Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 8 : Numéro 3

Repenser le management entrepreneurial des femmes en Côte d'Ivoire : L'expérience des mampreneurs

A new thinking for ivorians women entrepreneurial management: The experience of mompreneurs

Macoura Madina KOBRI
Enseignant Chercheur
Université Alassane Ouattara
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Côte d'Ivoire

Date de soumission : 14/07/2025

Date d'acceptation : 13/08/2025

Pour citer cet article :

KOBRI M. (2025) «Repenser le management entrepreneurial des femmes en Côte d'Ivoire : L'expérience des mampreneurs», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1643 - 1663

Résumé

La présente recherche a pour objectif de mettre en évidence le style de management des femmes entrepreneures au regard de la conciliation famille/entreprise. Si les recherches antérieures sur le sujet se sont basées sur des échantillons homogènes de femmes, les recherches plus récentes invitent à intégrer des profils plus contextuels, hétérogènes et hybrides. Ainsi, à partir de l'expérience des mères et entrepreneures (mampreneures) en Côte d'ivoire, l'article tente de montrer le rôle de la maternité dans le mode de gestion des femmes d'affaires. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire est élaboré et administré auprès d'un échantillon non probabiliste de 306 mères et businesswomen. Les données issues de l'enquête quantitative ont fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire (AFE) via le logiciel Jamovi 2.6.26. Les résultats révèlent que la maternité en Côte d'Ivoire revêt une double identité : biologique et socioculturelle. Cette considération implique alors de nouvelles dimensions dans le management féminin et de nouvelles perspectives en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat des mères.

Mots-clés : management ; femmes ; Conciliation famille/entreprise ; entrepreneuriat; Côte d'Ivoire.

Abstract

The aim of this research is to highlight the management style of women entrepreneurs with regard to family/business balance. While previous research on the subject has relied on homogeneous samples of women, more recent research invites the integration of more contextual, heterogeneous, and hybrid profiles. Thus, based on the experience of mothers and entrepreneurs (mampreneures) in Côte d'Ivoire, the article attempts to demonstrate the role of motherhood in the management style of businesswomen. To achieve this objective, a questionnaire was developed and administered to a non-probability sample of 306 mothers and businesswomen. Data from the quantitative survey were subjected to exploratory factor analysis (EFA) using Jamovi 2.6.26. The results reveal that motherhood in Côte d'Ivoire has a dual identity: biological and sociocultural. This consideration then implies new dimensions in women's management and new perspectives in terms of supporting mothers' entrepreneurship.

Keywords: management; women; family/business balance; entrepreneurship; Côte d'Ivoire.

Introduction

Depuis la publication du rapport en 2017 du *Global Entrepreneurship Monitor* (*GEM*)[1], les initiatives africaines en matière d'entrepreneuriat féminin et de promotion des femmes en affaires se sont multipliées. En témoigne la création dans de nombreux pays, de structures économiques et sociales en faveur de *l'empowerment* féminin ((Ntep & Zammar, 2020). Les gouvernements ainsi que les organismes de soutien à l'entrepreneuriat féminin ont décidé de faire de ce champ un levier de développement socio-économique (Koné, 2018). Parallèlement, dans les universités et les écoles de commerce, l'accent est mis sur l'apprentissage et l'encouragement des jeunes étudiantes à l'entrepreneuriat (Ogundana, et al., 2021). La création et la vulgarisation au sein des centres de recherches des unités ou équipes en genre et entrepreneuriat ont posé les fondements de la reconnaissance et du développement de ce domaine disciplinaire sur le continent.

En Côte d'ivoire, les autorités étatiques ont adopté une série de réformes ; légales (la loi sur le mariage, modifiée en 2012), fiscales (la réduction des impôts à la création d'entreprise), politiques (le plan d'actions stratégiques 2021-2023) et économiques (la mise en place de l'économie bleue[2], la création de structures financières, de leadership féminin et des incubateurs et accélérateurs entrepreneuriaux, etc.) en vue de l'amélioration de l'écosystème entrepreneurial féminin (Koné, 2018 ; Ouattara, 2007).

Ces réformes ont favorisé des changements importants. En effet, elles ont entraîné l'émergence de nouveaux profils de femmes entrepreneures déterminées à conjuguer ambitions professionnelles et responsabilités familiales (N'Da, et al., 2023). Parmi elles, les mampreneures se distinguent par leur double rôle de mères et de cheffes d'entreprises, une dynamique qui influence profondément leur manière de gérer leurs activités. En effet, la maternité, en tant qu'expérience transformationnelle, modifie non seulement les priorités personnelles mais aussi les comportements organisationnels et décisionnels ; choix des horaires de travail, culture d'entreprise, délégation, modes de communication, prise de décision, etc (Gudeta & Van Engen, 2018) .

[1] Les recherches ont trouvé que, pour l'année 2017, le taux d'activité entrepreneuriale en Afrique était le plus élevé (11,9%) comparé aux autres continents (9,7% pour l'Asie et l'Océanie ; 8,3% pour l'Amérique latine et les Caraïbes et 7% pour l'Europe et l'Amérique du Nord).
[2] Le gouvernement ivoirien encourage les femmes à s'engager dans des activités promotrices telles que la pêche, l'aquaculture, en tenant compte des initiatives de soutien pour les femmes entrepreneures.

