

Les facteurs de motivation des salariés dans les TPE ivoiriennes : le cas du secteur de la restauration à Abidjan

Employee motivation factors in Ivorian SMEs: the case of the restaurant sector

Jeanne d’Arc KONAN, (Enseignante-chercheuse)
Ecole Supérieure Africaine des TIC (ESATIC), Abidjan, Côte d’Ivoire

Prisca KABLAN
Docteur en Sciences de gestion

Kafadio Aminata COULIBALY, (Enseignante-chercheuse)
Université Péléforo Gon Coulibaly, Korhogo, Côte d’Ivoire

Adresse de correspondance :	Ecole Supérieure Africaine des TIC (ESATIC), Abidjan, Côte d’Ivoire
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KONAN, J. d’Arc, KABLAN, P., & COULIBALY, K. A. (2026). Les facteurs de motivation des salariés dans les TPE ivoiriennes : le cas du secteur de la restauration à Abidjan. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 97–115. https://doi.org/10.5281/zenodo.22972829
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026)

Les facteurs de motivation des salariés dans les TPE ivoiriennes : le cas du secteur de la restauration à Abidjan

Résumé

Cette étude analyse les facteurs de motivation et de fidélisation des salariés dans les très petites entreprises (TPE) du secteur de la restauration à Abidjan. Alors que les modèles classiques de la motivation, notamment ceux de Maslow, Herzberg et Vroom, permettent d'expliquer les principaux déterminants de la motivation au travail, leur capacité à rendre compte des réalités spécifiques des TPE africaines, caractérisées par des ressources limitées, une forte informalité et une proximité managériale, demeure insuffisamment documentée. Cette recherche vise ainsi à identifier les leviers de motivation qui permettent aux dirigeants de TPE de maintenir leur personnel, dans un contexte marqué par la précarité de l'emploi, la forte pression organisationnelle et la nécessité de fidéliser un personnel souvent volatile. Une approche qualitative exploratoire d'inspiration interprétativiste a été mobilisée à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de 11 salariés et de 12 responsables d'établissements de restauration. Les échantillons ont été sélectionnés par choix raisonné, jusqu'à l'atteinte de la saturation théorique. L'analyse thématique des données met en évidence une hiérarchie des facteurs de motivation. La régularité du versement de la rémunération constitue le facteur dominant, cité par 21 des 23 participants, en raison de son rôle dans la sécurisation des besoins de subsistance et la stabilité psychologique des salariés. Ce facteur est complété par les avantages en nature, notamment la prise en charge des repas, ainsi que par des facteurs relationnels et managériaux tels que la reconnaissance, le respect, la qualité des relations avec le dirigeant et les collègues, la solidarité et la flexibilité face aux contraintes personnelles. Les possibilités d'apprentissage et de développement des compétences constituent également un levier de valorisation, bien qu'elles puissent paradoxalement favoriser la mobilité des salariés. Ces résultats montrent que la motivation repose principalement sur la rémunération, les avantages en nature, la reconnaissance du travail, la qualité des relations hiérarchiques, les conditions de travail et les perspectives d'apprentissage. L'étude met également en évidence le rôle central du management de proximité dans le maintien de l'engagement et la réduction du turnover. Ces résultats soulignent l'importance, pour les très petites entreprises de restauration à Abidjan, de mettre en place des pratiques managériales simples mais cohérentes afin de renforcer la satisfaction et la stabilité du personnel. Toutefois, le caractère qualitatif de l'étude et son ancrage géographique limité à Abidjan restreignent la généralisation des résultats.

Mots clés : facteurs de motivation, très petites entreprises, pratiques des ressources humaines.

JEL Classification : M12

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

This study looks at what motivates employees in very small restaurants in Abidjan. While traditional models of motivation—notably those of Maslow, Herzberg, and Vroom—help explain the main determinants of motivation at work, their ability to account for the specific realities of African VSEs, characterized by limited resources, a high degree of informality, and close managerial oversight, remains insufficiently documented. This research therefore aims to identify the motivational levers that enable managers of very small businesses to retain their staff in a context marked by job insecurity, high organizational pressure, and the need to retain an often-volatile workforce. An exploratory qualitative approach inspired by interpretivism was employed, based on semi-structured interviews conducted with 11 employees and 12 managers of food service establishments. The samples were selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. Thematic analysis of the data reveals a hierarchy of motivational factors. The regularity of payments is the dominant factor, cited by 21 of the 23 participants, due to its role in securing employees' basic needs and psychological stability. This factor is complemented by benefits in kind, particularly meal coverage, as well as by interpersonal and managerial factors such as recognition, respect, the quality of relationships with management and colleagues, solidarity, and flexibility in the face of personal constraints. Opportunities for learning and skill development also serve as a driver of job satisfaction, although paradoxically they may encourage employee mobility. These results show that motivation is based primarily on compensation, benefits in kind, recognition of work, the quality of relationships with supervisors, working conditions, and opportunities for learning. The study also highlights the key role of proximity management in keeping employees engaged and reducing turnover. These results highlight the importance for very small restaurants in Abidjan to put simple but consistent management practices in place to boost staff satisfaction and stability. However, the qualitative nature of the study and its geographical focus limited to Abidjan restrict the generalizability of the results.

Keywords : motivational factors, very small enterprises, human resources management practices

Classification JEL : M12

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

La Côte d'Ivoire possède un tissu économique largement dominé par les très petites, petites et moyennes entreprises (TPME), qui constituent un important levier de création d'emplois et de dynamisme du secteur privé. Selon la Direction générale du Portefeuille de l'État (2025), les TPME représentent plus de 90 % des entreprises formelles et jouent un rôle important dans la création d'emplois. Cette importance économique est corroborée par les données gouvernementales récentes. En effet, les Orientations stratégiques du Plan national de développement (PND) 2026-2030 indiquent qu'en 2024, les PME représentaient près de 98 % du tissu des entreprises en Côte d'Ivoire et contribuaient à environ 20 % du PIB et à 23 % de l'emploi formel (République de Côte d'Ivoire, 2026). Ces données confirment la place prépondérante des petites entreprises dans le développement économique et social du pays.

Parmi ces entreprises, les très petites entreprises (TPE) présentent des caractéristiques organisationnelles particulières qui les distinguent des grandes structures. Elles fonctionnent généralement avec des ressources financières limitées, une faible formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines et une forte proximité entre le dirigeant et les salariés (Ferrier, 2002 ; Torrès, 2003). Dans ces structures, les relations directes remplacent souvent les dispositifs formalisés de GRH, notamment en matière de rémunération, de formation, de carrière et d'évaluation. Cette proximité favorise une gestion personnalisée, mais peut également limiter la professionnalisation des pratiques de ressources humaines. Ces caractéristiques sont particulièrement visibles dans le secteur de la restauration, marqué par des horaires atypiques, une forte intensité du travail et une mobilité importante du personnel.

Dans ce contexte, la motivation des salariés constitue un enjeu majeur pour la performance et la pérennité des TPE. Les théories classiques de la motivation, notamment celles de Maslow (1943), Herzberg et al. (1959), Vroom (1964) ainsi que Deci et Ryan (1985, 2000), mettent en évidence l'importance de facteurs tels que la satisfaction des besoins, la rémunération, les conditions de travail, la reconnaissance, l'autonomie, les attentes et les relations sociales. Toutefois, l'application de ces modèles aux petites entreprises africaines nécessite de prendre en compte les spécificités économiques, sociales et culturelles des contextes étudiés. Dans les TPE, où les ressources sont limitées et où le management est fortement personnalisé, les mécanismes de motivation peuvent en effet différer de ceux observés dans les grandes organisations formalisées.

Les travaux consacrés aux petites entreprises africaines soulignent à cet égard l'importance des dimensions relationnelles et communautaires. Simen et Nkoa (2019) montrent que la solidarité constitue un moyen de gestion des ressources humaines particulièrement important dans les très petites entreprises sénégalaises. Elle peut se traduire par le soutien du dirigeant, l'assistance lors de difficultés personnelles ou encore l'établissement d'une relation de confiance favorisant l'attachement du salarié à l'entreprise. De même, Hernandez (2007) souligne que le management en Afrique doit tenir compte de l'ancrage communautaire de l'individu et de l'importance de ses obligations sociales et familiales. Ces travaux montrent ainsi que la motivation ne peut être appréhendée uniquement à travers les incitations financières, mais doit également intégrer les relations sociales, la proximité managériale et les formes de soutien développées dans l'entreprise.

