



La portée des facteurs socioculturels pour un management vecteur de performance de l'administration publiques sénégalaise. Ancrage théorique

*Abdoulaye DIALLO*¹

Reçu le : 15 mars 2025

Accepté le : 15 juin 2025

Mise en ligne le : 15 septembre 2025

Mots clés:

Facteurs socioculturels

Management

Performance

Administration publique.

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous montrons que les facteurs socioculturels peuvent être porteurs de bonnes pratiques et contribuer à la mise en œuvre d'une approche managériale favorisant la performance de l'administration publique sénégalaise. Au vu des croyances culturelles et du fonctionnement de la société, le modèle de management doit être mieux adapté au contexte local sénégalais afin de renforcer l'efficacité de l'administration publique. La prise en compte d'une « approche de management locale » permettrait, selon nous, de mieux gérer les difficultés liées aux pratiques managériales auxquelles l'administration sénégalaise est confrontée. Les résultats de notre recherche montrent que certaines pratiques socioculturelles, telles que les liens familiaux et sociaux, la solidarité et l'ethnicité, influencent positivement les pratiques de management de l'administration publique sénégalaise.

© 2025 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Docteur en sciences de gestion et du management - Enseignant-Chercheur Laboratoire en Innovation, Technologie et Management - Université Évry Paris-Saclay Adresse : 23 Bd François Mitterrand, 91000 Évry-Courcouronnes Adresse électronique: layeugb@gmail.com

INTRODUCTION

Le management désigne l'ensemble des méthodes employées pour diriger et gérer une organisation ou un projet en vue d'atteindre des objectifs, tout en optimisant les ressources humaines, financières et matérielles disponibles. Il implique donc des prises de décision en fonction des objectifs fixés, mais aussi le respect de principes fondamentaux.

Dans le monde de l'entreprise, la conception et la mise en œuvre de ces principes de management semblent universelles, alors même que les contextes et les cultures diffèrent. L'approche universaliste considère ainsi que le management a une portée globale : il n'existerait pas de séparation entre l'organisation et son environnement culturel. Selon cette théorie, il serait possible d'uniformiser les pratiques de management grâce à un projet intégrateur, garantissant la cohérence du fonctionnement (Friedberg, 1994). Dans cette perspective, les problèmes interculturels susceptibles d'apparaître en raison de l'influence de facteurs socioculturels peuvent être surmontés par l'ouverture d'esprit, la détermination et l'adaptation des individus. Une telle approche tend à neutraliser les différences culturelles.

À l'inverse, la théorie de la contingence s'oppose à l'universalité du management. Elle considère que les organisations doivent adapter leurs méthodes et outils de travail pour rester compétitives dans un monde en constante mutation. Selon cette approche, le management doit être ajusté en fonction des situations rencontrées et des problèmes spécifiques de chaque contexte. Plusieurs auteurs estiment ainsi que si certaines organisations africaines peinent à atteindre l'efficacité, c'est en partie parce que les méthodes de gestion occidentales se heurtent aux facteurs de contingence propres à leur environnement (Shamba & Livian, 2014). Ces résultats rejoignent les conclusions de Diallo (2023), pour qui l'administration publique sénégalaise doit impérativement rester ouverte à son environnement multiculturel, caractérisé par une diversité devenue incontournable.

Au Sénégal, comme dans de nombreux pays africains, les facteurs socioculturels constituent de véritables obstacles à la réussite du management (Nizet & Pichault, 2010). Leur prise en compte apparaît donc déterminante pour la construction d'une vision, d'un modèle et d'un paradigme théorique de management adaptés aux spécificités de l'administration publique (Claeyé, 2019). Comme le souligne cet auteur, les facteurs socioculturels peuvent contribuer à façonner et encadrer les pratiques managériales de l'administration publique sénégalaise.

Même s'ils présentent certaines limites, ils constituent un levier de succès à ne pas négliger.

La nécessité d'approfondir la réflexion sur un management aligné au contexte local s'explique par les difficultés des administrations publiques africaines à redéfinir une philosophie des liens sociaux intégrée au fonctionnement des services publics (Akindès, 1996).

Dans cette recherche, nous analysons dans un premier temps les réflexions théoriques et conceptuelles portant sur les spécificités du management dans les organisations publiques africaines, en mettant l'accent sur les pratiques managériales. Nous présentons ensuite la méthodologie adoptée et réalisons un état des lieux de l'environnement socioculturel et du management dans l'administration publique sénégalaise. Enfin, nous mettons en évidence certaines bonnes pratiques socioculturelles susceptibles de servir de catalyseurs à une performance durable de l'administration publique sénégalaise.

1. Revue de la littérature

1.1. Le cadre conceptuel du management public

Le concept de management trouve ses origines dans plusieurs disciplines, notamment l'économie, les finances, le droit, la comptabilité, les sciences politiques et les sciences du comportement. Il s'agit donc d'une discipline multidisciplinaire et transversale. Par son orientation vers l'action, le management se distingue par son ancrage dans le savoir-faire, visant à améliorer les capacités de gestion des administrateurs (Parenteau, 1994). Il mobilise pour cela diverses techniques permettant d'organiser, de planifier et de contrôler les activités d'une organisation.

Dans le secteur public, le management renvoie à l'ensemble des méthodes et techniques utilisées pour diriger et gérer l'action et la décision publiques en vue d'atteindre les objectifs de performance. C'est dans cette perspective qu'a émergé la notion de management public, qui désigne la nouvelle réalité de gestion des affaires publiques. Selon Charest (2012), le management public est un ensemble de procédures et d'outils destinés à assurer la performance optimale de l'organisation publique. Contrairement à la mission traditionnelle de l'administration publique, centrée sur la question « qu'est-ce qu'il faut faire ? », le management public met l'accent sur les moyens, autrement dit « comment faire ? », pour atteindre les objectifs fixés.

