

## **Culture locale et styles de management des mampreneures en Côte d'Ivoire : une étude quantitative**

### **Local culture and management styles of mampreneurs in Côte d'Ivoire: a quantitative study**

**KOBRI Macoura Madina**

Enseignant Chercheur

Université Alassane Ouattara

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Côte d'Ivoire

**LEDJOU Djamanfoh Prisca-Nicaise**

Docteure en Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Côte d'Ivoire

**Date de soumission :** 21/07/2025

**Date d'acceptation :** 15/09/2025

**Pour citer cet article :**

KOBRI. M. M & LEDJOU. D.P.N (2025) « Culture locale et styles de management des mampreneures en Côte d'Ivoire : une étude quantitative », Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 3» pp : 1140 – 1168

## Résumé

Les mampreneures, ces femmes qui conjuguent entrepreneuriat et maternité, font face à un double défi : gérer une entreprise tout en répondant aux attentes socioculturelles liées à leur rôle de mère. Dans un contexte ivoirien où les valeurs traditionnelles accordent une place centrale à la famille et où la répartition des rôles genrés reste fortement ancrée, ces entrepreneures développent un style de management unique, influencé à la fois par leur expérience maternelle et les normes culturelles ivoiriennes. Cette réflexion vise à mieux comprendre les logiques d'ajustement, les stratégies adoptées par les mampreneures pour affirmer leur leadership, et les éventuelles limites imposées ou induites par la culture sur leurs pratiques managériales. A cet effet, une série de questionnaire a été administrée à un échantillon de 195 mères et femmes d'affaires opérant dans tous les secteurs de l'économie ivoirienne. Les résultats issus de l'analyse quantitative via le logiciel Jamovi 2.6.26 montrent que les normes culturelles ainsi que le genre influencent positivement le style de management collaboratif des mampreneures. Une telle analyse permettrait de contribuer à la reconnaissance des spécificités du management féminin dans les contextes fortement culturels et de proposer des pistes d'accompagnement adaptées à ce profil entrepreneurial.

**Mots-clés : Femmes ; maternité ; entrepreneuriat ; style de management ; normes culturelles**

## Abstract

Mumpreneurs, these women who combine entrepreneurship and motherhood, faced a double challenge: managing a business while meeting the sociocultural expectations linked to their role as mothers. In an Ivorian context where traditional values give a central place to the family and where the distribution of gender roles remains strongly anchored, these entrepreneurs develop a unique management style, influenced both by their maternal experience and Ivorian cultural norms. This reflection aims to better understand the logic of adjustment, the strategies adopted by mumpreneurs to assert their leadership, and the possible limits imposed or induced by culture on their managerial practices. To this end, a series of questionnaires was administered to a sample of 195 mothers and businesswomen operating in all sectors of the Ivorian economy. The results from the quantitative analysis using Jamovi 2.6.26 software show that cultural norms as well as gender positively influence the collaborative management style of mumpreneurs. Such an analysis would contribute to the recognition of the specificities of female management in highly cultural contexts and to propose support avenues adapted to this entrepreneurial profile.

**Keywords: Women; motherhood; entrepreneurship; management style; cultural norms**

## Introduction

L'entrepreneuriat féminin connaît une croissance significative dans de nombreuses régions du monde, y compris en Afrique subsaharienne, où les femmes s'imposent de plus en plus comme actrices du monde du développement économique (GEM, 2021). Parmi elles, émerge une figure singulière : celle de la mampreneure, une femme qui assume simultanément les responsabilités liées à la gestion d'une entreprise et celles de la maternité (D'Andria & Richomme-Huet, 2011; D'Andria & Richomme-Huet, 2012 ; Duberley & Carrigan, 2013). Ce double rôle influence non seulement son organisation quotidienne mais aussi sa manière d'exercer le pouvoir, de diriger son équipe et de prendre des décisions. Le style de management des mampreneures semble ainsi se construire à la croisée de plusieurs dimensions : le genre, la parentalité, les contraintes sociales et les réalités entrepreneuriales. Contrairement aux modèles traditionnels de leadership souvent fondés sur des normes masculines et hiérarchiques, les mampreneures tendent à développer des approches managériales plus flexibles, collaboratives voire émotionnellement intelligentes (D'andria, 2014; Makola, 2022 ; N'Da, et al., 2023). Cette singularité pourrait découler non seulement de leur expérience personnelle ou de la nécessité de concilier efficacité professionnelle, mais aussi de la culture (Sarr & Fall, 2021; Kouadio, 2021).

En Côte d'Ivoire, la culture joue un rôle central dans la structuration des rapports sociaux, économiques et professionnels. Elle est marquée par des valeurs telles que le respect des aînés, la solidarité communautaire et l'influence des rôles de genre. La maternité est valorisée et considérée comme centrale dans la structure familiale et la stabilité sociale. Une femme qui n'a pas d'enfants est parfois stigmatisée (Hugon, 2005). En outre, les femmes sont souvent jugées en fonction de leur capacité à être de bonnes mères et épouses.

Ces attentes culturelles vis-à-vis des femmes, notamment en tant qu'épouses et mères, peuvent parfois entrer en tension avec les exigences du leadership entrepreneurial, qui requiert autonomie, assertivité, prise de décision rapide et gestion du temps rigoureuse. De ce fait, les mampreneures doivent souvent adapter leur style de management pour concilier leurs obligations familiales et professionnels, tout en se conformant aux normes sociales en vigueur. Cependant, les recherches sur les styles de management adoptés par les mampreneures restent encore limitées, en particulier dans les contextes socioculturels africains où les exigences culturelles vis-à-vis du rôle des femmes

sont très marquées. Il devient donc crucial de comprendre si ces femmes développent un style de management spécifique, différent de celui des entrepreneures sans enfants ou des entrepreneurs hommes, et d'identifier les facteurs culturels qui façonnent ce style. D'où la préoccupation centrale : **Dans quelle mesure la culture influence-t-elle les pratiques managériales des mampreneures ? Plus spécifiquement, comment les mères et entrepreneures construisent-elles leur autorité dans un environnement marqué par des représentations genrées du pouvoir ? Dans quelle mesure leur statut de mère conditionne-t-il leur rapport à l'autorité, à la gestion des équipes ou à la prise de décision ? Le style de management des mampreneures est-il façonné par un modèle culturel spécifique ?** l'objectif de cet article est de mettre en évidence les facteurs culturels qui influencent les styles managériaux des mères et femmes d'affaires.

