager l'entrepreneuriat féminin. La capacité à concilier responsabilités domestiques et activités commerciales, souvent appelées

« *mampreneuriat* », constitue une force et une source de fierté pour ces femmes (Williams et Williams, 2012 ; Zahra, 2007 ; Welter, 2011). Dans un pays où les traditions culturelles valorisent la solidarité et l'entraide, les femmes entrepreneures sont souvent motivées par le désir de contribuer au bien-être familial et communautaire, au-delà des simples gains financiers.

1.4.4 Entrepreneuriats : contextes de nécessité et d'opportunité

En Côte d'Ivoire, les motivations entrepreneuriales se répartissent principalement en deux catégories : l'entrepreneuriat par nécessité et l'entrepreneuriat par opportunité. L'entrepreneuriat par nécessité se traduit par la création d'activités de survie, souvent en réponse au chômage, à la pauvreté ou à l'absence de perspectives salariales. L'entrepreneuriat par opportunité, en revanche, relève d'une démarche proactive visant à exploiter un marché, à innover ou à générer de la valeur ajoutée. Des facteurs tels que le genre, le niveau d'éducation et le contexte familial influencent fortement cette orientation.

Le secteur agricole constitue l'un des principaux moteurs de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire. Une grande partie des petits producteurs se lance dans l'agriculture par nécessité, afin de subvenir aux besoins immédiats de la famille et de générer un revenu quotidien. Cependant, de plus en plus d'entrepreneurs agricoles choisissent la voie de l'opportunité, en se spécialisant dans la transformation de produits locaux, comme le cacao, le manioc, la mangue ou la banane plantain. Ces initiatives favorisent la transition de l'agriculture de subsistance vers des entreprises agricoles compétitives et orientées vers le marché. Parallèlement, le commerce et la distribution illustrent également la dualité nécessité-opportunité. Beaucoup de jeunes et de femmes se lancent dans la vente de produits vivriers, de pagnes ou d'articles de première nécessité pour assurer un revenu quotidien. Cependant, l'essor du commerce moderne et du e-commerce (commerce électronique), à travers des plateformes telles que *Jumia* ou *Glovo*, attire des entrepreneurs par opportunité, désireux de professionnaliser leurs activités et de capter de nouveaux segments de clientèle.

Les services et le numérique constituent un autre secteur porteur. Dans les quartiers populaires, de nombreux jeunes développent des activités par nécessité, telles que la coiffure, la restauration de rue ou la réparation de téléphones. En parallèle, de jeunes entreprises en démarrage, innovantes, telles que *CinetPay* (paiement mobile), *Susu* (télémédecine) ou *Coliba* (valorisation des déchets plastiques) illustrent un entrepreneuriat tiré par l'opportunité, où la technologie devient un levier de transformation sociale et économique.

Le secteur de l'artisanat suit la même logique. L'artisanat traditionnel (menuiserie, couture, mécanique) demeure un moyen de survie pour de nombreux travailleurs, mais la croissance urbaine et les grands chantiers offrent des perspectives d'opportunité aux *PME*(petite moyenne entreprise) spécialisées en construction et services techniques.

L'entrepreneuriat féminin met également en évidence cette dualité. Beaucoup de femmes se lancent dans le commerce vivrier pour soutenir le revenu familial, tandis que d'autres, grâce à des programmes comme l'académie *WIC* (Women's Investment Club), développent des entreprises structurées et compétitives (Kone, 2021 ; Ouattara, 2007).

Enfin, l'entrepreneuriat environnemental et énergétique gagne en importance. Certaines initiatives, comme la collecte de déchets pour revente, relèvent de la nécessité, tandis que d'autres, comme *Coliba* ou *Lono CI*, transforment les déchets agricoles ou plastiques en solutions innovantes et durables.

1.4.5 Innovation, capital social et reconnaissance

L'accès aux réseaux professionnels, mentor et groupe d'entrepreneurs constitue un levier de motivation essentiel. Les entrepreneurs qui réussissent à mobiliser un capital social important augmentent leur capacité à identifier des opportunités et à innover dans un contexte parfois instable (Ramos-Rodriguez et al., 2024). En Côte d'Ivoire, le bouche-à-oreille, la réputation dans le quartier où la communauté religieuse et la reconnaissance sociale jouent un rôle crucial. La réussite entrepreneuriale n'est pas seulement financière : elle est aussi une

source de prestige et de respect dans la société, ce qui motive fortement les jeunes entrepreneurs à persévérer malgré les contraintes économiques et administratives.

1.5 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche vise à analyser et comprendre les déterminants spécifiques de la motivation entrepreneuriale en contexte ivoirien. L'objectif global est de mettre en évidence la singularité du modèle motivationnel ivoirien, caractérisé par une forte dimension communautaire et une articulation entre survie économique et contribution sociale.

Plus précisément, l'étude poursuit les objectifs suivants :

— Identifier les sources de motivation liées à l'autodétermination, à la nécessité, à l'opportunité ou à la reconnaissance sociale.

— Évaluer le rôle du contexte familial et du capital social (réseaux communautaires, soutien social) dans la trajectoire des entrepreneurs.

— Mieux justifier le lien entre la gestion des personnes et l'entrepreneuriat en montrant comment les ressorts socioculturels de la motivation (solidarité, spiritualité) peuvent devenir des leviers de performance durable pour les organisations locales.

— Analyser, à travers une démarche autopraxéographique, comment le vécu de l'entrepreneur se transforme en savoir pragmatique pour la gestion des personnes.

1.6 SYNTHESE DU CADRE THEORIQUE

Pour clore ce premier chapitre, nous proposons un modèle d'analyse synthétique du tableau 1 qui articule les théories mobilisées avec les spécificités du contexte ivoirien. Ce modèle postule que la motivation des micro-entrepreneurs ivoiriens n'est pas linéaire, mais résulte d'un équilibre entre quatre dimensions clés :

— Le moteur interne (autonomie et passion) : l'autonomie est ici liée à la responsabilité sociale. Le besoin d'autonomie de la théorie de l'autodétermination (*TAD*) est satisfait lorsque l'entrepreneur peut sécuriser le bien-être de son groupe familial.

— Le filtre socioculturel (capital social et proximité) : les théories de Vroom (valence) et de Maslow (appartenance) sont réinterprétées à travers la « proximité affective » (Akwaba) qui transforme le lien social en capital économique.

— Le mécanisme de réaction (résilience et bricolage) : face aux contraintes structurelles, la motivation ne s'éteint pas, mais se transforme en « bricolage stratégique », permettant d'innover avec des ressources limitées.

— La finalité (reconnaissance et transmission) : la persévérance est soutenue par les micro-réussites quotidiennes et une vision à long terme orientée vers la transmission intergénérationnelle.

Tableau 1

Tableau de synthèse des concepts et liens attendus

Concept pivot	Dimension retenue pour le mémoire	Lien attendu/Hypothèse
Autonomie (*TAD*)	Responsabilité sociale/familiale	L'autonomie sert à sécuriser le collectif.
Relation (*TAD*/Maslow)	Proximité affective	Le lien social est le premier capital de l'entreprise.
Valence (Vroom)	Reconnaissance et micro-réussites	Les récompenses symboliques propulsent l'estime de soi.
Résilience	Bricolage stratégique	Les contraintes stimulent l'innovation pragmatique.
Vision stratégique	Transmission intergénérationnelle	La motivation s'inscrit dans la durée pour l'héritage.

Le tableau 1 met en évidence l'articulation entre les principaux concepts théoriques mobilisés et leur adaptation au contexte entrepreneurial ivoirien. Il montre que la motivation

entrepreneuriale ne peut être interprétée uniquement à travers des logiques individuelles, mais qu'elle s'inscrit dans un système de relations sociales, culturelles et économiques fortement imbriquées. Cette synthèse théorique permet également de comprendre que les dimensions motivationnelles observées chez les micro-entrepreneurs ivoiriens reposent sur une rationalité hybride, combinant besoins individuels, responsabilités collectives et stratégies d'adaptation face aux contraintes structurelles.

Par ailleurs, le tableau souligne que les concepts classiques issus des théories occidentales prennent une signification particulière dans le contexte ivoirien. Ainsi, l'autonomie entrepreneuriale est étroitement liée à la responsabilité familiale, tandis que la reconnaissance sociale et les liens communautaires deviennent des leviers essentiels de persévérance et d'engagement entrepreneurial.

Enfin, ce modèle analytique constitue une base interprétative pour l'analyse des données empiriques présentées dans les chapitres suivants. Il servira notamment de cadre de référence pour identifier les facteurs motivationnels dominants et comprendre les mécanismes de résilience et de transmission observés dans les expériences entrepreneuriales étudiées.

CHAPITRE 2
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Cette étude s'inscrit dans une perspective constructiviste pragmatique, permettant de saisir les réalités vécues par les employés dans les organisations ivoiriennes à travers leurs propres perceptions et interprétations. Le constructivisme repose sur l'idée que les connaissances ne sont pas objectives ni figées, mais construites par les individus à travers leurs interactions sociales et leur environnement culturel (Grenier & Pauget, 2007 ; Morgan & Nica, 2020). Dans cette optique, la motivation au travail et la performance ne seront pas envisagées comme des phénomènes universels mesurables de manière absolue, mais plutôt comme des constructions sociales influencées par le contexte organisationnel, les relations interpersonnelles, les représentations individuelles et les dynamiques culturelles spécifiques à la Côte d'Ivoire.

Ce positionnement épistémologique offre la possibilité d'explorer en profondeur la complexité du vécu des employés, de recueillir leurs discours, et de faire émerger des leviers d'action pertinents et contextualisés, dans une visée pragmatique orientée vers l'amélioration des pratiques de gestion.

2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE

L'autopraxéographie constitue une méthode qualitative permettant au chercheur d'analyser sa propre pratique afin de contribuer à la compréhension de phénomènes complexes. Elle s'inscrit dans une démarche où l'expérience devient objet de recherche et source de conceptualisation (Albert, 2017). Selon Albert (2017), l'autopraxéographie permet de participer à la compréhension de la complexité d'une pratique en articulant expérience vécue, analyse critique et théorisation.

La recherche s'appuie sur un corpus constitué de six témoignages issus de différentes expériences professionnelles et entrepreneuriales. Ces récits couvrent trois contextes distincts : la gestion d'une boutique de vêtements à Bouaké, une mission d'agente commerciale réalisée sur le terrain au marché d'*Ahougnassou*, ainsi qu'une démarche de projet d'import-export. Les épisodes retenus ont été sélectionnés en raison de leur caractère particulièrement marquant, soit parce qu'ils mettaient en évidence une forte tension motivationnelle, soit parce qu'ils révélaient des dilemmes entre les impératifs de gestion et les réalités socioculturelles. À titre d'exemple, certains récits illustrent les difficultés liées aux retards répétés d'une employée, *Philomène*, en raison de ses responsabilités familiales. Ces dialogues sont présentés comme des « scènes typiques » permettant de restituer les logiques d'action, les interactions sociales et les modes de négociation réellement observés sur le terrain.

2.2.1 Choix de la méthode

Le choix de l'autopraxéographie se justifie pour plusieurs raisons. Premièrement, cette méthode est particulièrement adaptée lorsque le chercheur est directement impliqué dans la pratique étudiée. Elle permet d'explorer, de l'intérieur, les dynamiques, les tensions et les logiques d'action (Albert, 2017). Deuxièmement, elle favorise la transformation de l'expérience en savoir scientifique par un processus structuré de mise à distance réflexive. L'objectif n'est pas de produire un récit autobiographique, mais d'élaborer une compréhension théorisée et communicable (Albert, 2017).Troisièmement, ce choix est cohérent avec une posture constructiviste où la production du savoir est envisagée comme un processus situé et réflexif.

2.2.2 Processus de la méthode

Dans le cadre de cette recherche portant sur la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire : analyse des facteurs clés et leviers d'amélioration dans les organisations, le processus méthodologique repose principalement sur une démarche autopraxéographique

centrée sur mon témoignage personnel. Cette approche considère l'expérience vécue non pas comme un simple récit subjectif, mais comme un matériau scientifique susceptible d'être analysé, problématisé et théorisé. Elle s'inscrit dans la perspective développée par Albert (2017), selon laquelle l'expérience du chercheur peut contribuer à la compréhension de phénomènes complexes lorsqu'elle fait l'objet d'une mise à distance réflexive rigoureuse.

2.2.2.1 Phase d'ancrage expérientiel

Le processus méthodologique débute par une phase d'ancrage expérientiel au cours de laquelle je décris de manière approfondie mon parcours et mes expériences au sein de l'environnement entrepreneurial ivoirien. Cette étape consiste à retracer les situations professionnelles marquantes ayant influencé ma motivation entrepreneuriale, qu'il s'agisse de contextes organisationnels favorables ou de situations génératrices de démotivation.

L'analyse porte notamment sur les dynamiques de leadership rencontrées, les pratiques de reconnaissance observées, le degré d'autonomie accordé, ainsi que les caractéristiques culturelles propres aux organisations ivoiriennes. Cette démarche ne vise pas une simple narration autobiographique, mais une explicitation structurée des facteurs ayant façonné mon engagement entrepreneurial.

2.2.2.2 Nature et constitution des données

Contrairement à ce qui avait été envisagé dans les premières esquisses de cette recherche, le corpus ne repose pas sur des entretiens semi-dirigés réalisés auprès de tiers. Les données mobilisées proviennent exclusivement des témoignages personnels de l'auteure ainsi que de ses observations directes d'acteurs organisationnels, notamment des clients, employés et commerçants.

Ainsi, la validité scientifique de la recherche ne repose pas sur une triangulation de sources de données externes, mais sur la rigueur du travail réflexif, de l'analyse critique et de la cohérence interprétative appliqués à l'expérience vécue.

2.2.2.3 Réflexivité et mécanismes de distanciation

Dans un second temps, une mise à distance critique de l'expérience est opérée. En tant que chercheuse-entrepreneure, ma posture s'apparente à celle d'une « observatrice participante » fortement impliquée dans le phénomène étudié. Cette proximité avec le terrain, particulièrement dans le contexte de Bouaké, ainsi que l'implication émotionnelle associée aux expériences relatées, peuvent engendrer certains biais, notamment une subjectivité accrue ou une tendance à survaloriser certaines expériences perçues comme positives.

Afin de limiter ces biais, plusieurs mécanismes de distanciation ont été mobilisés. L'écriture analytique et l'utilisation d'une grille d'analyse permettent notamment d'instaurer un dialogue systématique entre le récit subjectif et les cadres théoriques mobilisés dans la recherche. Cette démarche favorise une prise de recul critique vis-à-vis des expériences relatées et contribue à transformer l'expérience personnelle en objet scientifique d'analyse.

Par ailleurs, la reconstruction rétrospective des événements comporte inévitablement un risque de sélectivité mémorielle. Ce risque est toutefois assumé comme une caractéristique inhérente à l'autopraxéographie, dans la mesure où l'objectif poursuivi ne consiste pas uniquement à restituer avec exactitude les faits vécus, mais également à produire un savoir pragmatique ancré dans l'expérience, l'action et la pratique entrepreneuriale.

2.2.2.4 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données repose sur un processus de codage thématique réalisé en trois étapes complémentaires.

Dans un premier temps, un codage initial fondé sur des catégories déductives a été effectué à partir des principaux concepts issus de la littérature scientifique, notamment les besoins d'autonomie et de relation issus de la théorie de l'autodétermination, ainsi que les notions de valence et d'expectation issues de la théorie des attentes. Cette première phase a permis d'examiner les récits à la lumière des modèles théoriques existants.

Dans un second temps, une démarche de codage émergent a été réalisée afin de faire ressortir des catégories inductives directement issues des données recueillies. L'immersion dans les récits a permis d'identifier des concepts qui ne figuraient pas dans les modèles occidentaux traditionnels, tels que la « proximité affective », le « bricolage stratégique » ou encore la « rationalité hybride ».

Enfin, la dernière étape a consisté en une phase de catégorisation, d'interprétation et de mise en relation des données avec les cadres théoriques mobilisés. Cette étape a permis de dégager des hypothèses exploratoires sur les facteurs clés de la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire et de mieux comprendre les dynamiques motivationnelles au sein des organisations étudiées.

Afin d'assurer la rigueur de l'interprétation qualitative, les témoignages ont été analysés à l'aide d'une grille reliant les objectifs analytiques, les dimensions théoriques mobilisées, les éléments repérables dans les récits et les critères d'interprétation présentés dans le tableau 2.