Cependant, malgré ces avancées, les modalités concrètes d'articulation entre les facteurs matériels, intrinsèques et relationnels de la motivation restent encore insuffisamment documentées dans les TPE ivoiriennes, particulièrement dans le secteur de la restauration. Les travaux de Simen et Nkoa (2019) mettent principalement l'accent sur la solidarité comme mécanisme de gestion dans les TPE africaines, tandis que Hernandez (2007) insiste davantage sur l'ancrage socioculturel du management africain. Il reste donc à comprendre comment ces dimensions se combinent concrètement avec la rémunération, les avantages en nature, la

reconnaissance, les conditions de travail et les possibilités d'apprentissage dans les TPE ivoiriennes. Cette question apparaît d'autant plus importante dans le secteur de la restauration à Abidjan, où l'évolution des modes de consommation favorise le développement de la restauration hors domicile (Konan, 2025) et où les entreprises doivent composer avec une main-d'œuvre souvent jeune, des ressources limitées et une forte nécessité de fidélisation.

Dans les TPE de restauration, les pratiques usuelles de motivation, telles que les primes ou les récompenses, peuvent ainsi se révéler insuffisantes lorsqu'elles ne répondent pas aux attentes fondamentales des salariés. La régularité du paiement des salaires, les avantages en nature, notamment les repas, mais également la reconnaissance, le respect, la qualité des relations avec le dirigeant et les collègues, la solidarité et la flexibilité face aux contraintes personnelles peuvent constituer des leviers importants de motivation et de fidélisation. La question du désengagement et du turnover demeure dès lors un enjeu central pour ces entreprises.

C'est dans cette perspective que se pose la question générale suivante : Quels sont les facteurs qui influencent la motivation des salariés dans les très petites entreprises du secteur de la restauration à Abidjan ?

Cette interrogation est déclinée en quatre questions de recherche : Quels éléments du contexte professionnel sont susceptibles d'influencer la motivation des salariés dans les TPE de restauration à Abidjan ? Comment les pratiques de gestion mises en œuvre au sein des TPE influencent-elles la motivation des salariés ? Comment les interactions entre les salariés et leur environnement organisationnel interviennent-elles dans leur motivation au travail ? Comment les salariés et les dirigeants perçoivent-ils les mécanismes favorisant ou limitant la motivation au sein des TPE de restauration à Abidjan ?

L'objectif de cet article revient à analyser les facteurs qui permettent aux dirigeants de TPE de maintenir le personnel sur le long terme. Cette problématique est la raison de cet article, dont le périmètre d'étude se circonscrit exclusivement au secteur de la restauration en Côte d'Ivoire. Cette recherche présente un double intérêt. Sur le plan théorique, elle contribue à contextualiser les modèles classiques de la motivation en montrant que leur application aux TPE ivoiriennes doit intégrer les contraintes économiques, la proximité managériale ainsi que les dimensions relationnelles et communautaires. Elle prolonge ainsi les travaux de Simen et Nkoa (2019) et d'Hernandez (2007) en examinant empiriquement la combinaison des facteurs matériels, de la solidarité, de la reconnaissance et de la proximité managériale dans le contexte spécifique des TPE ivoiriennes de restauration. Sur le plan managérial, elle vise à identifier des pratiques simples et accessibles permettant aux dirigeants de renforcer la satisfaction, l'engagement et la stabilité du personnel, notamment à travers la régularité du paiement des salaires, la prise en charge des repas, la reconnaissance du travail, le respect, la flexibilité et le développement des compétences par l'apprentissage sur le tas.

Le présent travail s'organise en quatre temps : un cadre théorique consacré aux TPE, au management de proximité et aux théories de la motivation, une présentation de la démarche méthodologique, une analyse des résultats empiriques et une discussion des principaux enseignements au regard de la littérature existante. En clôture, l'étude présente ses implications managériales, ses limites et ses perspectives de recherche.

2. Revue de littérature

La compréhension de la motivation des salariés dans les très petites entreprises (TPE) nécessite de tenir compte à la fois des caractéristiques organisationnelles de ces structures et des mécanismes psychologiques, relationnels et sociaux susceptibles d'influencer les comportements au travail. Dans cette perspective, la présente revue de littérature s'intéresse d'abord aux spécificités des TPE, puis au management de proximité et à la qualité des relations entre dirigeants et salariés. Elle examine ensuite les principales théories de la motivation en mettant en évidence leurs apports et leurs limites dans le contexte africain. Enfin, ces différents

apports sont articulés dans un modèle conceptuel intégrateur servant de cadre d'analyse à l'étude empirique.

2.1. Les Très Petites Entreprises

Les Très Petites Entreprises (TPE), définies comme des structures employant moins de dix salariés (Ferrier, 2002 ; Evina, 2007), représentent le socle du tissu économique ivoirien. Avec les PME, elles constituent plus de 90 % des entreprises formelles et jouent un rôle majeur dans la création d'emplois.

Les TPE se distinguent par une forte proximité managériale (Torrès, 2003), caractérisée par une faible formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines. Les relations directes entre le dirigeant et les salariés remplacent souvent les outils classiques de GRH. Dans le secteur de la restauration, les recrutements reposent fréquemment sur les réseaux familiaux, communautaires ou relationnels, favorisant la confiance mais limitant la professionnalisation des pratiques de gestion (Simen et Nkoa, 2019).

Parmi les principaux leviers de motivation, la rémunération occupe une place centrale. Elle regroupe l'ensemble des contreparties financières et non financières accordées aux salariés en échange de leur travail (Evina, 2007). Dans les TPE ivoiriennes de la restauration (maquis traditionnels, restaurants de quartier, kiosques de restauration rapide), la faiblesse des ressources financières et l'absence de dispositifs sociaux formalisés réduisent les possibilités d'évolution salariale. Contrairement aux grandes entreprises, où les grilles salariales et les conventions collectives fixent des repères précis, les TPE disposent d'une marge de manœuvre plus réduite, limitant ainsi les possibilités d'augmentations régulières. Les dirigeants recourent alors à des formes de rémunération complémentaires, notamment les avantages en nature (repas, logement, transport) et diverses primes destinées à encourager la performance ou à fidéliser les salariés.

Ainsi, dans un contexte marqué par la proximité managériale et des ressources limitées, la combinaison du salaire, des avantages en nature et des primes constitue un levier essentiel pour renforcer la motivation, l'engagement et la fidélisation des employés, contribuant ainsi à la performance des TPE de restauration.

Ainsi, l'étude des TPE ne peut être limitée à leur dimension quantitative. Leur mode de fonctionnement repose également sur une logique organisationnelle spécifique dans laquelle la proximité entre le dirigeant et les salariés constitue une caractéristique structurante. Cette particularité conduit naturellement à examiner le rôle du management de proximité dans la motivation des salariés.

2.2. Management de proximité au sein des TPE

Dans les TPE, la qualité de la relation interpersonnelle entre le gérant et le salarié ne se réduit pas à des échanges professionnels, elle intègre une dimension de protection sociale et morale qui détermine en grande partie le niveau d'implication du subordonné (Simen et Nkoa, 2019). L'étude de la satisfaction au travail dans les administrations africaines souligne que les facteurs liés à l'environnement, le soutien organisationnel, la relation avec le supérieur hiérarchique jouent un rôle disproportionné par rapport aux facteurs matériels, comparativement aux résultats obtenus dans des contextes occidentaux comparables (Ndirangu, 2014).

Au Sénégal, par exemple, on observe une prolifération de ces petites entreprises à « *caractère familial* » dans lesquelles le recrutement repose essentiellement sur des réseaux affinitaires et identitaires, conduisant à une prédominance des ressortissants de la même ethnie et, pour certains, du même village (Simen et Nkoa, 2019). Pour Fauré (1994), l'organisation familiale africaine est un puissant facteur de développement de l'esprit d'entreprise. Ces travaux sur le lien entre solidarité et entreprise ont permis de renouveler des approches dans la gestion des TPE. Les TPE ne sont pas de grandes entreprises en miniature ; elles répondent à des logiques

de gestion spécifiques que les travaux de chercheurs comme Torrès (2003) ou Marchesnay (2004) qualifient de « *proximité managériale* ».