Pour répondre à ces questionnements, la méthodologie envisagée est quantitative et hypothético-déductive. A cet effet, un questionnaire est élaboré et administré auprès d'un échantillon de 195 femmes mamans et cheffes d'entreprises. Ces dernières exercent toutes dans les villes d'Abidjan et de Grand-Bassam et militent dans la même association féminine dénommée « Femmes de pouvoir ». Les résultats obtenus révèlent l'existence d'un lien positif entre la culture locale et les styles de management adoptés par les mampreneures.

L'article se subdivise en quatre parties. Dans la première, il est fait l'exposé des différentes théories sur le management des femmes entrepreneures ainsi que sur le rôle de la culture locale et nationale. Ensuite, dans la deuxième partie, nous déroulons le dispositif méthodologique mis en place pour constituer l'échantillon, pour construire les instruments de collecte de données et pour analyser les informations recueillies. La troisième partie s'intéresse à la présentation et l'interprétation des résultats. Enfin, la discussion clôturera notre argumentaire. La conclusion résumera l'ensemble des idées défendues, des résultats obtenus, des limites et des perspectives de recherches.

## **1. Les défis culturels et les pratiques managériales des mampreneures**

### **1.1 Le style de management des mampreneures**

Le modèle de management des femmes (l'art de gérer au féminin) s'impose de plus en plus dans les recherches afin de faire progresser les connaissances sur les stratégies déployées par les femmes pour impulser leurs entreprises (Rguibi & Atid, 2021). Les valeurs féminines alors fortement modélisées dans le style de management des organisations ont été définies, comme déterminantes

dans l'analyse d'un nouveau cadre plus adapté à la réalité des organisations (Pigeyre & Vernazobres, 2013). Ce cadre en décalage avec le modèle hiérarchique traditionnel, plus autoritaire, est souvent perçu comme plus humain et démocratique. Il se traduit par une approche inclusive du modèle de management, notamment avec une plus grande sensibilité aux relations interpersonnelles et une préoccupation marquée pour la gestion participative et collaborative des équipes. Ce style de management qui peut être retenue comme transformationnelle, soucieux du développement des collaborateurs et de leur épanouissement, a pour but les faire adhérer au projet commun et de créer un environnement propice au bien-être collectif (Eagly & Carli, 2007).

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. Pour Mendy (2017), le style de management des femmes entrepreneures se caractérise par l'approche genre liée à leur rôle social. Ces rôles de genre influencent non seulement le comportement managérial féminin mais aussi les attentes sociales (Wood & Eagly, 2012). Dans ce contexte spécifique, il convient de faire ressortir que les comportements managériaux des mampreneures (femmes entrepreneures mères et épouses) et leurs attentes sont liés aux capacités de conciliation de la vie professionnelle et vie privée. D'après Richomme Huet, Vial & d'Andria (2013) la mampreneure est une femme qui, s'identifie à la fois comme mère et femme d'affaires. Pour ces mamans et entrepreneures, l'entreprise et l'enfant sont conçus presque simultanément afin de leur permettre d'atteindre un équilibre professionnel et privé difficile, voire impossible dans le salariat et, dont l'opportunité d'affaires est généralement en lien avec l'expérience particulière d'avoir des enfants.

Par ailleurs, dans la littérature, le style de management des mampreneures semble se construire à la croisée de plusieurs dimensions : le genre, la parentalité, les contraintes sociales et les réalités entrepreneuriales. Selon les auteurs, la recherche de l'équilibre entre les obligations familiales et la vie professionnelle des mampreneures semble être l'un des facteurs les plus déterminants du modèle de gestion de ces dernières (d'Andria, A. & Gabarret, 2017). Mais, fortement marqué par la représentation de leurs besoins, les facteurs économiques et environnementaux ainsi que par la culture. L'étude du style de management des mampreneures se rapporte à la définition de ces dernières comme un groupe social qui permet à ses membres d'avoir une identité. De ce fait, il est

crucial de mettre en exergue les normes, les valeurs, les attitudes, les croyances et les pratiques du milieu au cœur des modèles de management des mampreneures.

## **1.2 La culture dans le modèle de management**

Par définition, la culture est un ensemble de valeurs, de croyances, de normes et de comportements partagés par un groupe de personnes. Définie plus clairement par Tylor (1871), la culture est un tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances, les valeurs, les traditions, les coutumes, ainsi que toutes autres dispositions et habitudes acquises par un individu en tant que membre d'une société. Selon Dubois (1987), la culture se caractérise par quatre propriétés fondamentales : elle est globale, partagée, transmissible et évolutive. Elle englobe un ensemble d'éléments qui participe à la construction d'une collectivité, et se manifeste, dans sa forme la plus visible, à travers un ensemble de comportements distinctifs. En effet, la culture est collective et individuelle à la fois, elle est globale et locale, voire universelle. Le modèle d'influence de la culture sur le comportement d'Adler (1994) quant à lui, définit deux types de valeurs mis en évidence à travers la culture : les valeurs finales et les valeurs instrumentales. Trompenaars et Hampden-Turner (1998) opèrent une distinction entre la dimension universaliste et le volet particulariste de la culture.

Pour Hofstede (1980 ; 1994), la culture est une programmation mentale collective, c'est-à-dire un système de valeurs et de croyances partagées qui façonne les comportements des individus vivant dans un même pays ou appartenant à un même groupe. L'auteur identifie plusieurs dimensions de la culture notamment: la distance hiérarchique (power distance), le collectivisme vs l'individualisme, le contrôle de l'incertitude (uncertainty avoidance), la masculinité vs la féminité, l'orientation long terme/court terme, l'indulgence et la retenue.