Abidjan, la capitale de la Côte d'Ivoire, compte aujourd'hui une population entrepreneuriale féminine estimée à 2,931 millions de personnes (soit 58,6%)[3]. En l'absence de données précises et fiables sur les catégories de mampreneures dans la ville, nous avons effectué une étude préliminaire qui a permis de distinguer trois types de mampreneures. Le premier type regroupe les mampreneures classiques qui entreprennent en raison de l'arrivée d'un ou de plusieurs enfants. Le deuxième type est constitué de mères de nécessité qui entrent en affaires du fait de l'insuffisance des ressources financières nécessaires à l'éducation des enfants. Le troisième comprend les mampreneures modernes. Il s'agit des mères qui le sont devenues suite aux conjonctures socioculturelles et familiales (par exemple, le décès d'un parent, etc.). Elles ont la responsabilité non seulement de leurs enfants propres mais aussi celle de leurs frères et sœurs biologiques moins âgés pour qui elles sont des mères sociologiques.

Il ressort de l'étude préliminaire qu'un grand nombre d'entreprises créées par les mampreneures modernes sont dirigées par elles-mêmes sur la base de leurs expériences dans l'éducation des enfants et la gestion de la maison. Comme l'illustrent les propos de l'une des mampreneures investiguées : *« (…) gérer une famille, s'occuper des enfants et du mari, planifier les besoins des uns et des autres, anticiper pour que la famille ne manque de rien, faire en sorte que toute la famille puisse manger et souvent sans budget, Ce n'est pas loin de la gestion d'une entreprise ».* De même, pour une autre : « *L'attitude à bien gérer une petite affaire, une petite famille sera un grand atout quand les grands projets se présenteront* ». Une centaine de femmes mères et entrepreneures ont été recensées dans la ville avec plus de 80% ayant la responsabilité d'au moins un enfant.

Cependant, les modèles de management classiques ne prennent pas toujours en compte les contraintes spécifiques liées à cette réalité : équilibre entre vie professionnelle et familiale, gestion du temps, accès aux financements adaptés, mise en réseau, etc (N'Da, et al., 2023). Ainsi, malgré l'intérêt croissant pour ce profil, les recherches sur le lien entre expérience de la maternité et styles de gestion restent encore limitées et peu approfondies. D'où la problématique suivante ; **en quoi l'expérience de la maternité influence-t-elle le style de gestion adopté par les mampreneures dans le cadre de leurs activités entrepreneuriales ? Quelles sont les caractéristiques spécifiques du style de gestion adopté par les mampreneures ? Comment les responsabilités**

[3] ONU-habitat Côte d'Ivoire. Rapport pays 2023

familiales influencent elles l'organisation du travail et la prise de décision ? Comment les valeurs, priorités et compétences développées à travers la maternité se transposent elles dans le management des femmes ? L'objectif de cet article est d'analyser l'impact de la maternité sur le style de gestion des femmes entrepreneures.

Afin de répondre à ces questionnements, la méthodologie choisie est quantitative et hypothético-déductive. En effet, une série de trois cent (306) questionnaires a été administrée auprès d'un échantillon quantitatif de mères et en affaires dans la ville d'Abidjan qui est la capitale économique du pays. Elle concentre à elle seule la plupart des entrepreneurs du pays (masculins y compris) (Koné, 2014). Les résultats obtenus révèlent l'existence d'un lien entre l'expérience de maternité et le style de gestion des créatrices d'entreprises.

La présente recherche s'articulera autour de quatre parties. Dans la première, nous développerons les recherches existantes qui ont documenté le style managérial des femmes entrepreneures ainsi que le rapport à l'expérience de maternité. Puis, dans la seconde partie, nous présenterons le dispositif méthodologique élaboré et suivi pour collecter et analyser les données nécessaires pour prouver notre positionnement théorique. Les résultats obtenus seront détaillés dans la troisième partie qui est consacrée à la présentation et l'interprétation des résultats. Enfin, dans la dernière partie de ce travail de recherche nous discuterons les résultats et nous tirerons la conclusion.

1. Le management entrepreneurial des mères

1.1. Les enjeux spécifiques de la conciliation maternité et entrepreneuriat féminin

La recherche de l'équilibre entre les obligations familiales et la vie professionnelle a toujours été un défi pour les femmes entrepreneures (Paturel & Arasti, 2006). En effet, qu'il s'agisse des travaux anglo-saxons ou francophones, les auteurs ont toujours souligné l'omniprésence du macro/méso-environnement. Ils ont alors porté une attention sur l'impact des rôles sociaux sur les activités entrepreneuriales des femmes. (Jennings & McDougald, 2007).

Pour certains, les responsabilités familiales constituent un frein majeur à la création et au développement d'entreprises (perspective dite négative) tandis que pour d'autres c'est un levier de croissance et d'efficacité professionnelle (perspective positive).

Généralement, pour les femmes, l'équilibre entre la vie privée domestique et celle en entreprise nécessite des sacrifices par rapport au temps qu'elles peuvent consacrer à leurs activités personnelles particulièrement quand les enfants sont en bas âge (Powell & Eddleston, 2013). Cette réalité du phénomène entrepreneurial féminin emmène à prendre en compte la gestion du temps comme une variable qui peut influencer les dispositifs de conciliation famille/travail. Par ailleurs, d'autres facteurs conditionnent cette articulation vie professionnelle/vie privée. Nous notons le statut matrimonial, le nombre d'enfants, l'harmonie du couple, la capacité à assurer une meilleure gestion du temps sans omettre l'impact non négligeable des facteurs liés à l'environnement socioculturel tels que la représentation de genre (le rôle traditionnel de la femme), l'importance des structures de garde des enfants.