Tableau 2

Tableau reliant les objectifs aux dimensions théoriques et aux critères

Objectif analytique	Dimensions théoriques mobilisées	Éléments repérables dans les témoignages	Critères d'interprétation
Catégoriser les sources de motivation	Théorie de l'autodétermination (*TAD*)	Choix des produits, accueil, fierté de la caisse en fin de journée.	Nature de la motivation : autonome (sens) vs contrôlée (pression financière).
Interpréter l'influence du contexte	Capital social et proximité affective	Négociation du prix, liens avec la paroisse, recommandations des clientes.	Transformation du lien social en levier de fidélisation ou de soutien.
Analyser la résilience face aux contraintes	Bricolage stratégique et résilience	Retards, gestion de l'affluence, manque de soutien à l'importation.	Capacité à transformer un obstacle en ajustement organisationnel (flexibilité).
Discuter la rationalité économique	Théorie des attentes et vision à long terme	Investissement dans le marché d *'Ahougnassou*, héritage pour les enfants.	Passage d'une logique de court terme (survie) à une logique de pérennité.

Le tableau 2 présente la grille d'analyse mobilisée pour interpréter les témoignages recueillis dans le cadre de cette recherche. Il met en relation les objectifs analytiques, les

dimensions théoriques retenues, les éléments empiriques observables dans les récits ainsi que les critères d'interprétation utilisés pour l'analyse qualitative des données.

Ce tableau permet de structurer le processus de codage et d'assurer une cohérence entre les observations issues du terrain et les cadres conceptuels mobilisés dans l'étude. Elle favorise ainsi une lecture systématique des expériences entrepreneuriales en reliant les situations vécues aux concepts théoriques de motivation, de capital social, de résilience et de rationalité économique.

Par ailleurs, il met en évidence la manière dont les expériences quotidiennes des entrepreneurs ivoiriens traduisent des dynamiques motivationnelles complexes, marquées à la fois par des contraintes structurelles, des logiques relationnelles et des stratégies d'adaptation. Les éléments repérables dans les témoignages permettent notamment d'identifier les mécanismes par lesquels les acteurs transforment les relations sociales, les micro-réussites ou encore les difficultés organisationnelles en leviers de persévérance entrepreneuriale.

2.2.3 Apports et contributions de la recherche

Cette recherche apporte une triple contribution aux domaines de la gestion des personnes et de l'entrepreneuriat. Sur le plan théorique, le mémoire propose un modèle de « rationalité hybride » qui enrichit les approches motivationnelles occidentales, notamment celles de Maslow et de Vroom, en montrant que, dans un contexte collectiviste, la motivation ne suit pas une logique strictement séquentielle, mais plutôt intégrative. L'étude met ainsi en évidence que la recherche d'estime et de sécurité peut coexister simultanément chez les acteurs entrepreneuriaux.

Sur le plan méthodologique, cette recherche contribue à la valorisation de l'autopraxéographie comme démarche scientifique en démontrant que l'expérience de terrain peut être transformée en matériau de recherche pertinent. Elle illustre également comment

des scènes mémorielles reconstruites peuvent servir d'outils analytiques pour comprendre les dilemmes identitaires, sociaux et professionnels vécus par un gestionnaire-entrepreneur.

Enfin, sur le plan pratique, cette étude offre des pistes de réflexion utiles aux professionnels des ressources humaines et aux acteurs de l'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire. Elle souligne l'importance de la reconnaissance symbolique et des micro-réussites comme leviers de motivation, au-delà des seuls incitatifs financiers. Elle invite également à considérer la flexibilité associée au « bricolage stratégique » comme une compétence de résilience et d'adaptation à encourager plutôt qu'à réprimer.

2.2.4 Limites

Malgré ses apports pour la compréhension fine des dynamiques motivationnelles, l'autopraxéographie appliquée à l'étude de la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire comporte certaines limites qu'il convient d'expliciter. La première limite concerne le risque de subjectivité inhérent à l'implication personnelle du chercheur. Dans la mesure où le processus repose en partie sur mon témoignage personnel, mes perceptions, mes émotions et mes interprétations peuvent influencer l'analyse. Cette proximité avec l'objet étudié peut entraîner une survalorisation de certaines expériences ou, à l'inverse, une minimisation d'éléments moins conformes à mes attentes. Toutefois, comme le souligne Albert (2017), la subjectivité n'est pas considérée comme un biais à éliminer, mais comme une dimension à expliciter, à analyser et à encadrer méthodologiquement. La mise à distance réflexive, l'écriture analytique et la confrontation aux témoignages d'autres acteurs organisationnels constituent des mécanismes permettant de limiter ce risque.

Une deuxième limite tient au caractère contextualisé des résultats. L'analyse s'ancre dans le contexte socio-économique et culturel spécifique de la Côte d'Ivoire, marqué par des dynamiques institutionnelles, des réalités du marché du travail et des pratiques managériales propres au pays. Par conséquent, les conclusions ne visent pas une généralisation statistique à l'ensemble des contextes africains ou internationaux. Elles proposent plutôt une compréhension approfondie et située des facteurs influençant la motivation entrepreneuriale

dans un environnement donné. Cette contextualisation constitue à la fois une richesse et une limite, dans la mesure où la transférabilité des résultats dépendra de la proximité des contextes d'application.

Une troisième limite concerne le risque de biais de reconstruction rétrospective. Le témoignage personnel repose en partie sur la mémoire et l'interprétation d'expériences passées. Or, la mémoire est sélective et peut être influencée par l'évolution ultérieure du parcours professionnel. Certaines situations peuvent être reconfigurées inconsciemment à la lumière des connaissances actuelles du chercheur. Cette limite est atténuée par un effort de contextualisation précise des événements et par la confrontation systématique des analyses personnelles aux données issues des entretiens.

Enfin, la rigueur réflexive exigée par l'autopraxéographie constitue un défi méthodologique important. La démarche demande une capacité constante d'auto-analyse critique, de remise en question et de distanciation. Elle implique un équilibre délicat entre engagement personnel et exigence scientifique. Le risque principal serait de basculer soit dans un récit autobiographique insuffisamment théorisé, soit dans une analyse trop abstraite détachée de l'expérience vécue. Maintenir cet équilibre représente un enjeu central de la recherche.

Ces limites ne remettent pas en cause la pertinence de la méthode, mais elles exigent une vigilance méthodologique constante. En les explicitant, la recherche renforce sa crédibilité scientifique et affirme sa transparence quant aux conditions de production du savoir sur la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche repose essentiellement sur mes témoignages personnels, dans une démarche autopraxéographique. Bien qu'elle ne mobilise pas directement un large échantillon de participants, elle implique indirectement des personnes et des organisations mentionnées dans les témoignages relatés. À ce titre, une vigilance éthique demeure

nécessaire. Cet enjeu concerne la protection des tiers évoqués dans le récit. Afin de préserver leur dignité et leur réputation, certaines références nominatives sont supprimées ou anonymisées. Certaines organisations sont présentées de manière générique afin d'éviter toute identification directe ou indirecte. D'autres enjeux relèvent de l'intégrité scientifique. La posture réflexive impose une distinction claire entre faits, perceptions et interprétations personnelles. L'analyse vise à comprendre les dynamiques de motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire, et non à porter des jugements sur des individus ou des institutions. La rigueur critique et l'honnêteté intellectuelle constituent ainsi des exigences éthiques centrales (Dubé, 2016).

Cette recherche s'inscrit dans le respect des principes fondamentaux de respect des personnes, de préoccupation pour le bien-être et de justice, telle qu'énoncée dans l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains du gouvernement du Canada (Politique des trois Conseils, 2010). Ces principes guident la conduite responsable de la recherche, notamment en matière d'intégrité scientifique, de protection des données et de responsabilité sociale du chercheur. L'éthique est donc envisagée non comme une formalité administrative, mais comme une posture continue de prudence, de transparence et de responsabilité dans la production et la diffusion du savoir.

2.4 UTILISATION DE L'IA

L'intelligence artificielle (IA) a été utilisée dans le cadre de cette recherche exclusivement comme un outil d'assistance linguistique et rédactionnelle. Son utilisation s'est limitée à la vérification grammaticale, à l'amélioration de la fluidité du texte ainsi qu'au soutien à la structuration rédactionnelle des paragraphes. Elle a donc servi d'appui technique à la rédaction sans se substituer au travail scientifique de la chercheuse.

L'IA n'a en aucun cas été mobilisée pour produire de manière autonome le contenu scientifique ni pour réaliser l'analyse des données, l'interprétation des témoignages ou les choix méthodologiques. L'ensemble des analyses, des interprétations, des orientations théoriques et des décisions méthodologiques relève entièrement de ma responsabilité

scientifique. Les idées développées, les cadres conceptuels mobilisés ainsi que les conclusions présentées sont le résultat d'un processus réflexif personnel inscrit dans la démarche autopraxéographique.

CHAPITRE 3
TÉMOIGNAGES

3.1 TEMOIGNAGE 1 : MON EXPERIENCE A BOUAKE ET QUAND LA PONCTUALITE DEVIENT UN DEFI

Quand j'ai ouvert ma boutique de vêtements à Bouaké, j'avais en tête un espace vivant, chaleureux, à l'image des marchés ivoiriens où l'on se salue comme en famille et où chaque client est reçu avec un sourire et un mot gentil. Mon local se trouvait dans un quartier stratégique : près de l'université, non loin de la gare, au carrefour des étudiants, des fonctionnaires, commerçants et des braves mamans venues du village vendre leurs produits agricoles.

Dans ma boutique, j'avais voulu réunir un peu de tout, comme cela se fait souvent en Côte d'Ivoire : vêtements pour hommes, femmes et enfants, boubous traditionnels qu'on porte pour les fêtes de famille ou les veillées, chaussures, sacs à main, bijoux brillants que les jeunes filles adorent, parfums, et surtout le beurre de karité, ce produit local qui rappelle l'odeur des villages et qui reste un incontournable dans la routine beauté des femmes ivoiriennes.

Au début, je faisais tout moi-même : ouverture tôt le matin, vente, rangement, négociation avec les grossistes au marché de Dioulakro, puis fermeture tard le soir. Mais la chaleur, les coupures d'électricité, la poussière de Bouaké, le bruit des motos-taxis, et la fatigue du quotidien m'ont vite fait comprendre qu'il me fallait de l'aide.

C'est ainsi que Philomène est entrée dans mon histoire. Je la connaissais de la paroisse : toujours souriante après la messe, connue pour son accueil chaleureux. Quand je lui ai

proposé de travailler avec moi, elle m'a dit : « Ma chérie, j'aime le commerce et je veux apprendre pour un jour avoir ma propre boutique. »

Dans notre culture, quand une jeune exprime une telle ambition avec respect, on se dit qu'elle est sérieuse. J'étais motivée, pleine d'espoir.

Les premières semaines ont été magnifiques. Philomène avait ce don pour dire « *Akwaba* ! » (Bienvenue) avec chaleur, demander des nouvelles de la famille, bénir les clients avec un « Que Dieu vous garde », comme on le fait souvent chez nous. Les clients appréciaient ce côté familial, certains revenaient juste pour cette ambiance. Je me disais alors que mon rêve prenait forme, et cela renforçait ma motivation.

Mais rapidement, un problème est apparu : les retards. Au début, cinq ou dix minutes. Puis quinze. Puis une demi-heure. Je me souviens d'un lundi de promotion, j'avais collé des affiches au carrefour, annoncé les réductions après la prière du vendredi à la mosquée, et dès 8 h, des clients étaient déjà là, certains ayant payé un *woro-woro* (taxi communal) exprès. Philomène devait arriver tôt pour m'aider à tout installer, mais elle est venue à 8 h 45. Des clients impatients sont repartis. Ce jour-là, j'ai senti mon cœur se serrer : toute mon énergie et mes efforts réduits à néant à cause d'un retard.

Je l'ai prise à part, le soir, après avoir baissé le rideau métallique :

« Philomène, tes retards nous font perdre des clients, et dans le commerce, l'image, c'est tout. »Elle a baissé la tête et m'a répondu doucement :

« Ce n'est pas exprès. Mais je dois préparer mes petits frères pour l'école, parce que ma mère part très tôt pour le marché. Et parfois, le gbaka (minibus) tarde, ou il faut attendre qu'il soit plein avant de partir. »

Ce jour-là, j'ai compris que ce n'était pas qu'une question de discipline. C'était la réalité ivoirienne : les responsabilités familiales qu'on confie souvent aux aînés, les aléas du transport avec les gbakas et woro-woros, les retards causés par la pluie, les coupures de

courant qui perturbent tout un quartier, ou encore les veillées funèbres qui durent jusqu'au matin, car chez nous, accompagner un défunt est un devoir communautaire.

J'ai essayé d'adapter ses horaires, d'organiser autrement, et un temps ça a fonctionné. Mais les retards revenaient, comme une habitude ancrée dans le quotidien.

Cette expérience m'a profondément marqué : d'un côté, la chaleur humaine, l'esprit de famille et de solidarité qui me motivent à rester dans le commerce ; de l'autre, les défis culturels et sociaux qui pèsent sur l'organisation et l'efficacité. J'ai appris que l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire, surtout dans une ville comme Bouaké, ce n'est pas seulement vendre des produits. C'est jongler avec les réalités de la vie : la famille, la religion, la communauté, la tradition… et, malgré tout, trouver la force de continuer.

Parfois, je ressens de la frustration et de la démotivation quand mes efforts sont freinés par ces contraintes. Mais je me rappelle aussi pourquoi j'ai commencé : pour offrir un espace où l'on se sent bien, pour valoriser nos produits locaux comme le beurre de karité, et pour prouver qu'avec de la persévérance, même dans nos réalités ivoiriennes complexes, l'entrepreneur peut se battre et avancer.

3.2 TEMOIGNAGE 2 : UNE CLIENTE EXIGEANTE ET LE REALISME DU COMMERCE A BOUAKE

Je me souviens encore de cette cliente qui m'a profondément marquée dans mon parcours d'entrepreneur à Bouaké. C'était une dame d'une quarantaine d'années, bien apprêtée, parfumée comme si elle revenait d'une grande cérémonie, avec l'allure fière et imposante de ces « grandes dames » qu'on appelle souvent chez nous les « tantie ». En Côte d'Ivoire, surtout dans les villes comme Bouaké et Abidjan, ces femmes imposent le respect par leur style, leur prestance et leur manière de parler. Elles portent souvent sur leurs épaules le poids de la famille élargie, et leur pouvoir d'achat inspiré autant qu'il intimide.

Elle entra dans ma boutique avec ce pas assuré, tenant fermement son sac de marques sous le bras. Sans même me saluer, elle lança d'une voix ferme : « Ma chérie, je cherche une robe chic, pas trop voyante… et je la veux aujourd'hui. »

Chez nous, l'accueil est sacré. Alors, malgré son ton autoritaire, je lui ai réservé un « Akwaba » sincère et mon plus beau sourire, car je sais qu'en Côte d'Ivoire, un sourire peut parfois désarmer la plus dure des attitudes. Je commençai donc à lui proposer des modèles, mais rien ne semblait lui convenir.

« Non, ça, c'est trop simple… »

« Celui-là ? Non, la couleur, ce n'est pas pour moi. »

« Ah ça, non, le tissu fait village, on dirait qu'on a cousu ça pour aller au champ. »

Elle écartait chaque proposition d'un revers de main, sans même vraiment toucher les vêtements. Pendant ce temps, ma boutique s'animait comme un samedi ordinaire : des jeunes filles attirées par la promo du week-end, un étudiant venu chercher un t-shirt pour un anniversaire, et une maman du quartier qui, fidèle à la tradition de proximité, passait juste dire bonjour après la messe.

Je sentais la tension monter en moi. Mais je savais que ce type de cliente, si elle trouvait satisfaction, pouvait dépenser sans compter, et surtout revenir avec ses amies, ce qui, dans notre culture du bouche-à-oreille est une publicité gratuite inestimable. Alors j'ai gardé patience, comme on dit chez nous, « quand tu veux attraper un gros poisson, tu dois supporter la chaleur du soleil ».

Après presque une heure, elle finit par choisir une robe sobre, mais élégante. Au moment de payer, elle me lança cette phrase typique : « Il faut diminuer le prix, non ? Si tu m'arranges aujourd'hui, je reviendrai. »

Cette demande de réduction, je la connais bien. En Côte d'Ivoire, c'est presque une tradition : on négocie non seulement pour payer moins cher, mais aussi pour instaurer un lien

humain. Refuser une ristourne, c'est parfois passer pour quelqu'un de froid ou d'arrogant. Alors, même si mes marges étaient serrées, j'ai fait un geste, en me disant que ce petit sacrifice pouvait m'ouvrir la porte d'une fidélisation future.

Mais en sortant, elle me lança une phrase qui m'a transpercée comme une flèche :

« Vous devriez avoir plus de choix. »

Ses mots m'ont blessée, car derrière ma petite boutique se cache une réalité lourde : je fais régulièrement des allers-retours au marché de *Dioulakro* et parfois jusqu'à Abidjan pour renouveler mes stocks. Cela demande de jongler avec les coupures de courant qui bloquent parfois mes fournisseurs, les hausses imprévisibles de prix liées aux importations, sans oublier les frais de transport qui grimpent quand le carburant augmente. Chaque robe sur mes étagères représente donc des efforts, des nuits blanches et parfois des dettes.