La proximité managériale peut donc être considérée comme une ressource susceptible de compenser, au moins partiellement, la faiblesse des dispositifs formels de GRH. Toutefois, elle peut également créer des situations d'inégalité lorsque les décisions du dirigeant apparaissent comme arbitraires ou lorsque les relations personnelles influencent la distribution des tâches, des récompenses ou des opportunités. Cette ambivalence conduit à mobiliser la théorie de l'échange leader-membre afin de mieux comprendre la dimension relationnelle du management dans les TPE.

- **La théorie de l'échange leader-membre (LMX)**

La théorie de l'échange leader-membre (Leader-Member Exchange – LMX) propose une conception relationnelle du leadership. Contrairement aux approches qui considèrent le comportement du dirigeant comme relativement homogène à l'égard de l'ensemble des collaborateurs, la LMX s'intéresse à la qualité des relations dyadiques établies entre le dirigeant et chacun de ses salariés. Graen et Uhl-Bien (1995) présentent ainsi la LMX comme une approche du leadership fondée sur le développement progressif de relations d'échange entre leaders et collaborateurs.

La motivation en TPE repose grandement sur cette théorie. La qualité de la relation interpersonnelle entre le gérant et le salarié détermine l'implication de ce dernier. De plus, la perception d'une *justice distributive* (répartition équitable des pourboires ou des tâches pénibles) renforce la confiance et réduit le turn-over.

En Côte d'Ivoire, l'entreprise est souvent perçue à travers le prisme de la communauté. Selon Hernandez (2007), « *le manager en Afrique doit intégrer le fait que l'individu au travail reste profondément ancré dans sa communauté, ce qui influence directement ses attentes en matière de flexibilité et de soutien financier* » (p. 84). La motivation d'un salarié est intrinsèquement liée à sa capacité à satisfaire ses obligations sociales et familiales (solidarité, dépenses de santé des proches, événements de vie). Le secteur de la restauration emploie une main-d'œuvre souvent jeune, parfois peu qualifiée, entrée dans le métier par stratégie de survie économique ou par logique de compagnonnage (apprentissage sur le tas). La motivation y est donc fortement contingente de la sécurité psychologique que le gérant peut offrir dans un environnement économique globalement instable.

La LMX ne doit toutefois pas être considérée comme une explication universelle et automatiquement positive des relations dirigeant-salarié. Des travaux critiques ont souligné certaines difficultés conceptuelles et méthodologiques concernant la définition et la mesure du construit LMX, invitant à une utilisation prudente de cette théorie. Dans le cadre de la présente étude qualitative, la LMX est donc mobilisée comme une grille permettant d'examiner la manière dont les relations quotidiennes entre dirigeants et salariés peuvent participer aux mécanismes de motivation, sans présumer à l'avance de la nature des facteurs qui seront identifiés.

2.3. Les fondements théoriques de la motivation des salariés dans les TPE

La motivation au travail peut être définie comme le processus psychologique qui catalyse l'action individuelle au sein de l'organisation. Elle se caractérise par la canalisation de l'effort, la vigueur de l'implication et la constance du travailleur dans la réalisation des finalités collectives. Levy-Leboyer (2006) la considère comme un phénomène dynamique résultant de l'interaction entre les caractéristiques de l'individu, son environnement de travail et les objectifs qu'il poursuit. Dans cette perspective, différentes théories permettent d'identifier les mécanismes susceptibles d'expliquer l'engagement des salariés.

2.3.1. La motivation

La motivation au travail occupe une place centrale dans les sciences de gestion. Elle peut être définie comme l'ensemble des forces internes et externes qui orientent le comportement d'un individu vers l'atteinte d'objectifs (Levy-Leboyer, 2006). Dans le contexte organisationnel, elle influence la direction, l'intensité et la persistance des efforts déployés par le salarié. Bergeron (1986) la considère comme une énergie psychologique qui pousse l'individu à agir et se renouvelle en fonction des résultats obtenus et des attentes satisfaites.

En Côte d'Ivoire, et plus particulièrement dans les très petites entreprises (TPE), la motivation dépasse la simple dimension économique. Elle est fortement façonnée par les relations humaines, la proximité avec le dirigeant et le sentiment d'appartenance au groupe de travail. Contrairement aux grandes structures, où les dispositifs de motivation sont souvent codifiés et institutionnalisés, les TPE s'appuient davantage sur des leviers informels, symboliques et relationnels (Koffi 2026).

Être motivé au travail suppose trois dimensions essentielles à savoir l'adhésion à un objectif professionnel jugé pertinent, la volonté de fournir un effort pour atteindre cet objectif, la persévérance dans l'action malgré les contraintes rencontrées.

Ces différentes dimensions montrent que la motivation ne doit pas être envisagée de façon binaire (comme simplement présente ou absente) mais plutôt comme un processus continu et évolutif, influencé par le contexte professionnel et les pratiques de management.

2.3.2. Les concepts actuels de la motivation

L'entreprise cherche en permanence à accroître la productivité du travail, c'est-à-dire à augmenter la quantité de production réalisée par chaque employé afin de réduire ses coûts et, par conséquent, d'améliorer ses bénéfices. Pour atteindre cet objectif, elle optimise, organise, divise et standardise les différentes opérations.

Ce qui pousse l'organisation à effectuer des pressions auprès des salariés. Quant à ces derniers, privés de la possibilité de s'exprimer dans leur travail, ils exécutent leur travail avec peu de motivation. La motivation au travail correspond à la satisfaction de la concordance de ce que l'individu attend du travail et de ce que le travail pourrait lui procurer. La motivation au travail, c'est donc le résultat de la satisfaction et il est important de préciser certaines conditions qui la constituent (le travail lui-même, le niveau économique qu'il représente, les relations dans lesquelles il baigne).

2.3.3. Les théories mobilisées

Les théories les plus adaptées aux TPE sont celles qui mettent en avant la reconnaissance (Herzberg, 1959), les besoins psychologiques et sociaux (Maslow, 1943 ; Deci et Ryan, 1985), la justice et la transparence (Adams, 1963) et la clarté des attentes (Vroom, 1964 ; Locke et Latham, 1990). Elles permettent de comprendre pourquoi les salariés restent motivés même dans un environnement où les récompenses financières sont limitées, et montrent l'importance du management de proximité propre aux TPE.

- La reconnaissance

Dans sa théorie bi-factorielle, Herzberg (1959) distingue deux catégories de facteurs influençant l'attitude au travail (les facteurs motivateurs et les facteurs d'hygiène). Pour Herzberg, la reconnaissance constitue donc un levier de satisfaction plutôt qu'un simple moyen d'éviter l'insatisfaction. Elle agit comme un signal de valorisation de la contribution individuelle et renforce le sentiment d'accomplissement. Selon Herzberg, des éléments liés au contenu même du travail (la reconnaissance, la responsabilisation ou encore la valorisation des compétences) influencent fortement la motivation des salariés. Dans les très petites entreprises, où les moyens financiers sont restreints, les formes de reconnaissance symbolique et les retours positifs

représentent des leviers particulièrement pertinents pour renforcer l'engagement des employés. Dans la restauration, le salaire et le repas du personnel relèvent souvent des facteurs d'hygiène indispensables, tandis que la reconnaissance du gérant joue le rôle de moteur. La théorie de Herzberg (1959) offre un cadre utile pour analyser la reconnaissance dans les TPE de restauration en Côte d'Ivoire, mais elle doit être adaptée et nuancée pour rendre compte des réalités locales. La reconnaissance ne fonctionne pas comme un facteur motivateur isolé ; elle doit s'inscrire dans un ensemble cohérent incluant des conditions matérielles décentes, des relations de confiance et une prise en compte des dimensions collectives et communautaires. Les gérants de TPE qui souhaitent fidéliser leur personnel doivent donc dépasser une conception purement symbolique de la reconnaissance et intégrer des dimensions matérielles, relationnelles et contextuelles qui correspondent aux attentes et aux réalités des salariés ivoiriens. Cette étude contribue ainsi à la littérature sur la contextualisation des théories occidentales du management en Afrique et souligne la nécessité de développer des modèles hybrides intégrant les spécificités locales.