Selon les travaux Mouladili (2024), la culture joue un rôle crucial dans la formation des attitudes, des comportements et des décisions managériales. Plusieurs cadres d'analyses ont été mobilisés pour étudier les dimensions culturelles et les pratiques managériales. Ces analyses procèdent d'une manière intéressante pour cerner les contours du management basée sur le modèle de Hofstede (1980). Cependant, depuis longtemps considérée comme le miroir qui permet d'apprécier les politiques de gestion et le style de management des entrepreneures, le spectre de la masculinité et

de la féminité comme dimension de la culture n'a pas suffisamment été intégré dans les analyses. En revanche, cette dimension permet de caractériser l'environnement social, économique et culturel dans lequel évolue les femmes entrepreneurs par rapport à son influence sur les intentions, les motivations et la performance managériales de ces dernières. De ce fait, pour nous permettre de comprendre et de faire ressortir les dimensions culturelles présentes dans les sociétés africaines notamment ivoiriennes, il convient d'observer les rapports sociaux et professionnels qui en contexte sont fortement marqués par les valeurs de respect, la solidarité communautaire et normes de genre.

### **1.3 Les singularités culturelles dans le contexte des femmes entrepreneures**

La culture a pris place dans tous les domaines. Plusieurs recherches attestent de l'impact de la culture sur la gestion et le management des organisations. En dépit de ces résultats, les approches aujourd'hui doivent être enrichies et complétées (Meier, 2019). En effet, en raison de l'absence de consensus autour du concept ainsi que la prédominance de la théorie de la modernité, il est difficile d'identifier un cadre théorique clair pour penser l'influence de la culture sur les pratiques de management et le leadership (Yousfi, 2023). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'approche de la contingence culturelle est une approche théorique qui considère que l'intention, l'acte de création d'entreprise, la gestion et la réussite entrepreneuriale dépendent du contexte culturel dans lequel l'organisation ou l'individu évolue. Cette approche issue du prolongement des théories de la contingence en management, en y intégrant la dimension culturelle, notamment à travers les travaux de Hofstede (1994), Trompenaars (1998) et bien d'autres auteurs, postule qu'il n'existe pas de modèle de gestion unique applicable à toutes les sociétés. Une stratégie managériale efficace alors est celle qui s'adapte aux spécificités culturelles du contexte local. (Rajâa, 2021). Hofstede (1980) différencie les valeurs de la société représentant la culture nationale et de ses conséquences (structures familiales ; différenciation des rôles ; stratification sociale ; définitions de comportement...). Deux courants de recherche ont été mis en avant dans l'étude de l'impact de la culture sur l'entrepreneuriat. Le premier explore le rapport entre la culture et les caractéristiques des entrepreneurs. Le second s'intéresse aux liens entre la culture nationale et le niveau d'entrepreneuriat.

Par ailleurs, partant également de ce postulat, d'autres recherches portant sur l'entrepreneuriat féminin ont montré que dans des contextes multiculturels, les normes sociales et représentations de genre peuvent à la fois freiner et impulser l'entrepreneuriat des femmes ainsi que leur style de gestion. Dans ce contexte, les mampreneures développent un style de management ancré dans les valeurs maternelles et communautaires locales, souvent spécifique à l'environnement. Dans cette approche que l'on peut qualifier de management hybride (à la jonction des responsabilités traditionnelles et professionnelles) et qui reflète une adaptation aux réalités culturelles, il est essentiel dans l'analyse de l'influence des dimensions culturelles d'interroger le contexte managérial et culturel dans lequel évoluent les mampreneures. Autrement dit, il est nécessaire de repenser les approches managériales des mères à partir des réalités culturelles locales, en valorisant les formes de leadership alternatives souvent qualifiées à tort d'« informelles » ou de « non conventionnelles ». Cette perspective invite à dépasser les paradigmes universalistes pour mieux comprendre les styles de management endogènes et contextualisées (Shaikh & Zakaria, 2022 ; Saje Africa Editors, 2024). Nous postulons ainsi les hypothèses suivantes :

H1 : les normes et les perceptions culturelles sont des éléments structurants qui pourraient influencer le style de management des mères et entrepreneures ;

H2 : les valeurs culturelles traditionnelles (locales) auraient un impact sur les perceptions de l'autorité et de la délégation chez les mampreneures ;

H3 : le style de management des mampreneures serait déterminé par les influences culturelles que lui imposent le contexte social ;

H4 : le genre aurait un effet significatif sur les pratiques managériales des mères et entrepreneures

## **2. Dispositif méthodologique**

### **2.1 L'échantillon de l'étude**

Il convient tout d'abord de préciser que cette recherche s'inscrit dans la continuité de celle réalisée en Juillet 2025 sur le style de management des mampreneures et qui a été publiée dans la Revue Internationale des Sciences de Gestion. Dans celui-ci, il était question d'identifier les styles de management des mères et créatrices d'entreprises. A cet effet, les résultats avaient montré que les mères adoptent un style managérial participatif et collaboratif axé sur la gestion des équipes et les

modèles d'éducation des enfants (empathie, bienveillance, gestion des émotions). Partant de ces résultats, le présent article va tenter de montrer que les modèles d'éducation des enfants varient selon la culture des femmes. Par conséquent, le style de management des mères et businesswomen pourrait être expliqué par des dimensions culturelles propres ou ancrées dans l'environnement de la créatrice d'emplois.

Ainsi, la méthodologie choisie est quantitative. Nous avons opté pour 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 opèrent 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 195 mamans ayant créé leur entreprise au début de la grossesse (52,0%) ou après l'accouchement (18,4%) ou encore pendant la maternité (29,6%). Parmi elles, 2,4% sont des mères sociologiques tandis que 97,6% ont des expériences de maternité propres. Ces mampreneures sont à la tête de petites entreprises (51,3%), de moyennes (48,7%). La journée de travail s'achève autour de 8h par jour (9,8%) ou 12h (50,3%) ou plus de 12h par jour

(40%). Le volume total d'affaires s'analyse autour de 5 millions (90,8%) ou de 5 à 20 millions (8,2%) ou encore de 20 à 50 millions (1%). L'équipe de direction comprend parfois l'entrepreneure seule (16,4%), ou avec sa famille (31,6%), ou un recrutement externe (51,9%).

