

Problématique de la gestion des TPE africaines par autrui : Une illustration à travers le cas camerounais

Problem of the management of African Smaller enterprises by others: An illustration through the Cameroonian case

Gabriel Emmanuel ODO

Enseignant chercheur, FSEGA/Université de Douala
Laboratoire de Recherche en Gouvernance et Performance des Organisations (LaGPO)
Maître Assistant des Universités CAMES
BP : 4032 Douala

Noel WASSOU

Enseignant chercheur, FSEGA/Université de Douala
Laboratoire de Recherche en Gouvernance et Performance des Organisations (LaGPO)
Chargé de Cours, FSEGA/Université de Douala

Date de soumission : 04/08/2025

Date d'acceptation : 11/10/2026

Pour citer cet article :

Odo. G.E. & Wassou. N. (2026) « Problématique de la gestion des TPE africaines par autrui : Une illustration à travers le cas camerounais », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 10 » pp : 907- 932.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La question de la gestion des entreprises reste d'actualité dans la scène scientifique actuelle. En effet, la qualité de la gestion d'une entreprise peut fortement expliquer son succès ou son échec. En parlant ainsi d'entreprises, les Très Petites entreprises (TPE) de par leur nombre impressionnant et leur contribution au PIB dans les pays du monde, méritent également une attention particulière. L'objet de cette recherche est de montrer que les TPE gérées par leurs propriétaires aboutissent à des résultats meilleurs que celles qui sont gérées par les dirigeants non-propriétaires. Ainsi, à partir d'une approche qualitative, les résultats issus d'un échantillon apparié de 40 répondants aboutissent aux éléments favorables à notre proposition de recherche. En effet, les TPE de notre échantillon qui sont dirigées par leur propriétaire aboutissent aux meilleurs résultats par rapport à celles dirigées par des non-propriétaires. Par ailleurs, certaines des TPE dirigées par des dirigeants non-propriétaires connaissent aussi du succès à cause des avantages qui leurs sont accordés par le propriétaire. Ils bénéficient non seulement d'un salaire fixe, mais aussi des augmentations liées au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé en plus de la possibilité de se voir laisser vendre à leur propre compte certaines friandises.

Mots clés : Entreprise, TPE, gestion, dirigeant-propriétaire, dirigeant non-propriétaire.

Abstract

The issue of business management remains a topical one in today's academic landscape. Indeed, the quality of a company's management can go a long way towards explaining its success or failure. When discussing businesses in this way, micro-enterprises – given their staggering numbers and their contribution to GDP across the world – also deserve special attention. The aim of this research is to demonstrate that owner-managed VSEs achieve better results than those managed by non-owner managers. Thus, using a qualitative approach, the findings from a matched sample of 40 respondents support our research hypothesis. Indeed, the micro-enterprises in our sample that are run by their owners achieve better results than those run by non-owners. Furthermore, some of the micro-enterprises run by non-owner managers are also successful due to the benefits granted to them by the owner. They benefit not only from a fixed salary, but also from pay rises linked to a percentage of turnover, as well as the opportunity to sell certain confectionery items on their own account.

Keywords: Business, micro-enterprise, management, owner-manager, non-owner manager.

Introduction

Au fil des ans, lorsqu'on regarde et analyse les statistiques sur la place des TPE dans les économies, on est à même de constater leur expansion dans le monde ; en particulier au cours de ces dernières années. Il y a un peu plus de 50 ans, les économies étaient dominées par les grandes et les très grandes entreprises. Aujourd'hui, la proportion des TPE et des PME ainsi que leur contribution à la création d'emploi et au produit intérieur brut (PIB) sont en progression constante à chaque année dans tous les pays du monde. En effet, d'après l'Insee, les 2/3 des entreprises en France sont des TPE, ce chiffre est de 93,0 % en Europe et de 50% aux Etats-Unis¹. Le Cameroun, notre champ d'investigation n'est pas du reste, les très petites entreprises (TPE) sont plus nombreuses et représentent 74,9% du parc total des entreprises et de leurs établissements (RGE, 2016).

La croissance constante des TPE dans les économies peut se comprendre. En effet, pendant longtemps, le monde des petites entreprises est resté un continent inexploré parce que négligé par les pouvoirs. Et voilà que depuis quelque années ces firmes sont l'objet d'une grande sollicitude : même pour les gestionnaires, "*small is beautiful*". Ceci s'explique par le fait que, les grandes entreprises pour s'accorder à la vitesse des changements de l'environnement ou les voir venir. Or, pour rester en vie, une organisation doit suivre les changements de l'environnement. Dans les TPE, la proximité du dirigeant avec les fournisseurs, les clients et les employés fait que l'information se transmet plus rapidement ; ainsi, les entreprises de petite dimension peuvent s'ajuster mieux que les autres (Julien P-A., 1994).

Ceci peut donc être considéré pour les TPE comme un atout important pour leur croissance. Cependant, le constat fait nous laisse comprendre que la plupart des TPE tombent en faillite et meurent de façon précoce. Ainsi, compte tenu de leur importance et de leur contribution au PIB et à l'emploi des pays du monde, il est nécessaire de s'intéresser davantage à ces entreprises. Or les difficultés de ces entreprises ne sont pas que d'ordre financier ou structurel. Dans la plupart des cas, ces entreprises connaissent aussi des problèmes de management. Il s'agit donc de mettre en exergue le rôle joué par les dirigeants, dont du facteur humain dans ces entreprises. En parlant ainsi du dirigeant, notre constat fait état de ce que les TPE dirigées par des Hommes autres que leur propriétaire connaissent de l'échec pendant que celles qui sont dirigées par leur propriétaire, paradoxalement connaissent du succès. Ce constat peut paraître contradictoire à celui qu'on a communément fait dans le cadre des grandes entreprises, à savoir, que la gestion

¹ -Synthèses de l'OCDE en Juin 2000.

de ces dernières soit d'avantage confiée aux dirigeants salariés bien formés et non aux propriétaires apporteur de fond non expérimentés dans la gestion des entreprises. C'est ainsi que nous avons choisi d'axer cette contribution sur le thème : « Problématique de la gestion des TPE par autrui : Une application aux TPE camerounaises ».

Ainsi, comme les êtres vivants, les petites entreprises sont mortelles. Certes, depuis les années 1970, elles en naissent plus qu'elles en meurent. Toutefois, leur taux de mortalité infantile est impressionnant. Environ 60% d'entre elles ne dépassent pas le cap des huit ans, le pourcentage de disparition étant plus élevé dans les premières années qu'après cinq ou six ans d'existence (Julien P-A., 1994). Ainsi, une synthèse des maux qui peuvent conduire, dans bien des cas, à la mort de ces entreprises fait état d'un certain nombre de facteurs à savoir : les faiblesses managériales du chef d'entreprise, un management erratique de la petite entreprise et la déficience financière structurelle.

Face à tous ces problèmes, nous jugeons à notre avis qu'on a omis de citer un autre : ' la gestion de la TPE par autrui ', facteur qui nous semble très déterminant dans l'explication des maux qui minent les TPE.

Ainsi, comme nous l'avons déjà dit, les TPE occupent une place importante dans l'activité économique et constituent des structures fortement dépendantes de leur propriétaire. Cependant, face aux contraintes de temps, au manque de compétences spécialisées ou à la volonté de développer l'entreprise, plusieurs propriétaires sont amenés à confier tout ou partie de la gestion de leur entreprise à des tierces personnes. Cette délégation de la gestion soulève ici plusieurs difficultés de la part du propriétaire : les problèmes de confiance, de contrôle, de transparence et de divergence d'intérêt entre lui et le gestionnaire. Dans une TPE, sachant que les ressources financières et humaines sont généralement limitées et que les relations personnelles occupent une place importante, ces difficultés peuvent avoir des conséquences particulières sur le fonctionnement de l'entreprise. Pour certaines TPE, il s'agit là d'une bonne occasion de fermer ses portes.

