

Les spécificités du style de management dans la performance des Très Petites Entreprises (TPE) au Cameroun

The specificities of the management style in the performance of Very Small Enterprises (VSE) in Cameroon

Auteur 1 : YAMB Martine La Belle

Auteur 2 : UM NGOUEM Marie-Thérèse

YAMB Martine La Belle,

PhD en Finance, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)

Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA)

Université de Douala – Cameroun

ytitine@yahoo.fr

UM NGOUEM Marie-Thérèse

Professeur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)

Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA)

Université de Douala – Cameroun

ngouem@yahoo.fr

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : YAMB Martine. L.B & UM NGOUEM .M.T (2022) « Les spécificités du style de management dans la performance des Très Petites Entreprises (TPE) au Cameroun », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 12 » pp: 036-063.

Date de soumission : Mars 2022

Date de publication : Juin 2022

DOI : 10.5281/zenodo.6655821

Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier les caractéristiques du style de management qui contribuent à la performance des Très Petites Entreprises (TPE) au Cameroun. Dans ce contexte, la théorie des ressources et compétences initiée par Wernerfelt (1984) et Barney (1991) a été mobilisée pour montrer les compétences du dirigeant comme la résultante d'une combinaison coordonnée et valorisante des ressources; et des propositions de recherche ont été adoptées. Dans le but d'émettre ces propositions de recherche, une étude de terrain a été menée en utilisant la méthode d'enquête et à l'aide d'un guide d'entretien auprès de dix (10) TPE du secteur tertiaire dans la ville de Douala. Les données recueillies auprès des dirigeants de ces TPE ont fait l'objet d'une retranscription et d'une analyse de contenu. Les résultats de cette étude qualitative montrent que les dirigeants des TPE adoptent une stratégie de proximité avec leurs partenaires dans le but de créer leurs propres réseaux relationnels et le style de management intuitif du dirigeant favorise au mieux la performance des TPE.

Mots clés : Style de management - Performance - TPE

Abstract

The objective of this study is to identify the characteristics of the management style that contribute to the performance of Very Small Enterprises (VSE) in Cameroon. In this context, the theory of resources and competences initiated by Wernerfelt (1984) and Barney (1991) was mobilised to show the competences of the manager as the result of a coordinated and valorising combination of resources; and research proposals were adopted. In order to put forward these research proposals, a field study was conducted using the survey method and an interview guide with ten (10) MSEs in the tertiary sector in the city of Douala. The data collected from the managers of these MSEs were transcribed and analysed for content. The results of this qualitative study show that MSE managers adopt a strategy of proximity with their partners in order to create their own relational networks and the intuitive management style of the manager favours the performance of the MSEs.

Key words : Management style - Performance – MSE

Introduction

Parmi les recherches menées sur la performance des entreprises, celles des Très Petites Entreprises (TPE) (Beck, 2013) constituent encore un sentier peu développé des travaux de recherches en sciences de gestion. Le terrain d'investigation reste encore fertile du fait de la contribution à la création d'emplois et des richesses dans l'économie des pays. En effet, les TPE revêtent depuis un certain temps une importance capitale, en tant que principaux vecteurs de la croissance dans les économies des pays (Mouhli, 2016) et de la lutte contre le chômage. Elles représentent plus de 90% du total des entreprises (OCDE, 2002), soit 98,1 % en Chine, 96 % au Vietnam et 99,9 % en Hongrie. Dans les pays de l'Asie et du Sud-Est, elles constituent un instrument efficace de création d'emplois (70% à 90%) (RAM, 2005). En Afrique, dans les pays subsahariens en particulier (Mahamat-Idriss, 2010), où le développement des TPE revêt une importance capitale, elles se concentrent autour des activités du secteur informel, et contribuent à la création de richesse (Maâlej, 2013). D'après les données statistiques de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) (2010), la TPE représente 98,5% de l'effectif total des entreprises y compris le secteur informel. Au Benin, les catégories dominantes des entités sont les TPE (Gnanho, 2019); au Sénégal, 99,8% sont les très petites et moyennes entreprises (Simen et al., 2018). Au Cameroun, le tissu économique est marqué par la prédominance des TPE et des Petites Entreprises (PE). En effet, ce tissu représente 98,5% de l'ensemble des entreprises, d'après le dernier Recensement Général des Entreprises (INS/RGE-2, 2016). Aussi, la répartition des entreprises recensées par sous-secteur d'activité montre-t-elle que (84,3%) sont issues du secteur tertiaire. Il est donc évident que l'économie de ces pays repose sur les TPE.