- Les besoins psychologiques et sociaux

Abraham Maslow (1943) propose une conception hiérarchique des besoins humains, organisée en cinq niveaux. Selon lui, les besoins sont organisés selon une « hiérarchie de prépotence » : les besoins de niveau inférieur doivent être suffisamment satisfaits avant que les besoins de niveau supérieur n'émergent comme motivateurs dominants. Cette théorie a profondément influencé les pratiques managériales, notamment dans la conception des politiques de rémunération, de reconnaissance et de développement professionnel. Contrairement à Maslow, Deci et Ryan ne postulent pas de hiérarchie stricte entre ces besoins. Ils considèrent que les trois besoins sont innés, universels et doivent être satisfaits simultanément pour favoriser la motivation intrinsèque et le bien-être psychologique. La théorie des besoins met en évidence que les individus cherchent à satisfaire des aspirations hiérarchisées, allant de la sécurité jusqu'à l'épanouissement personnel. Les travaux de Deci et Ryan enrichissent cette approche en soulignant trois besoins essentiels : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Grâce à leur proximité relationnelle, les TPE disposent d'un atout particulier pour répondre à ces attentes, notamment par un management de proximité qui favorise la satisfaction de ces besoins fondamentaux. La motivation des serveurs et cuisiniers fluctue le long d'un continuum allant de la motivation extrinsèque dictée par le besoin de pourboires ou la peur du licenciement à la motivation intrinsèque, caractérisée par le plaisir du contact client ou la maîtrise d'un savoir-faire culinaire (Deci & Ryan, 2000). Les théories de la motivation, notamment celles qui mettent l'accent sur l'autonomie, la compétence, l'appartenance et les relations sociales, supposent souvent que les salariés recherchent principalement l'accomplissement individuel. Cette hypothèse doit être nuancée.

Dans de nombreux contextes africains, le travail répond simultanément à plusieurs finalités : obtenir un revenu, soutenir la famille élargie, accéder à un statut social, préserver son honneur et construire un réseau de relations. Le besoin d'appartenance ne se limite donc pas à l'équipe ou à l'organisation ; il inclut la famille, la communauté, les réseaux religieux, les groupes professionnels et parfois les relations politiques ou territoriales. Les besoins psychologiques sont inséparables des contraintes économiques. Dans un contexte de chômage élevé ou d'emploi informel, la motivation ne peut pas être expliquée uniquement par l'enrichissement des tâches ou l'épanouissement personnel. La stabilité de l'emploi, le revenu, la protection sociale et la possibilité d'aider les proches peuvent constituer des déterminants prioritaires.

- La justice et la transparence

La théorie de l'équité met en avant que la motivation des salariés repose sur leur perception de justice dans la répartition des efforts et des récompenses. Dans les TPE, où les échanges sont

directs et fréquents, toute impression d'injustice peut rapidement fragiliser le climat social et réduire l'engagement des employés. C'est pourquoi une gestion transparente et équitable constitue un levier essentiel pour préserver la motivation. La théorie de la justice organisationnelle distingue généralement la justice distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle. Ces dimensions restent pertinentes, mais leur contenu concret dépend du contexte social et institutionnel.

La justice distributive ne concerne pas seulement l'équité entre la contribution et la récompense. Elle peut également être évaluée à partir des responsabilités familiales, de l'ancienneté, de la loyauté et de la capacité du salarié à soutenir son entourage. Ainsi, une rémunération identique peut être considérée comme formellement équitable, mais insuffisante si elle ne tient pas compte des charges sociales assumées par le salarié.

La justice procédurale se heurte souvent à l'existence de règles formelles et informelles. Dans certaines organisations, les procédures officielles de recrutement, de promotion ou d'évaluation coexistent avec des recommandations, des relations personnelles et des logiques de loyauté. Il serait toutefois réducteur d'expliquer ces pratiques uniquement par la corruption ou le favoritisme : elles peuvent aussi fonctionner comme des mécanismes de confiance dans des environnements où les institutions sont peu fiables. La difficulté consiste à distinguer la solidarité légitime de l'injustice clientéliste.

La transparence pose une problématique similaire. Elle est généralement associée à la disponibilité de l'information, à la traçabilité des décisions et à la possibilité de demander des comptes. Cependant, une transparence limitée peut être entretenue par :

- la concentration du pouvoir de décision ;
- la crainte de contester un supérieur ;
- l'absence de dispositifs indépendants de recours ;
- la faiblesse de la communication interne ;
- la coexistence de normes officielles et de pratiques informelles.

La transparence ne doit donc pas être réduite à la diffusion d'informations. Elle suppose également que les salariés puissent utiliser ces informations sans subir de sanctions, de marginalisation ou de représailles.

- ***La clarté des attentes***

Les théories des attentes et de la fixation des objectifs montrent que la motivation augmente lorsque les salariés comprennent clairement les objectifs à atteindre et perçoivent un lien entre leurs efforts, leurs performances et les récompenses obtenues. Dans les TPE, la définition d'objectifs réalistes et une communication régulière constituent ainsi des leviers essentiels de mobilisation.

Ces approches soulignent que la motivation est un processus complexe, influencé à la fois par les besoins, les attentes et les conditions de travail. Le rôle de l'entreprise consiste à créer un environnement propice à l'engagement en répondant aux attentes des salariés et en limitant les facteurs de démotivation. Si motivation et satisfaction sont étroitement liées, elles demeurent toutefois des concepts distincts, la prévention de la démotivation constituant un enjeu majeur de performance. Les théories du rôle et de la clarté des attentes supposent qu'une bonne performance dépend d'objectifs précis, de responsabilités définies et de critères d'évaluation explicites. Cette idée est pertinente, mais elle peut être difficile à mettre en œuvre dans les organisations africaines.

Les fonctions sont parfois polyvalentes et évolutives, particulièrement dans les petites entreprises, les organisations familiales et le secteur informel. Un salarié peut être recruté pour une tâche précise, puis être amené à résoudre des problèmes administratifs, familiaux ou relationnels qui ne figurent pas dans sa fiche de poste. Une définition trop rigide des responsabilités peut alors être perçue comme incompatible avec les exigences de solidarité et

d'adaptation. La clarté des attentes peut aussi être limitée par une communication indirecte. Le supérieur hiérarchique ne formule pas toujours explicitement ses attentes, notamment lorsque la relation repose sur la confiance, l'observation ou la connaissance personnelle. Le salarié est parfois censé comprendre les normes implicites liées à son statut, à son ancienneté ou à son appartenance au groupe.

Cette situation peut produire une ambiguïté du rôle, mais elle ne signifie pas nécessairement une absence totale de règles. Elle révèle plutôt l'existence de règles tacites.

L'application des théories de la reconnaissance, des besoins psychologiques et sociaux, de la justice organisationnelle et de la clarté des attentes au contexte africain doit être menée avec prudence. Ces théories offrent des grilles d'analyse pertinentes, mais elles reposent souvent sur des présupposés individualistes, formalistes et institutionnels qui ne rendent pas entièrement compte des réalités africaines. Dans ces contextes, les perceptions de la reconnaissance, de l'équité et de la transparence sont influencées par les solidarités communautaires, les obligations familiales, le respect de la hiérarchie, les réseaux relationnels, l'informalité et la précarité institutionnelle. Il convient dès lors d'adopter une perspective contingente et contextualisée, combinant les apports des théories générales avec les valeurs, les pratiques et les mécanismes sociaux propres aux milieux étudiés.

Le tableau ci-après synthétise l'articulation entre les principaux cadres théoriques mobilisés et les dimensions empiriques retenues pour analyser les facteurs de motivation des salariés dans les TPE de restauration.