Ainsi, le développement du management public a permis à l'administration publique de se tourner simultanément vers la réalisation des objectifs et vers le processus mis en œuvre pour les atteindre. De ce point de vue, le management public constitue une réponse aux défis actuels des administrations publiques (Parenteau, 1994). Il est aujourd'hui un enjeu majeur et se trouve au cœur de leurs préoccupations, en raison des exigences croissantes des usagers, mais aussi de l'augmentation du rôle de l'État dans la sphère économique (Auby, 1997). Pour Bartoli (2005), le management public correspond à l'ensemble des processus d'organisation, d'animation, de finalisation et de contrôle des organisations publiques visant à améliorer leur performance globale et à piloter le changement, tout en respectant leur mission de service public.

Dans une perspective plus large, Gibert (2004) définit le management public comme une notion à double facette, à la fois apparentée et complémentaire : (1) le management des organisations publiques à proprement parler et (2) le management des politiques publiques. Selon lui, la finalité authentique du management public est de veiller à ce que les politiques publiques atteignent leurs objectifs, en impactant directement le système social.

Par ailleurs, la redéfinition du rôle du service public a favorisé l'évolution du management public vers le nouveau management public, qui s'appuie sur des principes et méthodes visant les réformes de l'administration. Son objectif est d'améliorer l'efficacité de l'action publique et l'imputabilité des acteurs, au moyen de méthodes empruntées au management privé, en rupture avec les principes bureaucratiques classiques. Le nouveau management public apparaît ainsi comme une démarche visant à remplacer l'organisation bureaucratique de type wébérien, souvent à l'origine de dysfonctionnements, par des pratiques plus modernes et flexibles. Certains auteurs parlent à ce sujet d'un modèle « post-bureaucratique ».

L'examen du management public montre qu'il a inspiré de nombreuses réformes dans les organisations publiques. Longtemps perçu comme une pratique réservée aux entreprises privées, il est désormais largement adopté dans les administrations de nombreux pays. Cependant, l'application de modèles de management public inspirés des contextes occidentaux en Afrique s'est souvent soldée par des échecs, en raison du particularisme socioculturel. En effet, le management des organisations africaines est profondément influencé par des facteurs socioculturels qui bouleversent les conditions de mise en œuvre.

Autrement dit, les organisations publiques africaines peinent à être efficaces parce que leurs pratiques managériales restent fortement conditionnées par des influences endogènes et exogènes.

Les travaux sur le management en Afrique ont ainsi mobilisé plusieurs cadres théoriques, parmi lesquels la théorie de la contingence et la théorie universaliste. Toutefois, l'évolution de ces recherches a fait émerger une troisième approche : celle de l'hybridité (Claeyé, 2019). Compte tenu de notre objet d'étude, nous privilégions la théorie de la contingence, qui nous paraît plus appropriée pour traiter notre problématique. En effet, les organisations publiques africaines doivent impérativement adopter des principes, des outils et des méthodes cohérents avec les valeurs culturelles africaines, partagées à la fois par les agents publics et par les sociétés dans lesquelles elles opèrent.

1.2. La mise en évidence de la théorie de la contingence

La théorie de la contingence puise ses origines dans de nombreux travaux portant sur la contextualisation du management en Afrique depuis plusieurs décennies. En effet, plusieurs recherches ont montré que le principal facteur d'échec des organisations africaines réside dans la non-prise en compte des spécificités locales (Hofstede, 1987, 1991 ; Henry, 1999). Selon Shamba (2007), les méthodes de gestion occidentales sont inadaptées aux réalités culturelles africaines. Cette inadéquation se traduit par de nombreuses difficultés de gestion au sein des organisations africaines.

Hernandez (2007) considère que les facteurs socioculturels constituent le fondement théorique d'un management spécifiquement africain. Pour lui, la prise en compte des spécificités locales permet de concevoir un modèle de management efficace, mieux adapté aux réalités des organisations africaines. Il souligne que la performance d'un tel modèle dépend de la capacité à intégrer les caractéristiques de la société et des groupes sociaux. Selon lui, les sociétés africaines se distinguent notamment par « la recherche du consensus », ce qui peut entraîner des difficultés à gérer certaines situations. Ces désaccords sont alors perçus non pas comme de simples critiques liées au contexte, mais comme une véritable désapprobation individuelle. C'est dans cette perspective que de nombreux chercheurs, experts et consultants africains et occidentaux (Simen, 2017) s'accordent pour affirmer que les cultures africaines reposent sur

des systèmes de codes, d'attitudes et de comportements spécifiques. Ces éléments constituent des facteurs de contingence, à la fois statiques et dynamiques, qui influencent fortement les décisions, les actions et le management des organisations africaines. Les partisans de la théorie de la contingence estiment qu'une organisation est intrinsèquement liée à son environnement et à ses caractéristiques. Cette théorie rejette donc les principes universels du « one best way », selon lesquels il existerait une méthode unique et optimale de gestion.

Dans la même lignée, Lawrence et Lorsch (1968), en étudiant les structures organisationnelles, affirment qu'il n'existe pas de structure idéale, mais seulement des structures plus adaptées à certaines conditions. Boukar (2009) souligne quant à lui que la théorie de la contingence considère l'entreprise comme un système ouvert, composé de sous-structures en interaction permanente, dont la pérennité dépend de la capacité d'adaptation à l'environnement. Gamela Nginu (1982) et Sylla Doucouré (2013) vont plus loin en affirmant que, dans les pays en développement, l'environnement représente davantage une contrainte qu'un atout pour la performance. L'entreprise se voit donc obligée de composer avec son contexte. Pour Sylla Doucouré (2013), elle doit impérativement maîtriser à la fois son environnement interne et externe afin de faire face aux opportunités et aux menaces.

De ce fait, la théorie de la contingence accorde un rôle central à l'environnement socioculturel dans la définition et l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle défend l'idée selon laquelle le management n'est pas universel : les pratiques managériales varient d'une région à l'autre en fonction des contextes locaux.