## **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 côté sud du pays). 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 25 Avril au 10 Mai 2025). Sur 250 questionnaires distribués, nous avons eu un retour de 195, soit un taux de réponse de 78%.

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse en composantes principales, d'une analyse factorielle exploratoire et d'une régression linéaire multiple 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 et les dimensions de la culture.

## **3. Présentation des résultats et interprétation**

### **3.1 Les analyses factorielles exploratoires**

L'AFE a consisté à évaluer la fiabilité des variables retenues servant à mesurer les échelles de la culture et du style de management des mampreneures. Toutefois, pour nous assurer de la dimensionnalité de ces instruments de mesure, des analyses seront effectuées sur l'ensemble des items. Les résultats de ces analyses sont consignés dans les tableaux 1 et 2 ci-dessous.

**Tableau N°1 : Résultats de l'AFE de l'échelle de mesure des dimensions culturelles des mampreneures**

Sphéricité de Bartlett : $\chi^2 = 789$ ; ddl = 351 ; $p < 0,001$ KMO = 0,686 KMO par item > 0,5					
Codes	Qualité de représentation	Facteurs			
		Normes et perceptions socioculturelles	Culture locale	Influences Culturelles	Genre
CULT1	0,7871	0,25193	<b>0,8396</b>	-0,00586	0,0540
CULT2	0,68768	<b>0,71820</b>	0,10624	-0,02842	0,1551
CULT6	0,64777	<b>0,7502</b>	0,3002	0,16837	0,0551
CULT7	0,92451	0,15959	0,02085	-0,000832	<b>0,6350</b>
CULT8	0,79045	0,05106	0,00833	<b>0,87015</b>	0,0337
CULT9	0,76072	<b>0,94003</b>	-0,01237	0,17168	-0,0208
CULT11	0,76163	<b>0,7711</b>	0,00381	0,04107	-0,0953
CULT14	0,79982	0,12293	0,06118	<b>0,95956</b>	0,0393
CULT16	0,87220	<b>-0,07278</b>	<b>0,54642</b>	0,08286	-0,0242
CULT18	0,74820	<b>0,50545</b>	0,05367	0,14152	-0,0846
CULT19	0,63964	<b>0,53890</b>	0,43368	0,09401	-0,1012
CULT20	0,49341	<b>0,94672</b>	-0,17494	-0,02763	0,0456
CULT21	0,98321	0,08270	-0,04624	<b>0,53191</b>	0,0153
CULT26	0,95181	<b>0,7070</b>	0,07639	0,01404	0,0227
CULT27	0,93017	<b>0,6585</b>	0,03796	0,05544	-0,0394
<i>Valeur propre</i>		4,1578	2,7094	6,4537	3,0100
<i>% de la variance expliqué</i>		22,18	24,61	28,80	21,20
<i>% cumulé de la variance expliquée</i>		22,18	46,79	75,59	96,79
<i>Alpha de cronbach</i>		0,700	0,687	0,680	0,681

Source : Issus du traitement des données sous Jamovi 2.6.26

Pour vérifier que la variable culture présente une structure factorielle à quatre dimensions et arriver à interpréter chacun de ces facteurs, nous nous sommes intéressés à la qualité de représentation (communalité) et aux poids factoriels des items consignés de l'ensemble des items. En sus, afin de faciliter l'identification des dimensions mises en évidence précédemment, une rotation orthogonale (Varimax) est réalisée. Les résultats montrent que les données de l'échelle peuvent être factorisées car l'indice KMO (0,686) et la sphéricité de Bartlett (0,000) sont justes conformes aux seuils requis. En sus, l'analyse des composantes principales réalisée sur les données collectées montre que quatre (04) dimensions peuvent être aisément distinguées dans le cadre de ce travail ; **les normes et**

**perceptions socioculturelles** (avec les items « CULT2 » ; en Côte d'Ivoire (CIV), les normes culturelles influencent ma manière de diriger mon entreprise, « CULT6 » ; je dois parfois adapter mon comportement ou style de management à cause de perceptions culturelles, « CULT9 » ; le rôle traditionnel attribué aux femmes dans ma culture a un impact sur mes décisions managériales, « CULT11 » ; la tradition accorde plus d'importance aux rôles familiaux qu'aux ambitions professionnelles des femmes, « CULT18 » ; le regard de la société sur l'entrepreneuriat féminin en CIV est mitigé et en évolution, CULT19 » ; le regard de la société sur l'entrepreneuriat féminin en CIV est encore très conservateur, « CULT20 » ; le regard de la société sur l'entrepreneuriat féminin en CIV est variable selon les régions, CULT26 » ; dans mon environnement, l'attitude qui est la plus valorisée chez une dirigeante est le leadership collaboratif, « CULT27 » ; dans mon environnement, l'attitude qui est la plus valorisée chez une dirigeante est la discrétion et la réserve), **la culture locale** (avec les items « CULT1 » ; ma culture locale influence ma manière de diriger mon entreprise, « CULT16 » ; la culture locale favorise l'entrepreneuriat féminin), **les influences culturelles** (avec les items « CULT8 » ; je dois parfois modifier mon comportement pour être prise au sérieux en tant que cheffe d'entreprise, « CULT14 » ; je pense que les femmes entrepreneures doivent faire davantage leurs preuves dans ma culture), **le genre** (avec l'item « CULT7 » ; les hommes sont généralement plus facilement acceptés dans des postes de leadership). Ce qui signifie que le contexte culturel des mampreneures est marqué par une forte influence des normes culturelles et des perceptions de la société (stéréotypes sociaux). Contrairement aux dimensions culturelles d'Hofstede, les résultats révèlent d'autres dimensions plus ancrées que sont la culture locale et régionale, le genre et les influences culturelles. En plus, l'alpha de Cronbach calculé sur chacune des quatre dimensions est supérieure à 0,65. Les résultats sont donc fiables.