Tableau 1 : Tableau conceptuel intégrateur des théories aux dimensions

Cadre théorique	Mécanisme étudié	Dimension empirique correspondante
Herzberg (1959)	Conditions matérielles, salaire, reconnaissance	Régularité salariale ; avantages matériels ; reconnaissance
Maslow (1943)	Besoins physiologiques, sécurité, appartenance	Salaire ; repas ; sécurité ; relations sociales
Deci & Ryan (1985, 2000)	Autonomie, compétence, appartenance	Apprentissage ; socialisation ; relations interpersonnelles
Adams (1963)	Justice et équité perçues	Équité salariale ; répartition des tâches ; traitement respectueux
Vroom (1964)	Relation effort–performance–récompense	Primes ; reconnaissance ; attentes de récompense
Locke & Latham (1990)	Clarté des objectifs et attentes	Communication ; objectifs ; responsabilités ; feedback
Graen & Uhl-Bien (1995)	Qualité de l'échange dirigeant-salarié	Management de proximité ; confiance ; soutien ; respect
Approches contextualisées	Solidarité, communauté, appartenance	Ancrage identitaire ; solidarité ; liens communautaires

Source : Auteurs

3. Méthodologie de recherche

Le design de recherche est une étude qualitative exploratoire. Ce choix se justifie par la volonté de faire émerger des facteurs de motivation spécifiques au contexte ivoirien qui échapperaient aux grilles de lecture purement occidentales. Dans cette étude, nous analysons les facteurs qui permettent aux dirigeants de TPE du secteur de la restauration de maintenir le personnel sur le long terme. Autrement dit, nous tentons d'appréhender la motivation du personnel comme découlant de la pratique de GRH de façon générale.

La recherche documentaire constitue la première étape de collecte des données. La documentation exploitée est issue des articles et ouvrages scientifiques, des documents administratifs et des rapports d'études. L'enquête s'est déroulée à Abidjan, une zone caractérisée par une forte densité et une grande diversité de structures de restauration. Ce travail est soutenu par une démarche méthodologique qui englobe à la fois la recherche documentaire,

des entretiens semi-directifs avec des dirigeants de restaurant ayant dans leur entreprise des employés qui ont au moins cinq (5) ans d'ancienneté. Pour obtenir une vision exhaustive, un échantillonnage par choix raisonné (non probabiliste) a été privilégié, en ciblant deux catégories d'acteurs (les managers et les salariés). L'échantillonnage a été réalisé par choix raisonné, en ciblant des salariés justifiant d'une ancienneté minimale de cinq ans dans leur organisation. Ce critère visait à garantir une expérience approfondie des pratiques managériales étudiées. Toutefois, ce choix introduit un biais de sélection : il favorise la participation de salariés durablement fidélisés, susceptibles d'avoir développé des relations de confiance établies avec la hiérarchie et d'avoir intériorisé les normes organisationnelles. En conséquence, les perceptions recueillies peuvent être plus favorables que celles des salariés ayant une ancienneté plus faible ou ayant quitté l'organisation. L'échantillon est composé de 23 personnes, répartis comme suit :

Les gérants/propriétaires (12 entretiens) : Pour comprendre la vision managériale, les contraintes économiques de la TPE et les leviers de motivation qu'ils pensent activer.

Les salariés (11 entretiens) : En veillant à la diversité des postes (serveurs, cuisiniers, plongeurs, etc.) et de l'ancienneté, afin de croiser les regards et d'identifier les facteurs réels de satisfaction et de frustration.

Tableau 2 : Echantillon de l'étude entretien des salariés

Sexe	Type d'établissement (Restauration)	Localisation (Commune d'Abidjan)	Niveau d'étude	Situation matrimoniale
F	Maquis traditionnel	Yopougon	CP1	Veuve
H	Maquis / Restauration	Yopougon ananeraie	CP1	Fiancé
H	Maquis / Restauration	Treichville	Aucun	Fiancé
F	Maquis / Restauration	Marcory	Aucun	Célibataire
F	Restaurant classique	Plateau	Primaire	Célibataire
H	Restaurant classique	Plateau	Terminal A	Marié
F	Restaurant classique	Plateau	Troisième	Célibataire
F	Maquis / Restauration	Yopougon Maroc	Aucun	Célibataire
F	Maquis	Cocody II plateau	Aucun	Fiancé
F	Restaurant	Cocody Angré	Sixième	Célibataire
F	Restaurant	Marcory	CM2	Célibataire

Source : Auteurs, à partir des données d'enquête

Niveau d'étude codé selon le système ivoirien : CP1 (1re année primaire), CM2 (dernière année primaire), Troisième (fin du 1er cycle secondaire), Terminale (fin du secondaire), « Aucun » = aucune scolarité formelle.

Tableau 3 : Echantillon de l'étude entretien Les Gérants / Propriétaires

Sexe	Type d'établissement (Restauration)	Localisation (Commune d'Abidjan)	Situation matrimoniale
F	Maquis traditionnel	Plateau	Célibataire
G	Maquis	Yopougon	Célibataire
H	Maquis	Koumassi	Fiancé
H	Restauration	Mossikro (Yopougon)	Célibataire
F	Restaurant classique	Cocody angré	Célibataire
H	Restaurant	Yopougon songon	Marié
F	Restaurant	Plateau	Célibataire
F	Maquis	Yopougon Maroc	Célibataire
H	Maquis	Adjamé marché gouro	Fiancé
F	Restaurant	Cocody Angré	Célibataire
F	Restaurant	Marcory	Célibataire
H	Restaurant	Adjamé 220 logements	Fiancé

Source : Auteurs, à partir des données d'enquête

Cette étude adopte une démarche qualitative exploratoire d'inspiration interprétativiste. Les données ont été recueillies à l'aide d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 11 salariés et 12 gérants de TPE de restauration à Abidjan, jusqu'à l'atteinte de la saturation théorique. En effet, la collecte s'est poursuivie jusqu'à l'absence d'éléments nouveaux après trois entretiens consécutifs, en prenant en compte des principales variations entre participants. Une procédure de vérification a été mise en œuvre par la réalisation de deux entretiens supplémentaires, qui n'ont apporté aucun thème central inédit. Cette démarche est conforme aux recommandations de Kamdem (2019). Ainsi, la taille finale de l'échantillon n'a pas été déterminée exclusivement a priori, mais ajustée progressivement en fonction de la saturation analytique. Le guide d'entretien était structuré autour de quatre thèmes : les conditions de travail, l'environnement relationnel, le développement professionnel et la valorisation du poste.

Les entretiens ont été conduits en face à face afin de favoriser un climat de confiance. Le consentement verbal des participants a été obtenu et l'anonymat a été garanti par l'attribution de codes anonymisés. Les enregistrements et transcriptions ont été archivés sur un support sécurisé, accessible uniquement à l'équipe de recherche.

Les échanges ont été enregistrés avec l'accord des enquêtés ou, à défaut, retranscrits à partir de prises de notes détaillées. Les données recueillies ont été analysées selon une approche d'analyse de contenu thématique inductive. La démarche a compris un codage ouvert, une catégorisation des codes et une axialisation visant à construire des thèmes analytiques. Un sous-échantillon de transcriptions a été codé par deux chercheurs indépendamment afin d'assurer une fiabilité inter-codeurs ; les divergences ont été résolues par consensus. L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel N'vivo. La saturation thématique a été évaluée de manière itérative et documentée.

4. Résultats

Cette partie expose les principaux enseignements issus de notre enquête qualitative menée auprès de gérants et de salariés de TPE de restauration à Abidjan. L'analyse thématique de contenu a permis de faire émerger des dynamiques majeures de la motivation.

L'analyse a fait émerger quatre thèmes principaux : la régularité salariale, les relations interpersonnelles, la socialisation professionnelle et l'ancrage identitaire. Chaque thème est présenté avec des verbatims illustratifs anonymisés selon le système de codage décrit dans la section méthodologique.