Malgré leur poids dans les différentes économies, les TPE sont confrontées à un véritable problème de management. Le style de management du dirigeant pourrait être un handicap à l'atteinte des objectifs de performance (Gharsalli, 2013; St-Pierre et al., 2009). Du fait de la concurrence exacerbée, les troubles de l'environnement économique, la mondialisation des marchés, les crises sanitaires qui peuvent entraver leur performance à priori sensible, il apparaît que les entreprises qui réussissent sont uniquement celles qui arrivent à saisir les opportunités, tirer le maximum de profits et réduire les menaces auxquelles elles sont confrontées.

Les dirigeants des TPE souffrent d'un véritable problème de management de leurs ressources tangibles et intangibles, qui peut entraver leurs objectifs de performance. En effet, la gestion de celle-ci est fortement centralisée (Torrès, 1994), l'image de l'entreprise est confondue avec celle de son dirigeant (Foliard, 2010), et le dirigeant est un homme-orchestre (Thevenard-

Puthod et Picard, 2013; Barbot-Grizzo, 2012). Il est vrai que la performance des TPE résulte des caractéristiques du profil de l'entrepreneur-dirigeant mais surtout de son style de management (Zineb, 2017). Le style de management apparaît ainsi comme un élément essentiel dans la quête de la performance.

L'une des particularités des dirigeants des TPE est la mobilisation des liens sociaux et personnels (à cause de la pauvreté et la précarité économique), et l'essentiel du capital est davantage social et relationnel (Simenet Ebene Nkoa, 2019). Ces particularités sont en effet constatées par de nombreuses recherches, pour lesquelles, les connaissances des dirigeants constituent l'une des principales conditions, sinon le critère essentiel du succès des TPE. Toutefois, comment aider au développement des connaissances nécessaires au succès et à la performance des TPE demeure une préoccupation actuelle (Bayad et al., 2010).

Njambou et Sassine (2014), expliquent à leur tour que les compétences décrivent les capacités des dirigeants à réaliser des tâches. En effet, les dirigeants des TPE doivent pouvoir adopter des attitudes managériales optimales qui entraînent à la performance (Torrès, 2003; Grilli, 2011). Les compétences et la vision des dirigeants qui constituent les aptitudes managériales ont une influence sur la performance (Lorrain et al., 1998; Bayad et al., 2006).

De même, Haouam et Bouchaib Mokhtari (2019) relèvent que les aspirations personnelles, la personnalité, la motivation et la vision futuriste des TPE influencent positivement la performance des TPE. Selon Tarondeau (2004), les compétences renvoient aux aptitudes à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'actions déterminées. Bengrich et al. (2020), trouvent aussi que l'auto-efficacité, l'optimisme et la résilience permettent une amélioration de la performance économique de l'entreprise. Enfin, Cader et Leatherman (2011), relèvent comme critères de performance des TPE, la capacité à investir.

Ainsi, les spécificités du style de management dans la performance des Très Petites Entreprises (TPE) au Cameroun nous conduit à la question centrale, *Comment le style de management contribue-t-il à la performance des TPE?*

L'objectif principal de cet article est d'identifier le **style de management qui contribue le mieux à la performance des TPE**. Il permet à la fois de proposer une réflexion concernant des opinions avancées sur le style de management des TPE au Cameroun, à travers une méthodologie qualitative intégrant les observations directes et les entretiens directifs et semi directifs avec les dirigeants concernés.

La première partie de ce travail sera consacrée à une revue de la littérature sur le style de management des dirigeants et la notion de performance, en nous focalisant sur les auteurs. La deuxième partie présente entre le style de management et la performance des TPE au Cameroun. Celle-ci permettra de confirmer la réalité du terrain et de proposer de nouvelles pistes de recherches.

1. Revue de la littérature et proposition de recherche

1.1. Les différents styles de management

1.1.1. Les différents styles de management traditionnels

Partant de la logique de Mintzberg selon laquelle les styles de management sont observés régulièrement dans un contexte de « turbulence » et que le management permettrait de conduire une organisation en mettant en place les ressources matérielles et humaines afin d'atteindre les objectifs, l'on adopterait la définition proposée par Dia (1991: p.35), que le style de management est « *l'ensemble des méthodes et des processus de décisions, des attitudes et des motivations de l'équipe dirigeante ou du dirigeant qui détermine le fonctionnement et les directions de l'entreprise* ». À partir de cette définition, Barel et al. (2017) évoquent les quatre styles traditionnels de management développés par Hersey et Blanchard.

Le style directif ou autoritaire ou autocratique: s'inscrit dans la vision taylorienne de l'organisation qui se caractérise par les aspects suivants: l'imposition des ordres du dirigeant à ses subalternes le dirigeant impose à ses subalternes, il n'explique pas ou presque pas, il limite les initiatives, il est peu centré sur la personne, il planifie, programme, indique les procédures, il surveille et contrôle et enfin organise une communication descendante.