Certains auteurs, tels que Claeyé (2019), insistent même sur la nécessité d'un management « authentiquement africain », fondé sur les systèmes de valeurs du continent et sur l'histoire coloniale et postcoloniale. De leur côté, Negandhi et Reimann (1972) ainsi que Tayeb (1987) mettent en avant l'importance des liens entre le contexte local et les pratiques de management, ce qui conduit à l'émergence de formes de management « localisées ». Frimousse et Peretti (2005) soutiennent également qu'il est essentiel de prendre en compte les spécificités contextuelles qui influencent directement les pratiques de management.

Les travaux d'Azolukwam et Perkins (2009) au Nigéria illustrent bien cette idée : ils démontrent que les pratiques managériales en GRH sont largement influencées par les facteurs culturels et institutionnels, ce qui engendre un mélange de méthodes occidentales et

traditionnelles. Dans la même logique, Gaye (2020), en analysant l'administration publique sénégalaise, insiste sur la nécessité de prendre en compte les spécificités socioculturelles locales, liées aux structures sociales et à l'histoire du pays.

Comme dans de nombreux pays africains, l'administration publique sénégalaise se heurte à des obstacles majeurs découlant de l'incompatibilité entre l'environnement socioculturel et les modèles de management d'inspiration étrangère (Diallo, 2023). La société sénégalaise a développé un modèle social fortement relationnel et marqué par un attachement particulier aux interactions avec l'administration (Darbon, 2003). Selon ce dernier, on observe une forme « d'institutionnalisation » des relations entre administration et administrés, héritée de la période coloniale. Toutefois, il souligne également que la force des traditions culturelles et religieuses ne doit pas occulter la capacité d'innovation et de réforme dont peut faire preuve l'administration publique africaine.

2. Méthodologie de la recherche de terrain

Dans cette recherche, nous souhaitons mettre en évidence l'apport des facteurs socioculturels sur les pratiques de management de l'administration publique sénégalaise. Afin d'explorer notre objet d'étude et d'en proposer une compréhension plus large, notre posture de chercheur nous a conduits à analyser les informations collectées sur le terrain. Pour cela, nous avons opté pour une approche proche de celle proposée par Miles et Huberman (1994), qui défendent le positivisme aménagé. Celui-ci préconise, comme le souligne Cappelletti (2005), de découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent à la fois dans les esprits et dans la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude. Ce choix a guidé notre méthodologie, fondée sur l'observation et la réalisation d'entretiens. Une telle démarche a facilité la compréhension en profondeur de l'environnement socioculturel sénégalais.

Nous avons collecté nos données sur la base d'observations réalisées en situation de travail, lors de nos expériences au sein de l'administration publique sénégalaise, complétées par des entretiens semi-directifs et par l'exploitation de documents officiels.

2.1. Une étude de cas menée dans un ministère de l'administration publique sénégalaise

Dans le cadre de cette recherche, notre champ d'investigation est l'administration publique sénégalaise, qui met en œuvre des politiques publiques visant à assurer des services publics et, éventuellement, des biens et services marchands sans présomption de service public, dans divers domaines : sécurité publique, qualité de vie, enseignement, santé, justice, etc. L'administration publique sénégalaise emploie environ 130 000 agents répartis dans 32 ministères.

Notre choix s'est porté sur le ministère du Commerce et des PME pour la conduite de l'étude de cas. Nous y avons travaillé pendant plusieurs années en tant que fonctionnaire. Ce ministère se distingue par sa proximité avec les populations sénégalaises, car il est lié directement à l'économie locale, regroupant des activités dont le développement dépend de la consommation nationale (habitants et touristes) : commerce, artisanat, tourisme, culture, etc.

2.2. La réalisation d'observations

Nos observations, qui reposent sur une méthode d'intervention, ont été conduites dans le respect des principes de l'investigation prospective, de la conception et de la libre circulation entre les différents niveaux conceptuels, comme le précise David (2000). L'observation participante, menée avec une forte implication de notre part, a été d'un intérêt capital, car elle nous a permis d'interagir directement avec les acteurs de l'administration publique sénégalaise et de mieux comprendre les conditions de mise en œuvre des pratiques de management.

2.3. La réalisation d'entretiens semi-directifs

Nous avons élaboré un guide d'entretien afin de faciliter le déroulement des entretiens réalisés au sein du ministère retenu. Ces entretiens ont été menés auprès du personnel d'encadrement, considéré comme le plus proche des pratiques de management dans l'exercice de leur travail. Les propos recueillis ont été intégralement transcrits, ce qui a permis d'assurer leur fidélité et de garantir la qualité des données collectées.

Les questions posées concernaient plusieurs aspects relatifs aux pratiques de management dans un environnement multiculturel. Les entretiens ont également permis d'identifier les

causes profondes des échecs des pratiques managériales ainsi que les dysfonctionnements engendrés.

Au total, 31 cadres (soit 30 % de l'effectif ciblé) ont été interrogés, en lien avec six thématiques correspondant aux familles de dysfonctionnements définies par l'analyse socio-économique. Cette approche, inspirée des travaux de Savall (1974), Cappelletti (2012) et Plane (2020), permet de modéliser la qualité des pratiques de management en tenant compte de l'environnement de déploiement des compétences.

Tableau 1 – Thématiques des entretiens

Thématiques	Nbre de questions
Conditions de travail : aménagement et agencement des locaux, charge physique de travail, horaire, matériels, nuisances...	6
Organisation du travail : règles et procédures, répartitions des tâches... etc.	9
Gestion du temps : respect des délais, planification et programmation des activités... etc.	4
Communication-Concertation-Coordination : transmission des informations, relation avec les services environnants, dispositif de communication entre réseau et siège... etc.	8
Formation intégrée : besoins de formation, compétences disponibles, adéquation formation emploi... etc.	9
Mise en œuvre stratégique : orientations stratégiques, outils et moyens de la mise en œuvre stratégique...etc.	3
Total des questions	35

Source : Diallo A., (2023)

Les questions ont principalement concerné l'encadrement, composé des directeurs de service, des chefs de service, des chefs de division, des chefs de bureau et des coordonnateurs de cellule. Les réponses apportées par ces responsables du Ministère du Commerce et des PME se sont révélées particulièrement utiles, car elles ont porté en grande partie sur des suggestions et des propositions de solutions aux problématiques soulevées dans le cadre de notre recherche. Ces entretiens ont également constitué une occasion de soulever des questions relatives à la gestion courante, permettant ainsi de mettre en lumière certaines insuffisances rencontrées quotidiennement par les acteurs (Diallo, 2023).