L'articulation famille/entrepreneuriat semble donc largement influencée par la représentation de leurs besoins, le type d'entreprise où elles exercent ainsi que le niveau de soutien de leur entourage (Bourgain & Chaudat, 2015). Le soutien du conjoint qui requiert une grande importance, dans la mesure où la femme le consulte avant toute décision entrepreneuriale (Brush, 1992; Kirkwood, 2009). Certains auteurs affirment également qu'aucune femme ne crée son entreprise sans le soutien et l'accord de son conjoint – contre 15% des hommes (Nikina, et al., 2013). Ils ont ainsi défini quatre configurations de couple suivant deux axes ; couple harmonieux, conflictuel et couple traditionnel/non traditionnel. Selon les auteurs, la nature de la relation dans le couple influence fortement la décision d'entreprendre et vice versa. En outre, la maternité est considérée comme un évènement déclencheur de l'expérience entrepreneuriale. « Etre mampreneure » - mère et entrepreneure - peut être défini comme le fait pour une femme de devenir entrepreneure au cours de sa grossesse ou dans la période préscolaire de l'enfant (d'Andria & Richomme-Huet, 2011) poussée par la volonté d'atteindre un équilibre entre la vie privée et professionnelle perçu comme un avantage qu'elle ne peut atteindre qu'à travers l'entrepreneuriat au détriment de l'emploi salarié. L'étude des mampreneurs se positionne de fait comme une approche qui permet de se défaire de l'articulation socialement construite du rôle des femmes pour aborder une réflexion intégrative et inclusive du comportement managérial de ces dernières.

1.2.Un style managérial inclusif

Selon Julien (1997), les valeurs féminines se manifestent fortement dans le style de management des femmes entrepreneures, notamment avec une plus grande sensibilité aux relations interpersonnelles et une préoccupation marquée pour la gestion participative et consensuelle. Les femmes entrepreneures ont tendance à également adopter un style de gestion plus collaboratif et participatif. Cela se traduit par une approche inclusive où la communication bidirectionnelle est valorisée, et où les décisions sont souvent prises en concertation avec les équipes. Ce style en décalage avec le modèle hiérarchique traditionnel, plus autoritaire, est souvent perçu comme plus humain et démocratique. Selon Eagly & Carli (2007), les femmes inscrivent leur style de management dans une dynamique de transformation des normes traditionnelles afin de créer un environnement favorable au bien-être collectif. Gudeta & Van Engen (2018) identifient cinq éléments caractéristiques du management collaboratif féminin ; l'empathie, la bienveillance, la communication ouverte, la prise de décision orientée vers le soutien et l'accompagnement des collaborateurs et la gestion des émotions. D'abord, l'empathie traduit le fait que les dirigeantes d'entreprises accordent davantage d'attention aux émotions et au bien-être des membres de leurs équipes. Ensuite, la bienveillance et la communication traduisent le fait qu'elles sont beaucoup plus ouvertes à l'écoute et à la compréhension des besoins individuels des employés, ce qui améliore leur motivation et leur fidélisation. Enfin, la gestion des émotions renvoie à la capacité des femmes à réguler les tensions au sein des équipes de travail. En adoptant ce style plus inclusif, elles influencent la création d'une culture organisationnelle centrées sur la collaboration et le respect des valeurs humaines. De même, elles agissent sur l'organisation du travail en mettant l'accent sur l'autonomie, l'inspiration et l'accompagnement. Le but est de créer un bon climat de travail pour la montée en compétences et l'épanouissement professionnel. Aussi, la gestion participative conduit à une prise de décision plus collégiale et plus pragmatique.

S'il est vrai que dans la littérature entrepreneuriale de nombreuses théories expliquent le comportement managérial des entrepreneures, ils restent cependant neutres ou masculins. L'entrepreneuriat féminin est complexe et il n'existe pas un modèle unique de management féminin. Toutefois, il convient de noter que la plupart des auteurs reconnaissent que les femmes entrepreneures lorsqu'elles sont des mamans adoptent des styles de management qui diffèrent de

ceux de leurs homologues masculins et qui intègrent leur double réalité de mère et femme en affaires. Ainsi, le style de management qu'elle développe est maternel basé sur le leadership transformationnel, empathique et bienveillant. La théorie du leadership transformationnel (Burns, 1978 ; Bass, 1985) est spécifiquement pertinente pour analyser le management des mampreneurs, dans la mesure où il permet d'intégrer à la complexité des responsabilités de ces dernières, un profil managérial unique. Nous définissons alors nos hypothèses de recherches suivantes :

Hypothèse 1 (H1) : le style de management des entrepreneures se caractérise par une approche plus collaborative et participative en raison de leur rôle maternel qui favorise l'empathie, l'écoute et la gestion humaine ;

Hypothèse 2 (H2) : le double rôle de mère et de dirigeante influence l'organisation du temps et les priorités stratégiques des mampreneures les poussant à adopter un style de management plus souple et centré sur l'efficacité dans l'entreprise et dans la famille ;

Hypothèse 3 (H3) : L'expérience de la maternité permet aux entrepreneures de mieux structurer leur emploi du temps, d'établir des priorités claires et de prendre des décisions rapides.

2. Méthodologie

2.1. L'échantillon de l'étude

Dans la majeure partie des cas, il est impossible pour des raisons de coût, de délai et d'accessibilité des répondants, d'interroger l'ensemble de la population d'étude (Gavard Perret, et al, 2012). Partant de cette logique, pour notre étude quantitative nous avons choisi la méthode d'échantillonnage non probabiliste avec la technique de convenance, aussi appelé échantillonnage de commodité pour pouvoir joindre le plus facilement possible nos cibles qui sont les mampreneures ivoiriennes. Cette technique permettra de garantir une représentativité des résultats pour répondre aux objectifs de notre étude.