Plusieurs facteurs, à la fois culturels et institutionnels peuvent nous permettre de comprendre ce comportement.

Les facteurs culturels portent premièrement sur l'engagement et l'attachement affectif au patrimoine familial étant donné que les TPE pour la plupart, sont des entreprises familiales. Ainsi, le propriétaire supporte directement les conséquences de la réussite ou de l'échec de la TPE. Ceci renforce donc l'implication, la persévérance et la volonté de préserver l'entreprise sur le long terme (Gomez-Mejia et al., 2007). Le second facteur culturel porte sur la confiance

et les relations personnelles. Fafchamps (2004) démontre à cet effet que le propriétaire-dirigeant peut avoir construit au fil du temps des relations avec plusieurs partenaires (clients, fournisseurs, autorités...) pouvant réduire certains coûts de transactions et faciliter l'accès à l'information et au crédit. Le troisième facteur culturel porte les normes de réciprocité et de solidarité. En effet, le propriétaire peut facilement mobiliser sa famille ou son réseau social pour obtenir temporairement certains services (travail, financement, informations, fournisseurs...)

Les facteurs institutionnels quant-à eux portent premièrement sur les contraintes d'accès au financement. Pour Beck, Demirguc-Kunt et Maksimovic (2005), les contraintes financières constituent un obstacle important à la croissance de ces entreprises en raison de l'insuffisance des garanties, de l'asymétrie d'information... ne facilitant pas leur accès au crédit. A ceci, nous ajoutons, les problèmes d'agence de Jensen et Meckling (1976), la faiblesse des mécanismes institutionnels de contrôle et l'importance de l'informalité dans la mesure où l'informel plombe le plus souvent les mécanismes formels de recrutement, de contrôle et de contractualisation. Le propriétaire-dirigeant s'appuie ici sur la confiance, la proximité et la connaissance personnelle de ses partenaires.

A cet effet, cette recherche a donc pour objet d'apporter la réponse à la question principale suivante : Comment les propriétaires des TPE perçoivent-ils les effets de la gestion par autrui sur le fonctionnement de leur entreprise ?

Cette question fait appel aux questions secondaires suivantes :

- Comment se comportent les TPE dirigées par autrui ?
- Quelles stratégies mettent en place les propriétaires pour limiter les risques liés à la gestion par autrui de leur TPE ?

Pour y arriver, il est nécessaire, compte tenu de l'absence de consensus existant dans la communauté scientifique sur la définition du concept de TPE, de revenir sur sa définition. Par la suite, nous ferons une revue de littérature pour comprendre pourquoi, seules les TPE dirigées par leurs propriétaires connaissent du succès ; nous allons par la suite nous orienter vers la méthodologie de notre étude pour aboutir en fin aux résultats empiriques dans le cadre des TPE Camerounaises.

1- DIFFERENTES APPROCHE D'APPREHENSION DES TPE

Traditionnellement, en matière des définitions des TPE, nous distinguons une approche quantitative et une approche qualitative. Cependant, ces deux approches sont aujourd'hui

complétées par trois autres (Ferrier O., 2002) : l'approche internationale, l'approche composite et une approche différente par la technologie.

L'approche quantitative se fonde sur l'utilisation des variables mesurables telles que l'effectif des salariés, le chiffre d'affaires ou le total du bilan. Ainsi, la loi N°2010/001 du 13 Janvier 2010 porte promotion des PME au Cameroun et intègre également les TPE : "entreprise qui emploie au plus cinq (05) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas quinze (15) millions de francs CFA".

Pour ce qui est de l'approche qualitative, le Small Business Act américain en 1953 définit la TPE comme une entreprise possédée et dirigée de manière indépendante et qui n'est pas dominante dans son secteur d'activité.

Pour ce qui est de l'approche internationale, l'approche de l'OCDE (1997) refuse de travailler sur la TPE et retient plutôt la PME.

Ainsi, quoique les chiffres avancés soient variables d'un pays à l'autre, la typologie des entreprises est la suivante:

- micro-entreprises: de 1 à 4 salariés;
- TPE: de 5 à 19 salariés;
- PE: de 20 à 99 salariés;
- ME: de 100 à 500 salariés et
- GE: plus de 500 salariés.

Pour ce qui est de l'approche composite, le groupe de recherche en PME, GREPME (1994) et Odo G. E. (2025) retiennent six critères pour caractériser les TPE :

- Une dimension petite ;
- Une stratégie intuitive et peu formalisée ;
- Une spécialisation faible de la direction, des employés et des équipements ;
- Une gestion centralisée et personnalisée ;
- Un système d'information interne peu complexe et peu organisé ;
- Un système d'information externe simple.

Pour ce qui est de l'approche différente par la technologie :

- Les TPE et les TPI se positionnent vers des activités essentiellement soutenues par la *demande intérieure* des ménages et structurées autour de marchés locaux (imprimerie, industrie mécanique du bois, ameublement...);

- Les *grandes entreprises* se positionnent vers des activités plutôt soutenues par la *demande extérieure* (construction aéronautique, sidérurgie, caoutchouc, chimie de base...).

2- REVUE DE LITTÉRATURE

Nous allons nous atteler ici à la place et au rôle du dirigeant propriétaire dans la TPE avant de revenir sur les apports de la théorie de l'agence et ceux de la théorie de l'intendance.

2-1- La place et le rôle dirigeant-propriétaire dans la TPE

La taille de la TPE est créatrice de proximité et de liens avec son dirigeant-propriétaire (Jaouen, 2008, Marchesnay, 2008, Torrès, 2003, 2009). C'est en fait ce dénominateur commun qui permet d'expliquer les spécificités des TPE. La proximité dont nous venons de parler peut-être géographique, relationnelle, fonctionnelle et hiérarchique.

Cette proximité est en effet très importante pour expliquer la place omniprésente du dirigeant dans la TPE. Torrès (2009, p. 352) explique cette situation en évoquant le « management sensoriel » du dirigeant de la TPE afin de qualifier sa capacité à être partout à la fois et proche de tous. Cette relation entre le propriétaire-dirigeant et son entourage est suffisamment importante car elle lui permet de comprendre et maîtriser son environnement et ainsi, de créer ce que Marchesnay (2008) qualifie de « proximité sociétale ». Cela veut dire que le dirigeant d'une TPE évolue dans un certain « milieu » c'est-à-dire un territoire ou un espace communautaire dominé par certaines valeurs. Son rôle et sa place semblent être significatif pour la gestion et le développement de la TPE (Julien et Marchesnay, 1994). Véritable « homme-orchestre », le dirigeant est amené à piloter son entreprise et l'accompagner dans sa croissance (Anderson et Tell, 2009). Cependant cet effet de proximité pourrait aussi entraîner une certaine myopie stratégique en amoindrissant sa vigilance sur les événements plus éloignés dans le temps et dans l'espace (Lafaye et Berger-Douce, 2012). Si la TPE fait face à des contraintes d'accès à l'information (Jaouen et Tessier, 2008) ; il n'en demeure pas moins que, la prise de décision dépend de la capacité du dirigeant à traiter cette information. Ses limites cognitives impliquent alors une incapacité à prévoir toutes les conséquences de ses choix. La rationalité du dirigeant de la TPE est donc ainsi basée sur une rationalité « élargie » selon Marchesnay (2003) ou « utile » d'après Cyr et al. (2011). Le dirigeant fonde ainsi sa décision stratégique sur des choix subjectifs qui favorisent sa satisfaction personnelle au détriment de la performance financière. Cette attitude est expliquée par Fonrouge (2002) par la relation de dialogue entretenue entre le dirigeant et son entreprise qui allient le projet de l'entreprise au projet personnel. A moins d'être un stratège avéré, il est pourtant le principal décideur et ces

orientations stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise. Le manque de ressources et le temps limitent ses possibilités. Pourtant, il n'est pas seul pour prendre des décisions en TPE car il bénéficie d'un capital relationnel constitué notamment de confrères et de proches (Marchesnay, 2003). Ainsi en plus des différentes proximités dont nous avons parlé plus haut, lors de la prise de décision, le dirigeant de la TPE peut s'appuyer sur un ensemble d'acteurs avec lesquels il entretient une relation personnalisée d'affaires. Le terme de « proximité métier » est utilisé par Marchesnay (2008) à cet effet.