Les résultats de nos analyses montrent que ces pratiques prennent en compte des facteurs

socioculturels liés aux réseaux de solidarité et de réciprocité. Ces facteurs (familiaux, claniques, ethniques, tribaux, religieux, clientélistes et politiques), ainsi identifiés, ne sont pas incompatibles avec les critères de bonnes pratiques et de gestion optimale des ressources humaines (Tchouass, 2019).

2.4. La recherche documentaire

La recherche documentaire, conduite à partir de l'exploitation de documents issus de l'administration publique sénégalaise, a été d'une grande utilité dans cette étude. Elle a permis d'obtenir des informations pertinentes et complémentaires en lien direct avec notre objet de recherche.

À cet effet, nous avons d'abord consulté des documents officiels à caractère administratif, légal ou réglementaire mis à notre disposition. Ensuite, lors des entretiens avec le personnel, nous avons pu accéder à des documents complémentaires qui sont venus conforter les données déjà collectées. Toutefois, pour des raisons déontologiques et afin de respecter le principe de confidentialité, nous avons choisi de ne pas mentionner explicitement ces documents ni d'indiquer leur source.

3. Résultats de la recherche : la mise en lumière de l'environnement socioculturel et managérial dans l'administration publique sénégalaise

L'administration publique sénégalaise, en tant qu'acteur social, a pour mission de satisfaire l'intérêt général. Elle évolue dans une communauté marquée par une forte réalité socioculturelle, où les relations sociales sont affectives, morales et où les comportements des acteurs sont façonnés par des valeurs et des systèmes symboliques (Hernandez, 1997). Dans un tel contexte, et dans sa quête d'amélioration continue des services rendus, l'administration publique sénégalaise est confrontée à la difficulté d'adapter les outils et méthodes de management à son environnement local (Boukar, 2009). En effet, la non-prise en compte des dimensions socio-culturelles sénégalaises, telles que l'ethnie, la solidarité ou encore les liens familiaux, nuit à la performance organisationnelle (Chitou, 2013). Dans cette perspective, l'administration publique sénégalaise, conçue comme un système ouvert, doit interagir avec son environnement. Cela signifie que la prise en compte du contexte local permet de

concevoir un modèle de management aligné sur les principes et valeurs de la société sénégalaise.

3.1. Prépondérance des liens sociaux

Au Sénégal, comme dans de nombreux pays africains, les liens sociaux jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement de la société. Ils traduisent la proximité entre les individus (Feudjo & Tchankam, 2012 ; Labazée, 1995) et reposent sur des valeurs distinctes – intégrées ou dissociées, centripètes ou centrifuges – qui relèvent de l'ordre culturel naturalisé ou de l'« habitus » au sens de Bourdieu. Ces valeurs, selon Akindès (1996), se déclinent en cinq catégories : affectives, éthiques, religieuses, politiques et économiques.

Farrugia (1997, p. 30) souligne que le lien social favorise la solidarité entre les membres d'une communauté, permettant de vivre ensemble et de résister aux forces de dissolution toujours présentes dans la vie collective. Ainsi, les liens sociaux, qui relèvent de facteurs socioculturels, influencent et structurent les pratiques de management au Sénégal, comme plus largement en Afrique. Dans cette optique, la prise en compte des réseaux familiaux, claniques, ethniques, tribaux ou religieux (Tchouassi, 2019) permet, comme l'affirme Claeyé (2019), de développer un modèle de management solide, en cohérence avec les valeurs, attitudes et croyances locales.

Nos résultats de terrain confirment cet ancrage théorique. En effet, les observations révèlent la grande diversité du Sénégal en matière de croyances, de traditions et de cultures, qui varient fortement d'une ethnie à une autre et d'une région à une autre.

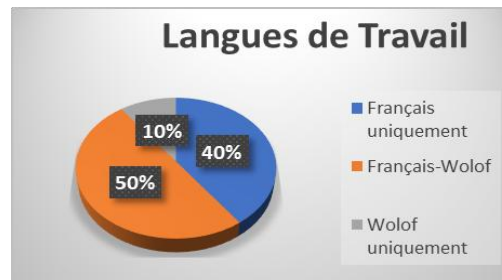
3.2. La suprématie de la solidarité et de l'esprit de famille

La société sénégalaise se caractérise par un ensemble de traits distinctifs – spirituels, matériels, intellectuels et affectifs. Les résultats de notre diagnostic mettent clairement en évidence l'influence des facteurs socioculturels sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et sur certaines décisions managériales dans l'administration publique. Ces facteurs socioculturels apparaissent comme contingents face aux pratiques managériales occidentales. Une analyse approfondie souligne la prépondérance de la solidarité, de l'esprit de famille et du sentiment d'appartenance à une entité sociale (Diallo, 2023).

Par ailleurs, au Sénégal, les langues ethniques jouent un rôle crucial dans la préservation des coutumes et du patrimoine culturel. Elles constituent un vecteur de continuité et de transmission des normes qui protègent l'identité et la dignité culturelle de chaque individu. Nos résultats révèlent que, bien que le français demeure la langue officielle de travail dans l'administration publique, les langues locales occupent une place de plus en plus importante dans les interactions quotidiennes.

À titre d'exemple, au sein du ministère du Commerce et des PME, 50 % des agents déclarent utiliser simultanément le français et le wolof, tandis que 10 % affirment recourir exclusivement au wolof dans leur activité professionnelle.