Tableau 4 : Fréquences des thèmes par catégorie de répondants

Thème	Salariés (n=15)	Gérants (n=8)	Total (n=23)	Proportion (%)
Régularité salariale	14	7	21	91,3%
Relations interpersonnelles	10	5	15	65,2%
Socialisation professionnelle	9	4	13	56,5%
Ancrage identitaire	8	6	14	60,9%

Source : Auteurs, à partir des données d'enquête

Afin de renforcer la transparence de l'analyse, les occurrences thématiques ont été systématiquement quantifiées. Le tableau 3 présente les fréquences de citation par thème et par catégorie de répondants. La régularité salariale a été évoquée par 21 participants sur 23 (91,3%), les relations interpersonnelles par 15 participants (65,2%), la socialisation professionnelle par 13 participants (56,5%) et l'ancrage identitaire par 14 participants (60,9%). Ces fréquences sont présentées à titre descriptif et ne constituent pas des mesures statistiques de l'importance des thèmes. Les citations sont attribuées à l'aide d'un code anonymisé (P01 à P23). Chaque code renvoie à un participant identifié par son statut (gérant ou salarié) et son ancienneté.

L'analyse des données recueillies auprès des douze dirigeants et onze salariés de TPE du secteur de la restauration à Abidjan révèle une structuration de la gestion des ressources humaines (GRH) fortement imprégnée de spécificités contextuelles. Contrairement aux modèles de la

grande entreprise où la motivation est corrélée à l'augmentation de salaires, au plan de carrière et à la formalisation des politiques RH, nos résultats indiquent que dans le secteur de la restauration à Abidjan, la motivation s'extrait des cadres procéduraux pour s'ancrer dans la proximité relationnelle et la subsistance immédiate.

Au vu des entretiens réalisés, nous constatons que la grande majorité des personnes interrogées (21 sur 23) estiment que la régularité de la rémunération exerce une influence majeure sur la motivation du personnel. Ce constat s'explique par le fait que, dans ce secteur, les employés ont une bonne visibilité sur la rentabilité de l'activité et tolèrent rarement les retards de paiement. De plus, le profil de l'effectif compte de nombreux célibataires, souvent avec des enfants à charge, qui doivent régler des factures à des échéances fixes.

Une gérante de maquis à Yopougon souligne ainsi : « Ici, le premier langage du travailleur, c'est l'argent. Si la fin du mois arrive et qu'il n'y a rien, même si tu es gentil, comment, comment, le salarié ne viendra plus. C'est pour nourrir la famille qu'ils sont là avant tout, je comprends, hein, Abidjan est trop difficile avec toutes les charges et le secteur paye rarement bien » (Gérant, 10 ans d'ancienneté). « Quand le salaire arrive à temps, on peut organiser les dépenses de la famille. C'est ça qui donne la tranquillité. » (Salarié, 5 ans d'ancienneté)

Cette réalité confirme que les besoins extrinsèques doivent être sécurisés avant d'activer d'autres ressorts de l'investissement professionnel. Le salaire est l'unique contrepartie du travail qu'ils rendent à l'entreprise. La plupart des très petites entreprises dans le domaine de la restauration n'ont pas de recettes conséquentes pouvant leur permettre de payer des primes, de loger leurs employés ou au moins de prendre en charge les soins médicaux de leurs employés. Les travaux de Makaya (2023) confirment également nos résultats.

« Je me débrouille pour payer le salaire de mes employés au plus tard le 4 ou le 5 du mois, sinon il risque de partir ailleurs » (Gérant, 12ans d'ancienneté). « Cela fait trois ans qu'on n'a pas connu de retard de paiement. » (Salarié, 8 ans d'ancienneté). La régularité du versement est un facteur de rétention plus puissant que le niveau absolu de la rémunération. Les retards de paiement sont perçus comme une rupture de confiance et génèrent une insatisfaction profonde. Dans un environnement économique instable, la certitude d'être payé à date fixe crée une sécurité psychologique majeure. La régularité salariale apparaît comme un besoin fondamental qui conditionne tous les autres aspects de l'expérience professionnelle. Elle fonctionne simultanément comme :

- Un facteur d'hygiène (prévention de l'insatisfaction) ;
- Un facteur motivateur (source de confiance et de reconnaissance) ;
- Un indicateur de justice organisationnelle.

« Avant le début du service de midi et du soir, tous les employés sans exception mangent bien au sein du restaurant » (Gérant, 15 ans d'ancienneté). Dans toutes les très petites entreprises de restauration interrogées, la prise en charge de la nourriture quotidienne par l'employeur est perçue comme un droit acquis et un levier d'économie directe capital pour le budget du salarié. Conformément à la théorie bi-factorielle d'Herzberg, les entretiens révèlent que dans le secteur de la restauration, marqué par une forte précarité, les facteurs matériels de base conditionnent la stabilité du salarié avant même de parler de performance.

Nos analyses mettent en évidence le déploiement de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) axées sur la solidarité et le respect. Face à l'inexistence de plans de carrière formalisés, le manager privilégie un management de proximité, transformant la très petite entreprise (TPE) en un véritable vecteur de protection sociale. Un collaborateur en témoigne : « Ma patronne, quand il y a un deuil ou que l'enfant d'une entre nous est malade, elle te permet de t'absenter, souvent même elle ajoute 10 000 FCFA pour t'aider dans l'immédiat et ton salaire ne bouge pas » (Salariée, 7 ans d'ancienneté). Et un autre : « On s'entraide. Si quelqu'un est malade, on le remplace. Si quelqu'un a un problème d'argent, on contribue. » (Salarié, 9 ans d'ancienneté). Cette configuration favorise l'émergence d'un contrat psychologique robuste,

structuré autour d'une dette morale réciproque plutôt que sur les dispositions strictes du droit du travail. Chez les salariés du secteur de la restauration, l'honneur social et la préservation de la face devant le collectif sont des valeurs cardinales. Nos répondants ont unanimement souligné que la manière dont les réprimandes sont formulées est plus importante que la réprimande elle-même.

« Ici au maquis, on fait tous des erreurs, parfois même chez nous les patrons cela peut arriver, ce n'est pas pour cela qu'on va humilier en public un employé, ce sont aussi des pères de famille. Cependant si c'est récurrent et qu'il ne m'écoute pas, je préfère m'en séparer sans me chauffer la tête. » (Gérant, 13 ans d'ancienneté). Le fait de faire des réprimandes à l'employé ou de l'humilier devant les clients ou des collègues détruit instantanément le ressort motivationnel intrinsèque, indépendamment du niveau de salaire versé. Le respect de la dignité humaine agit comme un substitut psycho-social puissant face à l'indigence matérielle des conditions de travail.

Par ailleurs, les données collectées révèlent que les relations interpersonnelles entre collègues constituent un puissant levier de motivation dans le secteur de la restauration, une opinion partagée par plus de la moitié des répondants. Une salariée confie à ce sujet : « Je suis heureuse de bosser avec des femmes de mon âge, on a les mêmes délires, quand ma patronne nous paye, on part ensemble tout dépenser au marché de la Sicogi. » (Salariée, 9 ans d'ancienneté). Et un autre affirme ceci : « Ici, le gérant mange avec nous. Il voit nos difficultés. Ce n'est pas comme dans les grandes entreprises où le chef reste dans son bureau. » (Salarié, 6 ans d'ancienneté). De surcroît, les séances de débriefing d'équipe représentent des espaces d'échange et de socialisation qui stimulent fortement l'implication des équipes.

Les entretiens font également ressortir une dynamique de valorisation et une trajectoire d'évolution professionnelle pour les employés. Bien que ces derniers intègrent souvent la structure avec peu ou pas d'expérience préalable, et malgré l'absence de plans de formation formalisés propres aux grandes organisations, un réel apprentissage métier a lieu. L'apprentissage peut ainsi avoir un effet ambivalent sur la fidélisation. Il renforce les compétences et l'intégration du salarié, mais accroît également son employabilité et sa capacité à saisir des opportunités externes. Dans une perspective de capital humain (Becker, 1964), lorsque les compétences acquises sont insuffisamment valorisées au sein de la TPE, elles peuvent favoriser une mobilité professionnelle. Le turnover apparaît alors comme un effet indirect du développement de l'employabilité plutôt que comme une conséquence automatique de l'apprentissage. Cet apprentissage optimise la conduite du changement en renforçant l'appropriation et l'adhésion des équipes aux nouvelles orientations organisationnelles. Un salarié illustre ainsi : « Je suis arrivé très jeune ici et ma patronne que tu vois m'a tout appris, la cuisine, l'accueil, le rangement... Aujourd'hui j'occupe le poste de responsable des serveurs » (Salarié, 10 ans d'ancienneté). « On apprend en faisant. Il n'y a pas de formation formelle, mais on devient compétent avec le temps. » (Salariée, 5 ans d'ancienneté) Ces éléments indiquent qu'une politique d'intégration sociale réussie repose sur la nature et la qualité des relations que l'employeur tisse avec ses collaborateurs.