Et pourtant, sa remarque m'a aussi réveillée. Peut-être qu'elle avait raison : ma boutique devait évoluer, répondre à des profils variés. Ici, à Bouaké, le marché est très hétérogène : la cliente pressée qui veut du haut de gamme côtoie la jeune étudiante qui cherche une tenue tendance, mais abordable, pendant que les mamans du quartier recherchent la solidité et la modestie.

Ce soir-là, je suis rentrée épuisée, le cœur lourd, mais la tête pleine de réflexions. Entre la fierté d'avoir vendu et la frustration de ne pas avoir tout ce qu'il fallait offrir, je me suis sentie à la fois motivée et découragée. Motivée, car je voyais dans ce défi une occasion de grandir ; découragée, car les réalités financières, familiales et logistiques de notre contexte ivoirien me rappelaient mes limites.

Mais en repensant à cette cliente, je me suis dit : « Chaque client difficile est un miroir. » Un miroir de nos manquements, mais aussi une boussole qui nous pousse à ajuster notre cap. Et c'est cela, la vie d'un entrepreneur en Côte d'Ivoire : naviguer entre espoir et découragement, chaleur humaine et exigences implacables, solidarité familiale et pression économique, tout en gardant l'envie d'avancer malgré tout.

3.3 TEMOIGNAGE 3 : LES JOURS DE GRANDE AFFLUENCE

Les jours de grande affluence, à Bouaké, sont comme une tempête : exaltants, mais épuisants. Pourtant, il y a un samedi, à la veille de la Tabaski, que je n'oublierai jamais.

À Bouaké, la Tabaski est un moment sacré. Les familles veulent être élégantes, les couturiers dorment à peine, et les marchés vibrent comme une ruche. L'odeur des grillades se mélange aux cris des vendeurs ambulants, et les gbakas sont bondés, transportant des familles entières vers le centre-ville. Dans cette effervescence, chacun cherche à montrer sa réussite à travers un bel habit. C'est une question de fierté, de respect familial et de tradition.

Ce matin-là, je suis arrivée avant le lever du soleil. La fraîcheur de l'aube me donnait encore un peu de répit avant la chaleur lourde qui allait peser sur nous. J'avais tout préparé : les arrivages soigneusement pliés, les modèles tendance en évidence, la petite musique douce en fondent pour adoucir l'ambiance. Mais au fond de moi, je ressentais déjà une tension : ce mélange de stress et d'excitation qui accompagne les grands jours.

Dès que j'ai levé le rideau métallique, la boutique s'est transformée en un véritable car de gbaka à l'heure de pointe. Les clients affluaient : des familles entières, des mamans serrant la main de leurs enfants qui grignotaient leur pain de 100 francs, des groupes d'amies qui se conseillaient, et des hommes pressés de trouver un cadeau digne de leurs épouses. L'espace pourtant bien rangé devenait minuscule.

Les demandes pleuvaient :

– « Vous avez ce boubou en taille 42 ? »

– « Ma sœur, le même modèle en bleu roi, il est où ? »

– « Hé, madame, ça coûte combien, même ? »

Je courais entre les rayons et la caisse, le sourire vissé aux lèvres, tandis que Philomène, ma vendeuse, faisait de son mieux pour suivre le rythme. Mais je voyais bien qu'elle était au

bord du découragement. Puis est venue cette cliente impatiente : « Si personne ne s'occupe de moi, j'irai chez ta voisine d'à côté ! » Mon cœur a fait un bond. Chez nous, en Côte d'Ivoire, on dit que le client est roi, et un client mécontent peut ruiner ta réputation dans tout le quartier, à l'église, à la mosquée, au marché… Cette pression est immense.

Les cabines d'essayage ne suffisaient plus. Certaines clientes enfilaient leurs habits directement devant les miroirs, ajustant leurs foulards. Les enfants couraient entre les rayons, attrapant des t-shirts comme des déguisements. Le bruit était assourdissant : rires, sonneries de téléphones aux rythmes de coupé-décalé, cris d'appel : « Hé, viens voir ça ! » À un moment, j'ai eu l'impression que ma boutique n'était plus un magasin, mais un marché populaire.

À midi, je n'avais toujours pas bu une seule goutte d'eau. La chaleur et les négociations sans fin me faisaient vaciller. J'avais mal aux pieds, la voix éraillée. C'est là qu'un sentiment de démotivation m'a traversée : je me suis demandé si tous ces sacrifices valaient vraiment la peine, si je n'étais pas en train de m'user pour rien.

Mais à la fermeture, quand j'ai baissé le rideau métallique, épuisé, mes jambes lourdes, le souffle court, j'ai compté la caisse. Et là, ce fut une vague de motivation : j'avais dépassé mes objectifs, et cette fierté n'a pas de prix. C'est cette satisfaction que seuls les entrepreneurs connaissent : le sentiment d'avoir résisté à la tempête et d'en être sorti vainqueur.

Ce jour-là, j'ai appris une grande leçon : dans le commerce en Côte d'Ivoire, la réussite ne se construit pas seulement avec la passion. Il faut de la stratégie, du stock, une équipe solide et une patience sans faille. Mais j'ai aussi compris que, malgré la fatigue et les doutes, l'adrénaline des grands jours, la reconnaissance des clients, et la fierté familiale qui en découle sont une source de motivation puissante.

C'est ce mélange de joie, de stress, d'orgueil et de peur qui fait de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire une aventure unique, où chaque journée peut être une victoire… ou une épreuve.

3.4 TEMOIGNAGE 4 : QUAND UN EMPLOYE PREND DES INITIATIVES

Cet après-midi-là, le soleil d'Abidjan tapait si fort qu'on aurait dit que même l'air refusait de bouger. Assise derrière mon petit comptoir en bois verni, je tenais mon téléphone collé à l'oreille, concentrée sur une discussion tendue avec l'un de mes fournisseurs basés à Treichville. La Tabaski approchait, et, comme toujours en Côte d'Ivoire, tout le monde voulait ses plus beaux habits pour aller prier à la mosquée ou pour recevoir les invités à la maison. Je savais que, si je ne confirmais pas rapidement la commande, les prix allaient grimper sous l'effet de la fête.

Pendant que je négociais, j'avais l'œil inquiet sur ma boutique, située dans une rue commerçante de Bouaké où les taxis-motos klaxonnent à tout-va et où les vendeurs ambulants crient sans cesse : « Garba chaud, garba poisson ! Attiéké bien sec, poisson frais ! ».

À cet instant, quatre dames sont entrées dans la boutique. Elles riaient fort, leurs pagnes aux couleurs vives bruissaient à chacun de leurs pas, et leurs parfums se mêlaient dans l'air, rappelant les préparatifs d'une grande fête. Elles parlaient en dioula et en français, se taquinant à qui trouverait « la plus belle tenue pour rendre les autres jalouses à la fête ». D'un coup d'œil, j'ai compris qu'elles venaient chercher des ensembles assortis pour une cérémonie familiale — peut-être un mariage ou un baptême, comme il est de coutume chez nous.

Mon cœur s'est serré. Habituellement, c'est moi qui m'occupe de ce genre de clientes : des groupes de femmes prêtes à dépenser pour paraître élégantes, qui repartent satisfaits et ramènent ensuite leurs sœurs, leurs cousines ou leurs collègues de travail. Ici, le bouche-à-oreille est plus puissant que la publicité. Une cliente contente parle de toi à la mosquée, à l'église, au marché, et ton nom circule. Mais ce jour-là, j'étais coincée avec mon fournisseur. Je ne pouvais ni raccrocher ni accueillir ces dames comme il se devait. Et en Côte d'Ivoire, le client est roi : il attend un sourire, un mot chaleureux, une petite attention. Si tu rates ce moment, tu perds non seulement une vente, mais parfois toute une réputation.

C’est alors que Philomène, ma vendeuse, s’est avancée. Elle avait quitté son coin où elle pliait des boubous et, avec un sourire franc, les mains jointes dans un geste d’accueil, elle a lancé : « Akwaba, mes dames ! Vous êtes rayonnantes aujourd’hui. Vous cherchez quelque chose pour une occasion spéciale ? »

Les clientes ont éclaté de rire et expliqué leur besoin. Philomène les a aussitôt guidées vers un présentoir où j’avais disposé de nouveaux pagnes bazin importés d’Abidjan. Elle parlait avec assurance, mélangeant le français et quelques expressions locales :

« Ce modèle-là, c’est plus sobre, parfait pour rester élégante à la mosquée. Celui-ci, en revanche, attire le regard, vous serez la reine de la fête ! »

Elle ajustait des foulards devant le miroir, sortait d’autres tailles, et lançait des petites phrases qui les faisaient rire : « Grande sœur, ce style-là met bien en valeur la taille. Mets ça avec un joli foulard, tu vas “tuer” à la cérémonie ! »

L’ambiance dans la boutique avait changé. On aurait dit une réunion de sœurs : elles riaient, se lançaient des proverbes en dioula : « si tu veux être la plus belle, il faut souffrir un peu ! » et posaient comme des mannequins pour voir l’effet.

De mon côté, le téléphone à l’oreille, j’écoutais discrètement. Je sentais un mélange d’inquiétude et de fierté. Inquiétude, parce que Philomène n’était pas toujours ponctuelle et manquait parfois de rigueur. Fierté, parce que, ce jour-là, elle montrait un talent que je n’avais pas encore pleinement reconnu.

Quand je suis enfin revenue vers elles après mon appel, les dames avaient presque tout choisi. L’une m’a serré la main et m’a dit, sincère : « Votre employée est formidable. Elle nous a vraiment bien conseillées. Gardez-la, elle vaut de l’or ! »

Elles sont reparties avec plusieurs ensembles, des foulards assortis, et même quelques accessoires qu’elle avait su leur proposer habilement. Avant de sortir, elles ont lancé à Philomène : « Que Dieu bénisse ton travail, ma fille. »

Ce soir-là, quand j'ai fermé ma boutique, je me suis assise un long moment sur ma chaise en plastique bleue, le regard perdu dans la rue encore animée. Mon cœur balançait entre deux sentiments.

D'un côté, une profonde motivation : voir Philomène transformer une situation fragile en succès, sentir que mon commerce avait une valeur humaine au-delà des chiffres, comprendre que je n'étais pas seule dans cette aventure. Ce genre de moments donnait du courage, malgré les charges, les loyers, la concurrence rude, et les coups durs.

Mais de l'autre, une démotivation sourde me gagnait : je pensais aux retards répétés de Philomène, aux pertes subies certains jours, à la fatigue qui me pesait, à la pression familiale aussi. Car chez nous, en Côte d'Ivoire, quand tu es entrepreneur, la famille compte beaucoup sur toi. Les cousins, les frères, les sœurs viennent parfois demander de l'aide, un petit billet pour la rentrée scolaire, ou une avance pour soigner un enfant. Et quand les ventes baissent, tu te sens impuissant, comme si ton rêve s'écroulait sous le poids des attentes.

Pourtant, ce jour-là, en voyant Philomène sourire, en repensant aux éclats de rire de ces clientes, j'ai ressenti une petite victoire. Une victoire simple, mais essentielle : celle de savoir que, même dans les moments de doute, il y a toujours une lumière qui rappelle pourquoi on s'est lancé dans cette aventure.

Et c'est ça, au fond, la vie d'un entrepreneur en Côte d'Ivoire : une danse permanente entre la motivation qui jaillit d'un succès inattendu et la démotivation qui te guette au détour d'un retard, d'une dette ou d'un coup dur.

3.5 TEMOIGNAGE 5 : DANS LES COULISSES DU NOUVEAU MARCHÉ D'AHOUGNASSOU

À Bouaké, le marché, c'est plus qu'un lieu de commerce : c'est un poumon économique et un véritable centre de vie. Les commerçants y contribuent fortement à l'économie ivoirienne, faisant circuler l'argent, nourrissant les familles et créant de l'emploi pour des milliers de personnes.

J’ai eu la chance, ou plutôt l’aventure, de travailler pendant deux mois au marché d’*Ahougnassou* comme agente commerciale pour la société *SICOGERE*, chargée de la reconstruction du site. Vers la fin des travaux, j’ai appris qu’ils recrutaient. Deux jours après avoir postulé, on m’a rappelée : j’étais retenue.

Le lendemain, je me suis présentée pour la description de la tâche. Ma mission : distribuer des affiches annonçant l’ouverture du nouveau marché, faire la promotion et convaincre les commerçants de venir y prendre une place. Et surtout, les pousser à souscrire à nos packs.

La journée commençait à 8 h et se terminait à 16 h, avec seulement 30 minutes de pause. La rémunération était de 5 000 F CFA (≈ 12,33 CAD) par jour. Ce n’était pas de tout repos, car il fallait se déplacer dans différents marchés de la ville pour démarcher les commerçants.

La directrice, Madame X., était connue pour sa rigueur. Une femme au caractère bien trempé, qui ne plaisantait pas avec le travail. Le matin, on faisait toujours une réunion de 15 minutes avant de partir sur le terrain. Elle divisait l’équipe en deux groupes de 4 ou 5 personnes et fixait des objectifs clairs : revenir chaque jour avec au moins 10 nouveaux souscripteurs.

Les prix des emplacements étaient variés :

Place Boucher : 2 500 000 F CFA (≈ 6 166,49 CAD)

Magasin 4 m² : 800 000 F CFA (≈ 1 973,28 CAD)

Magasin 5 m² : 1 250 000 F CFA (≈ 3 083,24 CAD)

Étagères pour vendeuses de légumes : 300 000 F CFA (≈ 739,98 CAD), 500 000 F CFA (≈ 1 233,30 CAD) ou 600 000 F CFA (≈ 1 479,96 CAD)

Bloc toilettes : 3 000 000 F CFA (≈ 7 399,78 CAD)

Ces montants garantissaient la place à vie, mais il fallait souscrire à un forfait avec paiement mensuel sur six mois avant attribution.

Pour convaincre, on mettait en avant les avantages du marché d'*Ahougnassou* :

— Caméras de surveillance

— Équipe de nettoyage chaque soir

— Vigiles pour la sécurité

— Toilettes propres

— Casiers de rangement

Malgré tout, la tâche n'était pas simple. Certains trouvaient les prix trop élevés, d'autres craignaient que la clientèle ne suive pas, ou préféraient rester dans leur marché habituel. Quelques-uns avaient déjà réservé des places au grand marché central, également en reconstruction.

3.5.1 Exemple 1 : Le commerçant de légumes hésitant face au coût d'un emplacement

Moi, agente commerciale, je me rends un matin au marché de Dar es Salam pour convaincre une vendeuse de légumes expérimentée. Elle est connue pour son étal coloré de tomates, d'aubergines et de piments. C'est une « maman » respectée du quartier, mais aussi une femme prudente face aux décisions financières. Elle hésite à investir 300 000 F CFA (744,15 CAD) pour obtenir une étagère au nouveau marché d'*Ahougnassou*.