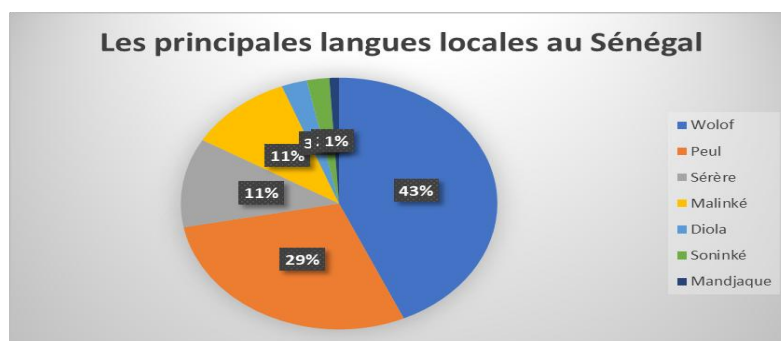
Graphique 1 - Langue de travail dans l'administration publique sénégalaise



Source : Diallo A., 2023).

Au plan national, bien que le français bénéficie d'un statut officiel, ce sont les langues nationales qui dominent largement la communication au Sénégal. Selon les données issues du recensement général de la population réalisé en 2023, seuls 0,6 % des Sénégalais déclarent parler le français, tandis que 97,6 % de la population âgée de trois ans et plus utilise principalement les langues nationales comme moyen de communication.

Graphique 2 - Les principales langues parlées au Sénégal



Source : Par l'auteur à partir de données Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, 2023.

Comme le soulignent Badraoui et al. (2014), le Sénégal se caractérise par la coexistence de cultures issues de communautés ethniques diverses, qui influencent la performance des organisations. Cette situation contraste avec celle des pays en développement où prévaut souvent une culture nationale relativement homogène. Les valeurs culturelles (Hernandez, 2007) et les pratiques éthiques (Chitou, 2013) exercent une influence notable sur les relations interpersonnelles, mais également sur le fonctionnement économique de la société sénégalaise, notamment à travers leur impact sur les pratiques de management et de gestion des ressources humaines (Dheer, 2016 ; Hayton & Cacciotti, 2014).

Il convient de souligner l'étroite articulation entre les coutumes, les habitudes sociales et les pratiques managériales, lesquelles conditionnent le fonctionnement des organisations (Kamdem, 2002). Cette réalité conduit à s'interroger : au Sénégal, les facteurs socioculturels — tels que les valeurs culturelles, l'organisation sociétale et les dynamiques humaines — ne constituent-ils pas des leviers favorisant l'émergence d'un management catalyseur de performance durable pour l'administration publique sénégalaise ? Quels sont, dès lors, les facteurs socioculturels qu'il conviendrait de considérer dans les pratiques de management de l'administration publique sénégalaise ?

4. Discussion des résultats : des facteurs socioculturels, bonnes pratiques à retenir pour un management catalyseur de performance durable

Les résultats de nos recherches, qui corroborent ceux de plusieurs travaux, démontrent que l'environnement socioculturel exerce une influence considérable sur la vie de l'administration

publique sénégalaise. Cette dernière rencontre de nombreux obstacles lorsqu'il s'agit de s'adapter aux modèles actuels de management d'inspiration étrangère, en raison de leur incompatibilité avec la culture africaine (Zadi Kessy, 2005). En effet, la prise en compte des facteurs socioculturels dans les pratiques de management constitue une exigence incontournable pour l'administration publique sénégalaise. Elle doit mettre en avant une véritable culture managériale fondée sur des valeurs locales telles que la solidarité, l'esprit de famille, l'hospitalité, le sens de la discipline, la convivialité, la confiance, la coresponsabilité, le respect et l'écoute (Zadi Kessy, 2005).

Nos observations de terrain montrent que la plupart des responsables — chefs de service, chefs de bureau ou de division — développent avec leurs subordonnés des relations marquées par des sentiments d'entente, d'union, de solidarité et de fraternité. Ces constats rejoignent les conclusions de Boukar et Tsapi (2010), qui révèlent que certains facteurs socioculturels tels que la famille, l'ethnie et la religion jouent un rôle déterminant dans les pratiques de management des organisations africaines. Tous ces éléments témoignent de l'influence positive de l'univers social sur l'administration publique sénégalaise et contribuent à l'émergence d'un management harmonieux.

Par ailleurs, afin d'apprécier la portée des dimensions socioculturelles sur le management dans l'administration publique sénégalaise, notre réflexion s'inscrit dans l'analyse de quelques valeurs emblématiques de la société sénégalaise : le lien familial, l'ethnicité et la solidarité, qui laissent peu de place à l'individualisme.

4.1. Un univers social sénégalais propice à l'émergence d'un management harmonieux

Au Sénégal, comme dans de nombreux pays africains, l'appareil administratif n'est pas dissocié de son univers social, contrairement aux pays occidentaux. Cet univers est constitué des réalités propres à la société sénégalaise et des représentations que les individus s'en construisent. Ainsi, l'agent du service public est avant tout un chef de famille et un membre de la communauté. Comme le souligne Engelhard (1988), l'administration publique sénégalaise peut être perçue comme une « famille insérée dans une vie communautaire moléculaire », où la gestion des relations sociales est tout aussi importante que celle des biens et services.

De même, Kamdem (2002) rappelle que le rapport étroit entre le cadre social et les acteurs du service public influence profondément le fonctionnement de l'administration, y compris les pratiques de GRH et de management. L'influence de l'environnement social sur les pratiques managériales est donc réelle et attestée (Koe & Majid, 2014).

L'interaction des relations sociales peut favoriser l'innovation dans les pratiques de management, notamment en matière de gestion des activités, d'organisation du travail et de coordination des équipes. La société sénégalaise se caractérise par une structure organisationnelle verticale et hiérarchisée, fondée sur des liens de parenté, des croyances culturelles, religieuses et spirituelles. La communauté mouride illustre bien cette logique, où chaque niveau hiérarchique occupe une fonction précise, du « khalifa » aux exécutants.