Notre constat selon lequel, la TPE dirigée par des personnes autres que son propriétaire connaît des difficultés de développement peut s'expliquer par la théorie de l'agence.

2-2- Les apports de la théorie de l'agence

La théorie de l'agence ou encore, dilemme de l'agence est une théorie qui permet d'expliquer les comportements opportunistes qui se mettent en place lorsque l'entreprise est dirigée par des personnes indépendantes. En effet, elle s'applique beaucoup plus aux grandes sociétés à capital diffus qui sont désormais gérées par des personnes externes. Cependant, certaines TPE aussi, à cause de l'indisponibilité de leur promoteur, voient leur gestion confiée aux gérants non propriétaires ; ce qui les expose aux mêmes problèmes, principal-agent dont font face les grandes entreprises. En effet, le « principal » a souvent recruté un « agent » dans des conditions d'information imparfaite de ce dernier.

Quelques auteurs représentatifs, pionniers, séminaux de cette théorie peuvent être cités : Arrow (1965); Ross (1973); Jensen et Meckling (1976); Fama (1980); Fama et M.C. Jensen (1983a). Cette théorie est fondée sur l'existence de relations d'agence qui sont de nature bilatérales.

Une telle relation apparaît, non seulement avec la multiplication des agents et la spécialisation des tâches, mais aussi, dans le cas des TPE, de l'indisponibilité de leurs promoteurs. Un individu ne pouvant avoir le don d'ubiquité, est amené à déléguer, à confier des responsabilités, autrement dit à « externaliser ». Des liaisons hiérarchiques apparaissent alors.

Ross (1973) définit la relation d'agence comme suit : *on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme le représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier.*

Ces relations sont toujours présentes dans la vie des affaires. A ce niveau hiérarchique, les dirigeants sont les agents des actionnaires.

Toute la relation d'agence est ainsi ponctuée de difficultés, voire de conflits. Comment s'assurer que les dirigeants œuvreront bien dans le sens des intérêts des actionnaires ? Ils peuvent s'en

écarter, au moins partiellement, en poursuivant leurs propres objectifs, en usant des pouvoirs jugés discrétionnaires et en disposant des marges de manœuvre. Il n'est donc pas possible d'admettre l'unicité d'objectif entre le principal et l'agent, ni l'idée de consensus sur la maximisation des profits. Les buts ne sont donc pas nécessairement partagés et des décisions préjudiciables peuvent donc être prises (Djona Atchénémou Avocksouma et Ratangar Djimnadjingar, 2016). Des conflits sont alors inévitables et à la limite, présents, qu'il faudrait juguler.

La notion de contrat est mise en exergue par la théorie de l'agence. Les problèmes les plus saillants d'agence sont liés non seulement au phénomène d'incertitude, mais aussi à celui de l'incomplétude des contrats (on ne peut pas tout prévoir dans la spécification d'un mode de délégation ; les contrats sont toujours incomplets). Ainsi, les menaces qui planent sur les contrats sont donc multiples, du fait de l'incertitude certes, mais aussi de la rationalité limitée et de l'opportunisme des participants. Les individus sont toujours supposés agir à la recherche de leurs intérêts privés, éventuellement au détriment des autres. Les « comportements opportunistes » vont s'y engouffrer au moment où il y a des zones d'ombre, des failles dans les contrats. Chacun essaye de tirer profit de ces zones d'ombre pour poursuivre ses intérêts égoïstes.

Notons aussi avec Djona Atchénémou Avocksouma et Ratangar Djimnadjingar (2016) que les risques contractuels ont aussi d'autres sources : les asymétries informationnelles, l'inobservabilité des comportements... la littérature utilise de nombreux concepts pour rendre compte de ces écueils : aléa moral, free rider ou passager clandestin.

Il s'ensuit donc premièrement qu'il n'y a pas obligatoirement gains mutuels tirés de l'échange et ; deuxièmement que les marchés ne sont pas aussi efficaces que ce qui est présumé.

Le principal se trouve ainsi confronté à une double interrogation, quant à l'action de l'agent, outre que ce dernier, l'agent, comme toute personne, est exposé à l'incompétence et à des phénomènes incontrôlés :

- Le principal, pour la plupart du temps, n'a pas de véritable moyen pour observer parfaitement l'incompétence de l'agent. Sa capacité à fournir un travail de qualité peut être attestée par différents labels, mais un certain degré d'incertitude va toujours subsister. Le principal ne peut pas être certain que ce qu'il demande sera fait parce qu'il ne sait pas si l'agent en a les compétences ;
- Etant ainsi donné qu'il est difficile de mesurer la quantité d'énergie déployée par l'agent, les efforts consentis, bref le travail réel effectué ; le principal ne peut être certain

du comportement de l'agent et n'a pas nécessairement tous les moyens de vérifier que le comportement attendu est bien mis en œuvre. L'inobservabilité et l'inquiétude porteront donc essentiellement sur l'action de l'agent.

La théorie de l'agence s'intéresse donc à l'adéquation entre le type de contrat à mettre en œuvre et le type de contrôle assorti.

Fama et Jensen (1983b) ont distingué deux types de contrats centraux dans toute organisation :

- Ceux conclus avec les apporteurs de capital humain (dirigeants) ;
- Ceux conclus avec les apporteurs de capital financier (actionnaires).

Ces contrats contiennent des dispositions en matière de rémunération. Les systèmes doivent être incitatifs (comme les rémunérations) ; d'autres peuvent être coercitifs (comme les contrôles directs). Dans tous les cas, les modes de coordination doivent prévoir des mécanismes de pilotage.

Dans toute entreprise, un problème fondamental tient à l'utilisation conjointe de ressources ou d'actifs dont des propriétaires diffèrent (les apporteurs) et qui les conduisent à la création d'un surplus. Ainsi, en l'absence des critères pertinents et clairs de répartition du surplus et en raison de l'inapplicabilité du principe de rémunération à la productivité marginale, il se pose inéluctablement la question de partage et de l'appropriation de cette rente. Il apparaît ainsi que chacun tentera d'améliorer sa situation personnelle au détriment des autres (Alchian et Woodward, 1988).

Les conflits portent donc sur l'utilisation des richesses produites (liquidités), chacun cherchant à en disposer pour soi. Cette situation est très compliquée dans la TPE car le gérant peut parfois s'engager dans des approvisionnements qui ne profiteront qu'à lui-même et ce, au détriment du promoteur.

En raison des nombreuses nuances auxquelles fait face la théorie de l'agence de nos jours qui sont :

- Repose sur une vision opportuniste des individus ;
- Sous-estime les relations de confiance et les valeurs familiales ;
- Explique mal les motivations non financières.