Moi : « Bonjour, maman, je viens vous parler d'une opportunité qui peut changer votre manière de travailler. Je comprends que 300 000 F CFA (744,15 CAD) représente un gros montant, mais laissez-moi vous expliquer pourquoi cela en vaut la peine. Ici, vous aurez une sécurité que d'autres marchés n'offrent pas : vos marchandises seront protégées grâce aux caméras de surveillance et aux vigiles qui patrouillent chaque soir. »

Vendeuse : « Ma fille, je vends mes légumes à Dar es Salam depuis dix ans. Tous les matins, je viens, je paye ma taxe journalière de 200 F CFA (0,50 CAD) et je m'installe. Ici, vous me parlez de payer 300 000 F CFA (744,15 CAD) d'avance… Et si mes clientes ne me suivent pas là-bas ? »

Moi : « Je comprends parfaitement vos inquiétudes. Mais regardez la différence : à Dar es Salam, vous n'avez aucune garantie. Chaque jour, vous dépendez de l'humeur des collecteurs de taxes, et il arrive même qu'on chasse les vendeuses parce qu'il n'y a pas assez de place. À *Ahougnassou*, si vous souscrivez, vous devenez propriétaire de votre étagère à vie. Vous n'aurez plus jamais à courir derrière une place. C'est comme passer du statut de locataire à celui de propriétaire. »

Vendeuse (soupirant) : « Donc, si je paye maintenant, je sécurise ma place pour toujours ? Mais et si, demain, le marché, n'attire pas de clients ? »

Moi : « C'est une crainte légitime, maman. Mais réfléchissez à ceci : le marché d'*Ahougnassou* a été conçu pour attirer la clientèle. Il est propre, sécurisé, organisé. Les familles préféreront y venir. Et, comme vous vendez des produits de première nécessité — tomates, aubergines, piments — vos clientes vous suivront naturellement, car elles recherchent la qualité et la régularité de vos produits. Vous ne vendez pas un luxe, vous vendez l'essentiel. »

Vendeuse (réfléchissant) : « Tu as raison… Les légumes, tout le monde en a besoin chaque jour. Mais 300 000 F CFA (744,15 CAD), ce sont mes économies. Si je me trompe, je perds tout. »

Moi (avec empathie) : « Maman, pensez à long terme. Aujourd'hui, vous travaillez pour nourrir vos enfants. Mais demain, si vous sécurisez cet emplacement, vous leur laissez aussi un héritage. Une étagère stable dans un marché moderne, c'est une garantie que vos enfants n'auront pas à recommencer à zéro. C'est une stratégie de transmission. »

Vendeuse (souriant timidement) : « Donc tu me dis que c'est plus qu'un achat… c'est un investissement pour ma famille ? »

Moi : « Exactement, maman. Et c'est ça être une entrepreneure : voir au-delà du présent, oser prendre un risque calculé pour construire un avenir plus sûr. »

3.5.2 Exemple 2 : Le boucher attiré par les opportunités d'expansion

Moi, agente commerciale, rencontre un boucher expérimenté du marché central de Bouaké. C'est un homme respecté, avec plus de quinze ans d'expérience, habitué à un environnement où la concurrence est rude : dix à quinze bouchers partagent un même espace, les clients circulent rapidement, et il est difficile de se démarquer. Je viens lui présenter l'opportunité d'obtenir un emplacement dans le nouveau marché d'*Ahougnassou* pour 2 500 000 F CFA (6201 CAD), payable sur six mois. L'investissement est lourd, mais le potentiel de croissance est réel.

Moi : « Bonjour, monsieur, j'ai vu comment vous travaillez et je sais que vous êtes un professionnel apprécié dans votre métier. Justement, le nouveau marché d'*Ahougnassou* attire déjà des commerçants de plusieurs quartiers. Avec un emplacement boucherie ici, vous auriez la possibilité de toucher une clientèle beaucoup plus vaste et d'élargir votre activité. »

Boucher (méfiant) : « Vous parlez bien, ma fille, mais 2 500 000 F CFA (6201 CAD), ce n'est pas rien. C'est l'équivalent de plusieurs mois de bénéfices pour moi. Et si les clients ne suivent pas ? Si ce marché reste vide, je perdrai tout. »

Moi : « Je comprends vos inquiétudes. Mais laissez-moi vous montrer la différence. Le marché d'*Ahougnassou* a été pensé pour attirer et fidéliser la clientèle : il y aura des toilettes propres, une équipe de nettoyage chaque soir, des vigiles pour assurer la sécurité, et même des caméras de surveillance. C'est un marché moderne qui répond aux attentes des familles d'aujourd'hui. Les clients chercheront un lieu où ils peuvent acheter en confiance, dans l'hygiène et la sécurité. »

Boucher (réfléchissant) : « Là où je suis actuellement, les clients se plaignent souvent des odeurs, du manque d'hygiène et de l'insécurité le soir. Mais malgré ça, ils continuent à venir. Qu'est-ce qui me garantit qu'ils vont changer d'habitude pour aller à *Ahougnassou* ? »

Moi : « Ce qui va les attirer, ce n'est pas seulement le lieu, mais aussi l'expérience. Imaginez vos clients dans un espace propre, avec des toilettes disponibles, une bonne sécurité et un marché bien organisé. Les familles vont préférer faire leurs courses là où elles se sentent à l'aise. Et surtout, si vous vous installez tôt, vous serez parmi les premiers bouchers. Cela veut dire moins de concurrence au départ, plus de visibilité et une meilleure chance de fidéliser la clientèle dès l'ouverture. »

Boucher (plus intéressé) : « C'est vrai que, dans mon marché actuel, nous sommes dix bouchers pour la même clientèle. Si je suis parmi les premiers à *Ahougnassou*, je pourrais m'imposer rapidement. Mais cela reste un gros investissement. »

Moi (souriante) : « Oui, c'est un investissement. Mais c'est aussi une opportunité unique. Dans votre marché actuel, vous êtes limité par l'espace et par la concurrence. Ici, vous pouvez développer votre activité, attirer de nouveaux clients, et même envisager d'employer un apprenti ou un aide pour augmenter votre capacité de production. C'est une occasion de passer du statut de simple vendeur à celui de véritable entrepreneur qui construit un business durable. »

Boucher (après un moment de silence) : « Donc ce n'est pas seulement une place que vous me proposez, c'est la chance d'agrandir mon commerce et de prendre une longueur d'avance ? »

Moi : « Exactement, monsieur. C'est la différence entre subir la concurrence et créer son propre espace de réussite. C'est ça, la vraie motivation entrepreneuriale : oser investir aujourd'hui pour bâtir un avenir plus solide demain. »

3.5.3 Exemple 3 : La vendeuse de pagnes préoccupée par la fidélité de sa clientèle

Moi, agente commerciale, rencontre Aminata, une vendeuse de pagnes connue et respectée au marché central. Aminata occupe un petit espace depuis 12 ans ; sa clientèle est fidèle, essentiellement des femmes du quartier qui l'achètent par habitude et par confiance. Le nouveau marché d'*Ahougnassou* propose un magasin 4 m² à 800 000 F CFA, soit 2000 (paiement possible sur 6 mois). Aminata craint que ses clientes « restent » au marché central et ne la suivent pas, elle hésite donc à investir.

Rappel chiffré utile pour la négociation :

Si le coût total est 800 000 F CFA, dont 2000 dollars, et qu'on propose un paiement en 6 mois, la mensualité est d'environ 133 333,33 F CFA (330,73 CAD) (800 000 ÷ 6 ≈ 133 333,33, car 6 × 133 333 = 799 998, reste 2 → donc 133 333,333…).

Moi : « Grande sœur, tes pagnes font parfois la queue dès l'ouverture, tout le monde sait que tu as du goût. Je viens te proposer de t'installer au nouveau marché : il est spacieux, propre, et pensé pour attirer des familles. Tu as l'exclusivité sur ta gamme ? »

Aminata (inquiète) : « Ma fille, j'ai peur que mes clientes ne veuillent pas traverser la ville. Ici elles me connaissent, savent que je vends des pagnes tissés de bonne qualité. 800 000 F CFA, environ 2000 c'est mes économies de plusieurs années… »

Moi (empathique) : « Je comprends. Laisse-moi te proposer plusieurs pistes : premièrement, tu peux échelonner le paiement (6 mois), donc ≈133 333 F/(330,73 CAD) par mois. Deuxièmement, on propose des offres d'ouverture : une remise pour les premières semaines, et on organise une communication ciblée pour tes clientes. Troisièmement, tu peux garder ton point actuel une courte période pour basculer progressivement. »

Aminata : « Garde mon stand où alors ? Impossible, on ne peut pas payer deux endroits… Et puis, si je perds ma clientèle pendant trois mois, qui remboursera le crédit ? »

Moi (stratégique) : « On peut faire autrement : organiser une campagne de transfert. Toi et moi, on appelle les vingt clientes régulières, on les invite au marché le jour de l'ouverture, on leur offre un petit rabais, et on leur promet un service : empaquetage gratuit et possibilité de retenir des pagnes pour elles si elles ne peuvent pas venir tout de suite. En parallèle, on met en place une promo "parrainage" : si une cliente amène une nouvelle cliente, tu offres une remise sur son prochain achat. »

Aminata (réfléchit) : « Appeler les clientes… ça me rassure. Mais si elles ne viennent pas, j'aurai perdu l'argent. »

Moi (rassurante, proposant mitigation du risque) : « On peut aussi proposer un test de migration : installer un stand témoin au marché d'*Ahougnassou* pendant une semaine, juste pour voir le flux, et sans casser ta trésorerie. Si le test est prometteur, tu valides l'achat du magasin. Enfin, il existe des mécanismes locaux : tontines, petits prêts solidaires, ou un paiement par mobile en 6 fois. Je peux t'aider à contacter un groupe de microcrédit ou la tontine du quartier pour un appui. »

Aminata (plus ouverte) : « Un test d'une semaine… d'accord. Et si ça marche ? »

Moi (motivant) : « Si ça marche, tu prends le magasin et tu automatises une partie de la relation client : on organise une liste téléphonique, on fait des packs pagne et accessoire en promo, et tu peux même embaucher quelqu'un pour t'aider pendant les jours d'affluence. Ce que tu achètes, ce n'est pas seulement un espace : c'est de la visibilité, de la sécurité, et une base stable pour transmettre ton activité à tes enfants. »

3.6 TEMOIGNAGE 6 : ISOLEMENT SOCIAL, MANQUE DE SOUTIEN AU PROJET DE VENTE D'ATTIÉKÉ

L'isolement social et le manque de soutien ont profondément marqué ma trajectoire entrepreneuriale, surtout lorsque j'ai voulu lancer un projet d'importation et de vente d'attiéké en provenance de la Côte d'Ivoire pour le commercialiser au Canada. L'idée venait d'une observation simple : ici, les produits africains authentiques sont rares, chers ou

difficilement accessibles, alors que la demande culturelle, particulièrement dans les communautés afro-descendantes, est bien réelle. Ce projet aurait pu être une belle innovation culinaire et commerciale, mais mon parcours a été rapidement freiné par l'absence de réseau et de soutien.

Sans communauté entrepreneuriale, sans mentors pour orienter mes démarches, et sans pairs avec qui partager mes doutes ou mes idées, j'ai souvent eu l'impression de me battre seule contre une montagne d'incertitudes. Je ne savais pas à qui demander conseil pour les démarches d'importation, les normes alimentaires canadiennes, les certificats requis ou même les partenariats possibles. Personne autour de moi ne comprenait réellement mon idée ni son potentiel culturel et économique. Cette absence de soutien moral et cognitif m'a souvent plongée dans un sentiment de solitude. J'avançais à tâtons.

J'ai dû faire preuve d'un courage particulier pour continuer à croire en mon projet. Rien que pour trouver un fournisseur fiable en Côte d'Ivoire, vérifier les procédés de préparation, assurer la qualité et imaginer la logistique transatlantique, j'ai dû me débrouiller seule. Je passais mes soirées à faire des recherches, à contacter des personnes sur les réseaux sociaux, à lire les réglementations canadiennes en matière d'importation alimentaire, sans jamais avoir quelqu'un pour valider mes démarches. J'étais à la fois la chercheuse, la stratège, la négociatrice et la seule personne qui croyait réellement au potentiel de mon projet.

Ce manque de soutien a certainement ralenti la concrétisation de l'initiative, mais il a aussi mis en lumière un aspect essentiel de la motivation entrepreneuriale : le capital social. Sans réseau, sans mentors, sans communauté, la route est plus longue, plus confuse et plus lourde émotionnellement. Pourtant, malgré les obstacles, ce projet m'a montré ma capacité à tenir debout par mes propres forces. Même si l'attiéké n'est pas encore arrivé sur les étagères canadiennes, cette expérience m'a permis de comprendre que l'entrepreneuriat n'est pas seulement une question d'idées, mais aussi de relations, de soutien, et parfois simplement de courage personnel.

CHAPITRE 4
ANALYSES ET DISCUSSIONS

4.1 ANALYSES

L'analyse des témoignages met en lumière une réalité entrepreneuriale profondément humaine, marquée par la résilience, la solidarité, la foi en l'avenir et l'adaptation permanente. Dans le contexte ivoirien, entreprendre n'est pas uniquement un acte économique ; c'est un acte social, culturel et identitaire. Comme le souligne Mbembe (2005), l'individu africain inscrit toujours son action dans un tissu de relations et de significations collectives : l'entrepreneuriat devient alors un moyen de s'affirmer tout en servant la communauté. Cette analyse propose donc une lecture croisée des témoignages recueillis. Chaque section s'appuie sur des citations numérotées (1 à 13) extraites des témoignages du chapitre précédent et les met en dialogue avec les cadres théoriques de la motivation. L'analyse s'articule autour de cinq axes : les ressorts culturels et communautaires de la motivation, les contraintes socio-économiques et leur effet ambivalent, le rôle de la reconnaissance sociale et des succès ponctuels, l'autonomisation et la fierté du progrès collectif, l'émergence d'une rationalité économique à long terme et la motivation enracinée dans le réel et la résilience.

4.1.1 Les ressorts culturels et communautaires de la motivation

Les témoignages recueillis montrent que la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire ne peut être comprise en dehors des dynamiques culturelles, communautaires et familiales qui structurent la société. L'acte d'entreprendre, loin de se limiter à une recherche individuelle de profit, s'inscrit dans une logique plus large, où se mêlent solidarité, reconnaissance sociale, transmission culturelle et quête de stabilité collective. Plusieurs travaux apportent un éclairage sur ces motivations complexes, confirmant que l'entrepreneuriat en contexte ivoirien est profondément enraciné dans des systèmes de valeurs partagées (Welter, 2011 ; Langevang et al., 2012 ; Kouadjo et Yao, 2023).

Dans ma boutique, j'avais voulu réunir un peu de tout, comme cela se fait souvent en Côte d'Ivoire : vêtements pour hommes, femmes et enfants, boubous traditionnels qu'on porte pour les fêtes de famille ou les veillées, chaussures, sacs à main, bijoux brillants que les jeunes filles adorent, parfums, et surtout le beurre de karité, ce produit local qui rappelle l'odeur des villages et qui reste un incontournable dans la routine beauté des femmes ivoiriennes (Extrait 1, témoignage 1).

Ce témoignage illustre, dès les premiers pas de l'entrepreneure, une inscription au cœur des logiques communautaires. Cette diversité des produits, souvent perçue comme un manque de spécialisation dans les approches occidentales de gestion, correspond au contraire à une stratégie pleinement rationnelle dans les économies ouest-africaines, ce qui rejoint l'impératif de contextualisation des pratiques entrepreneuriales (Welter, 2011). La polyvalence commerciale est une caractéristique centrale de l'entrepreneuriat dans la région : elle permet de répondre simultanément aux besoins matériels (vêtements, beauté), sociaux (cadeaux familiaux, tenues cérémonielles) et symboliques (produits identitaires, comme le beurre de karité). En Côte d'Ivoire, où les fêtes, les cérémonies familiales, les alliances matrimoniales et les réseaux de voisinage jouent un rôle majeur, proposer une variété d'articles se présente comme un moyen d'intégrer la boutique dans la vie quotidienne de la communauté.

Cette logique rejoint l'analyse de Goedhuys et Sleuwaegen (2000), qui montrent que les microentreprises ivoiriennes se développent dans un environnement fortement façonné par les interactions sociales. L'entreprise n'est pas perçue uniquement comme une entité commerciale, mais comme un lieu de mise en relation et de régulation sociale. Ainsi, la diversification de l'offre répond à un double objectif : satisfaire un public aux besoins multiples et maintenir une position centrale dans la dynamique communautaire.

Philomène avait ce don pour dire « Akwaba ! » (Bienvenue) avec chaleur, demander des nouvelles de la famille, bénir les clients avec un « Que Dieu vous garde ». Les clients appréciaient ce côté familial (Extrait 2, témoignage 1).

Dans ce témoignage, la dimension relationnelle apparaît également comme un moteur essentiel de la motivation entrepreneuriale. Cette attitude, décrite avec précision, correspond à ce que Kouadjo et Yao (2023) nomment la « proximité affective », une forme d'engagement relationnel fondé sur la convivialité, la bienveillance et l'attention personnalisée. Dans les marchés ivoiriens, cette proximité n'est pas un simple artifice commercial : elle constitue un véritable capital social, qui favorise la fidélisation et la construction d'une relation durable entre le commerçant et sa clientèle.

Bamba et al. (2021) insistent sur ce point en affirmant que la réussite entrepreneuriale, en particulier chez les jeunes et les femmes, est souvent évaluée à travers la qualité des relations entretenues plutôt que par les seuls indicateurs financiers. Un entrepreneur « réussi » est avant tout quelqu'un qui inspire confiance, qui traite ses clients comme des proches et qui contribue au tissu social local. L'expression « Akwaba », par exemple, n'est pas une simple formule de politesse : elle marque l'accueil traditionnel, la chaleur humaine et l'hospitalité, des valeurs centrales dans la culture ivoirienne.

L'entreprise apparaît ainsi comme un lieu d'expression de l'identité collective (Zahra, 2007). La présence d'éléments culturels, tels que les boubous traditionnels ou le beurre de karité témoigne de la volonté de préserver des pratiques et savoir-faire ancrés dans l'histoire locale. Les entrepreneures ivoiriennes mobilisent souvent ces produits pour renforcer leur légitimité, en s'appuyant sur des biens perçus comme authentiques, valorisants et porteurs de sens pour leur communauté.