**Tableau N°2 : 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
MAN3	0,685	<b>0,7371</b>	-0,0297
MAN4	0,650	<b>0,7897</b>	0,0927

MAN5	0,655	<b>0,6473</b>	-0,0146
MAN10	0,675	-0,0400	<b>0,8197</b>
MAN11	0,710	0,0835	<b>0,7139</b>
MAN13	0,735	<b>0,6880</b>	0,0213
MAN15	0,784	<b>0,71400</b>	0,1107
MAN16	0,653	<b>0,58110</b>	0,1458
<i>Valeur propre</i>		3,092	4,058
<i>% de la variance expliqué</i>		20,4	56,4
<i>% cumulé de la variance expliquée</i>		20,4	76,8
<i>Alpha de cronbach</i>		0,600	0,626

Source : Issus du traitement des données sous Jamovi 2.6.26

Les résultats montrent que l'échelle retenue (après purification) présente des qualités satisfaisantes. En effet, avec les indices KMO (0,723) et de sphéricité de Bartlett (<0,001) satisfaisants, l'échelle purifiée fait émerger huit facteurs distincts expliquant 76,8% de la variance totale. Toutes les communalités et les poids factoriels sont supérieurs à 0,5. L'analyse en composantes principales montre que cinq dimensions peuvent être aisément distinguées ; **le style de management participatif** (avec les items « MAN3 » ; *je consulte mon équipe avant de prendre une décision importante*, « MAN4 » ; *je valorise les idées et suggestions de mes collaborateurs*, « MAN5 » ; *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 certes sur un management participatif axé sur le travail en équipes et la collaboration ; mais, également sur trois autres 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 également fiables.

### 3.2. Vérification des hypothèses

La régression linéaire multiple est retenue pour tester les hypothèses H1, H2, H3 et H4. Mais avant, il importe de nous assurer de la bonne corrélation entre les variables en présence. Afin d'éviter les problèmes de multicollinéarité, source d'estimation incorrecte des coefficients de régression et du poids relatif de chaque variable explicative, le principe d'indépendance des variables explicatives doit être respecté (Evrard, et al., 2003). Elle peut être détectée visuellement par l'examen de la matrice des corrélations entre variables explicatives. Vu que les variables du modèle sont toutes mesurées sur l'échelle métrique de Likert à 5 points, nous utilisons le test de corrélation de Pearson. Les résultats sont présentés dans le tableau 1 en annexe. De manière globale, les variables indépendantes culturelles sont positivement corrélées aux styles de management des mampreneures. Les coefficients de corrélation en valeur absolue dépassent les 0,20 montrant ainsi la plus ou moins forte intensité des liens entre les différentes variables en présence. Le pic est celui existant entre les normes et perceptions socioculturelles, la culture locale, les influences culturelles, le genre et le management collaboratif ( $R^2 = 0,650$ ). Toutefois, le coefficient de Pearson ne teste que les corrélations (relations linéaires) et non les relations de causes à effets entre variables. Seul le test des hypothèses permet d'établir la relation de cause à effet entre les variables. Aussi, afin de quelque peu simplifier nos analyses, nous a – t- il semblé nécessaire de considérer la variable du style de management des mampreneures comme globale. Selon les résultats présentés dans le tableau 2, les coefficients alpha de crombach sont acceptables pour justifier d'une agrégation des dimensions de la variable style de management.

### 3.2.1. La culture du milieu oriente le management des mampreneures

Les résultats du tableau 3 des analyses de régression linéaire multiple montrent que le coefficient de détermination ajusté est égal à 0, 423 ce qui signifie que 42,30% du style de management des mampreneures est expliquée par les dimensions culturelles. Ce coefficient étant supérieur à 0,4 ; on peut donc attester que l'environnement culturel des mampreneures influence leur style de management.

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	F	ddl1	ddl2	P

Style de management		0,650	0,423	3,56	8	181	0,000
Modèle							
Variables indépendantes		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (β)	T	P	
		A	Se				
Les dimensions culturelles	Constante	4.1081	0.549		7.4871	< 0,001	
	Normes et perceptions socioculturelles	1.0857	0.318	0.9480	3.4091	0,000	
	Culture locale	1.0414	0.303	0.9113	3.44057	0,000	
	Influences culturelles	1.1239	0.3201	0.9833	3.512	0,000	
	Genre	1.075	0.311	0.8021	2.455	0,000	

**Tableau N°3 : Résultats du test de régression linéaire entre la culture et le style de management des mampreneures**

*Source : issue du traitement des données sur Jamovi 2.26.6*

Pour mieux apprécier ce travail, l'analyse de l'influence de chacun des quatre dimensions culturelles s'avère nécessaire. Les résultats montrent que les dimensions ont une influence significative et positive sur le style de management des mampreneures.

En effet, concernant les dimensions des aspects culturelles pris individuellement les résultats montrent que L'hypothèse H1 est validée ( $t = 3,409$ ,  $p < 0,001$ ) ; nous déduisons que les normes et perceptions socioculturelles influencent significativement et positivement le style managérial des mampreneures. De même, les résultats montrent qu'il existe un lien significatif et positif entre la culture locale et le style managérial est élevé comme l'attestent les valeurs suivantes :  $t = 3,441$ ,  $p < 0,001$ . Les critères de validation étant réunis, nous confirmons donc l'hypothèse H2.

Ensuite, si ce lien est moyen en ce qui concerne la relation entre les influences culturelles et le style de management est élevé comme l'attestent les valeurs suivantes :  $t = 3,512$ ,  $p < 0,001$ . Les critères de validation étant réunis, nous confirmons donc l'hypothèse H 3. Par ailleurs, l'hypothèse H4 selon laquelle le genre est un facteur à l'origine du management des mamans et entrepreneures est confirmée ( $t = 2,455$ ,  $p < 0,001$ ), bien que légèrement inférieur aux autres dimensions culturelles.

Les résultats de cette étude renforcent l'idée que le management ne peut être pratiqué de manière indépendante du contexte culturel. Une compréhension fine des dynamiques socioculturelles, des

normes locales et du rôle du genre est essentielle pour développer des styles de management efficaces dans le cadre de l'entrepreneuriat des mères entrepreneures.