En effet, bien que ce style de management puisse permettre d'atteindre les objectifs attendus à travers l'accomplissement des tâches dans les délais prévus, cela peut également entraîner les rancœurs pour un dirigeant trop exigeant envers qui ne fournit pas les connaissances et une formations claires à ses membres.

Le style persuasif ou informatif: prend ses racine dans le management directif mais il offre une certaine autonomie d'expression aux employés. En effet, ce style assimile les relations patron-employés à des relations père-fils. Il est à la fois très organisationnel et très relationnel. Davantage à l'écoute de ses collaborateurs, le manager ne cherche pas systématiquement à imposer des comportements par l'application des règles et des procédures. A la seule différence que le manager persuasif fournit de l'information et oriente ses subordonnés, alors que le manager informatif parle beaucoup et argumente, cherche à influencer plus qu'à imposer, il donne de nombreuses explications, apporte assistance lorsque le collaborateur est en difficulté,

donne de la légitimité aux objectifs, fédère et encourage, valorise les résultats positifs, échange beaucoup, suscite la réflexion, les propositions, les questions, il est attentif aux indicateurs de motivation et de démotivation, veille à ce que chacun ait bien compris ce qui est attendu. Ce style de management semble avantageux car il procure une certaine liberté d'expression aux collaborateurs.

Le style participatif ou démocratique : le manager adopte peu de comportements organisationnels, il est très relationnel et son souci est de développer une ambiance de convivialité et de rechercher l'harmonie, il favorise également une collaboration de son équipe à la définition des objectifs et encourage les prises d'initiative. Ce style de management est constructif car il permet à chacun de donner son avis et de trouver un consensus.

Le style déléгатif ou consultatif ou laisser-faire : le manager est à la fois peu organisationnel et faiblement relationnel. Le manager responsabilise, délègue et évalue. Il valorise l'ensemble des collaborateurs et sollicite pleinement leurs compétences. Les caractéristiques de ce type de management sont les suivantes : très peu présent, laisse faire, exprimant ainsi la confiance accordée, indique les missions et les résultats à obtenir et laisse les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et méthodes.

A partir de ces développements, le style de management est compris comme la façon dont dirigeant pilote ses subordonnées ou les membres de son équipe ou, par extension, de son entreprise. Par ailleurs, dans un environnement contingent, le style de management indique beaucoup sur le degré de formalité de l'organisation, le processus de contrôle de gestion, le processus de motivation approprié, le degré de participation et le niveau auquel les décisions sont prises (Naranjo-Gil, Rinsum, 2006).

De ce fait, il apparaît que les différents styles de management traditionnels ne sont plus adaptés, comme dans le passé, aux nouvelles orientations environnementales dans lesquelles l'entreprise se réalise. Ceux-ci sont de plus en plus un handicap à l'organisation.

1.1.2. Le style de management en contexte de contingence.

L'effet de la compétition oblige les entreprises à choisir une orientation proactive sur les mécanismes de pilotage de leur entreprise (Ndjambou et al., 2014). Les dirigeants adoptent un style de pilotage qui leur permet de développer des compétences multiples à travers la créativité, la polyvalence, le dynamisme et la vision. C'est ainsi que les logiques de Sun Tzu (2005), sur

la survie du royaume¹, permettent de comprendre la nécessité pour une entreprise à adopter un style de gestion propre à son contexte, afin d'assurer non seulement son développement, mais aussi sa performance. Ainsi, en contexte de contingence on distingue :

Le style de proximité, qui est une caractéristique spécifique de la TPE (Torres, 2000). L'auteur met en exergue les relations entre la proximité et la centralisation de la gestion² et la faible spécialisation. La TPE qui n'a pas un statut légal, c'est pourquoi elle ne saurait demander ou obtenir un service d'appui par un quelconque organisme. Elle ne peut non plus bénéficier d'un contrat. Elle aurait même des difficultés à mobiliser des ressources externes auprès des institutions financières. C'est à ce titre que Barbot-Grizzo (2012) observe également que la taille des TPE implique un mode de fonctionnement particulier qui conduit à la proximité (tout le monde se connaît et passe du temps ensemble) et à l'affectivité (tout le monde est fortement attaché au cœur de l'activité). Renchérissant dans le même sens, Frimousse (2010) affirme que la TPE a un mode de fonctionnement qui tient compte de la place et du rôle occupé par les sens (la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat, le goût). Le dirigeant a ainsi la capacité de toucher, sentir, voir, entendre son personnel, ses clients, ses fournisseurs.