Cet ancrage identitaire joue un rôle particulièrement important dans un contexte marqué par la mondialisation, où les produits importés dominent les marchés urbains. En mettant en avant des produits traditionnels, l'entrepreneure affirme un positionnement culturel distinctif, tout en répondant à une demande croissante de produits naturels, artisanaux ou symboliquement significatifs. Cette stratégie s'inscrit dans un mouvement plus large de valorisation des cultures locales, observé dans plusieurs pays africains, où l'entrepreneuriat sert d'espace de réappropriation identitaire, un phénomène qui ne peut être compris qu'en contextualisant les pratiques entrepreneuriales (Welter, 2011).

Les motivations d'entreprendre sont donc intimement liées à des responsabilités sociales. Dans plusieurs communautés ivoiriennes, entreprendre signifie soutenir la famille, employer un proche, participer aux cérémonies, ou encore assurer un rôle de médiation sociale. Les entrepreneurs deviennent des points d'ancrage économiques et relationnels pour leur entourage. Cette fonction sociale est parfois plus déterminante que la quête de profit. Kouadjo et Yao (2023) soulignent que, pour de nombreuses femmes, l'entrepreneuriat représente un moyen de répondre aux attentes communautaires tout en gagnant en autonomie.

Cette réalité éclaire également la persévérance observée chez les entrepreneures malgré les nombreuses contraintes du contexte ivoirien : instabilité économique, accès limité au financement, concurrence informelle, fluctuations politiques. Lorsque l'entreprise dépasse la simple dimension professionnelle pour devenir un espace de reconnaissance et de contribution sociale, l'engagement entrepreneurial se renforce. La motivation ne repose plus seulement sur des facteurs économiques, mais également sur un sens profond de responsabilité et d'appartenance, une forme de motivation autodéterminée ancrée dans des besoins psychologiques fondamentaux (Deci et Ryan, 2020 ; Gagné et Deci, 2005).

Ainsi, l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire se présente comme un phénomène à la croisée de l'identité culturelle, de la solidarité communautaire et de l'ambition économique (Zahra, 2007 ; Welter, 2011). Les pratiques observées dans les témoignages, diversification de l'offre, proximité affective, valorisation des traditions, mettent en lumière une logique entrepreneuriale qui articule simultanément les besoins matériels et les aspirations symboliques des acteurs. L'entreprise devient alors un espace où se créent des liens, où se perpétuent des valeurs et où se construit une place sociale significative pour l'entrepreneur ou l'entrepreneure, s'inscrivant pleinement dans la trame communautaire locale (Bacq et al., 2022 ; Kouadjo et Yao, 2023).

Cette motivation entrepreneuriale dans le contexte ivoirien dépasse largement les modèles classiques de l'entrepreneuriat individuel. Elle s'inscrit dans un système complexe où se jouent la survie économique, la cohésion familiale, la transmission culturelle et la quête de reconnaissance. C'est cette combinaison unique, qui peut être comprise comme une forme

de « bricolage stratégique » face à la rareté des ressources (Kouadio et Kouassi, 2025), qui permet à de nombreuses entrepreneures de persévérer et de s'épanouir dans un environnement pourtant marqué par de nombreuses incertitudes.

4.1.2 Les contraintes socio-économiques et leurs effets ambivalents sur la motivation

Les témoignages recueillis révèlent un environnement entrepreneurial ivoirien traversé par des contraintes socio-économiques importantes, qui façonnent non seulement les conditions d'émergence des activités commerciales, mais également les trajectoires individuelles des entrepreneures. Parmi ces contraintes figurent notamment la charge familiale, l'instabilité des transports urbains, la précarité des revenus, les aléas de l'informalité et l'absence de dispositifs institutionnels adaptés. Ces difficultés, loin d'être de simples obstacles, deviennent parfois des moteurs de résilience et de créativité, comme le montrent plusieurs études consacrées à l'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire (Kouadio et Kouassi, 2025).

Ce n'est pas exprès. Mais je dois préparer mes petits frères pour l'école, parce que ma mère part très tôt pour le marché. Et parfois, le gbaka tarde, ou il faut attendre qu'il soit plein avant de partir (Extrait 3, témoignage 1). Le témoignage illustre la pression quotidienne liée à la gestion simultanée des responsabilités familiales et professionnelles.

Cet extrait, bien que succinct, reflète des réalités socio-économiques profondément ancrées. Les transports en commun, représentés ici par le *gbaka*, minibus emblématique des déplacements urbains, sont réputés pour leur imprévisibilité, leurs retards fréquents et leur désorganisation. Pour de nombreuses entrepreneures, surtout celles opérant dans les zones périphériques, cette instabilité entraîne des retards récurrents, une baisse de productivité et parfois une perte de clientèle. Il est souligné que les difficultés de mobilité constituent l'un des freins majeurs à la performance des micro-entreprises féminines en Côte d'Ivoire, en particulier lorsqu'elles sont combinées à des responsabilités familiales importantes.

La charge familiale représente un autre défi central (Bamba et al.,2021). Dans un contexte où les rôles de genre restent fortement différenciés, les femmes entrepreneures assument simultanément la gestion du foyer, l'éducation des enfants et, parfois, le soutien matériel à des membres élargis de la famille. Ces responsabilités constituent un poids significatif, mais elles agissent également comme une source de motivation puissante. En effet, entreprendre devient un instrument d'autonomisation économique, un moyen de sécuriser les revenus du ménage, et une manière d'assurer une certaine stabilité dans un environnement marqué par l'incertitude, ce qui peut être analysé comme relevant d'une combinaison de motivation par nécessité et de recherche de sécurité (Langevang et al., 2012).

L'accès limité aux services publics, écoles saturées, l'absence de garderies accessibles, l'instabilité du système de transport accentue davantage la pression sur les femmes. L'entrepreneuriat est alors vécu comme un espace où s'articulent flexibilité et survie : les entrepreneures modulent leurs horaires, adaptent leurs activités et utilisent leur commerce comme un levier pour concilier les multiples attentes sociales et familiales, déployant ainsi des stratégies de bricolage au quotidien pour faire face à ces contraintes systémiques (Kouadio et Kouassi, 2025).

J'ai essayé d'adapter ses horaires, d'organiser autrement, et un temps ça a fonctionné (Extrait 4, témoignage 1).

Ce témoignage montre de manière explicite cette tension entre obstacles et opportunités qui apparaît également dans les stratégies mises en place pour surmonter les contraintes.

Cette capacité à réorganiser les horaires de travail, à ajuster les processus internes ou à modifier la relation avec la clientèle renvoie au concept de « bricolage stratégique » formulé par Kouadio et Kouassi (2025). Selon ces auteurs, les entrepreneures ivoiriennes développent des compétences particulières dans un contexte de rareté des ressources : improvisation, flexibilité, exploitation d'opportunités informelles, réutilisation ingénieuse de ressources limitées. Le bricolage ne relève pas de l'amateurisme, mais constitue une logique

entrepreneuriale typique des environnements contraints, où les solutions temporaires deviennent des réponses pragmatiques aux défis du quotidien.

Plusieurs études montrent que cette capacité est l'une des forces majeures des petites et moyennes entreprises (*PME*) ivoiriennes. Elle permet d'assurer la continuité de l'activité malgré les ruptures d'approvisionnement, les pannes électriques, les fluctuations de la demande et les incertitudes du marché informel. Le bricolage devient ainsi une forme d'intelligence pratique, une compétence clé dans les écosystèmes où les solutions institutionnelles et technologiques restent limitées.

Peut-être qu'elle avait raison : ma boutique devait évoluer, répondre à des profils variés (Extrait 5, témoignage 2).

Ce témoignage souligne cette dimension où les retours des clients jouent également un rôle déterminant dans ce processus d'adaptation continue à différents profils. Cette attitude de remise en question illustre un apprentissage basé sur l'expérience et la rétroaction, caractéristique des microentreprises en contexte émergent. Les recherches sur les pépinières d'entreprises innovantes en Côte d'Ivoire montrent que le développement entrepreneurial s'appuie souvent sur un mécanisme d'« apprentissage expérientiel » : l'observation du marché, l'écoute des clients, les essais-erreurs, et les ajustements progressifs constituent les principales sources de progression. Dans un environnement où les dispositifs formels de formation et de soutien sont insuffisants, cette dynamique d'apprentissage située devient un outil de professionnalisation essentiel.

Ainsi, les contraintes socio-économiques ne sont pas uniquement des freins : elles agissent comme des catalyseurs de transformation. L'instabilité des transports, par exemple, encourage la mise en place de stratégies d'anticipation ou de diversification des sources d'approvisionnement. Les charges familiales, bien que lourdes, poussent les entrepreneures à rechercher une autonomie financière accrue et à développer des activités génératrices de revenus plus résilientes. L'informalité du marché, malgré ses risques, permet une flexibilité que les entreprises formelles n'ont pas toujours, notamment en termes d'adaptation rapide

aux fluctuations de la demande. Ce processus de transformation des contraintes en opportunités opérationnelles et motivationnelles illustre une forme de bricolage stratégique caractéristique des entrepreneurs évoluant dans des environnements de rareté (Kouadio & Kouassi, 2025 ; Baker et Nelson, 2005).

Cette résilience est d'autant plus remarquable qu'elle s'exprime dans un environnement où les politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat restent fragmentaires (Fogel et al., 2009). Les entrepreneures parviennent néanmoins à transformer les contraintes structurelles en opportunités d'apprentissage et de croissance personnelle. Elles développent une posture proactive qui s'appuie sur l'ingéniosité, la débrouillardise et des réseaux sociaux solidement ancrés, capitalisant ainsi sur leur capital social pour pallier le manque de ressources formelles (Herron,1992 ; Ramos-Rodriguez et al., 2024).

Ces contraintes socio-économiques rencontrées par les entrepreneures en Côte d'Ivoire doivent être envisagées non seulement comme des obstacles objectifs, mais également comme des facteurs qui structurent des trajectoires marquées par la résilience, l'adaptation et l'innovation continue. Les expériences relatées montrent que l'entrepreneuriat féminin, loin d'être une simple réponse à la précarité, constitue une stratégie complexe de résistance et de construction d'un avenir plus stable, malgré l'incertitude omniprésente, s'inscrivant ainsi dans une logique entrepreneuriale profondément contextualisée (Welter, 2011 ; Zahra, 2007).

4.1.3 La motivation issue de la reconnaissance sociale et du succès ponctuel

Les témoignages analysés mettent en évidence un ressort fondamental de la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire : la reconnaissance sociale, combinée à l'effet mobilisateur des petites victoires quotidiennes. Dans des environnements marqués par l'incertitude économique, la précarité structurelle des marchés et la faiblesse des dispositifs d'accompagnement institutionnel, ces moments de succès prennent une dimension psychologique, affective et symbolique déterminante. Plusieurs travaux soulignent que, dans

les économies ouest-africaines, les micro-réussites constituent souvent les principaux moteurs de la persévérance entrepreneuriale (Dago, 2012).

À la fermeture, quand j'ai baissé le rideau métallique, épuisée… j'ai compté la caisse. Et là, ce fut une vague de motivation : j'avais dépassé mes objectifs, et cette fierté n'a pas de prix (Extrait 6, témoignage 3).

Derrière cet extrait de témoignage se lit une émotion profonde, qui dépasse le simple calcul économique. Dépasser ses objectifs dans un contexte d'instabilité, fluctuations de la demande, concurrence informelle, ruptures d'approvisionnement représente un accomplissement qui nourrit l'estime de soi. Selon Dago (2012), de telles micro-réussites jouent un rôle crucial dans la construction du sentiment de compétence chez les entrepreneurs. Elles offrent une preuve tangible de leur capacité à faire face aux obstacles, renforçant ainsi leur motivation à poursuivre l'activité.

Le concept de petites victoires trouve d'ailleurs un écho dans les travaux sur le capital psychologique en entrepreneuriat africain, qui montrent que le développement graduel de ressources psychologiques, telles que la confiance en soi, l'optimisme et la résilience, favorise la persévérance et le succès des entreprises chez les jeunes entrepreneurs en contexte subsaharien : les réussites progressives contribuent à renforcer ce capital, stimulant ainsi la motivation interne à continuer à progresser. Dans le contexte ivoirien, où les conditions d'entrepreneuriat sont souvent marquées par des incertitudes structurelles, ces moments deviennent des repères essentiels permettant de mesurer le progrès et de maintenir la motivation active.

Cette dimension apparaît encore plus nettement dans l'extrait 7 du témoignage 3.

C'est cette satisfaction que seuls les entrepreneurs connaissent : le sentiment d'avoir résisté à la tempête et d'en être sorti vainqueur (Extrait 7, témoignage 3).

L'usage de la métaphore de la « tempête » est particulièrement révélateur. Elle évoque la dureté des conditions entrepreneuriales, la multiplicité des défis à relever quotidiennement,

mais aussi la satisfaction intense de les surmonter. Cette formulation exprime une véritable valorisation identitaire : être « vainqueur » n'est pas seulement réussir économiquement, c'est affirmer sa capacité à tenir debout dans un environnement instable. Dago (2012) montrent que cette dimension psychologique est centrale dans la trajectoire des micro-entrepreneurs ivoiriens : la réussite est vécue comme la preuve d'une force intérieure, d'une résilience, d'une capacité à « tenir » malgré les épreuves.

Les succès ponctuels possèdent également une dimension symbolique importante. Ils agissent comme des marqueurs sociaux, permettant à l'entrepreneur de consolider sa place dans la communauté. Dans une société où la valeur sociale est étroitement liée à la capacité de générer des revenus et de contribuer à la famille, ces réussites renforcent le prestige individuel. Dans les marchés ouest-africains, l'entrepreneur ne se contente pas de gérer une activité économique : il incarne un rôle social et moral. Réussir, même ponctuellement, signifie gagner en crédibilité, en respect et en légitimité aux yeux de la communauté.

Cette reconnaissance sociale constitue l'un des ressorts les plus puissants de la motivation entrepreneuriale. Comme l'ont montré (Welter, 2011 ; Langevang et al., 2012), la réussite individuelle possède toujours une dimension collective. Elle est perçue comme un honneur pour la famille, le quartier ou le groupe ethnique. Ainsi, l'entrepreneur qui enregistre un succès ponctuel ne gagne pas seulement en estime de soi : il renforce sa position au sein de son environnement social.

Les entrepreneures, notamment, voient souvent leurs succès comme un moyen de répondre aux attentes familiales et communautaires. (Welter, 2011 ; Langevang et al., 2012) montrent que, dans les marchés urbains, la réussite entrepreneuriale apporte un prestige particulier aux femmes, car elle contredit les stéréotypes traditionnels liés au rôle économique féminin. Ainsi, la reconnaissance sociale devient un espace d'émancipation : elle offre aux entrepreneures une forme de pouvoir symbolique, leur permettant d'affirmer leur autonomie et d'élargir leur influence.

Les succès ponctuels jouent également un rôle stratégique dans le développement de l'activité. Ils servent de preuves tangibles pour renforcer la relation de confiance avec les clients, les fournisseurs ou les partenaires potentiels. Dans un contexte où les systèmes formels de preuve (bilans financiers, garanties bancaires, certifications) sont souvent absents, les réussites visibles et reconnues deviennent des gages de fiabilité et de crédibilité. La réussite observable constitue ainsi un « signal » social, renforçant la capacité de l'entrepreneur à mobiliser des ressources, à élargir son réseau ou à obtenir de nouveaux soutiens (Manolova et al., 2018).

Sur le plan psychologique, ces petites victoires nourrissent un cercle vertueux : elles renforcent l'engagement, augmentent l'effet d'auto-efficacité, et consolident la persévérance face aux obstacles futurs. Le sentiment d'auto-efficacité c'est-à-dire la croyance en sa capacité à atteindre un objectif est l'un des déterminants clés de la motivation. Dans ce sens, chaque succès ponctuel agit comme une preuve concrète des compétences de l'entrepreneur, rendant celui-ci plus capable d'anticiper et de surmonter de nouveaux défis (Rauch et Frese, 2007).

Ces succès participent activement à la construction d'une identité entrepreneuriale solide. Ils contribuent à donner sens au travail accompli, à structurer une image positive de soi, et à inscrire l'activité entrepreneuriale dans une dynamique de progression personnelle (Cardon et al., 2009). Dans le contexte ivoirien, cette construction identitaire est particulièrement importante, car elle permet aux entrepreneurs de se distinguer dans des environnements hautement compétitifs et instables, et le rôle des micro-réussites y est fondamental (Dago, 2012).

La motivation issue de la reconnaissance sociale et des succès ponctuels s'inscrit dans une logique profondément ancrée dans la culture entrepreneuriale ivoirienne. Elle reflète l'importance du regard des autres, la valeur symbolique du progrès individuel, ainsi que la force psychologique et identitaire que procurent les petites victoires quotidiennes. Ces micro-réussites, loin d'être anodines, forment un socle de résilience, de persévérance et d'ambition

qui soutient les trajectoires entrepreneuriales, en particulier dans les contextes marqués par l'incertitude et la précarité.