Ces différentes limites expliquent qu'elle soit complétée, sans pour autant la contredire, par la théorie de l'intendance (stewardship theory).

2-3- Les apports de la théorie de l'intendance

La théorie de l'intendance tente de reconsidérer l'hypothèse d'opportunisme qui sous-tend la plupart des travaux dans le domaine de la gouvernance. Enracinée dans la psychologie et la

sociologie, elle "définit les situations dans lesquelles les gestionnaires non seulement poursuivent leurs propres intérêts, mais agissent plutôt comme des intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants" (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997, 21). La théorie de l'intendance propose une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant tirant une plus grande utilité du comportement organisationnel et coopératif que des comportements individualistes et égoïstes. Dans cette perspective, même lorsque les intérêts de l'intendant et de son mandant ne coïncident pas, l'intendant attache plus de valeur à la coopération qu'à la défection. La théorie de l'intendance "suppose l'établissement d'un lien étroit entre le succès de l'organisation et la satisfaction des mandants. Un intendant protège et maximise la richesse de l'actionnaire en contribuant au rendement de la société car il optimise ainsi sa fonction d'utilité. Un mandant qui réussit à améliorer la performance de l'organisation rallie généralement la plupart des groupes, car la plupart des parties prenantes voient leurs intérêts mieux servis si la richesse organisationnelle augmente.

Les partisans de la théorie de l'intendance font valoir que la performance de l'intendant dépend du contexte dans lequel il opère. Si les aspirations de l'intendant sont compatibles avec le modèle sous-jacent à la théorie de l'intendance, il est important de promouvoir son autonomie, car on peut lui faire confiance. C'est pourquoi les défenseurs de la théorie de l'intendance se concentrent sur la conception de structures facilitant et responsabilisant plutôt que des structures permettant le suivi et le contrôle. Dans le cas de la TPE dirigée par son propriétaire, tout est mis en place pour que ce dernier soit responsable du devenir de son entreprise. Il sera donc plus préoccupé par son succès plutôt que par ses intérêts personnels.

Étant donné les avantages d'un tel comportement, on peut légitimement se demander pourquoi l'intendance ne prime pas toujours sur l'agence. La réponse réside dans le degré de risque que les mandants sont prêts à prendre. Les mandants dont l'aversion au risque est marquée auront tendance à considérer que les gestionnaires doivent être surveillés de près. La question devient alors : qu'est-ce qui peut amener un propriétaire à prendre le risque de suivre les prescriptions de la théorie de l'intendance ? La réponse réside dans les facteurs psychologiques et contextuels qui différencient la théorie de l'intendance de la théorie de l'agence.

La théorie de l'intendance fait référence à un modèle de comportement humain adopté par Argyris (1973a et b), à la suite de Mc Gregor (1971) et de Maslow (2004). Dans ce modèle, l'homme cherche son accomplissement personnel. Le placer dans un environnement qui nie ce besoin fondamental crée une situation de prophétie auto-réalisatrice, dans le cas présent un

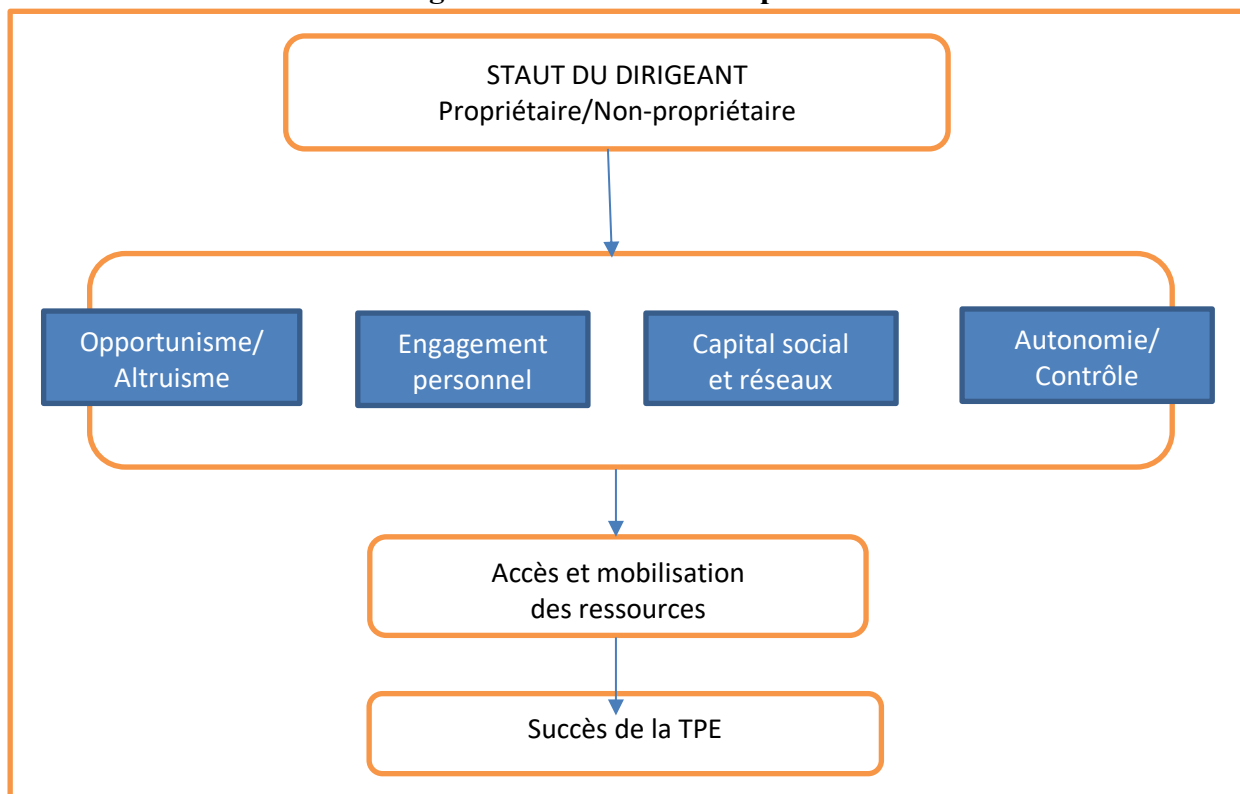
comportement conforme à celui prédit par la théorie de l'intérêt personnel de l'organisme de recherche au détriment de l'intérêt collectif. La théorie de l'intendance se concentre sur les motivations intrinsèques, l'identification organisationnelle et le désir de leadership des gestionnaires, tandis que la théorie de l'agence se concentre sur les motivations extrinsèques et le pouvoir institutionnel, et occulte la question de l'implication organisationnelle. Aux facteurs psychologiques viennent des facteurs contextuels. La théorie de l'intendance est conforme à une philosophie de gestion qui valorise l'engagement, la vision à long terme, la prise de risque, la confiance et l'accent mis sur l'amélioration du rendement et non seulement sur la réduction des coûts. Elle est plus susceptible d'être validée dans des environnements où la culture insiste sur la dimension collective plutôt que sur la dimension individualiste, où la distance hiérarchique est faible.

Si la théorie de l'intendance ouvre sur certains points des pistes de recherche riches, elle ne va pas malheureusement jusqu'au bout de la logique qu'elle défend (Bessire D., Chatelin C., Onnée S., 2010).

Davis, Schoorman et Donaldson (1997) ne remettent pas en cause le paradigme dominant et soutiennent continuellement l'hypothèse d'un individu maximisateur d'utilité ; ce qui change c'est la nature de la fonction d'utilité. Par ailleurs, la nature de l'entreprise et son objectif sont laissées dans l'ombre. La théorie de l'intendance a finalement été présentée par ses auteurs comme le puzzle de la gouvernance des entreprises c'est-à-dire, une approche qui vient compléter et non contredire la théorie de l'agence.