#### **4. Discussion des résultats**

Au-delà de l'idéologie des affaires (marqué par la masculinité), l'approche managériale s'est également intéressée à l'étude du style de gestion des mampreneures. Notre objectif dans cette recherche visait à mettre en les facteurs culturels qui influencent les styles managériaux des mères et femmes d'affaires afin d'apporter un éclairage sur les réalités entrepreneuriales de cette « nouvelle forme d'expression entrepreneuriale au féminin.

Nos résultats confrontés aux théories culturelles et de contingence culturelle, montrent les dimensions de la culture identifiées dans le cadre de notre étude exploratoire ont une influence sur les pratiques managériales des mampreneurs. Ces résultats confirment et enrichissent nos soupçons sur le façonnage du style de management des mamans entrepreneures en fonction d'un modèle culturel spécifique.

De façon globale, nos résultats corroborent avec les travaux de Ziri, et al. (2024) qui ont montré que la culture locale a une influence sur la réussite entrepreneuriale de femmes. En effet, ces recherches ont mis en lumière que la réussite des femmes entrepreneures dans l'observation pratique est le produit d'une combinaison entre plusieurs aspects managériaux spécifiques. Dans leur contexte, les auteurs ont retenu les traits de personnalités, les normes et les valeurs culturelles qui peuvent être la paraphrase des motivations et des sociales des mampreneurs. Mutwila (2022) montrent à travers les résultats de ses recherches que la culture favorise l'esprit d'entreprise chez les femmes. Il ajoute que la spécificité du modèle entrepreneurial féminin améliore la création d'entreprise. En effet, faisant preuve d'un management qui met en avant leur sentiment de "féminité" surtout de mère manifeste, les entrepreneures sont considérées comme étant souples et flexibles. Dans le même sens les conclusions de Dokou & al (2021) ont montré que l'intégration des aspects culturels de la réalité du potentiel et de management des entrepreneurs a une influence sur la croissance entrepreneuriale. D'autres auteurs, également mettant en avant la spécificité de certaines normes et valeurs culturelles, montrent dans leurs analyses que ces normes sont indispensables pour façonner les comportements des entrepreneurs (Bella & al, 2024 ; Genga, &

Babalola, 2024). Dans ce contexte, on peut situer en référence aux travaux de Dokou & al (2016), les pratiques managériales des mampreneures mises en œuvre présentent des valeurs spécifiques.

En effet, nos travaux montrent que les normes, les perceptions socioculturelles et la culture locale (caractérisé une hiérarchie sociale-de respect des aînés) liées au genre et à l'identité de mère ont influence positive sur le style de management des mampreneures ivoiriennes. Dans ces composantes le style de management des mampreneures met en évidence les caractéristiques de la représentation sociale de la double identité femmes entrepreneures dans l'exercice de leurs activités. Des quels, nous avons fait ressortir que deux aspects managériaux semblent être imbriqués (le participatif et la collaboratif) pour traduire les comportements de gestion des mampreneures.

## **Conclusion**

Cette recherche a tenté de montrer l'importance de considérer les dynamiques culturelles locales pour mieux expliquer les logiques managériales dans les économies émergentes, et plus particulièrement dans les trajectoires entrepreneuriales féminines. En s'appuyant sur des valeurs telles que les perceptions culturelles, la hiérarchie sociale, la maternité valorisée et les réseaux informels, ces entrepreneures développent des pratiques managériales hybrides, à mi-chemin entre référentiels traditionnels et impératifs contemporains du monde des affaires.

Les résultats obtenus soulignent que les normes et perceptions socioculturelles, le respect des hiérarchies sociales et le genre sont des éléments structurants qui influencent directement les logiques managériales féminines. Le mode de gestion se caractérise par une forte proximité relationnelle (management participatif et collaboratif), une organisation flexible adapté aux impératifs domestiques ainsi qu'un leadership souvent fondé sur l'écoute, l'empathie et la gestion affective des relations humaines. Ces pratiques contrastent avec les modèles managériaux classiques, généralement fondés sur des principes de rationalisation, de performance et de compétitivité issus des référentiels occidentaux. Ces résultats soulignent également la nécessité d'élargir la réflexion sur les modèles managériaux dominants en intégrant des approches contextualisées, sensibles aux réalités culturelles locales.



Sur le plan scientifique, plusieurs perspectives de recherche méritent d'être explorées. Il serait pertinent, dans un premier temps, d'élargir l'analyse à d'autres régions de la Côte d'Ivoire, voire à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, afin d'identifier les constantes et les variations régionales dans les styles de management féminins. Par ailleurs, des études comparatives entre mampreneures issues de contextes culturels différents pourraient enrichir la compréhension des interactions entre genre, culture et entrepreneuriat.

Enfin, une approche longitudinale permettrait d'observer l'évolution de ces pratiques managériales à mesure que les mampreneures gagnent en expérience, en ressources et en exposition aux modèles entrepreneuriaux globaux. Une telle démarche contribuerait à nourrir une réflexion plus large sur la construction de modèles managériaux endogènes, en phase avec les réalités culturelles et sociales locales.

Sur le plan pratique et politique, les résultats appellent à une meilleure prise en compte des ancrages culturels dans les programmes d'accompagnement entrepreneurial. Les dispositifs de formation, de financement ou de mentorat devraient être repensés pour s'adapter aux spécificités des mampreneures, en valorisant leur rôle social et en soutenant les formes alternatives de leadership qu'elles incarnent. En intégrant ces dimensions, les politiques publiques pourraient renforcer l'impact économique et social de l'entrepreneuriat féminin, tout en contribuant à l'émergence de modèles managériaux véritablement endogènes.