4.1.4 L'autonomisation et la fierté du progrès collectif

L'analyse des témoignages montre que la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire dépasse la seule recherche de profit individuel. Elle s'ancre également dans un sentiment d'utilité collective, dans la transmission de compétences et dans la fierté qu'éprouve l'entrepreneur lorsque le succès est partagé avec ses employés et son environnement social. Ce phénomène s'inscrit dans un contexte où la famille, la communauté et les réseaux sociaux constituent des piliers essentiels de l'activité économique, comme l'ont montré plusieurs travaux sur l'entrepreneuriat ivoirien ((Welter, 2011 ; Langevang et al. ; Kouadio et Kouassi, 2025). L'autonomisation des collaborateurs occupe ainsi une place stratégique : elle nourrit autant la motivation des entrepreneurs que celle des employés, tout en renforçant l'ancrage communautaire de l'entreprise.

Philomène les a aussitôt guidées vers un présentoir où j'avais disposé de nouveaux pagnes bazin importés d'Abidjan. Elle parlait avec assurance, mélangeant le français et quelques expressions locales (Extrait 8, témoignage 4).

Cet extrait dynamique met d'abord en évidence le rôle de l'entrepreneure comme facilitatrice et formatrice. En laissant son employée mener l'interaction commerciale, elle favorise l'apprentissage en situation réelle, un mode de transmission largement observé dans l'entrepreneuriat ivoirien, où l'accompagnement repose sur l'exemple, l'observation et l'ajustement progressif. L'usage simultané du français et des expressions locales renforce ce rôle pédagogique, car il témoigne d'une adaptation culturelle qui fluidifie la communication et consolide la proximité affective au sein de l'équipe. Ce processus correspond à ce que Kouadio et Kouassi (2025) qualifient de « bricolage stratégique », une forme de création de valeur reposant sur les ressources disponibles, les compétences linguistiques, l'intuition commerciale et la connaissance du terrain.

La délégation confiée à l'employée révèle par ailleurs une volonté claire d'autonomisation. En l'autorisant à manipuler les nouveaux produits et à orienter les clientes, l'entrepreneure montre qu'elle accorde sa confiance à ses collaborateurs. Cette forme de responsabilisation contribue au développement du capital humain interne, un élément essentiel pour la pérennité des petites entreprises ivoiriennes, comme l'ont souligné Kouadjo et Yao (2023) dans leurs travaux sur la motivation et la rétention des employés en Afrique de l'Ouest. En retour, la capacité des employés à démontrer leur compétence devient une source majeure de fierté pour l'entrepreneure, renforçant ainsi sa propre motivation.

Votre employée est formidable. Elle nous a vraiment bien conseillées. Gardez-la, elle vaut de l'or ! (Extrait 9, témoignage 4).

La reconnaissance exprimée par la cliente agit ici comme un renforcement positif à double niveau. D'un côté, elle valorise l'employée, ce qui renforce son estime de soi et nourrit sa motivation. De l'autre, elle confirme à l'entrepreneure la qualité de son leadership et de son travail de formation. Cette double validation crée un cercle vertueux : plus l'employée gagne en compétence, plus elle est reconnue, et plus l'entrepreneure se sent encouragée à investir davantage dans son autonomisation. Cette logique reflète les observations de (Welter, 2011 ; Langevang et al., 2012), pour qui la réussite entrepreneuriale est profondément collective : les succès individuels rejaillissent sur le groupe, renforcent la cohésion et consolident la légitimité du dirigeant dans son environnement social.

Toutefois, l'importance de la dimension communautaire implique également des responsabilités sociales et émotionnelles.

La famille compte beaucoup sur toi. Les cousins, les frères, les sœurs viennent parfois demander de l'aide. Et quand les ventes baissent, tu te sens impuissant » (Extrait 10, témoignage 4).

Cet extrait met en lumière une tension décrite dans plusieurs études sur les entreprises ouest-africaines. D'un côté, la solidarité familiale constitue un moteur symbolique de motivation : aider les siens, répondre aux attentes du groupe, maintenir un statut social

honorable. De l'autre, elle devient une pression financière et psychologique, surtout lorsque les résultats économiques sont instables. L'entrepreneur doit alors concilier ses obligations envers le collectif et les impératifs de viabilité économique de son activité. Cette ambivalence crée une forme de motivation paradoxale, située entre devoir moral et quête de performance.

C'est dans cette articulation entre autonomisation interne et responsabilité sociale externe que se construit ce que l'on peut appeler une résilience identitaire entrepreneuriale. Les entrepreneures ivoiriennes développent des stratégies permettant de répondre simultanément à leurs aspirations personnelles, aux besoins de leurs employés et aux attentes de leur entourage. Cette résilience est à la fois culturelle et pratique : elle mobilise des compétences émotionnelles, relationnelles et organisationnelles, qui permettent de naviguer dans un environnement marqué par la précarité, la pression sociale et l'importance des réseaux.

L'autonomisation des employés contribue également à structurer un capital humain durable. En transmettant des compétences et en créant un environnement de confiance, l'entrepreneure assure la continuité et l'efficacité de l'entreprise, même en cas d'imprévu ou de fluctuation de marché. Cette logique rejoint les analyses, selon lesquelles la performance entrepreneuriale féminine en Côte d'Ivoire repose en grande partie sur la capacité à créer des conditions favorables à l'autonomie et à la montée en compétences du personnel. Chaque succès individuel, une vente concluante, un client satisfait et un conseil bien donné deviennent alors un indicateur tangible de la réussite du processus de formation et un levier de motivation pour l'entrepreneure.

En outre, la fierté collective s'inscrit dans un cadre culturel où le leadership se mesure autant à la capacité de fédérer qu'à la performance économique. L'entrepreneure est jugée non seulement sur ses résultats, mais aussi sur sa faculté à valoriser les membres de son équipe, à partager ses succès et à créer une cohésion sociale autour de son projet. Cette dimension communautaire, mise en évidence dans plusieurs recherches (Welter, 2011 ; Langevang et al., 2012 ; Kouadjo et Yao, 2023), renforce la dimension éthique et morale de la motivation entrepreneuriale.

Enfin, l'articulation entre satisfaction individuelle et fierté collective crée une synergie qui alimente la motivation de manière durable. La réussite de l'employée renforce le sentiment de légitimité de l'entrepreneure, tandis que la reconnaissance sociale confirme son positionnement dans le réseau communautaire. Cette dynamique illustre parfaitement la coexistence d'une motivation intrinsèque (plaisir d'apprendre, sentiment de compétence) et d'une motivation extrinsèque (prestige social, reconnaissance du groupe), telle qu'observée dans les contextes entrepreneuriaux d'Afrique de l'Ouest. L'analyse des extraits 8, 9 et 10 montre que la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire repose sur un équilibre subtil entre autonomisation, responsabilité sociale et construction d'une fierté collective. Ce modèle, profondément ancré dans les valeurs culturelles locales, permet de comprendre comment les entrepreneures transforment les contraintes sociales en leviers de résilience et d'innovation, consolidant ainsi leur engagement et celui de leurs équipes.

4.1.5 La rationalité économique et la vision à long terme

La dimension observée dans les récits recueillis concerne l'émergence d'une motivation orientée vers la stabilité, la planification et la projection à long terme. Contrairement à la vision de court terme souvent associée à la simple survie économique, cette perspective traduit une capacité stratégique et prospective des entrepreneures, qui cherchent à sécuriser non seulement leur présent, mais également l'avenir de leurs familles et de leurs communautés. Dans le contexte ivoirien, marqué par l'instabilité économique, les fluctuations des marchés et les contraintes sociales, cette rationalité économique constitue une réponse adaptative et une manifestation de résilience.

Si je paye maintenant, je sécurise ma place pour toujours ? Mais et si, demain, le marché, n'attire pas de clients ? (Extrait 11, témoignage 5.1).

Ce témoignage illustre une tension constante entre risque immédiat et projection future. Elle met en évidence la complexité décisionnelle à laquelle sont confrontées les entrepreneures. La question de sécuriser un emplacement sur le marché implique un investissement financier substantiel, mais elle s'accompagne d'une incertitude inhérente aux

variations de la demande et aux comportements des consommateurs. Cette attitude décrit comme une « rationalité hybride », où les entrepreneures ouest-africaines combinent prudence économique, anticipation stratégique et ajustements continus selon les réalités du terrain.

Dans cette approche, la motivation dépasse largement la satisfaction immédiate pour intégrer une anticipation raisonnée des risques et des opportunités. Cette forme de rationalité prudente rejoint également les observations de Kouadio et Kouassi (2025) sur le bricolage stratégique, une stratégie largement mobilisée par les entrepreneures ivoiriennes pour réduire les risques, optimiser les ressources disponibles et stabiliser leur activité malgré l'incertitude structurelle des marchés locaux.

La dimension intergénérationnelle ressort également avec force dans les témoignages.

Une étagère stable dans un marché moderne, c'est une garantie que vos enfants n'auront pas à recommencer à zéro. C'est une stratégie de transmission (Extrait 12, témoignage 5.1).

Dans cet extrait, l'entrepreneure adopte une vision transgénérationnelle, où l'acte entrepreneurial devient un investissement durable destiné à protéger ses enfants et à assurer la continuité du patrimoine familial. Cette logique apparaît dans les travaux, qui souligne que l'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire mobilise fortement des motivations orientées vers la sécurisation de l'avenir familial, la transmission et la constitution d'un capital économique et social intergénérationnel. La motivation n'est donc pas uniquement économique : elle s'inscrit dans une stratégie de reproduction sociale où chaque décision est évaluée selon ses retombées futures.

Cette rationalité économique se manifeste aussi par une gestion minutieuse des ressources, un choix rigoureux des investissements et une planification attentive des opérations commerciales. Les entrepreneures adoptent des stratégies de long terme pour stabiliser leur activité, comme l'acquisition d'un emplacement fixe, la diversification des produits ou l'achat de matériel durable. Cela rejoint les conclusions de Goedhuys et Sleuwaegen (2000), qui montrent que les entrepreneures ivoiriennes dont la vision s'étend

au-delà du court terme développent des entreprises plus pérennes et mieux adaptées aux fluctuations structurelles du marché.

Par ailleurs, cette vision à long terme comporte une dimension culturelle et identitaire. En Côte d'Ivoire, le succès individuel est rarement perçu comme une réussite strictement personnelle : il est rapidement collectivisé. Les travaux de (Welter, 2011 ; Langevang et al., 2012) démontrent que les aspirations entrepreneuriales s'accompagnent presque toujours d'un désir de promouvoir la stabilité économique de la famille élargie et d'améliorer le statut social du groupe. Ainsi, la sécurisation d'un emplacement ou la construction d'un commerce stable devient également un moyen de renforcer la reconnaissance sociale et de consolider la position du ménage ou du lignage au sein de la communauté.

Cette logique s'accompagne souvent d'une dimension émotionnelle et morale. Investir dans le long terme, selon de nombreuses entrepreneures, revient à « préparer le terrain » pour les générations futures, un acte perçu comme une responsabilité éthique. Les recherches de Kouassi et Kouadio (2025) sur la résilience entrepreneuriale montrent que cet engagement moral crée une motivation durable qui soutient la persévérance face aux crises, aux chocs économiques et aux responsabilités familiales.

Dans la gestion quotidienne, cette vision à long terme influence profondément les pratiques décisionnelles. Les entrepreneures combinent prudence et innovation, réévaluant constamment leurs stratégies en fonction des conditions du marché. Elles adoptent des pratiques de gestion qui visent à consolider leurs acquis tout en expérimentant de nouvelles opportunités commerciales. Cette capacité à maintenir une cohérence stratégique tout en s'adaptant continuellement est un indicateur de maturité entrepreneuriale, comme le souligne Dago (2012) dans leur analyse des petites et moyennes entreprises (PME) ivoiriennes.

Par ailleurs, la rationalité économique à long terme est intimement liée à une motivation identitaire et sociale forte. Le succès économique contribue à renforcer la position sociale de l'entrepreneure, à augmenter sa légitimité et à lui conférer un prestige au sein du réseau familial et communautaire. Comme le montrent Kouadjo et Yao (2023), la stabilité

économique d'une femme entrepreneure a un effet direct sur l'estime de soi, l'engagement et le sentiment de compétence, facteurs essentiels à la motivation durable.

L'orientation vers le long terme contribue à la construction d'une véritable résilience entrepreneuriale. Les entrepreneures ne réagissent pas simplement aux contraintes immédiates ; elles anticipent, planifient et élaborent des stratégies adaptées à leur environnement socio-économique. Dans un contexte marqué par l'incertitude, la vision à long terme constitue un levier essentiel pour transformer les défis en opportunités et assurer une croissance durable.

L'analyse des extraits 11 et 12 montre ainsi que la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire intègre une vision à long terme centrée sur la pérennité économique, la transmission intergénérationnelle et la sécurité familiale et communautaire. Cette rationalité économique associe prudence, planification, anticipation et responsabilité morale, illustrant comment les entrepreneures transforment l'incertitude du marché en une dynamique durable d'action, de croissance et de consolidation collectives.

4.1.6 La motivation enracinée dans le réel et la résilience

La motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire apparaît comme un phénomène multidimensionnel, profondément ancré dans le quotidien des entrepreneures et structuré autour d'un ensemble cohérent de valeurs, de contraintes et de stratégies d'adaptation. L'analyse des témoignages recueillis montre que cette motivation ne peut se réduire à une logique économique : elle résulte d'une articulation entre valeurs communautaires, motivations internes, réalités contextuelles et résilience face aux incertitudes. Cette configuration explique la remarquable capacité des entrepreneures ivoiriennes à maintenir leur engagement, malgré des environnements marqués par la volatilité économique et les pressions sociales, comme l'observe également (Welter, 2011 ; Langevang et al., 2012) dans leur étude sur la perception de l'entrepreneuriat.

Les valeurs communautaires constituent un premier socle structurant. Dans la pratique entrepreneuriale ivoirienne, la relation au client, la solidarité familiale et la reconnaissance sociale occupent une place centrale. L'extrait 13 témoigne de cette dynamique :

Malgré la fatigue et les doutes, l'adrénaline des grands jours, la reconnaissance des clients et la fierté familiale qui en découle sont une source de motivation puissante (Extrait 13, témoignage 3).

L'extrait 13 témoigne de cette dynamique du vécu, loin d'être anecdotique, reflète ce qu'on identifie comme une spécificité forte de l'entrepreneuriat ivoirien : la porosité entre sphère économique et sphère sociale, où l'entreprise devient un espace d'accomplissement personnel, mais aussi un instrument de contribution au bien-être familial et communautaire. La motivation économique se trouve ainsi imbriquée dans une motivation identitaire et relationnelle.

Le deuxième pilier repose sur les motivations internes, notamment la fierté, l'autonomie, l'accomplissement et le sentiment de compétence. L'extrait 13 illustre bien cette dimension, en montrant comment l'accumulation d'expériences difficiles, mais gratifiantes renforce la confiance et l'engagement de l'entrepreneure. Ces moteurs internes rejoignent Dago (2012)), qui démontrent que la croissance durable des PME ivoiriennes repose largement sur les capacités personnelles des entrepreneurs, leur sens de l'initiative et leur orientation entrepreneuriale. Dans cette perspective, la motivation ne découle pas uniquement de la performance financière, mais aussi du sentiment profond d'être utile, compétent et reconnu par son environnement.

Les contraintes contextuelles constituent un troisième pilier essentiel. Les entrepreneures évoluent dans des environnements caractérisés par l'instabilité économique, des infrastructures insuffisantes, des fluctuations saisonnières du marché et une charge familiale importante. Ces défis, loin d'affaiblir la motivation, agissent paradoxalement comme des catalyseurs de résilience. Dans les contextes ouest-africains, la motivation entrepreneuriale résulte d'une tension constante entre nécessité et opportunité : les

contraintes génèrent des stratégies d'adaptation créatives et une détermination renforcée. L'extrait 13 témoigne précisément de cette ambivalence : la fatigue et les doutes deviennent des sources d'adrénaline, transformant les difficultés quotidiennes en occasions d'apprentissage et d'ajustement.

La résilience face à l'incertitude forme le quatrième pilier de cette dynamique. Dans un contexte où les imprévus sont fréquents ,variations du prix des marchandises, instabilité des flux de clients, les obligations familiales soudaines et la capacité à absorber les chocs et à maintenir l'effort constituent une compétence centrale. Les travaux de Kouadio et Kouassi (2025) sur le bricolage stratégique des *PME* ivoiriennes démontrent d'ailleurs que les entrepreneures mobilisent des ressources limitées pour construire des solutions flexibles, leur permettant d'assurer la continuité de leurs activités tout en s'adaptant aux aléas. Cette approche rejoint l'esprit du témoignage 13 : la résilience n'est pas seulement une réaction mécanique au stress, mais un véritable mode d'action structurant, nourrissant l'engagement et la motivation.