Enfin, la reconnaissance humaine, adossée à des leviers culturels, pallie le déficit d'outils RH traditionnels et agit comme un facteur de motivation. Tandis que le secteur bancaire analysé par Gacha (2015) s'appuie sur des mécanismes bureaucratiques, la TPE de restauration capitalise sur l'ancrage identitaire et l'appartenance ethnique. Comme en témoigne un employé : « Ma patronne est baoulé, souvent même au boulot on parle baoulé, on est du même village, on s'entend tellement bien que je vous assure qu'il est difficile de partir. » (Salarié, 6 ans d'ancienneté). « Certains partent pour gagner plus. Moi, je reste parce que je me sens bien ici, même si je ne gagne pas beaucoup. » (Salariée, 5 ans d'ancienneté). L'ancrage identitaire peut entrer en tension avec les opportunités de mobilité.

Les résultats mettent en évidence plusieurs spécificités contextuelles :

- Primauté des besoins matériels : Contrairement aux théories occidentales, les besoins de base (salaire régulier) demeurent prioritaires même pour les salariés de longue durée ;
- Dimension collective : Les besoins sociaux et identitaires sont fortement influencés par les obligations familiales et communautaires ;
- Informalité des pratiques : La reconnaissance, la socialisation et l'intégration se font de manière informelle, sans procédures formalisées ;
- Ambivalence des relations : Les relations personnelles peuvent être à la fois une ressource et une source d'injustice perçue.

Cette étude qualitative montre que les expériences professionnelles dans les TPE de restauration en Côte d'Ivoire sont structurées par quatre thèmes principaux : la régularité salariale, les relations interpersonnelles, la socialisation professionnelle et l'ancrage identitaire. La régularité salariale émerge comme la préoccupation centrale, conditionnant tous les autres aspects de l'expérience professionnelle. Les relations interpersonnelles, la socialisation et l'ancrage identitaire occupent une place importante mais secondaire, et leur efficacité dépend de la satisfaction préalable des besoins matériels de base.

En somme, la motivation au sein des TPE de restauration en Côte d'Ivoire procède d'une hybridation entre nécessités financières et innovations managériales endogènes. Ces dernières s'appuient sur la solidarité communautaire, érigeant ainsi l'informalité en un puissant levier de fidélisation.

Les résultats également suggèrent que certaines pratiques managériales perçues comme injustes ou trop directives peuvent contribuer à la démotivation et à l'intention de départ des salariés. Toutefois, les données disponibles ne permettent pas d'établir que le management constitue la cause première des démissions. Ainsi, il est considéré comme une dimension susceptible de participer aux dynamiques de motivation et de maintien dans l'emploi, plutôt que comme une cause déterminante et exclusive des démissions.

5. Discussions

La discussion de nos résultats porte sur trois axes spécifiques : la primauté de la sécurité financière et matérielle, l'émergence d'un contrat psychologique fondé sur la solidarité organisationnelle, et la culturalisation du lien managérial analysée comme un levier de fidélisation.

5.1. La motivation par la régularité salariale

Le résultat le plus saillant de cette étude est la centralité de la régularité salariale (91,3% des participants), qui dépasse largement les autres thèmes en termes de fréquence et d'importance perçue. Ce constat appelle plusieurs interprétations. Ce résultat confirme partiellement la théorie de Herzberg (1959), qui classe le salaire parmi les facteurs d'hygiène. Toutefois, contrairement aux prédictions de Herzberg, le salaire régulier fonctionne non seulement comme un préventif de l'insatisfaction, mais aussi comme un motivateur puissant dans ce contexte de précarité. Cette observation rejoint les critiques de la théorie bi-factorielle, qui soulignent que la distinction entre facteurs d'hygiène et motivateurs n'est pas universelle (Schneider & Gunnarson, 1983). Mais elle nuance la hiérarchie de Maslow (1943). Si les besoins physiologiques et de sécurité occupent effectivement une place prioritaire, ils ne sont pas simplement des prérequis à la motivation : ils constituent eux-mêmes des sources de motivation et de satisfaction. La régularité salariale est interprétée par les participants comme une forme de reconnaissance et de respect, ce qui suggère une interdépendance entre les niveaux de la hiérarchie plutôt qu'une séquence rigide. Dans le contexte ivoirien, marqué par une forte vulnérabilité économique, le salaire est perçu comme un outil de subsistance immédiate. De façon classique, le salaire est vu comme un facteur d'hygiène. Sa présence ne motive pas

forcément, mais son absence donne de l'insatisfaction. Sur notre terrain, la ponctualité du salaire et l'octroi d'avantages en nature comme le repas du personnel dépassent le simple cadre de la « *non-insatisfaction* ». Dans un secteur marqué par une forte instabilité et une informalité dominante, la régularité financière devient un vecteur de sécurité psychologique et un levier de motivation positive. Aussi, la sécurisation des besoins de base (comme les repas) constitue une « *rémunération en nature* » indispensable pour stabiliser les employés. Ce constat rejoint les conclusions récentes de Koffi (2026) sur une étude portant sur les variables qui influencent la performance des PME en Côte d'Ivoire. Son enquête réalisée auprès de 50 PME ivoiriennes montre que l'avantage en nature (le repas) ne doit plus être analysé comme une simple commodité logistique, mais comme une composante centrale de la rémunération globale invisible, indispensable à la subsistance du salarié en milieu urbain.

Nos conclusions convergent avec les travaux de Makaya (2023) portant sur la motivation au travail des employés des petites et moyennes entreprises évoluant à Kinshasa, en République démocratique du Congo pour l'auteur, la certitude d'être payé à temps à la fin du mois crée une « *sécurité psychologique* » chez les salariés. Cela compense l'absence d'avantages sociaux formels (primes, assurance maladie), agissant comme le premier facteur de rétention du personnel.

5.2. Le management de proximité et le contrat psychologique : compenser l'absence de carrière formelle

Face à l'impossibilité d'offrir des plans de carrière structurés ou des formations certifiantes, les dirigeants de TPE à Abidjan déploient un management de proximité caractérisé par une forte porosité entre vie professionnelle et vie privée. Le soutien de l'employeur lors d'événements de vie (maladie, deuil) par des autorisations d'absence ou des aides financières directes crée un contrat psychologique robuste. Ce contrat repose sur une dette morale réciproque plutôt que sur le droit du travail. Ce phénomène d'aménagement du temps pour impératifs personnels n'est pas propre aux contextes en développement ; il fait écho aux observations de Dilafruz (2021) aux Pays-Bas. Cela montre que la flexibilité managériale face aux contingences personnelles est un levier universel de la GRH de proximité, bien que ses modalités d'application diffèrent (congés payés additionnels en Europe contre solidarité financière directe à Abidjan). Des résultats identiques ont été identifiés chez Nkakleu (2006). Il a démontré que dans les petites structures africaines, la flexibilité managériale face aux urgences sociales est le ciment du loyalisme des salariés.