## ANNEXES

## ANNEXE 1 : Analyse Factorielle exploratoire

Contributions des facteurs

	Facteurs					Unicité
	1	2	3	4	5	
<b>ma culture locale influence ma manière de diriger mon entreprise</b>	0.787 1	0.2749 1	0.0361 2	- 0.1225 0	0.1438 9	0.2679 5
<b>en CIV les normes culturelles influencent ma manière de diriger mon entreprise</b>	0.084 4	0.6876 8	- 0.1175 7	0.0102 8	0.1225 0	0.4910 4
<b>dans mon environnement culturel, les femmes leaders sont encore perçues comme une exception</b>	0.274 0	0.0761 5	0.2663 5	0.1126 9	0.1210 3	0.8208 6
<b>être une femme dirigeante dans mon environnement est encore mal perçu par certaines personnes</b>	- 0.010 6	0.2953 9	- 0.0088 7	0.0594 5	0.3075 0	0.8144 6

## Contributions des facteurs

	Facteurs					Unicité
	1	2	3	4	5	
les normes sociales de ma région rendent difficiles l'autorité d'une femme dans un rôle de dirigeante	0.066 8	0.4316 2	- 0.0661 9	0.0365 6	0.1476 8	0.7817 2
je dois parfois adapter mon comportement ou style de management à cause de perceptions culturelles	0.454 2	- 0.0149 1	0.3281 0	- 0.0612 4	- 0.1853 2	0.6477 7
les hommes sont généralement plus facilement acceptés dans des postes de leadership	0.035 6	0.2544 0	- 0.0761 7	0.0235 3	0.0561 1	0.9245 1
je dois parfois modifier mon comportement pour être prise au sérieux en tant que cheffe d'entreprise	0.083 8	0.0015 4	0.4458 9	- 0.0531 9	- 0.0294 7	0.7904 5

## Contributions des facteurs

	Facteurs					Unicité
	1	2	3	4	5	
<b>le rôle traditionnel attribué aux femmes dans ma culture a un impact sur mes décisions managériales</b>	0.018 5	0.0334 5	0.4671 5	0.0727 1	0.1195 9	0.7607 2
<b>il m'arrive de ressentir un manque de crédibilité simplement parce que je suis une femme</b>	0.230 5	0.3897 3	0.1180 8	- 0.1388 0	- 0.0127 3	0.7616 3
<b>la tradition accorde plus d'importance aux rôles familiaux qu'aux ambitions professionnelles des femmes</b>	0.011 0	0.0742 1	0.4240 7	0.0566 8	- 0.0258 6	0.8106 6
<b>j'ai rencontré des résistances liées au genre dans mon parcours entrepreneurial</b>	0.062 6	0.0597 9	- 0.0156 2	- 0.0484 1	0.3654 5	0.8563 7

## Contributions des facteurs

	Facteurs					Unicité
	1	2	3	4	5	
<b>Dans mon environnement, l'attitude qui est la plus valorisée chez une dirigeante est le pragmatisme et l'efficacité</b>	0.034 5	0.4051 7	0.1722 0	0.0140 2	- 0.0705 8	0.7998 2
<b>je pense que les femmes entrepreneures doivent faire davantage leurs preuves dans ma culture</b>	0.016 4	0.1301 8	0.1824 9	0.0441 9	0.2640 2	0.8778 2
<b>je pense q'en tant que femme je dois faire deux fois plus d'efforts pour prouver mes compétences</b>	- 0.011 0	- 0.0291 0	0.1987 0	0.1211 9	0.2695 6	0.8722 0
<b>la culture locale favorise l'entrepreneuriat féminin</b>	0.166 1	- 0.1583 5	- 0.0158 6	- 0.1653 2	0.6734 2	0.4662 4
<b>le regard de la société sur l'entrepreneuriat féminin en CIV est positif et encourageant</b>	- 0.100 1	0.1113 2	0.2353 2	0.0863 1	0.4081 1	0.7482 0

## Contributions des facteurs

	Facteurs					Unicité
	1	2	3	4	5	
<b>le regard de la société sur l'entrepreneuriat féminin en CIV est mitigé et en évolution</b>	0.185 7	- 0.0896 1	0.4957 4	- 0.0852 0	0.2546 2	0.6396 4
<b>le regard de la société sur l'entrepreneuriat féminin en CIV est encore très conservateur</b>	0.534 6	0.0437 3	0.0852 4	0.4561 6	0.0590 2	0.4934 1
<b>le regard de la société sur l'entrepreneuriat féminin en CIV est variable selon les régions</b>	- 0.130 1	- 0.0908 8	0.0557 7	0.9832 1	- 0.0039 5	0.0050 0
<b>j'ai accès à des réseaux et groupes de soutien des femmes entrepreneures dans ma région</b>	0.549 6	0.0830 9	- 0.0543 5	- 0.0597 4	0.0633 1	0.6804 6
<b>mon entourage professionnel perçoit positivement mon rôle de femme dirigeante d'entreprise</b>	- 0.055 0	- 0.1003 2	0.4110 6	0.0033 1	0.0689 6	0.8131 7

Contributions des facteurs

	Facteurs					Unicité
	1	2	3	4	5	
<b>mon entourage professionnel perçoit avec réserve mon rôle de femme dirigeante d'entreprise</b>	0.180 6	0.4154 3	0.2200 2	- 0.0463 9	0.0777 0	0.7381 9
<b>mon entourage professionnel perçoit négativement mon rôle de femme dirigeante d'entreprise</b>	- 0.061 2	0.3531 9	0.0368 3	- 0.1058 7	- 0.0766 1	0.8530 8
<b>Dans mon environnement ,l'attitude qui est la plus valorisée chez une dirigeante est l'autorité ferme</b>	0.149 3	0.0143 9	0.0244 4	- 0.0146 5	0.1577 6	0.9518 1
<b>Dans mon environnement ,l'attitude qui est la plus valorisée chez une dirigeante est le leadership collaboratif</b>	0.022 8	0.1189 3	0.1664 6	0.0360 2	0.1617 2	0.9301 7



Contributions des facteurs

	Facteurs					Unicité
	1	2	3	4	5	
<b>Dans mon environnement, l'attitude qui est la plus valorisée chez une dirigeante est la discrétion et la réserve</b>	0.041 4	0.0563 6	0.1904 3	- 0.1469 2	0.0562 4	0.9341 0

Note. la méthode d'extraction 'Vraisemblance maximale' a été utilisée en association avec une rotation 'varimax'

## BIBLIOGRAPHIE

Ahl, H., & Nelson, T. (2010). *Moving forward: Institutional perspectives on gender and entrepreneurship research*.