Lorsque nous ajoutons à ceci, les facteurs culturels et institutionnels contenus à la problématique, nous aboutissons au modèle conceptuel suivant :

Figure N°1 : modèle conceptuel



Source : auteurs

Ce contexte théorique nous conduit aux propositions de recherche suivantes :

Proposition principale : La gestion de la TPE par son propriétaire permet d'expliquer son succès.

Proposition rivale : Même si la gestion de la TPE par son propriétaire permet d'expliquer son succès, elle ne l'explique pas en totalité.

3-METHODOLOGIE

Pour mettre en exergue les atouts de la gestion de la TPE par son propriétaire, nous avons opté pour une approche qualitative en deux étapes :

En effet, un guide d'entretien sera administré à un échantillon apparié des TPE gérées non seulement par leur propriétaire, mais aussi celles qui sont gérées par des dirigeants externes (gérants) en vue d'apprécier les différences de résultats que les uns par rapport aux autres fournissent au sein de leur entreprise.

Par la suite, un autre guide d'entretien sera administré aux propriétaires pour celles des TPE gérées par des dirigeants externes (gérants) en vue de comprendre l'appréciation que ces derniers ont de leurs agents, question de trouver des pistes de solutions pouvant améliorer le succès de ces TPE qui sont gérées par autrui.

Notre échantillon est de quarante (40) répondants répartis ainsi qu'il suit : 10 dirigeants propriétaires, 15 dirigeants salariés et les 15 propriétaires des 15 TPE dirigées par autrui. Ceci nous a permis de trianguler les résultats en comparant les réponses données par des dirigeants non-propriétaires à celles des propriétaires de leur entreprise. Par ailleurs, la taille de notre échantillon de 40 a été déterminée progressivement jusqu'à l'atteinte de la saturation des données. Cette dernière a été considérée comme atteinte lorsque les entretiens supplémentaires n'apportaient plus d'informations ou de catégories nouvelles susceptibles de modifier substantiellement les résultats de l'analyse. La durée moyenne d'un entretien est de 30 à 60 minutes en prenant en compte des interruptions dues aux multiples sollicitations des dirigeants des TPE. En somme, nous avons donc atteint sensiblement une durée totale 2400 minutes d'entretien.

La technique d'analyse utilisée ici est l'analyse de contenu qui est pour Jolibert et Jourdan, (2006), une « *procédure de réduction de données qui consiste à classifier dans un nombre restreint de catégories un grand nombre de mots ou d'expressions* ». Elle consiste à examiner systématiquement le contenu des données afin d'identifier des catégories, idées expressions ou thèmes. Cette analyse a été faite manuellement.

Les TPE de notre échantillon sont des Calls Box, des motos taxis et des petits commerces. Nous les avons choisis parce qu'elles répondent le mieux au constat à l'origine de cette recherche.

4- PRESENTATION DES RESULTATS

Ces résultats concernent ici tour à tour, l'identification de la TPE, la mesure de son succès et l'identification du gérant ou du promoteur.

4-1- Identification des TPE

Il s'agit ici du secteur d'activité, du nombre d'employé et de l'âge de la TPE.

Pour ce qui du secteur d'activité des TPE de notre échantillon, nous notons qu'il s'agit en majorité des TPE des secteurs service (calls box, motos taxi) et petits commerces.

Le nombre d'employé pour la quasi-totalité des ces TPE est d'un seul employé à l'exception d'une seule qui compte 8 employés.

L'âge de la TPE est compris entre 1 an et 15 ans.

4-2- Mesure du succès de la TPE

Il est question ici d'examiner tour à tour : la présence des investissements, l'évolution de la clientèle, l'évolution du capital, les réalisations rendues possibles grâce à l'activité, l'évolution des besoins de trésorerie.

Les réponses des gérants des TPE face à toutes ces questions font état de ce que, les TPE gérées par leurs propriétaires connaissent plus de succès que celles qui sont gérées par autrui.

4-2-1- Investissements réalisés

Le tableau suivant met en exergue la matrice comparative des résultats issus de nos entretiens sur la question :

Tableau N°1 : investissements réalisés

R \ cat.	A	b	C	d	e	f	g
Répond.1	×	×	×		×	×	×
Répond.2	×	×			×		×
Répond.3	×				×		×
Répond.4	×			×		×	×
Répond.5	×	×	×		×		×
Répond.6	×	×		×			×
Répond.7	×					×	×
Répond.8	×	×	×		×	×	×
Répond.9	×	×	×		×	×	×
Répond.10	×	×		×	×	×	×

Source : auteurs

Légende : a= nutrition convenable b= Achat terrain c= construction maison d= formation et éducation personnelle e= éducation enfants et famille f= équipement maison g=résolution des problèmes quotidiens.

Pour ce qui est des investissements réalisés au sein de l'entreprise depuis son existence, les dirigeants propriétaires citent beaucoup d'investissements allant même jusqu'à ce que la TPE leur a déjà permis de réaliser dans leur vie. Ceci est d'ailleurs normal car dans ce genre d'entreprise, il n'y a pas de distinction entre ses biens personnels et les biens de l'entreprise. Voici quelques extraits de réponse de certains dirigeants propriétaires à propos :

« ... avec mon activité, j'ai pu acheter un terrain, construire ma maison et payer la scolarité de mes enfants sans oublier leur nutrition... »

« ...Avec mon activité, j'ai déjà pu acheter mon terrain, je paye la scolarité de mes petits frères et je parviens à résoudre quotidiennement mes problèmes... »

« ...Avec mon activité, j'ai pu payer mon école jusqu'en Licence Professionnelle, j'ai équipé ma maison et je me nourris sans problèmes... ».

La quasi-totalité des dirigeants propriétaires affirment que c'est leur TPE qui leur a donné la chance d'avoir tout ce qu'ils possèdent à ce jour.

De l'autre côté (gérants non propriétaires), on retrouve deux catégories de dirigeants : ceux qui parviennent quand même à réaliser des investissements et ceux qui n'en réalisent pas du tout. Parmi ceux qui réalisent, on retrouve ceux qui s'entendent bien avec leur patron soit parce que

ce dernier est toujours présent, soit parce que leur rémunération est fonction des recettes réalisées dans l'entreprise et ou d'autres avantages. Voici à propos la réponse donnée par certains gérants de TPE en parfaite collaboration avec son patron :

« ... Nous avons déjà réalisé beaucoup trop d'investissements car on avait commencé dans un box, aujourd'hui, on a toute une entreprise sur place et on s'est même beaucoup diversifié... »

« ...Nous avons beaucoup investi dans l'entreprise : achat des chaises en plastique, les appareils de musique, la télé et le projecteur pour les matchs... »

« ...Nous avons pu acheter de nouveaux téléphones pour call box car les anciens avaient commencés à déranger... »

« ...Je parviens à payer mon loyer et à me nourrir au-delà des versements que je fais à mon patron. Mais cette moto me reviendra bientôt car mes versements tendent déjà vers la fin... »

« ...je parviens à résoudre mes problèmes quotidiens car mon patron et moi tirons tous profit de l'affaire. En plus du salaire mensuel qu'il me verse, il me permet de vendre à mon propre compte des œufs avec les boulettes au pain pour ceux des clients qui souhaitent grignoter en buvant... »

Pour ce qui est des gérants non propriétaires qui ne réalisent pas les investissements, il s'agit bien de ceux qui ont un salaire fixe chaque fin du mois et qui parfois ne sont pas toujours à leur poste de travail. Ils profitent de l'absence de leur patron pour se soustraire du lieu de travail à tout moment. C'est le cas des filles gérantes de call box, des bars et des conducteurs des motos taxi.