Pour Jaouen et Tessier (2014); Bayad et al.(2008); Pacitto et Julien (2006), les TPE établissent les relations de proximité avec leur environnement et leurs clients, qui sont à la fois géographiques, relationnelles et culturelles. En effet, la proximité est un style de management arboré par le dirigeant, dans l'organisation, la stratégie, ainsi que dans les relations entre les acteurs.

Berger et Udell (2002) considèrent aussi que la relation de proximité avec les institutions financières constitue la meilleure solution pour résoudre le problème de l'asymétrie informationnelle. Elle permet au banquier d'obtenir des informations qualitatives et d'accéder au domaine de la confidentialité financière propre au dirigeant-proprétaire. L'accès à ces

¹ Sun Tzu (2005), L'art de la guerre, traduction libre, Éditions du groupe Ebooks libre et gratuite. Sun Tzu (ou Sun Tse pour certains) est considéré comme le penseur le plus ancien dont l'ouvrage reste encore plus influent en matière de stratégie. Dans le chapitre, il dit : « La guerre est d'une importance vitale pour l'Etat. C'est le domaine de la vie et de la mort : la conservation ou la perte de l'empire en dépendent ; il est impérieux de bien le régler. Ne pas faire de sérieuses réflexions sur ce qui le concerne, c'est faire preuve d'une coupable indifférence pour la conservation ou pour la perte de ce qu'on a de plus cher, et c'est ce qu'on ne doit pas trouver parmi nous ». En essayant d'établir les rapports entre les entreprises, on comprend que se préparer pour conserver son marché ou conquérir de nouveaux marchés est indispensable pour la survie des entreprises.

² De Torres, (2000), la position centrale du dirigeant ou du propriétaire-dirigeant dans la PME est reconnue par plusieurs auteurs. La centralisation du pouvoir par le propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité. Et donc, c'est son omniprésence et sa proximité auprès des employés salariés qui accroît son autorité. Du fait qu'il y a contact permanent, naturel et direct, plus nécessaire de créer des échelons intermédiaires.

informations privilégiées instaure également un lien de confiance entre le partenaire financier et le dirigeant de la TPE et facilite la mise en place d'une quelconque transaction.

Le style charismatique : *le charisme désigne une qualité transmissible par des moyens rituels à travers la « réification » ou l'« objectivation » et conduit à l'émergence d'un charisme de fonction (Martin et al., 2011). Les fondements du charisme sont apparus en 1912 et développés par Weber (1965), en tant que composante de l'armée de terre. Ce concept « repose sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne ». Autrement dit, le style charismatique est une forme de domination qui considère le pouvoir lié aux qualités « surhumaines » d'un individu. Dans le sens de Weber, la domination signifie la chance de trouver des individus adéquats prêts à obéir aux ordres donnés. C'est dans ce sens que Fond et al. (2013), présentent le charisme est une dimension indispensable au dirigeant dans le but de mettre en place efficacement le pouvoir et la gestion de son équipe. Cela est perçu comme le reflet d'une acceptation qui passe par une forme de connaissance. Selon Agogué et al. (2019), le style charismatique est lié à l'automatisation, l'auto responsabilisation et au dépassement de soi, d'où la notion de « Empowerment ». De ce fait, cinq éléments caractéristiques du style charismatique y ressortent : la légitimité charismatique, la vision inspirante, la dévotion, le discours galvanisant, la reconnaissance du chef.*

Le style intuitif : Qu'est-ce que l'intuition en réalité ? Petimengin (2001) pense que cette question est difficile à répondre de façon scientifique et surtout par les non-initiés. Toutefois, ce concept vise à identifier les critères d'une bonne décision, les éléments explicatifs des décisions des dirigeants dans l'entreprise (Salas et al., 2012). Plusieurs considérations non exhaustives expliquent l'essence de ce concept dans cette étude.

Le style intuitif trouve son fondement dans un contexte de digitalisation et de développement de l'intelligence artificielle, où l'on s'interroge sur l'évolution de la fonction de dirigeant. A priori, la recherche de l'innovation et de l'évolution rapide des affaires remet en cause les décisions des dirigeants. Sibony (2015) évoque ainsi la nécessité de réapprendre à décider. Au regard de nombreuses responsabilités qui pèsent sur le dirigeant, Mirablon et al. (2020) remettent en cause le fonctionnement à « l'ancien ». Toutefois, la pertinence de l'intuition est vieille et son questionnement demeure (Sender, 2016). Par ailleurs, Chabris et Simons (2015) et Bohler et al. (2019) ont présenté après les situations dans lesquelles l'intuition peut être trompeuse.