5.3. Socialisation entre pairs et ancrage identitaire vus comme des leviers endogènes de la motivation

Le dernier enseignement majeur de cet article réside dans l'importance des relations interpersonnelles et de l'hybridation culturelle comme moteurs d'implication. Plus de la moitié des répondants affirment que la complicité entre collègues, à savoir le partage de moments de vie, les dépenses communes au marché de la Sicogi ou du forum, des débriefings d'équipe, agit comme un puissant stimulant. La socialisation professionnelle se caractérise par son caractère informel, pratique et quasi-familial. Ces espaces de socialisation informels corroborent les conclusions de Wambua (2009) sur l'importance du climat de travail dans le secteur de la restauration. Ils rejoignent aussi les travaux de Sackmann (2021) sur la « *subculture de travail* » comme substitut aux incitations financières. Toutefois, ce mode de socialisation présente des limites. L'absence de formation formalisée peut restreindre le développement des compétences et limiter la mobilité professionnelle. De plus, la transmission de normes implicites peut créer de l'incertitude pour les nouveaux employés, qui doivent « *deviner* » les attentes réelles de l'organisation. L'ancrage identitaire apparaît comme un facteur de rétention important, mais conditionnel. Les participants développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise et

valorisent la reconnaissance sociale que leur procure le travail. Contrairement aux secteurs hautement bureaucratiques (comme le secteur bancaire étudié par Gacha, 2015), la TPE de restauration à Abidjan capitalise sur des leviers endogènes et identitaires. Cet ancrage communautaire crée un sentiment d'appartenance si fort qu'il rend la séparation professionnelle difficile. Toutefois, cet ancrage peut être dépassé par les opportunités économiques meilleures ailleurs.

Ce résultat confirme partiellement les travaux de Dilafruz (2021) sur le rôle de l'identification organisationnelle dans la rétention, mais il en révèle les limites dans un contexte de précarité. Comme le soulignent Khan et al. (2021), l'identification organisationnelle fonctionne comme un modérateur de la rétention, mais son effet dépend des alternatives disponibles sur le marché du travail.

Ce résultat suggère que les TPE de restauration pourraient bénéficier de l'introduction de procédures de socialisation plus structurées, sans pour autant perdre la dimension relationnelle qui est valorisée par les participants.

6. Conclusion

Cet article avait pour objectif d'identifier les facteurs favorisant la motivation et la fidélisation des salariés dans les TPE de restauration à Abidjan à partir d'une étude qualitative. Les résultats montrent que la motivation repose principalement sur des facteurs extrinsèques (rémunération, primes et avantages en nature), renforcés par des facteurs intrinsèques tels que la reconnaissance, la qualité des relations avec le dirigeant et le climat de travail.

Contrairement aux approches classiques, nos résultats révèlent que, dans un contexte de précarité économique, le paiement régulier du salaire constitue un puissant levier de motivation. Le management de proximité, caractéristique des TPE, favorise également un climat de confiance, de respect et de solidarité, contribuant à limiter le turnover et à renforcer l'engagement des salariés.

Sur le plan théorique, cette étude enrichit les travaux sur la motivation en montrant que les modèles de Maslow, Herzberg et Vroom doivent être adaptés aux réalités des TPE de restauration ivoiriennes, où les dimensions relationnelles et communautaires occupent une place importante. Elle contribue également à la littérature sur la contextualisation des théories occidentales du management en Afrique et souligne la nécessité de développer des modèles hybrides intégrant les spécificités culturelles, institutionnelles et économiques des contextes africains. Sur le plan managérial, elle invite les dirigeants à renforcer la transparence des systèmes de primes, la reconnaissance quotidienne et les pratiques favorisant un climat de travail positif. Elle suggère aux gérants de TPE qui souhaitent fidéliser leur personnel doivent assurer en priorité la régularité salariale, puis combiner reconnaissance symbolique et matérielle, créer un climat de confiance et respecter les obligations familiales des salariés.

Cette recherche présente toutefois certaines limites, notamment son caractère qualitatif et un échantillon limité à la ville d'Abidjan, ce qui restreint la généralisation des résultats. De futures recherches pourraient mobiliser une approche quantitative ou mixte sur un échantillon plus large afin de confirmer ces résultats. L'échantillonnage par choix raisonné, centré sur des salariés à forte ancienneté (au moins cinq ans), introduit un biais de sélection favorable aux salariés durablement fidélisés. Ce biais peut surestimer l'efficacité perçue des pratiques managériales et sous-représenter les expériences de conflit ou de départ.

En définitive, cette étude montre que, dans les TPE de restauration, la motivation des salariés ne dépend pas uniquement des incitations financières, mais également de la qualité des relations humaines. La proximité, le respect et la reconnaissance apparaissent ainsi comme des leviers essentiels de fidélisation et de performance durable. Enfin, cette étude ouvre des pistes de recherche futures, notamment le développement de modèles théoriques spécifiquement

africains et la réalisation d'études comparatives et longitudinales pour approfondir la compréhension des dynamiques de motivation et de fidélisation en contexte africain.

Références

- (1). Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- (2). Bergeron, L. (1986). *Satisfaction, motivation et performance au travail*. Gaëtan Morin Éditeur.
- (3). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- (4). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. <https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104-01>
- (5). Dilafruz, A. (2021). *Why do People Work? The Relationship between Education Level and the Extent to which one is Intrinsically or Extrinsically Motivated for Work* [mémoire de master, Academia.edu].
- (6). Direction générale du Portefeuille de l'État. (2025). *Rapport annuel sur le portefeuille de l'État 2024*. République de Côte d'Ivoire.
- (7). Evina, J.-F. N. (2007). Le développement de la TPE camerounaise : Évidences ou paradoxes ? *Communication & Organisation*, (32), 150–166. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.380>.
- (8). Fauré, Y. A. (1994). *Petits entrepreneurs de Côte d'Ivoire : Des professionnels en mal de développement*. Karthala.
- (9). Ferrier, O. (2002). *Les très petites entreprises*. De Boeck Supérieur.
- (10). Gacha, F.G. (2015). Motivation et assiduité au travail chez des fonctionnaires du Trésor public ivoirien. *European Scientific Journal*, 11(32), 161–180.
- (11). Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- (12). Hernandez, E.-M. (2007). *Le management en Afrique : Comprendre les cultures pour agir*. EMS.
- (13). Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2e éd.). Wiley.
- (14). Kamdem, E. (2019). The relevance of grounded theory in management research in Africa. Dans F. Chevalier, L. M. Cloutier, & N. Mitev (Dir.), *Research methods for the DBA* (p. 465–488). EMS.
- (15). Koffi, K. (2026). Formation du personnel, motivation et performance : Une étude exploratoire auprès des PME ivoiriennes. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 9(1), 956–989.
- (16). Konan, A. L., (2025). Comportements innovants des salariés au travail : Une étude exploratoire dans les restaurants traditionnels en Côte d'Ivoire. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(9), 447–467.
- (17). Levy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail : Modèles et stratégies* (3e éd.). Éditions d'Organisation.
- (18). Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

- (19). Makaya Khenge, K. (2023). Analyse de la motivation et de l'engagement au travail : Cas des employés des petites et moyennes entreprises de Kinshasa. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), 251–274.
 - (20). Marchesnay, M. (2004). Développement de la notion de proximité managériale. Dans *Management stratégique* (p. 163–174). Éditions de l'ADREG.
 - (21). Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
 - (22). Ndirangu, J. W. (2014). *Effect of extrinsic motivation on health workers' job satisfaction in county governments in Kenya* [mémoire de master, Management University of Africa]. Institutional Repository.
 - (23). Nkakleu, R. (2006). Le recrutement et la gestion des ressources humaines dans les PME camerounaises. *Revue Congolaise de Gestion*, 9(1), 139–163.
 - (24). République de Côte d'Ivoire. (2026). *Orientations stratégiques du Plan national de développement (PND) 2026–2030*. Gouvernement de Côte d'Ivoire.
 - (25). Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55(1), 68-78
 - (26). Sackmann, S. A. (2021). *Culture in organizations: Development, impact and culture-mindful leadership*. Springer. doi.org
 - (27). Simen, S. F., & Ebene Nkoa, D. (2019). La solidarité comme moyen de Gestion des Ressources Humaines dans les Très Petites Entreprises (TPE) sénégalaises : vers un modèle local plus adapté. *Projectics / Proyética / Projectique*, 22(1), 65–87. doi.org
 - (28). Torrès, O. (2003). Petites entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 144(3), 119–138.
 - (29). Wambua, J. M. (2009). *An analysis of work motivation and job satisfaction among teachers* [mémoire de master, Kenyatta University]. Institutional Repository.
- L'IA a été utilisée exclusivement à des fins de correction et d'amélioration linguistique. Aucune rédaction de contenu scientifique n'a été effectuée par l'IA. Les auteurs restent seules responsables du contenu et des conclusions de l'article.