4-2-2- Evolution de la clientèle et du capital

Ici, la majorité des dirigeants propriétaires affirment que la clientèle et le capital sont soit stables, soit en évolution car la concurrence est de plus en plus rude. En effet, tous ceux qui n'ont rien à faire se déversent dans ces petites activités et cela contribue à la limite, à stabiliser l'évolution de la clientèle.

Le tableau suivant met en exergue la matrice comparative des résultats issus de nos entretiens sur la question :

Tableau N°2 : Evolution de la clientèle et du capital

R \ Ev.	augmentation	stabilité
Répond.1	×	
Répond.2	×	
Répond.3	×	
Répond.4	×	
Répond.5		×
Répond.6		×
Répond.7	×	
Répond.8		×
Répond.9		×
Répond.10	×	

Source : auteurs

Voici les propos de certains dirigeants propriétaires à propos :

« ...La clientèle augmente juste un peu mais le capital est stable volontairement et je préfère répartir les bénéfices en cotisant dans les réunions... »

« ...la clientèle évolue d'années en année et le capital a beaucoup évolué... »

« ...la clientèle augmente parce que je travaille beaucoup dans des quartiers enclavés et nouveaux où il manque de bonnes routes mais pour ce qui est du capital, il est stable volontairement... »

« ... Avec la concurrence des services mobil money, la clientèle est stable même si le capital lui augmente un peu parce qu'on essaye un peu de diversifier l'activité... »

Pour ce qui est des dirigeants non propriétaires, la clientèle évolue plutôt à la baisse même si le capital lui il demeure stable. Voici les propos collectés là-dessus auprès de quelques dirigeants non propriétaires :

« ...la clientèle est stable, certains jours même, je ne m'en sors pas du tout... »

« ...la clientèle évolue en dents de scie, il y a des jours où je n'ai rien du tout... »

Il apparaît donc une fois de plus ici que les dirigeants propriétaires par leur gentillesse, leur capital social,... parviennent à faire évoluer leur clientèle à la hausse. Par contre, les dirigeants non propriétaires qui n'ont rien à gagner parviennent plutôt à un résultat contradictoire.

4-2-3-Contribution de l'activité à la résolution des problèmes du dirigeant

Ici, les réponses des dirigeants propriétaires sont unanimes, l'activité leur permet de résoudre parfaitement leurs problèmes jusqu'au point où beaucoup ne sont pas prêt à abandonner leur activité pour bénéficier par exemple d'un emploi salarié. Voici des extraits de leurs réponses à propos :

« ... Tout à fait, je résous mes problèmes personnellement et c'est une grande satisfaction pour moi... »

« ...Oui en effet, même comme on ne peut pas prétendre avoir résolu tous ses problèmes. L'activité me procure beaucoup d'autonomie si bien que je ne rends compte à personne... »

« ...Mon activité me permet de résoudre vraiment tous mes problèmes si bien que je ne peux pas me permettre de la laisser pour aller travailler pour le compte d'autrui... »

Par contre, pour la plupart des dirigeants salariés, ils sont là parce qu'ils n'ont pas pu trouver mieux. Voici les extraits de leurs réponses à propos :

« ... C'est juste une perte de temps, si je trouve mieux, je vais partir... »

« ...C'est juste un perd temps... »

« ...Je suis juste là parce que je n'ai pas trouvé mieux... ».

4-2-3-Evolution des besoins de trésorerie

Pour ce qui est de l'évolution des besoins de trésorerie, la plupart des répondants à cette question sont des dirigeants propriétaires. Ainsi, leurs besoins de trésorerie sont stables et à la limite ils détestent l'emprunt car les conditions sont souvent rudes et en plus le remboursement avec intérêt n'est pas facile. Il y a aussi le fait que certains souhaitent préserver un petit espace leur permettant de se mobiliser facilement au moment où la communauté urbaine fait irruption pour les chasser des endroits qu'ils ont abusivement occupés. Voici les extraits de leurs propos sur cette question :

« ...Je n'ai pas des besoins de trésorerie car je souhaite conserver juste un petit espace permettant de me mobiliser à tout moment quand la communauté vient nous chasser... »

« ...Non, les crédits sont difficiles à obtenir et les intérêts à payer coûtent chers... »

« ... Non, je ne veux pas me confronter aux problèmes de remboursement... ».

Tous ces propos montrent que, même si les promoteurs des TPE ont très souvent des problèmes de trésorerie, ils préfèrent se financer par fonds propres.

Nous allons par la suite voir quelques éléments de l'appréciation que les propriétaires des TPE ont de leurs gérants.

4-3- Appréciation du succès de la TPE par les propriétaires non dirigeant

Nous allons examiner ici : le comportement de l'entreprise et le comportement du gérant.

4-3-1-Le comportement de l'entreprise

Pour ce qui est du comportement de l'entreprise, la quasi-totalité des promoteurs ayant confiés la gestion de leur TPE à autrui trouvent que leur entreprise ne leur permet pas de résoudre leurs problèmes, pour ceux des promoteurs ayant mis en place une rémunération fixe mensuelle. Par contre, ceux des promoteurs ayant mis en place une rémunération proportionnelle aux recettes et ou d'autres avantages trouvent que l'entreprise se comporte bien. Voici par exemple des

extraits de réponse des propriétaires non dirigeants aux questions : comment se comporte votre entreprise ? Et, votre entreprise vous permet-elle de résoudre vos problèmes ?

« ... Pas très bien, Il y a des moments où les gars versent la recette requise et les moments où ils jonglent... »

« ...Je ne parviens pas vraiment à résoudre mes problèmes comme je pensais... »

Pour un autre propriétaire, voici les réponses à ces mêmes questions :

« ...Pas vraiment, je ne m'en sors pas avec mon chauffeur de moto, il est trop malhonnête. J'ai même déjà changé de gars, mais rien de bon jusque-là. Tous sont pareils... »

« ...Je ne parviens pas du tout à résoudre mes problèmes. Au contraire, je suis au garage avec lui tout le temps et ça reprend parfois plus que ce qu'il m'a versé comme recette... »

Les propriétaires ayant mis en place des mesures incitatives ne sont pas du même avis que les précédents. En effet, ces mesures incitatives amènent le plus souvent le gérant à donner le meilleur de lui-même. Voici les réponses de ce genre de promoteur aux mêmes questions :

« ...L'entreprise se comporte très bien à la limite, rien de grave... »

« ...Cette entreprise me permet de résoudre mes multiples problèmes en totalité... »

Pour un autre :

« ...l'activité se porte bien malgré la concurrence qui devient de plus en plus rude... »

« ...Oui je parviens à résoudre à partir de là tous mes problèmes personnels et je contribue à la construction de notre maison... »

Pour un autre :

« ...Tout se passe bien, il n'y a pas trop de problèmes... »

« ...Cette entreprise me permet de résoudre tous mes problèmes, je ne peux pas vous dire le contraire, il faut le reconnaître... »

Essayons aussi de voir ce que les promoteurs pensent de leurs gérants.

4-3-2- Le comportement du gérant

Les avis des promoteurs sur le comportement du gérant se répartissent en deux groupes : ceux des promoteurs ayant mis en place une rémunération fixe mensuelle et ceux ayant mis en place des mesures incitatives du genre, rémunération proportionnelle à la recette réalisée et ou d'autres avantages.