L'intuition pouvant être un mode de reconnaissance le plus naturel de l'homme (Le Saget, 2013), elle est perçue comme une cognition dans laquelle une différence est établie entre le traitement de l'information (rationnel et intuitif) et l'organisation de l'information en mémoire (locale et globale). Ainsi, Milletre, (2015) affirme que le maître mot de l'intuition est : « je ne sais pas », qui désigne : je ne sais pas comment je fais, je ne sais pas que je sais, je ne sais pas ce que je sais, je ne sais pas comment j'ai fait.

De ce qui précède, fort est de constater qu'une entreprise peut adopter un style de management, qu'il soit traditionnel ou adapté aux théoriciens des organisations ou encore en fonction des facteurs de contingence. Le style de management est subjectivement compris comme une orientation donnée par le dirigeant dans un contexte précis, afin atteindre des buts. Selon Tissier (2018) « il n'existe pas un bon style de management, et le bon manager est celui qui sait s'adapter aux situations et aux personnes qu'il rencontre » À cet effet, Dejoux (2016) parle des principes d'autorité et d'incitation, et présente l'entreprise comme un système de coopération.

1.2. Le concept de performance

1.2.1. Vers une définition de la performance

La performance est un concept ancien et complexe et reste au cœur de toutes les préoccupations et considérations économiques et humaines. Elle est utilisée dans le monde des affaires. Elle présente la firme comme dépendante du bien-être économique général. Ce concept peut s'expliquer en termes de croissance et d'emplois, aussi bien au niveau microéconomique que macroéconomique (Atangana Ondo et Yogo, 2012). En effet, la performance constitue un enjeu dans le domaine des sciences de gestion, et celle-ci a fait l'objet de plusieurs modes d'opérationnalisation par les chercheurs. Selon Demeestère (2002), toute organisation vise à être performante. La performance d'une entreprise dépend aussi de la dimension temporelle. Les travaux recensés par Mitchelmore et Rowley (2010) montrent que la performance d'une TPE dépend des capacités de son dirigeant à comprendre l'environnement, établir un diagnostic, anticiper et réagir aux évolutions en sachant mobiliser des ressources vers ses objectifs. Cependant, Ndangwa et al. (2007), affirme que bien que le concept de performance soit est un sujet important dans le domaine. Il a fait l'objet de plusieurs débats dans la littérature et aucun consensus n'a été livré pour sa compréhension.

1.2.2. Vers une typologie de la performance

La typologie de la performance la plus récurrente dans la littérature distingue :

- ✓ *la performance économique et financière* qui est la vision traditionnelle de la performance et correspond à l'objectif de maximisation de la rentabilité économique et financière³.
- ✓ *la performance technique* qui correspond au souci d'une utilisation efficient des ressources.
- ✓ *la performance commerciale*, répondant aux objectifs de création de la valeur pour le client⁴ et l'accroissement de parts de marché.
- ✓ *la performance sociale* répondant au souci de satisfaction des salariés.

Au regard de cette typologie, il faut dire qu'on est passé d'une représentation de la performance longtemps réduite à la seule rentabilité financière et économique pour l'actionnaire. Il existe des approches plus globales permettant de créer et de générer de la valeur, notamment l'approche dite des parties prenantes⁵ ou *stackholders* (Atkinson et al., 1997). En d'autres termes, la performance d'une entreprise semble être avant tout une affaire de maximisation des résultats et minimisation des coûts. Elle prend également en compte l'atteinte de préoccupations sociale et environnementale (van Caillie et Crutzen, 2010) : il s'agit de la performance globale. Ainsi, il est envisageable de progresser vers une meilleure compréhension des facteurs influençant la performance des TPE afin de mieux assister les promoteurs voulant développer leur entreprise (OCDE, 2002).

1.3. Relation entre le style de management et la performance

Le souci premier du dirigeant de la TPE est de piloter efficacement son entreprise. Le style de management apparaît de ce fait comme un élément essentiel de la performance des entreprises. C'est dans sillage qu'O'Shea (2015), fait une comparaison entre les hommes et les femmes et montre que les femmes possèdent plusieurs qualités qui les différencient des hommes. Elles incarnent un style de management qui consiste à motiver ses collaborateurs pour devenir plus performants en développant une qualité de relation. Celles-ci favorisent le travail

³ Pour Ittner et Larcker (2001) l'objectif ultime d'une entreprise et par conséquent du système de contrôle de gestion qui en fait partie est l'accroissement de la valeur actionnariale.

⁴ Aujourd'hui, l'entreprise doit être capable de répondre le plus rapidement possible aux attentes et aux exigences des clients qui, avec le développement de l'Internet, deviennent des e-acteurs et interviennent directement sur le système d'information de l'entreprise et ses processus.