L'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire est reconnu comme un moteur de développement économique et social. En effet, les femmes à travers leurs activités économiques contribuent à plus de 31,56% de la richesse total créée par l'entrepreneuriat (en termes de valeur ajoutée) et leur participation à la création d'emplois nationaux s'établit autour de 57%. Même si la quasi-totalité opère dans le secteur tertiaire du commerce et des services (70% de femmes), les entrepreneures

se distinguent par des performances remarquables dans les autres secteurs (8,31% de contribution à l'économie du pays pour le secteur primaire et 14,41% pour le secteur secondaire). En sus, il faut noter que de plus en plus les créatrices d'entreprises intègrent les secteurs d'activités dits complexes et exigeants tels que l'hôtellerie (17%), les mines (9,87%), les technologies de l'information et de la communication (TIC) (45%), la banque et l'assurance (25%), les bâtiments et travaux publics (BTP), etc.

Dans le but de favoriser la validité externe de cette recherche, nous avons choisi d'interroger une population de femmes très hétérogènes en termes d'âge (jusqu'à 45 ans), de niveau d'instruction, de situation matrimoniale et d'expérience de maternité (enfants biologiques ou sociologiques).

Ainsi, notre échantillon de recherche comprend 306 mamans ayant créé leur entreprise au début de la grossesse (34,2%) ou après l'accouchement (49,5%) ou encore pendant la maternité (16,3%). Parmi elles, 6,3% sont des mères sociologiques tandis que 93,7% ont des expériences de maternité propres. Ces mampreneures sont à la tête de petites entreprises (35,8%), de moyennes (53,8%) ou de grandes firmes (10,4%). La journée de travail s'achève autour de 8h par jour (39,4%) ou 12h (28,5%) ou plus de 12h par jour (32,1%). Le volume total d'affaires s'analyse autour de 5 millions (59,7%) ou de 5 à 20 millions (35%) ou encore de 20 à 50 millions (4%) ou plus de 50 millions (1,3%). L'équipe de direction comprend parfois l'entrepreneure seule (19,9%), ou avec sa famille (39,7%), ou un recrutement externe (26,5%).

2.2. Collecte et analyse des données

Etant donné l'échantillon important de cette recherche, nous avons élaboré un questionnaire qui regroupe l'ensemble des informations nécessaires pour répondre à notre problématique. Puisqu'en Côte d'ivoire, la maternité revêt un caractère sacré et spirituelle, notre questionnaire intégrait aussi des questions ouvertes qui emmenaient les femmes à s'exprimer avec confiance et avec leurs propres mots. Un prétest de ce questionnaire sur 20 premières mampreneures a permis de nuancer certains items. Ainsi, au terme du prétest, les résultats ont montré certaines incompréhensions au niveau de quelques items. Ces items ont donc été modifiés en fonction des suggestions mais aussi à l'aide de synonymes mieux compréhensibles que nous avons pris le soin de chercher. Au total, le questionnaire a été administré en face à face dans les villes d'Abidjan et de Grand-Bassam (pour le coté sud du pays), dans la ville de Bouaké (pour le centre) et la ville Daloa (pour l'Ouest).

L'objectif est de maximiser le nombre de répondants afin d'éviter les biais d'estimation des données. Deux enquêteurs ont été formé à cet effet. Les enquêtes se sont déroulées sur 15 jours (Du 10 au 25 Avril 2025). Sur 350 questionnaires distribués, nous avons eu un retour de 306, soit un taux de réponse de 87,43%.

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse en composantes principales et d'une analyse factorielle exploratoire à l'aide du logiciel Jamovi 2.6.26 qui tout comme les autres logiciels de traitement des données statistiques (par exemple SPSS) est très robuste pour vérifier la fiabilité des échelles de mesure et identifier les styles managériaux des mampreneures. L'identification des principales caractéristiques du management des mampreneures passe par la factorisation des données (ACP) et par la vérification de leurs fiabilités. L'échelle mesurant les composantes du style managérial des mampreneures est composée de 34 items (allant de MAN1 à MAN34). Les résultats montrent que cette échelle peut être factorisée car l'indice KMO (0,723) et la sphéricité de Bartlett (0,000) sont conformes aux seuils requis. L'ACP peut donc être lancé. L'analyse montre que les mampreneures adoptent un management spécifique fondé sur la collaboration et le travail en équipes. Elle fait émerger six facteurs distincts, l'ensemble expliquant 64,6% de la variance totale. Or, selon le principe de Kaiser, pour retenir un ou des facteur (s), il faudrait que leur variance totale expliquée soit supérieure à 60%. Cette détérioration est généralement imputée aux items ayant une mauvaise qualité de représentation, c'est-à-dire inférieure à 0,5 (Navarro et al., 2020).A ce titre, d'autres ACP sont lancées en supprimant progressivement les items dont les valeurs de la qualité de représentation (communalités) sont inférieures à 0,5. Il s'agit des items MAN3, MAN8, MAN9, MAN12, MAN14, MAN17, MAN18, MAN23, MAN25, MAN26, MAN29, MAN32, MAN33 et MAN34. Après cette suppression, les résultats montrent que l'échelle retenue (purifiée) présente des qualités satisfaisantes. En effet, avec des indices KMO (0,619) et de sphéricité de Bartlett (0,000) satisfaisants (tableau 1), l'échelle purifiée fait émerger également neuf facteurs distincts expliquant 68,1% de la variance totale. Dans le tableau 1 des résultats nous récapitulons ces pourcentages.

Toutefois, il est important de noter que la qualité des informations collectées a été préalablement vérifiée. Il s'agit de vérifier la normalité des données. Fort heureusement, les coefficients de symétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) permettent d'attester la normalité de l'ensemble

des variables. En effet, tous les indices skewness sont inférieurs à 1 et tous les indices Kurtosis sont inférieurs à 1,5.