Un tel modèle procure une continuité organisationnelle, fondée sur le respect des valeurs et des principes partagés. Les pratiques religieuses et spirituelles, en particulier l'islam qui concerne 95 % de la population, orientent les croyances, les valeurs et les comportements au travail, y compris ceux des dirigeants (Mostafa & Gould-Williams, 2014).

Ainsi, les réalités sociales et religieuses peuvent contribuer à clarifier la hiérarchisation des responsabilités, à définir des procédures et à établir des objectifs clairs. Elles favorisent également un modèle de communication efficace. En effet, nos observations montrent que dans certaines organisations sociales ou religieuses, comme les confréries musulmanes, les consignes et recommandations sont scrupuleusement respectées, renforçant ainsi la confiance et la cohésion des équipes.

Un tel mode de communication crée un fort sentiment d'appartenance et renforce la synergie des acteurs autour des objectifs de performance. Il peut ainsi encourager l'émergence d'un management participatif et inclusif, en donnant aux agents publics une place plus importante dans les processus de décision.

Les groupes sociaux et communautés qui partagent des pratiques et discutent des améliorations contribuent à développer l'esprit collaboratif et l'innovation. Toutefois, cette évolution suppose une prise de conscience collective, une flexibilité et un engagement fort de l'ensemble des acteurs pour garantir la pérennité et le succès de la démarche engagée.

En définitive, la société sénégalaise, caractérisée par un « fort contexte », se distingue par

l'impact majeur de son univers social sur la vie quotidienne. L'individu ne peut s'épanouir pleinement que par son intégration dans la communauté, confirmant ainsi l'idée aristotélicienne de l'« homme comme animal social », particulièrement manifeste dans les sociétés africaines, dont la société sénégalaise. Comme le souligne Cheikh Mbacké Gueye (2007), les liens sociaux y sont si profondément enracinés qu'ils encouragent des modes de vie et de savoir-vivre favorisant les relations humaines, parfois au détriment des règles et procédures formelles.

4.2. La solidarité, un élément majeur pour le succès du management de l'administration publique sénégalaise

Nous nous intéressons ici particulièrement à la notion de « solidarité », qui implique des transactions individuelles et collectives développées par la société sénégalaise. Le concept de solidarité, défini dès 1789 par Jean-Jacques Rousseau, père du socialisme français, désigne une situation dans laquelle les membres d'un groupe agissent ensemble pour atteindre un but commun. Selon Durkheim (1893), la solidarité correspond aux liens invisibles qui relient les individus entre eux et qui font que la société « tient » : elle est le « ciment » de la société.

Au Sénégal, les résultats de nos recherches ont permis d'identifier plusieurs formes de solidarité. Premièrement, la solidarité mécanique, fondée sur la similitude des comportements et des valeurs partagées par les individus d'une société. Ensuite, la solidarité organique, qui repose sur la complémentarité des activités et des fonctions des individus. À côté de ces deux types, se développe également une solidarité fondée sur la parenté biologique, tout aussi importante dans la structuration des rapports sociaux.

La solidarité présente dans les liens sociaux au Sénégal constitue un élément majeur pour le succès du management de l'administration publique sénégalaise. L'analyse de l'environnement social et des espaces de travail conduit à affirmer que la solidarité favorise un meilleur climat organisationnel, où les agents publics peuvent évoluer sereinement et efficacement. Elle représente donc une source de motivation pour les agents aspirant à progresser.

Au Sénégal, comme dans de nombreux pays africains, la solidarité est spontanée et naturelle, reposant principalement sur le don de soi et le soutien à autrui. Boukar (2011) souligne que la

solidarité est un facteur à ne pas négliger dans la gestion des organisations africaines. De même, Feudjo et Tchankam (2012) affirment que la solidarité peut transformer le management de l'administration publique sénégalaise grâce à sa capacité à renforcer les liens entre collaborateurs, à instaurer le dialogue et à promouvoir l'entraide.

Dans un contexte où le management repose sur la conjugaison des efforts de l'ensemble des acteurs pour atteindre les objectifs publics, la solidarité devient un élément central. Elle polarise les énergies vers un mieux-être collectif, impacte directement la motivation des agents et crée les conditions nécessaires à la performance durable de l'administration publique.

4.3. L'ethnicité et les liens familiaux : bases de la confiance pour un cadre opérationnel de management

De nombreux travaux (Brasseur et al., 2016 ; Frimousse & Peretti, 2016 ; Hofstede, 1987 ; Karjalainen, 2010 ; Tidjani & Kamdem, 2010 ; Apitsa & Amine, 2014 ; Hernandez, 2000) mettent en évidence la question de l'ethnicité, encore peu explorée en contexte africain malgré l'existence d'une grande diversité ethnoculturelle (Ohana & Magloire, 2017). Si elle est souvent occultée dans les dispositifs de gestion des ressources humaines, l'ethnicité peut pourtant servir de levier opérationnel. Dans l'administration publique sénégalaise, qui évolue dans un environnement multi-ethnique, elle pourrait constituer un repère utile pour la GRH.

Thomas (2004) souligne que, dans le cadre de la gestion de la diversité, l'ethnicité apparaît comme une dimension clé. Kochan (2003) et Singh & Point (2006) rappellent par ailleurs que l'ethnicité est aussi considérée comme un critère de non-discrimination dans le cadre de l'Union européenne (rapport 2010). Sous cet angle, l'administration publique sénégalaise pourrait valoriser l'ethnicité en l'intégrant et en la mobilisant dans ses pratiques de management et de GRH. Comme l'indique Fenton (2010), l'ethnicité est une dimension des rapports sociaux qui distingue culturellement les individus appartenant à différents groupes, perçus comme distincts les uns des autres.

En théorie, l'administration publique sénégalaise s'appuie sur les principes et procédures du management contemporain. Toutefois, dans la pratique, nos observations révèlent que des éléments liés à l'ethnicité marquent fortement les pratiques, notamment en matière de GRH.