⁵ Les instruments de mesure tendent aujourd'hui à tracer la création de valeur pour l'actionnaire mais également pour les clients, les fournisseurs, les salariés, les partenaires et la communauté dans laquelle évolue l'entreprise.

en équipe, comprennent l'intérêt de l'innovation et cherchent à s'améliorer en permanence. La spécificité du genre féminin est de ce fait mise en évidence. Figueora-Armijos et al. (2013) ajoutent à cet effet que les attitudes managériales dépendent du genre du dirigeant. Pour Chikh (2010), les dirigeants adoptent des attitudes managériales comparables et ils partagent un langage semblable en fonction de leurs expériences communes et de leur capacité à faire les mêmes choix. Contrairement à Ngok Evina (2008), pour qui, les styles de pouvoir du dirigeant des TPE n'ont aucun impact sur la performance de l'entreprise; Barraud-Didier et al. (2003) mettent en évidence l'initiative et la créativité des employés, qui incarnent l'orientation donnée par le dirigeant, et qui sont les inducteurs de la performance dans les TPE.

En plus de ces recherches, Njambou et Sassine (2014) analysent le profil de l'entrepreneur-dirigeant en termes de compétence et vision. Les compétences décrivent les capacités des dirigeants à réaliser des tâches. En effet, les entrepreneurs qui sont à la tête de l'entreprise, dont le rôle est d'en assurer le pilotage, doivent pouvoir adopter les attitudes managériales optimales afin d'être performante (Torrès, 2003). Les attitudes du dirigeant ont ainsi un lien positif sur la performance (Perren, 2000; Capelleras et Rabetino, 2008; Boukar, 2009; Grilli, 2011).

Dans le même sens, Haouam et Bouchaib Mokhtari (2016) relèvent que des aspirations personnelles, la personnalité, la motivation et la vision futuriste des dirigeants, constituant les compétences et la vision du dirigeant influence positivement la performance des entreprises. Tarondeau (2004) aussi affirme que les compétences renvoient aux aptitudes à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'actions déterminées. Bengrich et al. (2020) pour leur part dans le capital psychologique des entreprises concluent que l'auto-efficacité, l'optimisme et la résilience permettent une amélioration de la performance économique de l'entreprise. Les compétences et la vision des dirigeants qui constituent les traits de personnalité et les aptitudes managériales ont un impact sur la performance (Lorrain et al., 1998 ; Bayad et al., 2006).

D'autres travaux tels que ceux de Rambhujun (2004) présentent les facteurs liés à la qualité de gestion comme agissant sur la performance des TPE. Dans ce sens, Makunza (2001) ; Feudio (2006) et Karande et al. (2002) proposent effet trois facteurs : les facteurs liés au dirigeant de l'entreprise et à la configuration de l'équipe dirigeante, les facteurs liés à sa philosophie morale, et les facteurs socioculturels directement liés au profil du dirigeant. Ainsi, selon Kombou et Feudjo (2007) et Matsumoto (2008), ces derniers facteurs sont importants surtout pour le développement de l'entreprise. Il faut aussi noter la capacité à investir (Storey,

1994) et à innover (Cader et Leatherman, 2011 ; St-Pierre et Mathieu, 2003) comme des critères de la performance des TPE. Dès lors, pour continuer à croître, l'entreprise a besoin, non seulement de satisfaire constamment les besoins de sa clientèle grâce à des approches inédites et ciblées, mais aussi d'explorer de nouveaux marchés à travers l'acquisition d'équipements et de procédés.

Même si, les spécificités du style de management sur la performance sont rarement discutées. Les recherches sur ce sujet ont montré que les caractéristiques du style de management agissent réellement sur la performance, et que les différents styles de management peuvent avoir une influence positive ou négative sur la performance des entreprises, selon les variables utilisées par les chercheurs. Sun (2002), montre par exemple que le style de management a une corrélation positive significative avec les performances organisationnelles des entreprises. Toutefois, la diversité des travaux permet de comprendre le caractère contingent de la relation entre le style de management et la performance des entreprises. Dans un environnement contingent, le style de management indique beaucoup sur le degré de formalité de l'organisation, le processus de contrôle de gestion (Naranjo-Gil, Rinsum, 2006). Dans la littérature, ne survivront que les entreprises qui seront plus capables de tirer des opportunités et réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées (Zineb, 2017). Cette pression exercée par l'environnement des affaires oblige les dirigeants des TPE, à adopter des attitudes efficaces pour assurer performance de leur entreprise (Zohra et Bouchaib, 2019).

De ce qui précède, il en résulte que la performance des entreprises est liée à de nombreux éléments spécifiques, entre autre les caractéristiques du style de management des dirigeants.