3. Présentation des résultats et interprétation

3.1. Un management centré sur la collaboration et le travail en équipes

L'AFE a consisté à évaluer la fiabilité des variables retenues servant à mesurer l'échelle du management collaboratif et participatif des mampreneures. Toutefois, pour nous assurer de la bi dimensionnalité de cet instrument de mesure les analyses seront effectuées sur l'ensemble des items. Les résultats de ces analyses sont consignés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau N°1 : Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure du style participatif et collaboratif des mampreneures

Sphéricité de Bartlett : $\chi^2 = 1808$; ddl = 561 ; $p < 0,001$ KMO = 0,723 KMO par item > 0,5			
Codes	Qualité de représentation	Facteurs	
		Management participatif	Management collaboratif
MAN4	0,503	**0,7371**	-0,297
MAN5	0,667	**0,7897**	0,0927
MAN6	0,693	**0,6473**	-0,0146
MAN10	0,550	-0,0400	**0,8197**
MAN11	0,560	0,0835	**0,7139**
MAN13	0,563	**0,6880**	0,0213
MAN15		**0,71400**	0,1107
MAN16		**0,58110**	01458
Valeur propre		3,092	4,058
% de la variance expliqué		20,4	56,4
% cumulé de la variance expliquée		20,4	76,8
Alpha de cronbach		0,588	0,626

Source : Issus du traitement des données sous Jamovi 2.6.26

Pour interpréter chacun de ces facteurs, il est nécessaire de s'intéresser à la qualité de représentation (communalité) et aux poids factoriels des items consignés dans le tableau 1. De même, afin de faciliter l'identification des dimensions mises en évidence précédemment, une rotation orthogonale (Varimax) est réalisée. Ainsi, la bonne qualité de représentation de l'ensemble des énoncés peut,

tout d'abord être soulignée ; toutes les communalités présentent des valeurs supérieures à 0,5. En sus, l'analyse des composantes principales réalisée sur les données collectées montre que cinq dimensions peuvent être aisément distinguées ; **le style de management participatif** (avec les items « *MAN4* » ; *je consulte mon équipe avant de prendre une décision importante*, « *MAN5* » ; *je valorise les idées et suggestions de mes collaborateurs*, « *MAN6* » ; *je délègue facilement les responsabilités à mes collaborateurs*), **le style de management collaboratif** (avec les items *« MAN10 » ; mon style de management est davantage collaboratif que directif, « MAN11 » ; je prends en compte les émotions et le bien-être de mes collaborateurs dans mes choix managériaux*), **la gestion des émotions** (avec les items *« MAN13 » ; je gère mes propres émotions pour ne pas impacter négativement mon équipe),* **l'empathie** *(avec les items « MAN15 » ; je fais preuve d'empathie dans les situations de conflit ou de stress),* **l'instauration d'un climat de confiance** *« MAN16 » ; je cherche à instaurer un climat de confiance et de transparence)*. Ce qui signifie que les mampreneures misent sur un management participatif axé sur le travail en équipes et la collaboration. Celui-ci repose sur trois piliers essentiels ; l'instauration d'un climat de confiance, l'empathie et la gestion des émotions. En outre, l'alpha de Cronbach calculé sur chacune des cinq dimensions est supérieure à 0,65. Les résultats sont donc fiables. Au regard donc de tout ce qui précède **l'hypothèse H1 est donc confirmée**.

3.2. Les priorités stratégiques et l'organisation du temps et du travail des mampreneures

L'échelle mesurant les priorités et l'organisation du temps et du travail des mères et femmes d'affaires est composée de 10 items. Les résultats montrent que cette échelle peut être factorisée car l'indice KMO (0,680) et la sphéricité de Bartlett (< 0,001) sont conformes aux seuils requis. L'ACP peut donc être lancée. L'analyse fait émerger trois facteurs distincts, l'ensemble expliquant 45,202% de la variance totale. Pour pallier cette insuffisance, les items inférieurs à 0,3 ont été supprimés. Les résultats obtenus sont récapitulés dans le tableau 2 ci-après.

Tableau N°2 : Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure des priorités et de l'organisation du travail des mampreneures

Sphéricité de Bartlett : $\chi^2 = 1608$; ddl = 560 ; $p < 0,001$ KMO = 0,780 KMO par item > 0,5				
Codes	Qualité de représentation	Facteurs		
		Priorités stratégiques	Objectifs de l'entreprise	Organisation du travail
MAN1	0,645	0,10064	0,07236	**0,66175**
MAN2	0,637	0,02361	-0,09270	**0,69494**
MAN19		-0,03408	0,21661	**0,77192**
MAN20		-0,03047	-0,01147	**0,79761**
MAN21		-0,00514	**0,7758**	0,16498
MAN22		0,06892	**0,82038**	-0,02744
MAN27		**0,80426**	-0,02238	0,04241
MAN28		**0,82190**	0,07960	-0,02574
Valeur propre		2,550	3,6360	3,870
% de la variance expliqué		42,800	40,116	11,130
% cumulé de la variance expliquée		42,800	82,916	94,046
Alpha de Cronbach		0,715	0,721	0,713