Deux aspects se dégagent : le lien familial et l'appartenance ethnique. La difficulté d'appropriation des outils et méthodes de management occidentaux, inadaptés aux réalités locales sénégalaises (Apitsa & Amine, 2014), conduit souvent à leur substitution par des pratiques enracinées dans l'ethnicité.

Ainsi, il n'est pas rare de constater, dans l'administration publique, que l'appartenance familiale ou tribale influence des décisions de recrutement ou de promotion. Un ministre ou un directeur peut recruter des membres de sa famille ou issus de son groupe ethnique. À compétence égale, le choix se porte fréquemment sur un individu partageant les mêmes valeurs, la même langue ou des repères sociaux similaires.

Cette réalité traduit moins une incapacité à s'approprier le management contemporain qu'une nécessité d'adaptation aux réalités locales pour assurer le fonctionnement des institutions. Comme le souligne Hofstede (1987), le recours à des pratiques ancrées dans la culture nationale se justifie par l'objectif de rassembler les individus autour d'un but commun et de garantir la cohérence de l'action publique. Les pratiques occidentales apparaissent dès lors inadéquates dans le contexte sénégalais, confirmant la thèse de la contingence, qui refuse de dissocier l'organisation de son environnement culturel.

Conclusion

Cet article met en évidence les spécificités des facteurs socioculturels sénégalais dans les pratiques de management de l'administration publique. Nous avons relevé la prédominance de ces facteurs dans la société sénégalaise, créant un environnement particulier marqué par des liens sociaux forts. À la lumière des résultats de notre recherche, nous formulons une recommandation à l'attention de l'administration publique : construire un modèle de management conforme aux réalités socioculturelles, capable de mettre en œuvre des pratiques favorisant des relations de proximité durables grâce aux liens sociaux. Ce travail s'inscrit ainsi dans la continuité des nombreuses recherches consacrées au management en Afrique.

L'administration publique sénégalaise doit être en mesure d'adapter ses méthodes et outils dans ses démarches de management. La prise en compte des spécificités socioculturelles permet de dépasser la simple conception d'un management à portée contingente. Il s'agit de progresser vers un modèle intégrant des outils, des méthodes et des normes pratiques qui

reflètent les systèmes de représentations, les codes et les attitudes caractéristiques de la culture sénégalaise (Simen, 2017). Comme le soulignent Bakengela et Livian (2014), le contexte sénégalais est largement appréhendé à travers la culture ; il est donc indispensable d'ajuster l'approche managériale aux contraintes socioculturelles, sous peine de l'affaiblir ou de la rendre inefficace. Les facteurs socioculturels doivent ainsi constituer un cadre de référence pour bâtir un modèle de management apte à créer un environnement propice à l'innovation et à la créativité.

Les résultats de cette recherche rejoignent en partie certains travaux antérieurs sur la gestion de la diversité (Singh & Point, 2006 ; Kamdem, 2010). Ils s'inscrivent également dans la lignée des recherches sur le management interculturel (d'Iribarne, 1989, 1990 ; Mutabazi, 2001 ; Henry, 2002 ; Kamdem & Fouda Ongodo, 2007). Toutefois, notre étude se distingue par son originalité, puisqu'elle identifie des aspects particulièrement spécifiques des facteurs socioculturels et de leur prise en compte, dans un contexte où les recherches sur ce sujet demeurent limitées.

Enfin, il convient de rappeler que ces pesanteurs socioculturelles identifiées s'accompagnent de facteurs liés aux pratiques religieuses et spirituelles, qui influencent fortement le fonctionnement de l'administration publique sénégalaise. Ces pratiques renvoient à des comportements fondés sur des valeurs et normes religieuses, appliquées à un ensemble de faits et de conduites spécifiques propres aux croyances, notamment musulmanes (Diallo, 2023).

Bibliographie

- Akindès, F. (1996). Les transformations des lieux de pouvoir en Afrique subsaharienne sous les contraintes de la mondialisation. Dans S. Mappa (dir.), *Puissance et impuissance de l'État : Les pouvoirs en question au Nord et au Sud* (pp. 355-394). Paris : Karthala.
- Auby, J.-F. (1997). *La délégation de service public : Guide pratique*. Paris : Dalloz.
- Azolukwam, V. A., & Perkins, S. J. (2009). Perspectives de gestion des ressources humaines au Nigéria : évolution de l'hybridation ? *Gestion interculturelle*.
- Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises. *Revue des Sciences de Gestion*, 3(237-238), 1-20.

- Boukar, H. (2011). Vers une approche proxémique de la GRH au sein des petites entreprises camerounaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, (n° 88), 45-62.
- Boukar, H., & Tsapi, V. (2010). Impact du profil socioculturel du dirigeant sur la croissance des micro et petites entreprises camerounaises. *Revue des Sciences de Gestion*, (77), 19-33.
- Brasseur, M., et al. (2016). Vers une reconfiguration des solidarités au travail ? *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5(23), 1-20.
- Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel*. Paris : Dunod.
- Cappelletti, L. (2005). *La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle*. Comptabilité et Connaissances, France.
- Charest, N. (2012). *Management public*. Dans L. Côté & J.-F. Savard (dir.), *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique [en ligne]*.
- Chitou, I. (2013). Éthique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo. *Gestion et management public*, 1(4), 2-15.
- Claeyé, F. (2019). Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(1), 172-182. <https://doi.org/10.7202/1060903ar>
- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Seuil.
- Darbon, D. (2003). Réformer ou reformer les administrations projetées des Afriques ? Entre routine anti-politique et ingénierie politique contextuelle. *Revue française d'administration publique*, (105-106), 135-152.
- David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? Dans A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193-213). Paris : Vuibert.
- Dheer, A. (2016). Partage des ressources entre hyènes tachetées (*Crocuta crocuta*) et lions (*Panthera leo*). Communication présentée à la réunion des parties prenantes de la communauté Lewa Wildlife Conservancy, Isiolo, Kenya.
- Diallo, A. (2023). Contribution du management stratégique des compétences à l'amélioration