1.4. Implication de la théorie des ressources et compétences dans la relation entre le style de management et la performance des TPE.

En adoptant la théorie des ressources et compétences, Wernerfelt (1984) ; Barney (1991), les ressources apparaissent comme des éléments indispensables des TPE. Toutefois, une attention particulière est également accordée aux compétences de l'entreprise et de l'entrepreneur-dirigeant (Prahalad et Hamel, 1990 ; Grant, 1991). D'une manière générale, cette théorie présente les compétences du dirigeant comme la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante des différentes ressources. La relation entre la gestion des ressources humaines, matérielles et l'efficacité de l'entreprise constituait jusqu'alors un phénomène encore méconnu. C'est pourquoi Wernerfelt (1984) et Barney (1991) cherchaient à savoir ce qui fait qu'une entreprise soit plus performante que d'autres sur une longue

période. En effet, dans un même secteur, certaines firmes sont durablement plus performantes que d'autres. Chaque firme s'efforce de créer et de développer des ressources qui lui assurent un avantage persistant sur ses concurrentes. L'auteur énonce deux hypothèses fondamentales servant dans la théorie des ressources : premièrement, les différences de performance entre les firmes sont explicables en termes d'efficacité d'utilisation des ressources ; deuxièmement, la concurrence sur le marché se situe dans un état stationnaire.

Boubakary (2017) précise par exemple que rares sont les recherches qui ont analysé la pratique de gestion des ressources humaines (GRH) sur la performance organisationnelle des TPE. Pourtant, la ressource humaine de l'entreprise apparaît comme une ressource stratégique dans la mesure où les connaissances, les compétences et les aptitudes qu'il représente sont rares, imparfaitement imitables et non substituables (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Arcand, 2006). D'autres recherches ont montré que la performance organisationnelle des TPE passe nécessairement par la prise en compte des pratiques de GRH (Lacoursière et al. 2001 ; Arcand et al., 2002). Dans le même sens, Teece (1998) et Drucker (1999) ont respectivement montré que, les connaissances et les savoirs sont des variables à prendre en compte dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et que la principale préoccupation des organisations d'aujourd'hui est l'entretien de leur portefeuille humain et sa conservation.

Par ailleurs, les théories « configurationnelles », stipulent que la combinaison des ressources, à un niveau élevé de cohérence interne, entraîne la performance organisationnelle (Wright et McMahan ; 2011). En d'autres termes, la combinaison de certaines ressources contribue à une amélioration de la prédiction de la performance organisationnelle. La notion de combinaison de ressources permet de comprendre que ces ressources peuvent être très variées. Au sens de Sanchez et al. (1996), il s'agit de ressources tangibles (les équipements) ou intangibles (les routines organisationnelles, les actifs de connaissances, le savoir-faire technique acquis par la formation et l'expérience, le savoir-être, les éléments culturels (les valeurs, les identités, etc.), alors que pour St-Amant et al. (2006), ce sont les ressources physiques (les bâtiments, les bureaux, les matières premières, etc.), les ressources financières (les moyens financiers disponibles), les ressources technologiques (les instruments, les outils, les machines, les brevets, les méthodes, etc.), les ressources organisationnelles (le mode d'organisation et de coordination du travail, les éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc.). Ainsi, la valorisation et la combinaison optimale des ressources et des compétences internes contribuent favorablement à la performance organisationnelle (Bounfour, 2011 ; Chênevert et al., 2011).

De tout ce qui précède, il ressort la proposition suivante concernant la relation entre le style de management et la performance :

Proposition: le style de management du dirigeant favorise la performance des TPE.

2. Méthodologie de la recherche

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons adopté une approche hypothético-déductive fondée sur une méthode qualitative. Cette méthode a consisté en une étude de cas réalisée à l'aide d'un guide d'entretien et des entretiens menés auprès des promoteurs des TPE. A l'issue de ces entretiens, une analyse de contenus des répondants a été faite afin de ressortir les variables et d'appréhender en profondeur les spécificités du style de management dans la performance des TPE au Cameroun. En effet, il est très important de préciser nos préjugés scientifiques parce qu'entre la réalité et l'homme, les problèmes épistémologiques sont envisagés d'une manière objective ou subjective ou d'un point de vue situé entre ces deux extrêmes (Hounyovi, 2004).

3. Résultats de la recherche

Le but visé par ce pan de notre investigation est de décrire l'échantillon expérimental ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données.