Source : Issus du traitement statistique sous jamovi 2.6.26

Les résultats montrent que l'échelle retenue (purifiée) présente des qualités satisfaisantes. En effet, avec les indices KMO (0,780) et de sphéricité de Bartlett (<0,001) satisfaisants, l'échelle purifiée fait émerger cette fois trois facteurs distincts expliquant 94,046% de la variance totale. Toutes les communalités et les poids factoriels sont supérieurs à 0,5. L'analyse en composantes principales montre que trois dimensions peuvent être aisément distinguées : **les priorités stratégiques** (avec les items *« MAN27 » ; vous disposez d'un système de garde ou d'aides régulières pour vos enfants, « MAN28 » ; vous avez déjà renoncé à des opportunités professionnelles à cause de vos responsabilités familiales),* **les objectifs de l'entreprise** (avec les items *« MAN21 » ; la maternité a influencé vos priorités stratégiques dans votre entreprise « MAN22 » ; depuis que vous êtes mère, vous déléguez davantage)* **et l'organisation du temps et du travail** *(avec les items « MAN1 » ; les mampreneures adoptent un style de management spécifique, « MAN2 » ; J'ai un management différent parce que je suis une femme, « MAN19 » ; vous avez modifié votre organisation du travail suite à votre maternité, « MAN20 » ; vous avez réduit vos heures de travail pendant votre grossesse*

ou après). L'alpha de Cronbach calculé sur chacun des trois facteurs montre qu'ils sont tous supérieurs à 0,70. Ce qui amène à conclure que les facteurs identifiés sont fiables. Enfin, l'analyse lexicale des différents noms attribués aux facteurs indique que la maternité et le genre conduisent les entrepreneures à faire des choix (en termes de priorités et d'objectifs organisationnels) qui cadrent avec leurs horaires, leur flexibilité et les stratégies d'adaptation. Ainsi, en nous référant à ce qui précède, **nous pouvons confirmer l'hypothèse H2**.

3.3.La prise de décision chez les mampreneures

Tout comme les deux précédents résultats, il s'agit d'expliquer la prise de décision chez les mères et dirigeantes d'entreprises. L'identification des facteurs de prise de décision passe également par la factorisation des données (ACP) et par la vérification de leurs fiabilités. L'échelle mesurant les facteurs de prise de décision chez les mampreneures est composée de 5 items. Les résultats montrent que celle-ci peut être factorisée car l'indice KMO (0,615) et la sphéricité de Bartlett (<0,001) sont conformes aux seuils requis. L'ACP a donc été lancée et l'analyse fait émerger deux facteurs distincts, l'ensemble expliquant 41,110% de la variance totale. Pour pallier cette insuffisance, les items MAN8, MAN18 et MAN23 ont été supprimés. Ces résultats sont illustrés dans le tableau 3 ci-après.

Tableau N°3 : Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure de la prise de décision chez les mampreneures

Sphéricité de Bartlett : $\chi^2 = 1808$; ddl = 561 ; $p < 0,001$ KMO = 0,718 KMO par item > 0,5			
Codes	Qualité de représentation	Facteurs	
		Prise de décision	Compétences de prise de décision
MAN7	0,620	**0,8192**	-0,03270
MAN24		-0,04994	**0,78681**
Valeur propre		3,080	4,010
% de la variance expliqué		41,500	35,613
% cumulé de la variance expliquée		41,500	77,113
Alpha de cronbach		0,716	0,717

Source : Issus du traitement statistique des données sous Jamovi 2.6.26

Les résultats montrent que l'échelle retenue (purifiée) présente des qualités satisfaisantes (KMO=0,718, sphéricité de Bartlett est inférieur à 0,001 et également deux facteurs expliquant 77,113% de la variance totale). Toutes les communalités et les poids factoriels sont supérieurs à 0,5. L'ACP réalisée montre que deux dimensions peuvent être aisément distingués ; **les compétences de prise de décision** (avec l'item *« MAN24 » ; depuis que vous êtes mère vous êtes prudente dans vos décisions)* et **la décision finale** (avec l'item « *MAN7 »* ; *je préfère prendre des décisions collectivement plutôt qu'individuellement).* L'alpha de Cronbach a été calculé sur chacun des deux facteurs retenus. Les résultats montrent qu'ils sont tous supérieurs à. Ce qui amène à conclure que les différents facteurs identifiés sont fiables. En outre, l'analyse lexicale indique que la maternité intervient dans la prise de décision. Les mampreneures développent des compétences en termes de manière de faire, de penser, d'agir, etc. Elles usent de prudence dans toutes leurs décisions. **Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse H3**.

Au total, nous retenons que le style de management des mères et opératrices économiques est calqué sur le modèle de la collaboration, de la gestion des équipes et des modèles d'éducation des enfants (empathie, bienveillance, gestion des émotions, etc.). La maternité a des répercussions sur l'organisation du temps et du travail des mampreneures, sur la définition de leurs objectifs et priorités stratégiques et sur la prise de décision qui est collective et avec beaucoup de prudence. Le tableau 4 ci-dessous fait une synthèse des résultats obtenus.

Tableau N°4 : Synthèse des tests d'hypothèses

Hypothèses	**Conclusion**
H1 : le style de management des entrepreneures se caractérise par une approche plus collaborative et participative en raison de leur rôle maternel qui favorise l'empathie, l'écoute et la gestion humaine	Confirmée
H2 : le double rôle de mère et de dirigeante influence l'organisation du temps et les priorités stratégiques des mampreneures les poussant à adopter un style de management	Confirmée

plus souple et centré sur l'efficacité dans l'entreprise et dans la famille	
H3 : L'expérience de la maternité permet aux entrepreneures de mieux structurer leur emploi du temps, d'établir des priorités claires et de prendre des décisions rapides.	Confirmée