Adler, N. J. (1994). *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Boston: PWS-Kent Publishing.

Bella L. G., Michaud J., Punnett B. J., Melyoki L. L., Metwally E., Mukanzi C., Senaji T. A. & Taleb A. (2024); Towards Increased Understanding of Leadership in the African Context: Data From Seven Countries. *Journal of International Management*, 30 (5), 101-170.

Dempsey, D., & Sanders, J. (2010). *Motherhood and entrepreneurship*

Dokou, K., Koffi, A., & N'Guessan, M. (2016). *Culture et entrepreneuriat en Afrique : Vers un modèle managérial endogène*. *Revue Africaine des Sciences de Gestion*, 8(2), 35–52.

Dokou, K., Zahui, S., & Kouamé, Y. (2021). *Influence des réalités culturelles sur le potentiel managérial des entrepreneurs africains*. *Revue Internationale des Dynamiques Entrepreneuriales*, 12(1), 22–39.

Dubois, P. L. (1987). *La culture d'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.

D'andria, A. (2014). Un éclairage sur le processus entrepreneurial des mampreneurs. Étude exploratoire de leur dynamique effectuale. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 13(1), 11-33.

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*.

D'Andria, A. & Gabarret, I. (2017). Mères et entrepreneures : étude de la motivation entrepreneuriale des mampreneurs françaises. *Revue internationale P.M.E.*, 30(1), 155–181. <https://doi.org/10.7202/1039789a>

D'Andria, A., & Richomme-Huet, K. (2012). Le mampreneuriat : Étude de l'impact de la maternité en entrepreneuriat. *11ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Brest*.

D'Andria, A., & Gabarret, I. (2017). La conciliation travail-famille chez les mampreneurs : une approche contextuelle du rôle du genre dans l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 49–74.



Duberley, J., & Carrigan, M. (2013). The career identities of ‘mumpreneurs’: Women’s experiences of combining enterprise and motherhood. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(6), 629-651. <https://doi.org/10.1177/0266242611435182>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Genga, C. A., & Babalola, S. S. (2024). Women and Leadership: A Case of the Kenyan and South African Banking Sector. *Social Sciences*, 13(9), 456. <https://doi.org/10.3390/socsci13090456>

Gudeta, A., & Van Engen, M. (2018). Women’s leadership styles and managerial effectiveness: A study on transformational leadership in women entrepreneurs. *Gender in Management*, 33(5), 401–414.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: HarperCollins.

Meier, O. (2019). *Management interculturel : interactions culturelles et conduite des affaires à l'international* (4e éd.). Paris : Dunod.

Hugon, A. (2005). L’historiographie de la maternité en Afrique subsaharienne. *Clio*, 21, 212-229. <https://doi.org/10.4000/clio.1466>

Makola, Z. S. (2022). Mumpreneurs’ experiences of combining motherhood and entrepreneurship : A netnographic study. *Journal of Contemporary Management*, 19(si1), 1-20. <https://doi.org/10.35683/jcm20129.139>

Monitor, G. E., & College, S. (s. d.). *Women’s Entrepreneurship 2016/2017 Report*.

Mendy, M. (2017). Women entrepreneurs in Sub-Saharan Africa: A new paradigm for leadership. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(1), 33–50.

Mouladili, F. (2024). Culture et management en Afrique: les défis d’un modèle hybride. *Revue Africaine des Sciences de Gestion*, 9(1), 12–27.

Mutwila, M. (2022). Culture et entrepreneuriat féminin en Afrique subsaharienne : Vers une nouvelle lecture des dynamiques de création d’entreprise. *Journal Africain du Management et de l’Innovation*, 5(3), 14–29.

Navarro, D. J., Foxcroft, D. R., & Faulkner, A. (2020). *Learning statistics with Jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners* (Version 0.75). Retrieved from <https://learningstatisticswithjamovi.com>



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>

Pigeyre, F., & Vernazobres, A. (2013). Les styles de management au féminin: vers une redéfinition du leadership. *Revue française de gestion*, 39(230), 71–88.

Rajâa, A. (2021). Culture, genre et entrepreneuriat au Maghreb: vers une approche de la contingence culturelle. *Revue Internationale de l'Entrepreneuriat*, 2(4), 55–73.

Revue Internationale des Sciences de Gestion. (2025). *Les styles de management des mampreneures ivoiriennes : entre maternité et leadership*, Juillet 2025, 18(3), 44–66.

Richomme-Huet, K., Vial, V., & d'Andria, A. (2013). Mampreneurs: une figure singulière de l'entrepreneuriat féminin. *Revue Française de Gestion*, 39(230), 89–104.

Rguibi, H., & Atid, H. (2021). Le management féminin : vers un nouveau paradigme de leadership dans les entreprises marocaines. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 24(2), 66–81.

Shaikh, A. W., & Zakaria, N. (2022). *Exploring cultural factors impacting female digital entrepreneurs in underdeveloped countries: A comparative analysis*. In *Multidisciplinary Perspectives on Cross-Border Trade and Business* (pp. ...). DOI 10.4018/978-1-7998-9071-3.ch015.

Saje Africa Editors (2024). *Special Issue: Entrepreneurship and Africa's Cultural Context*. *Africa Journal of Management*, 10(2), 89–99.

Sarr, N. F., & Fall, M. (2021). La promotion de l'empowerment et de l'entrepreneuriat féminin auprès des femmes exclues des politiques sociales et économiques au Sénégal. *Revue Organisations & territoires*, 30(2), 31-37. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1347>

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Custom*. London: John Murray.

Wood, W., & Eagly, A. H. (2012). Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. In M. Zanna & J. Olson (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 46, pp. 55–123). Academic Press.

Yousfi, H. (2023). L'influence de la culture sur les styles de management : une analyse critique des paradigmes universalistes. *Revue Internationale de Management Interculturel*, 15(1), 22–39.



Ziri, A., Koulibaly, D., & Traoré, F. (2024). Normes culturelles et réussite entrepreneuriale des femmes en Afrique de l'Ouest : Une analyse comparative. *Revue Internationale de l'Entrepreneuriat Féminin*, 3(2), 41–60.