Pour ceux ayant mis en place une rémunération fixe mensuelle, il est clair, les gérants ne se comportent pas bien du tout, ils sont très malhonnêtes.

Tableau N°3 : appréciation par les promoteurs du comportement de leur gérant

R \ cat.	a	b	C	d
Répond.1	×	×	×	
Répond.2	×	×		
Répond.3	×			
Répond.4	×			×
Répond.5	×	×	×	
Répond.6		×		×
Répond.7				×
Répond.8		×	×	
Répond.9		×	×	
Répond.10		×		×
Répond.11			×	×
Répond.12			×	×
Répond.13		×	×	×
Répond.14	×	×	×	×
Répond.15	×	×	×	×

Source : auteurs

Légende : a= ne verse pas régulièrement les recettes b= simule des agressions c= ne travaille pas à temps plein d= s'approvisionne à son propre compte

Voici les extraits de réponse de certains, face à cette question :

« ...Se sont des malhonnêtes, le conducteur l'a fait disparaître juste un mois après en faisant simuler une agression... La deuxième, j'ai déjà changé de conducteur au moins à trois reprises, il n'y a personne de satisfaisant parmi eux... »

« ...Ma fille de call box ne se comporte pas bien du tout, elle ferme le kiosque comme elle veut pour ses multiples courses... j'ai même l'impression qu'elle recharge souvent le crédit et elle revend à mon insu... »...

Tout de suite pour ces promoteurs et c'est d'ailleurs eux qui sont nombreux par rapport à l'autre groupe, ce pas bien de confier la gérance de sa TPE à autrui. Ils ont même la ferme conviction que leur entreprise aurait pu réaliser des résultats meilleurs s'ils avaient été eux –même disponibles pour sa gestion.

Par contre, pour l'autre petit groupe de promoteur ayant mis en place des mesures incitatives, le gérant se comporte très bien jusqu'au point où le promoteur est indifférent quant à l'idée de gérer lui-même son entreprise. Il refuse même de croire qu'il aurait pu faire un meilleur résultat s'il gérât lui-même son entreprise.

Dès cet instant, nous pouvons dire que notre proposition principale selon laquelle, la gestion de la TPE par son propriétaire permet d'expliquer son succès, trouve d'éléments favorables à sa validation. Le dirigeant non propriétaire est doté d'un managérialisme au sens de Jensen et

Meckling (1976) qui favorise pour lui des comportements de type opportunistes pouvant donc expliquer toutes ces données empiriques que nous venons de commenter.

Dans la même logique, étant donné que certaines TPE dirigées par autrui parviennent aussi aux bons résultats, nous pouvons donc dire que notre proposition rivale selon laquelle, même si la gestion de la TPE par son propriétaire permet d'expliquer son succès, elle ne l'explique pas en totalité ; se trouve également d'éléments favorables à sa validation. En effet, il est clairement apparu que les TPE où les promoteurs ont mis en place une rémunération des gérants plutôt incitative connaissent aussi du succès que celles qui sont gérées par leur propriétaire. Le gérant salarié se comporte ici d'avantage comme un intendant au sens de Davis, Schoorman et Donaldson (1997) où le dirigeant poursuit les mêmes objectifs que ceux du promoteur. La poursuite d'un intérêt convergeant conduit ces dirigeants à contribuer favorablement à la création de valeur dans ces entreprises.

Conclusion

Au terme de cette analyse, nous pouvons dire qu'il est réellement apparu à partir de nos entretiens, que la gestion de la TPE par autrui n'est pas très favorable au développement de ces structures qui doivent aussi contribuer activement à l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035. Les TPE étant un véritable moteur de développement dans les pays du monde, leur gestion au Cameroun devrait, contrairement à ce qu'on pouvait retrouver dans les grandes entreprises, être personnelle pour garantir leur succès. En effet, seul le promoteur de la TPE peut hisser son entreprise à un niveau tel qu'elle puisse l'aider à résoudre non seulement tous ses problèmes, mais aussi les problèmes de sa famille, ce qui peut contribuer à leur responsabilité économique, sociale, culturelle et donc à terme, au développement du pays. Un agent véreux doté d'un certain enracinement ne peut être qu'animé par la poursuite de ses intérêts égoïstes conduisant la TPE à des niveaux de succès déplorables.

Ceci dit, nous exhortons les promoteurs soucieux de voir leur entreprise se développer à s'atteler eux-mêmes à la gestion de leur entreprise. Cependant, comme il est de nature que certains promoteurs soient occupés à d'autres fonctions, le succès de leurs affaires doit systématiquement passer par un certain nombre de mesures incitatives visant à mettre les gérants face à leur destin en leur proposant des mesures pouvant les conduire à aimer l'activité comme celui qui a dépensé son capital pour la mettre en place. D'ailleurs, le conseil donné par les promoteurs ayant confiés la gestion de leur entreprise à autrui qui connaissent le succès consiste à mettre en place un système de rémunération qui inclut non seulement un petit fixe

mensuel, mais aussi une autre partie proportionnelle aux recettes fournies quotidiennement et ou des avantages consistant à permettre à l'agent de vendre certains produits ou aliments à son propre compte. A notre avis, cette dernière partie peut être payée au jour le jour à la demande du gérant. Cette mesure serait idéale chez les promoteurs de call box, les promoteurs des débits de boisson et les promoteurs des boutiques au risque de voir, comme l'avait souligné un des promoteurs de notre échantillon, un gérant qui commence à s'approvisionner à son propre compte. Pour ce qui est des promoteurs des motos taxi, il est commode, pour éviter des maux de tête et des éclats de voix récurrents avec les conducteurs, de leur proposer un contrat de location-vente. En effet, vous vous entendez sur un montant à vous verser au bout d'une certaine période, par exemple 6 mois, période au cours de laquelle tous les versements convenus doivent impérativement être effectués pour que le conducteur devienne lui-même propriétaire de ladite moto. Ce type de contrat (location-vente) permet de galvaniser le gérant et peut même l'inciter à fournir un effort tel qu'il puisse à la limite verser le montant convenu avant même l'échéance arrêtée.

Voilà l'essentiel de cette contribution qui comporte non seulement des avancées théoriques et ou empiriques, mais aussi certaines limites :

Les avancées théoriques concernent spécifiquement la théorie du contrôle de l'entreprise en contexte TPE. Contrairement à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui préconise un contrôle par les mécanismes internes et des mécanismes externes, ici une rémunération attrayante au pourcentage des ventes et ou d'autres avantages consistant à permettre au gérant de vendre à son compte, certains produits ou aliments, sont ici des mécanismes de contrôle bien plus efficaces que ceux traditionnellement connus. Bien entendu, si la grande théorie de la rémunération (Gomez-Mejia et al., 1987) avait déjà prévue une partie fixe et une partie variable en dehors des avantages en nature connus dans les grandes entreprises, dans le contexte des TPE, il convient de souligner ici que l'autorisation par le promoteur au gérant de pouvoir vendre à son compte un produit ou un aliment est une innovation dans ce contexte. Les avancées empiriques concernent les potentiels promoteurs de ces entreprises qui doivent nécessairement comprendre que la meilleure façon de contrôler l'agent réside dans le traitement qui lui est réservé. Il convient ici de lui accorder non seulement une rémunération proportionnelle à ses recettes, mais aussi en lui permettant de vendre à son compte, certains produits ou aliments.