Source : Issus du traitement des données sous Jamovi 2.6.26

4. Discussion : pour un management entrepreneurial maternel et hybride

Dans la littérature, les travaux réalisés sur les modes de création et de gestion des entreprises des femmes ivoiriennes ont été regroupés en deux dimensions à savoir la nature de la création et les sources de financement. Ils ont distingué quatre principaux types de création ; la création directe par l'entrepreneur appelée aussi « entreprise personnelle ou individuelle ». Elle représente environ 90% des cas d'entreprises créées et gérées par les entrepreneurs. Ensuite, l'acquisition par héritage observée dans 3% des cas d'entreprises. Les modes de reprise d'entreprises sont identifiés chez seulement 2% des cas. En outre, hormis, le statut d'entreprise individuelle, sur le plan juridique, les entreprises constituées selon les autres modes de création prennent différentes formes juridiques ; des sociétés à responsabilité limitée (SARL), des entreprises unipersonnelles sous seing privé ou encore des entreprises pluripersonnelles sous seing privé et des sociétés coopératives. Nos résultats montrent qu'effectivement les entreprises créées par les femmes prennent diverses formes juridiques. Cependant, au niveau des mampreneures, la plupart évolue soit en coopératives ou soit en entreprise individuelle. Les autres modes de création sont encore très faibles au niveau de l'entrepreneuriat féminin ivoirien.

Par ailleurs, au niveau de la manière dont elles dirigent leurs entreprises, la littérature met l'accent sur les modes de financement utilisés qui concernent principalement la formation du capital initial. Selon la trajectoire entrepreneuriale, De Miras (1982) identifie deux modes de formation du capital à savoir la formation de capital sans accumulation qui est privilégié dans le secteur artisanal et la formation avec accumulation observée dans le secteur moderne. Par la suite, combinant l'ensemble des secteurs d'activités et relativement à la taille des entreprises, Oudin (1985) et Fauré (1993) établissent une classification suivant quatre grands moyens mobilisés par les acteurs ; l'épargne

personnelle (chez 58% des entreprises avec une prépondérance chez les femmes (60%)), les dons (26% des entreprises), les prêts (30%) et les autres sources, dont les tontines (30% au niveau général et 26% chez les femmes) et les investissements ultérieurs. Ces sources de financement peuvent être employées sous une forme simple (dans 84% des entreprises) ou sous une forme combinée (16%). Bien que ces résultats se vérifient au niveau de l'entrepreneuriat féminin, ils restent toutefois à nuancer au niveau des mampreneures. En effet, chez ces dernières, la maternité induit de nouvelles variables contextuelle dans l'équation de la formation du capital initial à savoir la famille et les amis. La mère et entrepreneure peut créer son entreprise seule ou avec la famille et les amis. A ce niveau, l'apport en nature ou en numéraire n'est ni un prêt, ni un don, ni une tontine, ni un investissement ultérieur. Il est plutôt un capital social.

Enfin, trois modes et procédures de gestion sont identifiés au sein des entreprises féminines. Pour les uns, la tenue d'une comptabilité et la gestion de la trésorerie sont les principaux outils de gestion. Au surplus, pour les autres, il faut y ajouter la rationalité avec laquelle les acteurs économiques opèrent notamment dans le secteur de l'artisanat et des activités non structurées. Au niveau de la comptabilité, il faut noter que les entrepreneurs optent le plus souvent pour la tenue d'un cahier de recettes-dépenses, le classement des factures, etc. De même, face à une crise de liquidité au niveau de la trésorerie, ceux-ci recourent à la gestion de l'encaisse, cherchent à obtenir des facilités des fournisseurs ou encore demandent des avances aux clients. En outre, dans l'informel, la rationalité des acteurs s'articule autour de la manière de fixer les prix sur le marché et de la capacité à maximiser leurs gains. Pour ce faire, ils mobilisent un ensemble de batteries managériales (rémunération, recrutement, organisation du travail, charges principales, clientèle, pluriactivités, etc.) pour assurer une réussite de leurs affaires. Bien vrai que toutes ces conditions soient correctes, nos résultats ajoutent l'importance du management collaboratif qui fait intervenir non la rationalité de l'acteur économique mais plutôt les valeurs maternelles telles que l'empathie, la collaboration, les émotions et la bienveillance. Ce style de management favorise la cohésion des équipes, l'engagement des employés, ce qui pourrait conforter les travaux de plusieurs auteurs (Riebe, 2005 ; Nkomo & Ngambi, 2009). Dans ce sens, les mampreneures affichent une grande de proximité avec le personnel. Par ailleurs, ces travaux concordent avec ceux de Mendy (2017) qui montrent que le comportement managérial des femmes entrepreneures peut être axé sur un style de direction basé sur les relations personnelles et le dialogue. Toutefois, même s'il faut relever que le

style de direction des mampreneures constitue un important atout qui leur permet de parvenir à des résultats remarquables selon les auteurs, il semble pertinent de mettre en que dans le contexte africain l'environnement impose la nécessité d'une adaptation et une flexibilité. Ainsi, la logique effectuale répondrait mieux au management entrepreneurial des femmes plutôt que la logique causale dans l'entrepreneuriat classique (d'Andria & Gabarret, 2014).

Conclusion

Au terme de la présente étude, il est essentiel de retenir que notre objet d'étude a porté sur repenser le management entrepreneurial des femmes en Côte d'Ivoire : l'expérience des mampreneures. L'entrepreneuriat féminin est un outil important pour l'autonomisation économique des femmes, mais il est important de mettre en place des politiques publiques et des initiatives privées pour soutenir les femmes entrepreneures et lever les obstacles qui les empêchent de réussir.

Pour approfondir cette réflexion, nous avons exploré la question suivante : en quoi l'expérience de la maternité influence-t-elle le style de gestion adopté par les mampreneures dans le cadre de leurs activités entrepreneuriales ?