Cette motivation enracinée dans le réel se distingue par trois traits majeurs. Premièrement, elle est intégrative : elle combine dimensions sociales, émotionnelles, économiques et identitaires. Comme le montrent Kouadjo et Yao (2023), la motivation au travail en Côte d'Ivoire est indissociable du sentiment d'appartenance et de la reconnaissance sociale, ce qui se retrouve pleinement dans l'expérience quotidienne des entrepreneures. Deuxièmement, elle est ambivalente : entre aspirations individuelles et responsabilités communautaires, les entrepreneures naviguent dans un équilibre délicat où réussite personnelle et contribution collective s'alimentent mutuellement. Enfin, elle est durable, parce qu'elle repose sur des valeurs profondément enracinées et sur un vécu quotidien intense, elle résiste aux pressions économiques, aux périodes de stagnation et aux fluctuations du marché.

La dimension temporelle constitue également un élément central de cette motivation. Les entrepreneures ivoiriennes ne travaillent pas uniquement pour le présent ; elles projettent leurs actions dans une continuité familiale et communautaire. Cette perspective se retrouve

dans plusieurs études, , qui montrent que les dynamiques entrepreneuriales féminines en Côte d'Ivoire intègrent des objectifs intergénérationnels et des stratégies de transmission. L'extrait 13 illustre bien cette continuité : la reconnaissance des clients et la fierté familiale deviennent des moteurs de persévérance durable, renforçant la stabilité de l'engagement entrepreneurial.

Ainsi, la motivation enracinée dans le réel constitue une clé essentielle pour comprendre l'esprit entrepreneurial ivoirien. Elle révèle un modèle qui dépasse les cadres classiques centrés sur la rationalité strictement économique. L'entrepreneuriat ivoirien est profondément humain, social et culturel. Il s'appuie sur l'expérience quotidienne, le sens des responsabilités, la volonté d'assurer la sécurité familiale et la capacité à gérer des incertitudes structurelles. Cette perspective permet de comprendre pourquoi, malgré les défis, les entrepreneures ivoiriennes persistent avec énergie, créativité et rigueur, faisant de la résilience un levier de performance et de durabilité.

4.1.7 Les zones d'ombre de la solidarité et les paradoxes de la proximité

Bien que la proximité affective et la solidarité familiale soient présentées comme des piliers de la motivation, l'analyse des témoignages révèle une réalité plus ambivalente. Si le lien social est un capital, il agit aussi comme une « dette » permanente. Par exemple, le succès de Philomène dans la vente est contredit par ses retards chroniques dus aux obligations communautaires, créant une tension entre l'efficacité organisationnelle et la norme sociale de solidarité.

De même, la pression de la famille élargie, mentionnée comme un moteur de fierté, devient une source de démotivation sourde lorsque les gains sont immédiatement absorbés par les demandes d'aide financière. Ces contradictions montrent que le modèle ivoirien n'est pas un système harmonieux, mais un équilibre précaire où l'entrepreneur doit constamment négocier entre son désir de performance et le poids des attentes collectives.

4.2 DISCUSSIONS

Cette discussion propose une comparaison analytique et critique entre la motivation entrepreneuriale telle qu'elle est construite sur le plan théorique et son analyse empirique issue des différents témoignages. L'objectif est de mettre en évidence les convergences, les divergences et les formes de complémentarité entre l'élaboration conceptuelle de la motivation entrepreneuriale et son expression concrète dans le contexte ivoirien. Cette mise en dialogue entre théorie et analyse permet d'évaluer la portée explicative des modèles mobilisés, d'en révéler les limites et d'enrichir la compréhension de la motivation entrepreneuriale à partir des réalités observées.

4.2.1 Réexamen du cadre théorique à la lumière des réalités ivoiriennes

Le cadre conceptuel s'appuie principalement sur la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000, 2020), qui postule que la motivation autonome dépend de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et la relation sociale. Les analyses empiriques issues de ce travail apportent une nuance culturelle déterminante au cadre de la théorie de l'autodétermination. Toutefois, il convient de préciser que ces observations, ancrées dans un corpus autopraxéographique spécifique à *Bouaké* et *Abidjan*, ne prétendent pas définir « l'entrepreneuriat ivoirien » dans son ensemble. Elles illustrent plutôt des dynamiques propres à la micro-entreprise urbaine de proximité. Là où certains entrepreneurs voient une opportunité d'expansion (cas du boucher), d'autres expriment une résistance au changement par peur de briser le lien de confiance établi (cas d'Aminata). Cette diversité de profils souligne que, même au sein d'un contexte culturel partagé, les réponses motivationnelles restent profondément individuelles.

4.2.1.1 Autonomie et responsabilité sociale

La littérature théorique identifie la recherche d'autonomie comme un moteur central de l'entrepreneuriat (Gartner et al., 1994). Les analyses empiriques confirment cette orientation, mais y apportent une nuance culturelle déterminante. En Côte d'Ivoire, la quête

d'autonomie ne s'inscrit pas uniquement dans une logique d'affirmation individuelle, mais s'articule avec une responsabilité sociale étendue. Comme le montre le témoignage 10, l'entrepreneur doit répondre aux attentes de « la famille, les cousins, les frères, les sœurs », ce qui transforme l'autonomie en un instrument au service du collectif. Cette observation rejoint les travaux de (Welter, 2011 ; Langevang et al., 2012) qui soulignent que la réussite entrepreneuriale possède toujours une dimension collective. L'autonomie recherchée n'est donc pas la liberté de se soustraire aux obligations sociales, mais celle de mieux y répondre.

4.2.1.2 Relation et proximité affective

Le besoin de relation sociale (Ryan & Deci, 2020) trouve une expression particulièrement riche dans la culture entrepreneuriale ivoirienne. L'analyse des témoignages révèle que la relation ne se limite pas à un simple lien social, mais se manifeste par une proximité affective institutionnalisée. L'accueil traditionnel par « *Akwaba* » (témoignage 2), les échanges sur la vie familiale et l'attention personnalisée ne constituent pas des artifices commerciaux, mais un véritable capital social qui structure l'activité économique (Kouadjo et Yao, 2023). Cette dimension dépasse la simple satisfaction d'un besoin psychologique individuel pour s'inscrire dans un système de valeurs culturelles où l'hospitalité et l'interconnaissance sont des normes.

4.2.1.3 Compétence et apprentissage expérientiel

Le besoin de compétence, défini comme le sentiment d'efficacité (Deci et Ryan, 2020), est validé par les analyses empiriques, mais son mode d'acquisition présente des spécificités contextuelles. Dans l'environnement entrepreneurial ivoirien, la compétence se construit moins par des formations formelles que par un apprentissage expérientiel basé sur l'observation, la rétroaction des clients et l'adaptation progressive. Le témoignage 5 illustre cette dynamique : « ma boutique devait évoluer, répondre à des profils variés » montre une capacité d'ajustement fondée sur l'écoute du marché. Ce processus rejoint les observations sur les mécanismes d'apprentissage dans les microentreprises ivoiriennes.

4.2.2 Dépassement de la hiérarchie des besoins (Maslow)

La théorie de Maslow (1943, 1954) postule une progression linéaire des besoins, des besoins physiologiques et de sécurité vers les besoins d'estime et de réalisation de soi.

4.2.2.1 Nuance par la coexistence des besoins

L'analyse empirique révèle une remise en question fondamentale de cette progression séquentielle dans le contexte ivoirien. Les entrepreneurs ne naviguent pas d'un niveau à l'autre, mais poursuivent simultanément des objectifs relevant de différents registres de besoins. Le témoignage 13 est particulièrement éclairant : « la reconnaissance des clients et la fierté familiale » (besoin d'estime et d'appartenance) coexistent avec la nécessité de générer des revenus pour la survie économique (besoins physiologiques et de sécurité). Cette observation corrobore les critiques contemporaines adressées au modèle de Maslow, notamment celles de Koltko-Rivera (2004) et Cameron, Banko et Pierce (2001), qui soulignent la fluidité et la simultanéité des besoins motivationnels.

4.2.2.2 Entrepreneuriat comme stratégie intégrative

L'activité entrepreneuriale en Côte d'Ivoire apparaît comme une stratégie complexe d'intégration simultanée des différents niveaux de besoins. Elle permet à la fois d'assurer la survie économique et la sécurisation des revenus du ménage, de renforcer l'appartenance familiale et communautaire, de favoriser la reconnaissance et le prestige social, et d'exprimer une identité valorisante fondée sur la mobilisation de savoir-faire spécifiques. Cette articulation simultanée de besoins relevant de registres distincts remet en cause le caractère rigide et séquentiel de la pyramide maslowienne, au profit d'une compréhension plus dynamique, flexible et contextualisée des processus motivationnels, conformément aux propositions de Tay, Pawelski et Diener (2020).

4.2.3 Élargissement de la théorie des attentes (Vroom)

La théorie des attentes de Vroom (1964) conçoit la motivation comme un calcul rationnel basé sur l'expectation (lien effort-performance), l'instrumentalité (lien performance-récompense) et la valence (valeur accordée à la récompense).

4.2.3.1 Pluralité des valences

Les analyses révèlent que les entrepreneurs ivoiriens accordent une valeur significative aux récompenses symboliques et sociales. La « fierté » de dépasser ses objectifs (témoignage 6) ou le plaisir d'être reconnu comme « quelqu'un qui inspire confiance » (témoignage 9) constituent des valences puissantes, parfois plus motivantes que les gains financiers. Cette observation nuance l'approche instrumentaliste de Vroom en intégrant des dimensions affectives et identitaires dans le calcul motivationnel. Cette pluralité rejoint les travaux de Kuvaas, Buch et Dysvik (2020) sur la complexité des systèmes de récompenses dans les environnements professionnels.

4.2.3.2. Rationalité à long terme et intergénérationnelle

Contrairement à une vision à court terme parfois associée aux économies informelles, les témoignages révèlent une rationalité prospective marquée. L'extrait 12 est particulièrement explicite : « Une étagère stable, c'est une garantie que vos enfants n'auront pas à recommencer à zéro. » Cette projection intergénérationnelle transforme l'instrumentalité en un calcul qui dépasse l'individu pour englober la famille élargie. Cette dimension rejoint les observations de Koné (2022) sur les stratégies de transmission dans l'entrepreneuriat féminin ivoirien.

4.2.3.3. Innovation par le bricolage stratégique

La capacité d'adaptation face aux contraintes, illustrée par « j'ai essayé d'adapter ses horaires, d'organiser autrement » (témoignage 4), correspond au concept de « bricolage stratégique » identifié par Kouadio et Kouassi (2025). Cette forme d'innovation pragmatique,

qui repose sur la réorganisation créative des ressources disponibles, constitue une réponse rationnelle aux contraintes contextuelles. Elle démontre que la rationalité entrepreneuriale en contexte ivoirien n'est pas déficiente, mais adaptée à un environnement caractérisé par l'incertitude structurelle et la rareté des ressources.

4.2.4 La Résilience comme moteur de persévérance

Le cadre conceptuel souligne le rôle de la passion entrepreneuriale comme moteur central de la persévérance et de la résilience (Cardon et al., 2009, 2013).

4.2.4.1. Les contraintes comme catalyseurs de résilience

L'analyse empirique confirme l'importance de la résilience, mais en révèle les sources contextuelles spécifiques. En Côte d'Ivoire, la résilience ne découle pas uniquement d'une passion intrinsèque, mais se nourrit de la nécessité de faire face à des contraintes structurelles : instabilité économique, accès limité au financement, charge familiale importante. Le témoignage 7 exprime cette dynamique : « le sentiment d'avoir résisté à la tempête et d'en être sorti vainqueur ». Cette observation rejoint les travaux de Bacq et al. (2022) sur les capacités d'adaptation dans les environnements entrepreneuriaux instables.

4.2.4.2. Transformation des obstacles en leviers d'apprentissage

Les difficultés ne sont pas uniquement des freins, mais deviennent des opportunités de développement de compétences. La nécessité de gérer simultanément les responsabilités familiales et professionnelles, par exemple, développe des capacités d'organisation et de flexibilité qui renforcent la résilience entrepreneuriale. Cette capacité de transformation rejoint les analyses de Shepherd (2017) sur l'apprentissage par l'échec dans les parcours entrepreneuriaux.

4.2.5 Tableau comparatif

Le tableau 2 comparatif a été élaboré pour mettre en perspective les principaux thèmes de la motivation entrepreneuriale, tels que définis par la littérature occidentale et leurs

spécificités dans le contexte ivoirien. Il permet d'établir un dialogue entre les cadres théoriques et les observations empiriques, en structurant l'information autour de trois dimensions : le thème central de la motivation, l'approche théorique dominante et les particularités contextuelles. Cette présentation facilite la lecture transversale et comparative, en rendant visibles les convergences, les divergences et les adaptations culturelles (Hofstede, 1984 ; Schwartz, 2006), soulignant l'impératif de contextualisation de la recherche en entrepreneuriat (Welter, 2011 ; Zahra, 2007).

Chaque ligne du tableau illustre la manière dont un concept théorique se traduit concrètement dans le contexte ivoirien. Par exemple, l'autonomie, identifiée par la Théorie de l'Autodétermination comme un moteur central de motivation individuelle (Deci et Ryan, 2000), s'exprime en Côte d'Ivoire dans un cadre social et familial. L'autonomie n'est pas seulement la liberté de décider, mais un moyen d'assumer des responsabilités collectives et de sécuriser les revenus du ménage. De même, le besoin de relation sociale et d'appartenance, reconnu comme fondamental dans la théorie de l'autodétermination et par Maslow, prend la forme d'une proximité affective institutionnalisée, qui constitue un véritable capital social (Herron, 1992 ; Kouadjo et Yao, 2023). L'accueil traditionnel « *Akwaba* » et la valorisation des liens interpersonnels renforcent la fidélisation de la clientèle et font de la réussite entrepreneuriale un succès partagé avec la communauté.

Le sentiment de compétence et la réussite, telle que définie par les modèles occidentaux, se traduisent dans le contexte ivoirien par la reconnaissance sociale et les micro-réussites quotidiennes. L'investissement direct étranger en Côte d'Ivoire : économie politique et changement institutionnels (Dago,2012). L'investissement direct étranger en Côte d'Ivoire : économie politique et changement institutionnel. Chaque objectif atteint renforce l'estime de soi, développe la résilience et constitue une preuve de force intérieure, nourrissant ainsi le sentiment d'auto-efficacité, un prédicteur clé du comportement et de la persévérance entrepreneuriale (Rauch et Frese, 2007). Par ailleurs, la rationalité et la vision à long terme, étudiées dans la Théorie des attentes de Vroom, se manifestent dans le contexte ivoirien par une « rationalité hybride », combinant prudence économique, anticipation

stratégique et projection intergénérationnelle, notamment pour assurer la transmission du patrimoine familial.

La persévérance et la résilience, souvent associées à la passion entrepreneuriale (Cardon et al., 2009), sont également modulées par les contraintes socio-économiques. Ces dernières deviennent des catalyseurs d'adaptation et de créativité, les entrepreneurs recourant au « bricolage stratégique » pour faire face à la rareté des ressources et aux incertitudes structurelles (Kouadio et Kouassi, 2025). Enfin, l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire constitue une stratégie de survie économique, articulant simultanément la satisfaction des besoins matériels immédiats et la construction d'un avenir plus stable, où les aspirations symboliques et sociales se mêlent aux besoins fondamentaux, dépassant ainsi la dichotomie classique entre entrepreneuriat par nécessité et par opportunité (Langevang et al., 2012).

Le tableau 2 permet aussi de visualiser comment les concepts universels de motivation entrepreneuriale prennent des formes spécifiques selon le contexte culturel et socio-économique. Il illustre l'importance d'intégrer les dimensions collectives, sociales et intergénérationnelles dans la compréhension de la motivation, montrant que celle-ci ne se limite pas à une logique individuelle ou économique, mais qu'elle s'inscrit au cœur de la vie des communautés (Bacq et al., 2022). L'élaboration de ce tableau a ainsi permis de structurer les résultats empiriques en les reliant directement aux cadres théoriques, offrant un outil clair et synthétique pour analyser et discuter les particularités de la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire.