- de la performance durable de l'administration publique sénégalaise : Résultats d'une recherche-intervention au ministère du Commerce et des PME [Thèse de doctorat, HESAM Université].
- Doucouré, S. (2013). Facteurs de contingence et choix des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises. *Journal of Academic Finance*, 14(1), 2-15.
- Durkheim, E. (2007). *De la division du travail social* (éd. originale 1893). Paris : PUF.
- Engelhard, P. (1988). *La violence de l'histoire : Les sociétés contemporaines à l'épreuve du sens*. Paris : Éditions La Découverte.
- Farrugia, F. (1997). Exclusion : mode d'emploi. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, CII, 5-28.
- Fenton, S. (2010). *Ethnicity. Key Concepts*. Londres : Polity Press.
- Feudjo, J. R., & Tchankam, J.-P. (2012). Les déterminants de la structure financière : Comment expliquer le « paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement » des PMI au Cameroun ? *Revue Internationale PME*, 25(1), 65-92.
- Friedberg, E. (1994). Peut-on parler de modèles nationaux de gestion ? Débats avec P. d'Iribarne, J.-L. Beffa et E. Friedberg. *Les invités de l'École de Paris*.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2005). Apprentissage stratégique des pratiques de GRH et internationalisation des firmes vers les pays du Maghreb. *Management & Avenir*, (5), 45-64.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2016). Regards croisés. *Question(s) de management*, (12), 105-118.
- Gamela, N. (1982). *Performances de l'entreprise dans les PVD : le rôle de la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise (cas des entreprises manufacturières du Zaïre)* [Thèse de doctorat, Research Publications].
- Gaye, A. (2020). La construction de l'administration du Sénégal : entre réalités sociétales et génie de modernisation ? *Cahiers Africains de Recherche en Management*.
- Gibert, P. (2004). Le management public. *Cahiers Français*, (321), 58-63.
- Guèye, C. M. (2007). Les réalités sociologiques de l'Afrique : un terrain fertile pour la corruption ? *Revue Finances et Biens Communs*, 65-69.
- Hayton, J. C., & Cacciotti, G. (2014). Is there an entrepreneurial culture? A review of

- empirical evidence. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(9-10), 708-731.
- Henry, A. (1999). Chroniques d'un management africain. *Annales des Mines*, (Juin), 55-65.
- Henry, A. (2002). Les experts et la décentralisation : effets d'illusions au Cameroun. Dans P. d'Iribarne, A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier & T. Globokar (dir.), *Culture et mondialisation : Gérer par-delà les frontières* (pp. 193-222). Paris : Seuil.
- Hernandez, É.-M. (1997). L'État et l'entrepreneur informel en Afrique. *Revue Internationale PME*, 10(1), 103-122.
- Hernandez, É.-M. (2007). Afrique : l'actualité du modèle paternaliste. *Revue Française de Gestion*, 128, 98-106.
- Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Kamdem, E., & Fouda Ongodo, (2007). Gérer par-delà les frontières. Dans *Culture et mondialisation*. Paris : Seuil.
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue Française de Gestion*, 204, 33-52.
- Kochan, T. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 41(2), 3-21.
- Koe, W.-L., & Majid, I. A. (2014). Facteurs socioculturels et intention de l'esprit d'entreprise durable. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), 145-156.
- Labazee, P. (1995). Petite histoire d'un grand mariage entre le néo-libéralisme et le culturalisme. *Bulletin de l'APAD*, (9).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, G. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston : Harvard Business School Press.
- Marie Apitsa, S. M., & Amine, A. (2014). L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ? *Management & Avenir*, 13-31.
- Medjralou, T. (1987). *L'aveuglement de l'humanité*. Paris : Pensée Universelle.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes* (2e éd.). Bruxelles : De Boeck.

- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. (2014). Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high-performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276-292.
- Mutabazi, E. (2001). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique. *Management & Avenir*, (10), 65-80.
- Negandhi, A. R., & Reimann, B. (1972). Théorie des contingences de l'organisation à l'examen dans le contexte d'un pays en développement. *Academy of Management Journal*, 15(1), 27-40.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2010). La quête de la performance dans les organisations africaines. Dans D. Cazal et al. (dir.), *GRH et mondialisation* (pp. 45-67). Paris : Vuibert.
- Ohana, B., & Magloire, S. (2017). Ethnicité et pratiques managériales en contexte africain. 26e Conférence Internationale de Management Stratégique, Université de Douala, Cameroun.
- Parenteau, R. (1994). Peut-on parler de management public ? Dans G. Éthier (dir.), *L'administration publique : Diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion* (pp. 3-22). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Plane, J.-M. (2020). *Approches critiques des organisations*. Paris : Management & Société.
- Savall, H. (1974). *Enrichir le travail humain : L'évaluation économique*. Paris : Économica (4e éd. 1989).
- Shamba, L. Y. (2014). Le management africain introuvable : pour une approche par l'hybridité segmentée. Dans *Économies émergentes : Enjeux pour le management international* (chap. 12). Paris : Vuibert.
- Shamba, P. B. (2007). Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « management africain » à l'épreuve des évidences empiriques. 18e Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 110.
- Simen, S. F. (2017). Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : Pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité. 26e Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon, France.

-
- Singh, V., & Point, S. (2006). Presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 363-379.
- Tchouass, G. (2019). La spécificité du modèle socioculturel africain et le processus d'embauche dans les entreprises camerounaises. *Revue Congolaise de Gestion*, (28), 45-62.
- Thomas, A. B. (2004). *Research skills for management studies*. Londres : Routledge.
- Tidjani, B., & Kamdem, E. (2010). *Compte rendu de « Gérer les ressources humaines en Afrique : Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles »* (coordonné par B. Tidjani & E. Kamdem). Paris : EMS Management & Société.
- UNESCO. (1986). *L'affirmation de l'identité culturelle et la formation de la conscience nationale dans l'Afrique contemporaine*. Paris : UNESCO.
- Zadi Kessy, M. (2005). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. Abidjan : CEDA.