Les études sur l'entrepreneuriat féminin soulignent l'importance de comprendre et d'expliquer le style managérial spécifique aux femmes afin de les soutenir et de les encourager à créer et développer leur propre entreprise. Ce type entrepreneurial offre une voie d'accès à l'autonomie, à l'épanouissement et à la contribution au développement économique et social. Les études présentées montrent que le style managérial des entrepreneures est différent ; il est collaboratif, empathique, émotionnelle et bienveillant. La maternité agit ainsi sur le mode de management, les priorités et les objectifs stratégiques, l'organisation du temps et du travail ainsi que la prise de décision.

Une compréhension approfondie de ce style est essentielle pour élaborer des politiques publiques et des programmes de soutien efficaces. Encourager l'accès à la formation et aux réseaux de soutien est crucial pour favoriser l'épanouissement des femmes et libérer son plein potentiel. En fin de compte, soutenir les femmes entrepreneures contribue à une société plus inclusive et plus prospère.

Bien que les résultats de recherche soient d'appoint pour expliquer le comportement managérial des mampreneures, ceux-ci présentent tout de même des limites. Elles sont essentiellement d'ordre

théorique et méthodologique. Parlant de la méthodologie, le terrain d'étude a concerné uniquement quelques villes de la Côte d'ivoire. Il est donc envisageable de mener des recherches dans d'autres villes de la Côte d'Ivoire afin d'avoir une généralisation encore plus objective. De même sur le plan théorique, étant donné que les modèles mobilisés soient simplistes et surtout originaires des pays anglo-saxons et francophones, nous pourrions envisager une étude contextuelle et enracinée qui privilégiera des méthodologies qualitatives innovantes.

BIBLIOGRAPHIE

Bourgain, M., & Chaudat, P. (2015). Vie professionnelle et maternité : Représentations comparées de jeunes entrepreneures et cadres en TPE et PME en croissance : *Revue de l'Entrepreneuriat*, *Vol. 14*(2), 83-108. https://doi.org/10.3917/entre.142.0083

Brush, C. G. (1992). Research on Women Business Owners : Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *16*(4), 5-30. https://doi.org/10.1177/104225879201600401

Coneo, Y. (2016). *Les stratégies de conciliation travail-famille des femmes entrepreneures de la Capitale-Nationale*. https://library-archives.canada.ca/eng/services/services-libraries/theses/Pages/item.aspx?idNumber=1132086877

D'Andria, A., & Gabarret, I. (2014). Mompreneurs of France : Emergence of a concept, motivation and national culture. *ICSB World Conference Proceedings*, 1. https://search.proquest.com/openview/7765b70543d73e34563406d6409d47ce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39996

D'Andria, A., & Richomme-Huet, K. (2011). Lorsque l'enfant paraît. Le mampreneuriat : Une réponse entrepreneuriale aux opportunités et contraintes de la maternité? *7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation*.

Gudeta, K. H., & Van Engen, M. L. (2018). Work-life boundary management styles of women entrepreneurs in Ethiopia – "choice" or imposition? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *25*(3), 368-386. https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0073

Kirkwood, J. (2009). Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in management: An international journal*, *24*(5), 346-364.

Kone, B. (2018). Promotion de l'Entreprenariat féminin en Côte d'Ivoire : État des lieux et perspectives. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, *24*(2), 633-643.

Mendy, M. (2017). Existe-t-il un modèle feminin de management ? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, 23(1), 55-84. https://doi.org/10.3917/rcg.023.0055.

Navarro, D., Foxcroft, D., & Meunier, J.-M. (2020). *Apprentissage des statistiques avec Jamovi*. https://hal.science/hal-02335912/

N'Da, E. A. E., Domoa, C. D. L., Boncori, A.-L., & Braune, E. (2023). Les modalités d'animation et apports du réseau d'affaires chez les mampreneurs : Le cas de la Côte d'Ivoire. *Management international*, *27*(4), 53-64. https://doi.org/10.59876/a-bj9w-q9n5

Nikina, A., Le Loarne-Lemaire, S., & Shelton, L. M. (2013). Le rôle de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin: *Revue de l'Entrepreneuriat*, *Vol. 11*(4), 37-60. https://doi.org/10.3917/entre.114.0037

Nkomo, S. M. and Ngambi, H. (2009). African women in leadership: Current knowledge and a framework forfuture studies. *International Journal of African Renaissance Studies - Multi-, Inter- and Transdisciplinarity*, 4 (1) ,49 – 68.

Ntep, F., & Zammar, R. (2020). *Entrepreneuriat féminin en Afrique : Catalyseur de transformation économique et approche de réussite Female entrepreneurship in Africa : A catalyst for economic transformation and a successful approach*. *5*.

Ogundana, O. M., Simba, A., Dana, L.-P., & Liguori, E. (2021). Women entrepreneurship in developing economies : A gender-based growth model. *Journal of Small Business Management*, *59*(sup1), S42-S72. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1938098

Ouattara, A. (2007). L'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire : Obstacles et opportunités. *Management international*, *11*(2), 53-64. https://doi.org/10.59876/a-ax8e-xgk1

Paturel, R., & Arasti, Z. (2006). Les principaux déterminants de l'entrepreunariat féminin en Iran. *8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 26-28.

Powell, G. N., & Eddleston, K. A. (2013). Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success : Do female and male entrepreneurs experience different outcomes? *Journal of Business Venturing*, *28*(2), 261-280. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.02.007

Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management international*, *17*(3), 100-111. https://doi.org/10.7202/1018270ar

Wijaya, L. & Layman V. (2018). How do mompreneurs achieve work-life balance? (evidence from small business in tangerang, indonesia). *Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(2), 1-12.