Tableau 3

Tableau comparatif

Thèmes de la motivation entrepreneuriale	Auteurs occidentaux	Spécificités du contexte ivoirien
Autonomie et responsabilité sociale	La Théorie de l'Autodétermination (TDA) (Deci et Ryan, 2020) identifie l'autonomie comme un besoin psychologique fondamental, moteur de la motivation intrinsèque. Les entrepreneurs sont souvent motivés par le désir de contrôler leur destin et d'agir selon leurs propres idées (Gartner et al., 1994).	La motivation vers l'autonomie est liée à la responsabilité sociale et familiale. Elle est un moyen de gagner en autonomie tout en assurant un rôle de médiation sociale et en sécurisant les revenus du ménage, dans une logique qui dépasse l'individualisme (Bamba et al., 2021).
Relation sociale et appartenance	Le besoin de relation, ou lien social, est fondamental dans la TDA. La théorie de Maslow (1965) inclut les besoins d'appartenance, liés à l'insertion sociale et au sentiment d'être intégré dans un collectif.	La dimension relationnelle est un moteur essentiel de la « proximité affective ». Cette proximité constitue un véritable capital social et favorise la fidélisation de la clientèle (Kouadjo et Yao, 2023). La réussite est collective et renforce la position de l'entrepreneur au sein de son environnement social (Welter, 2011 ; Bacq et al., 2022). L'expression « Akwaba » (bienvenue) incarne ces valeurs d'accueil.
Réussite et sentiment de compétence	Le besoin de compétence (sentiment d'efficacité) est fondamental dans la TDA. Les besoins d'estime de Maslow (1970) couvrent la reconnaissance, la considération et le sentiment d'être compétent et utile. L'auto-efficacité est un déterminant clé de la motivation et de la performance (Rauch et Frese, 2007).	La motivation est alimentée par la reconnaissance sociale et les « micro-réussites » quotidiennes (Dago, 2012). L'investissement direct étranger en Côte d'Ivoire : économie politique et changement institutionnel. Dépasser ses objectifs nourrit l'estime de soi et construit le sentiment de compétence. La réussite est vécue comme une preuve de résilience et de force intérieure, et agit comme un signal de crédibilité dans un environnement à faible institutionnalisation (Manolova et al., 2018).
Rationalité et vision à long terme	La Théorie des attentes de Vroom (1964) repose sur la rationalité, calculant la motivation par la valeur accordée à la récompense (Valence) et la probabilité de l'obtenir (Instrumentalité).	Les entrepreneurs manifestent une « rationalité hybride » qui combine prudence économique et anticipation stratégique. La motivation intègre une vision transgénérationnelle et la transmission du patrimoine familial. La sécurisation de l'avenir familial est un moteur déterminant, souvent plus puissant que le seul profit individuel (Koné, 2021).
Persévérance et résilience face aux contraintes	La passion entrepreneuriale (Cardon et al., 2009) est le moteur intense et durable qui favorise la persévérance et la résilience face aux échecs.	Les contraintes socio-économiques (charge familiale, instabilité des transports) sont des catalyseurs de transformation et des moteurs de créativité. Les entrepreneurs recourent au « bricolage stratégique » pour s'adapter à la rareté des ressources et aux incertitudes structurelles (Kouadio & Kouassi, 2025). Cette résilience s'exprime dans un contexte de politiques publiques de soutien souvent fragmentaires (Fogel et al., 2009).
Survie économique et précarité	Maslow (1943) place les besoins physiologiques et de sécurité à la base de la hiérarchie. Les modèles occidentaux distinguent l'entrepreneuriat par nécessité (survie) de celui par opportunité.	L'entrepreneuriat est une stratégie complexe de résistance à la précarité. Il permet de concilier la survie économique immédiate et la construction d'un avenir plus stable. Les besoins matériels et les aspirations symboliques sont articulés simultanément, dépassant ainsi la dichotomie classique (Langevang et al., 2012 ; Zahra, 2007).

Le tableau 2 montre que les théories occidentales expliquent la motivation entrepreneuriale surtout par des facteurs individuels (autonomie, compétence, rationalité, passion, recherche de réussite). Dans le contexte ivoirien, ces mêmes facteurs existent, mais ils sont fortement ancrés dans le collectif : responsabilité familiale, capital social, reconnaissance communautaire, vision transgénérationnelle et adaptation créative aux contraintes. Ainsi, l'entrepreneuriat ivoirien dépasse la logique individualiste et intègre une dimension sociale et familiale centrale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail met en lumière la portée de l'étude consacrée à la motivation entrepreneuriale en Côte d'Ivoire, en articulant les apports théoriques, les réalités vécues et la démarche réflexive mobilisée. À travers une approche autopraxéographique, cette recherche a permis de transformer l'expérience personnelle en matériau d'analyse scientifique afin d'explorer les déterminants de la motivation entrepreneuriale dans leur profondeur humaine, sociale et contextuelle. L'étude montre que la motivation entrepreneuriale ivoirienne constitue un phénomène multidimensionnel qui dépasse largement la simple recherche de profit individuel pour s'inscrire dans un tissu dense de relations sociales, familiales et communautaires.

Les résultats mettent en évidence plusieurs constats majeurs. D'abord, l'ancrage communautaire et la proximité affective apparaissent comme des leviers essentiels de performance et de persévérance entrepreneuriale. L'accueil, symbolisé par l'« *Akwaba* », ainsi que la solidarité familiale, représente un véritable capital social structurant l'activité économique. Ensuite, la résilience et le « bricolage stratégique » émergent comme des compétences centrales permettant aux entrepreneurs de transformer les contraintes structurelles, telles que l'instabilité des transports, les charges familiales ou la précarité économique en opportunités d'apprentissage, d'adaptation et d'innovation pragmatique. Par ailleurs, la rationalité entrepreneuriale observée se révèle à la fois hybride et prospective, articulant la satisfaction des besoins immédiats à une vision de long terme orientée vers la transmission intergénérationnelle du patrimoine. Enfin, la reconnaissance sociale et les « micro-réussites » quotidiennes jouent un rôle déterminant dans le renforcement du sentiment de compétence, de l'estime de soi et de la persévérance face à l'adversité.

Cette recherche apporte également une triple contribution aux domaines de la gestion et de l'entrepreneuriat. Sur le plan théorique, elle propose le concept de « Rationalité motivationnelle hybride », qui enrichit les modèles occidentaux classiques de la motivation, notamment ceux de Maslow et de Vroom. Contrairement à une conception séquentielle des

besoins, les résultats démontrent que, dans un contexte collectif comme celui de la Côte d'Ivoire, les besoins de sécurité, d'appartenance et d'accomplissement coexistent de manière intégrative et se renforcent mutuellement à travers les responsabilités familiales et communautaires. Cette contribution permet ainsi de dépasser les approches individualistes de la motivation en mettant en évidence la singularité du modèle motivationnel ivoirien.

Sur le plan méthodologique, cette étude contribue à la validation de l'autopraxéographie comme outil de production de savoirs en gestion. Elle démontre que les récits de pratique et les scènes mémorielles reconstruites peuvent constituer des matériaux scientifiques pertinents pour saisir des « signaux faibles » souvent invisibles dans les approches quantitatives traditionnelles, telles que l'importance de la bénédiction religieuse, des pratiques relationnelles ou encore de la palabre commerciale dans les dynamiques entrepreneuriales.

Sur le plan pratique, cette recherche met en évidence l'importance, pour les gestionnaires des ressources humaines et les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial en Côte d'Ivoire, de valoriser la reconnaissance symbolique, les micro-réussites et la flexibilité organisationnelle comme leviers de motivation et de performance. Elle invite également à considérer le « bricolage stratégique » non comme une faiblesse managériale, mais comme une compétence essentielle de résilience et d'adaptation dans des environnements marqués par l'incertitude.

L'un des principaux apports de cette recherche réside ainsi dans le dépassement des modèles de gestion occidentaux classiques au profit d'une lecture contextualisée de l'entrepreneuriat ouest-africain. En démontrant que l'autonomie entrepreneuriale demeure étroitement liée aux obligations sociales et communautaires, cette étude met en évidence une conception relationnelle de la motivation où l'individu se réalise à travers les liens qu'il entretient avec son environnement social.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites. La dimension subjective inhérente à la démarche autopraxéographique implique une analyse fondée en partie sur le vécu, la mémoire et les émotions de la chercheuse, malgré les efforts de distanciation réflexive mobilisés tout au long du processus analytique. De plus, les résultats demeurent ancrés dans un contexte spécifique et ne prétendent pas à une généralisation universelle.

Ce travail ouvre néanmoins des perspectives importantes pour la recherche future et pour l'action publique. Il invite notamment à développer des politiques et des programmes de soutien entrepreneurial intégrant davantage les dimensions familiales, communautaires et culturelles, plutôt que de se limiter à une approche strictement économique et individuelle de l'entrepreneuriat.

L'entrepreneur ivoirien apparaît comme un acteur résilient, capable de conjuguer tradition et modernité, et faisant de sa capacité d'adaptation, de son ancrage collectif et de ses stratégies relationnelles les piliers d'une performance durable et socialement signifiante.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdesselam, R., Bonnet, J., Renou-Maissant, P., & Aubry, M. (2018). Entrepreneurship, economic development, and institutional environment : evidence from OECD countries. Journal of International Entrepreneurship, 16(4), 504-546

Albert, M. N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, (Supplément), 163-175.

Autio, E., Pathak, S., & Wennberg, K. (2013). Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors. Journal of International Business Studies, 44(4), 334-362.

Bacq, S., Hertel, C., & Lumpkin, G. T. (2022). Communities at the nexus of entrepreneurship and societal impact: A cross-disciplinary literature review. Journal of Business Venturing, 37(2), 106307.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. Administrative science quarterly, 50(3), 329-366.

Bamba, M., Tuo, S. K., & Duguay, B. (2021). Perception de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire : Un état préliminaire de la situation chez les étudiants. Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, 3(10).

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. Academy of Management Journal, 44(2), 292-303.

Cameron, J., Banko, K. M., & Pierce, W. D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. The Behavior Analyst, 24(1), 1-44.

Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. Academy of Management Review, 34(3), 511-532.

Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion : Conceptual foundations and scale validation. Journal of Business Venturing, 28(3), 373-396.

Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E., & Tarba, S. Y. (2019). An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-oriented behaviors. Journal of Business Ethics, 157(3), 687-707.

Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations : What do we still need to know? Journal of Small Business Management, 49(1), 9-26.

Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(4), 373-397.

Dago, G. J. (2012). L'investissement direct étranger en Côte d'Ivoire : économie politique et changement institutionnel.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19-43.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory. In P. Van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins (Eds.), Handbook of theories of social psychology (Vol. 1, pp. 416-437). Sage.

Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. German Journal of Human Resource Management, 34(1), 69-95.

Dima, A. (2021). The importance of innovation in entrepreneurship for economic growth and development. A bibliometric analysis. Revista de Management Comparat Internațional, 22(1), 120-131.

Dubé, G. (2016). L'autoethnographie, une méthode de recherche inclusive. Présences : revue transdisciplinaire d'étude des pratiques psychosociales, 9.

Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., & St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing a small business. Journal of Small Business Management, 54(1), 250-269.

Fogel, K., Hawk, A., Morck, R., & Yeung, B. (2009). Institutional obstacles to entrepreneurship. In Oxford Handbook of Entrepreneurship. Oxford University Press.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331-362.

Gagné, M., Forest, J., & Vansteenkiste, M. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. Educational and Psychological Measurement, 70(3), 554-578.

Gartner, W. B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. Entrepreneurship Theory and Practice, 13(4), 47-68.

Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(3), 5-10.

Goedhuys, M., & Sleuwaegen, L. (2000). Entrepreneurship and growth of entrepreneurial firms in Cote d'Ivoire. The Journal of Development Studies, 36(3), 123-145.

Grenier, C., & Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management ?. Recherche en soins infirmiers, 91(4), 12-23.

Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. Entrepreneurship Theory and Practice, 17(1), 49-55.

Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values (Abridged ed.). Sage.

Howard, J. L., Bureau, J. S., Guay, F., Chong, J. X., & Ryan, R. M. (2021). Student motivation and associated outcomes: A meta-analysis from self-determination theory. Perspectives on Psychological Science, 16(6), 1300-1323.

Koltko-Rivera, M. E. (2004). The psychology of worldviews. Review of general psychology, 8(1), 3-58.

Kone, H. B. (2021). Entrepreneuriat féminin à domicile à Abidjan en Côte d'Ivoire : gouvernance partenariale et perpétuation de la relève. Revue Organisations & Territoires, 30(2), 39-52.

KOUADJO, K., & YAO, A. S. (2023). Proximité affective perçue dans l'accompagnement entrepreneurial : cas des petites entreprises en Côte d'Ivoire. Revue internationale des Sciences de Gestion, 6(4).

KOUADIO, Y. C. V., & KOUASSI, K. K. C. E. (2025). Le bricolage stratégique comme levier de résilience entrepreneuriale : une étude de cas multiples de PME ivoiriennes. Revue internationale des Sciences de Gestion, 8(4).

KOUASSI, T. F. (2024). Le rôle de la culture nationale ivoirienne dans la perception des distances psychologiques des dirigeants de PME en matière de RSE : Une analyse qualitative. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 692-713.

Kuratko, D. F. (2016). Entrepreneurship : Theory, process, practice (10 th ed.). Cengage Learning.

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, incentive effects, and employee motivation. In R. Ryan (Ed.), The Oxford handbook of human motivation (2nd ed., pp. 117-134). Oxford University Press.

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2022). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. The Leadership Quarterly, 33(1), 101534.

Langevang, T., Namatovu, R., & Dawa, S. (2012). Beyond necessity and opportunity entrepreneurship: Motivations and aspirations of young entrepreneurs in Uganda. International Development Planning Review, 34(4), 439-459.

Liñán, F., Romero Luna, I., & Fernández Serrano, J. (2013). Necessity and opportunity entrepreneurship: The mediating effect of culture.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. Current Directions in Psychological Science, 15(5), 265-268.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. Motivation Science, 5(2), 93-105.

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. International Journal of Management, Business, and Administration, 15(1), 1-6.

Manolova, T. S., Eunni, R. V., & Gyoshev, B. S. (2018). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. Journal of World Business, 53(4), 486-499.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.

Maslow, A. H. (1965). Eupsychian management: A journal. Dorsey-Irwin.

Maslow, A. H. (1970). Motivation and personality (2nd ed.). Harper & Row.

Mbembe, A. (2005). De la postcolonie. Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaine. Karthala.

McClelland, D. C. (1961). The achieving society. D. Van Nostrand.

Milot-Lapointe, F., Boua, S. J. P., & St-Jean, E. (2021). Motivation and the careers of agricultural entrepreneurs in Ivory Coast. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 15(5), 723-738.

Morgan, D. L., & Nica, A. (2020). Iterative thematic inquiry: A new method for analyzing qualitative data. International journal of qualitative methods, 19, 1 609 406 920 955 118.

Olafsen, A. H., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and its relation to organizations. In Oxford research encyclopedia of psychology. Oxford University Press.

Ouattara, A. (2007). L'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire : obstacles et opportunités. Management international, 11(2), 53-64.

Politique des trois Conseils, É. (2010). Éthique de la recherche avec des êtres humains. Ottawa, ON : Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada, 59-60.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Dorsey Press.

Ramos-Rodriguez, A. R., Medina-Garrido, J. A., & Ruiz-Navarro, J. (2024). Social capital, entrepreneurial learning and venture performance. Journal of Business Research, 174, 114512.

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16(4), 353-385.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17 th ed.). Pearson.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology, 61, 101860.

Sassetti, S., Marzi, G., & Cavaliere, V. (2023). Entrepreneurial alertness and firm performance: The mediating role of business model innovation. Journal of Business Research, 155, 113421.

Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. Comparative Sociology, 5(2-3), 137-182.

Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 11(1), 42-57.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217-226.

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2017). Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field. Springer Nature.

Stephan, U., Hart, M., & Drews, C. C. (2015). Understanding motivations for entrepreneurship: A review of recent research evidence.

Tay, L., Pawelski, J. O., & Diener, E. (2020). The role of well-being in human development. In S. Hupp & J. Jewell (Eds.), The encyclopedia of child and adolescent development (pp. 1-12). Wiley.

TAYARA, M. K., & BAMBA, M. (2020-2021),Mémoire de maîtrise, La société ivoirienne et les mouvements religieux,Université de Lyon.

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review, 11(3), 240-273.

Van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2020). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. Academy of Management Review, 45(4), 857-882.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.

Wahba, M. A., & Bridwell,L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Organizational Behavior and Human Performance, 15(2), 212-240.

Wang, C. J. (2022). Exploring the mechanisms linking transformational leadership, perceived organizational support, creativity, and performance in hospitality: The mediating role of affective organizational commitment. Behavioral Sciences, 12(10), 406.

Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship conceptual challenges and ways forward. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(1), 165-184.

Williams, C. C., & Williams, J. (2012). Evaluating the motives of informal entrepreneurs: Some lessons from England. Journal of Developmental Entrepreneurship, 17(01), 1250005.

Zahra, S. A. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. Journal of Business Venturing, 22(3), 443-452.