Les limites quant à elles portent sur un certain nombre d'aspects :

- Premièrement, pour mettre en exergue les conséquences de la gestion de la TPE par autrui, nous avons opté pour une approche qualitative et ce, en limitant la collecte

des données aux TPE de la ville de Douala pourtant on aurait pu élargir le champ de collecte à d'autres villes comme Yaoundé, Garoua, Maroua ... Pourtant un échantillon plus représentatif aurait pu être (à partir d'une approche quantitative) favorable au traitement de ce sujet ;

- Deuxièmement, pour mettre en exergue les conséquences de la gestion de la TPE par autrui, nous n'avons pas pris en compte le rôle de la culture du gérant car pouvant ici expliquer ses préférences en ce qui concerne non seulement le contrôle mais aussi la rétribution. Néanmoins, pour apporter plus de lumière à ce thème qui s'inscrit dans le domaine des sciences de gestion, une autre étude pourrait être envisagée en adoptant à ce moment, une approche quantitative et en incluant le rôle de la culture.

Bibliographie

- Argyris C. (1973a). Organization man: Rational and self-actualizing. *Public Administration Review*, 33 , July-August, pp. 354-357.
- Argyris C. (1973b). Some limits of rational man organizational theory. *Public Administration Review*, 33, May-June, pp. 253-267.
- Barry S. (1978). *Organization design in the Smaller enterprise*. in D.T. Bryault et R.J. Niehaus. Manpower, Planning and Organization. New York, Plenum Press.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., et Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance*, 60(1), 137-177.
- Bernard O., (2010). *Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le Grand-Est*. (Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion nouveau régime), Université Paris-Est - Marne la Vallée.
- Bessire D., Chatelin C., Onnée S., (2010). *Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ?* Paris France ; "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT".
- Churchill N. et Lewis V., (1984). Les cinq stades de l'évolution d'une PME. *Harvard-l'expansion*, automne, P.51-63.
- Davis J.H., Schoorman F.D. and Donaldson L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, n° 1, pp. 20-47.
- Djona Atchénémou Avocksouma et Ratangar Djimnadjingar, (2016). Caractéristiques du propriétaire et comportement du gérant dans les entreprises informelles au Tchad : cas des Bar Restaurant. *International Journal of Business and Management Review*, Vol.4, No.3, pp.1-24.

- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert.
- Fafchamps, M. (2004). *Market Institutions in Sub-Saharan Africa: Theory and Evidence*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fama E.F, (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, April 1980: 288-307.
- FAMA E.F. et JENSEN, M.C, 1983 (a). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, June 1983: 301-326.
- FAMA E.F. et JENSEN, M.C, 1983 (b). Agency problems and the residual claims. *Journal of Law and Economics*, June 1983: 327-350.
- Ferrier O., (2002). *Les Très Petites Entreprises*. Belgique : 1^{ière} Ed. De Boeck.
- Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique. *Revue Française de Gestion*, n°138, p. 145-158.
- Gomez-Mejía, L. and Balkin, D. (1987). The Determinants of Managerial Satisfaction with the Expatriation and Repatriation Process. *Journal of Management Development*, Vol. 6 No. 1, pp. 7-17.
- Gomez-Mejía, L. R., Haynes, K. T. et al. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Grandclaude D. et Nobre T. (2013). *Caractéristiques du propriétaire-dirigeant des PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous ?*. 22^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS.
- Hupper R.(1981). Stratégies de développement des PMI françaises. *Revue d'Economie Industrielle*, N°17, Pp.26-41.
- Ibnabdeljalil N. (1980). *Contribution à une analyse financière et typologique des PME industrielles*. (Thèse d'Etat, Université de Rennes), cité par Ferrier O. les très petites entreprises.
- Jaouen, A. (2008). *Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques*. 9^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve.
- Jaouen, A. et Tessier, N. (2008). Effet de grossissement et proximité dans les pratiques de GRH des très petites entreprises. in Jaouen et Torrès (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Paris : Hermès Lavoisier, p. 143-165.
- Jensen M. C. et Meckling W. H.,(1976). Theory of the Firm : mangerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. Vol.3, N°2, P.305-360.

- Jolibert et Jourdan, (2006). *Marketing research : méthode de recherche et d'études en marketing*. Paris : Dunod.
- Josée St-Pierre et Cadieux L., (2011). La conception de la performance : quels liens avec le Profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, P.33-52.
- Joyal A.(1988). Réflexion sur le concept de développement local. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°7.
- Julien P. A. et Chicha J., (1982). *Vers une typologie multicritère des PME manufacturières*. Cahiers de recherche du GREPME N°82-06.
- Julien P-A., (1994). *Les PME : bilan et perspectives*. Paris : Economica.
- Kamdem E. et al., (2011). *Pratiques d'accompagnement et performance des Très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*. Dakar : CODESRIA.
- Lafaye C. et Berger-Douce S. (2012). Veille stratégique en TPE : Proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale. *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 11, n° 2, p. 31-52.
- Lorain J.et Dusseault L. (1988). Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion. *Revue Internationale PME*, Vol.1, N°2, P.157-177.
- Mamboundou, J.P. (2003). Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais. *Revue Gestion*, Mai – Juin. Pp35-60.
- Marchesnay M.,(1988). *Les stratégies de spécialisation*. in *Encyclopédie de gestion*, Paris : Vuibert.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de gestion*, vol 3, n° 144, p. 107-118.
- Marchesnay, M. (2008). *Proximités et singularités des TPE*. In Jaouen A.et Torrès O. (dir), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Paris : Hermès Lavoisier, 81-103.
- Maslow A. (2004). *L'accomplissement de soi, de la motivation à la plénitude*. Eyrolles (traduit de l'anglais *Motivation and Personality*, 1ère édition, 1954, Harper, New York).
- Mendy M. et Diop A. (2018). Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines : une analyse à partir des données sénégalaises. *Revue africaine de Management*, Vol.3(1), P.69-92.
- Mc Gregor D. (1971). *La dimension humaine de l'entreprise*. Gauthier-Villars (traduit de l'anglais *The Human side of enterprise*, McGraw Hill, N.Y., 1960).
- Miller D. et Friesen P. H., (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, N°1, P.10-25.

- Ndangwa L. et al., (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *Revue des Sciences de Gestion*, N°223, P.75-85.
- Ndjambou R. et Sassine M., (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision. *Revue Gestion et Organisation*, Vol. 6, P.7-19.
- Ngok Evina J. F. et Kombou L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : Une étude à partir des entreprises camerounaises. *Revue des Sciences de Gestion* N°219, P.89-98
- Ngok Evina J-F (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 230, p. 79-86.
- Nkakleu R. et Ali Sakola Djika (2017). *La performance des micro entreprises dans le secteur informel en Afrique*. XXVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge university Press.
- OCDE, (1997a). *Petites entreprises, création d'emplois et croissance : faits, obstacles et pratiques exemplaires*. Paris.
- OCDE, (1997b). *PME et mondialisation, rapport de synthèse*. Paris : Vol. 1.
- Odo G. E. (2025). *L'Essentiel du management de la TPE et de la PME familiale*. Les Editions Baudelaire, Lyon.
- Smith N. et Miner B.,(1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm and Managerial Motivation: Implication for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Management Journal*, Vol.4, P.325-340.
- Stanworth M. et Curran J., (1976). Growth and the Small Firm: An Alternative View. *Journal of Management Studies*, Vol. 13, N°2, P95-110.
- Torrès O. (2009). *Les PME*. Collection Dominos Paris : Flammarion.
- Trépanier J. (1985). *L'influence de l'appartenance à une génération du propriétaire-dirigeant d'une PME sur sa conception de la performance dans un contexte de développement durable*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du MBA. Université du Québec.
- Um-Ngouem M. T.(2006). Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud. *Revue Internationale PME*, Vol.19, N°1, P.119-141.
- Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship-Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.