Tableau 1: Synthèse de profil de l'entrepreneur-dirigeant des TPE de notre échantillon

ELEMENTS	RESULTATS OBTENUS
Secteur d'activité	Les entrepreneurs exercent dans le secteur des prestations de services et de recouvrement
Âge	L'âge des enquêtés oscille entre 35 et 42 ans
Sexe	L'échantillon est constitué de 70% d'hommes et de 30% de femmes
Ancienneté	70% des entrepreneurs-dirigeants ont une expérience de plus de 5 ans dans le secteur, contre 30% qui ont une expérience professionnelle inférieure ou égale à 5ans.
Statut matrimonial	40% des enquêtés sont célibataires et 60% sont mariés
Région d'origine	50% des enquêtés sont d'originaires de la région du centre, 20% du Littoral et 30% de l'Ouest
Niveau d'études	80% des entrepreneurs ont un niveau supérieur au baccalauréat tandis que 10% ont un niveau primaire et 10% ont un niveau secondaire.

Source : Nos enquêtes.

Au regard des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, on peut observer que la majorité des personnes interviewées sont des hommes (70%), mariés (60%), originaire pour la plupart d du centre (50%), l'âge est compris entre 35 et 42 ans et dont le niveau d'études est supérieur au baccalauréat (80%).

Perception du style de management du dirigeant de la TPE au Cameroun

La perception du style de management a été identifiée par les questions suivantes : **Pour vous c'est quoi le management ?**

Selon les déclarations faites par les propriétaires-dirigeants des TPE, *(TPE 1) : Manager, la définition n'a jamais varié : ordonner-contrôler-coordonner-gérer-décider. J'essaie tous les jours de coordonner, de décider et pour la plupart du temps je supervise, c'est-à-dire intégrer le maximum de gens, les amener à faire ce qu'ils peuvent faire de mieux et essayer aussi quand même de leur faire des rappels à l'ordre » ; « (TPE 2) : Manager pour moi c'est lorsque j'ai les employés et que je parviens à donner les ordres et qu'on parvient à bien suivre les objectifs » ; (TPE 3) : Pour moi le management dans ma structure c'est la capacité à pouvoir faire vivre la structure, les personnes et moi-même dans la même occasion » ; (TPE 4) : Le management pour moi c'est ma capacité à gérer les ressources que j'ai. Vous savez, dans une entreprise on a des hommes qu'il faut bien mettre dans les conditions, le matériel qui faut gérer de façon optimale. Tout ceci pour être satisfait à la fin et prétendre à une satisfaction » ; (TPE 5) : Le management c'est savoir gérer c'est-à-dire dans le cadre d'une entreprise, comprendre son personnel et aussi la clientèle parce que le management ce n'est pas seulement le personnel que vous gérez mais aussi votre clientèle, savoir si les clients sont satisfaits parce qu'un bon manager doit tenir compte des exigences de son personnel et de sa clientèle. Un bon manager doit aussi anticiper sur le stock, la gestion de son matériel ».*

Relativement à la question **Lors de la prise de décision, tenez-vous compte de vos collaborateurs dans votre gestion?**

Les déclarations des propriétaires-dirigeants des TPE sont les suivantes : *« (TPE 1) : Oui, alors ce n'est pas toujours évident, mais euh! Lorsqu'on a des employés, on sait nous faire une première autocritique » ; « (TPE 2) : En fait il y a les décisions pour lesquelles je ne consulte pas les employés comme les décisions financières peut être quand je veux sortir de l'argent, là je ne vais pas les consulter, mais les décisions pour lesquelles je peux consulter sont les décisions d'approvisionnement, lorsque je veux m'approvisionner il faut que je demande ce qu'il faut, si c'est nécessaire ou si c'est le moment. Et certaines décisions aussi qui ont cadre à la vie sociale également, par exemple les contributions aux joies et malheurs, en ce moment*

ils émergent une idée que tous ensemble on arrête, pour laquelle si ça arrive à tel ou tel nous tous nous sommes imprégnés. Voilà les décisions sur lesquelles je manage avec eux » ; **(TPE 3)** : Très souvent je prends l'avis de mes collaborateurs parce qu'il y a des moments où moi-même je suis sur le terrain, mais les points de vue peuvent diverger, et je prends aussi l'avis des collaborateurs parce que je veux qu'ils se sentent impliqués dans la structure, qu'ils ne se sentent pas seulement dans la posture où ils viennent ils finissent le travail et ils repartent-non-qu'ils sentent que si la structure grandit c'est parce qu'ils apportent aussi leur contribution- alors le plus souvent je leur demande qu'est-ce que vous pensez de telle ou telle situation ? Et de la production actuelle ? Qu'est-ce que vous pensez mobiliser ? Qu'est-ce que vous pensez de la mobilisation du matériel qui est là en ce moment ? Et d'aucun même me donne souvent des propositions qui, en les appliquant me donnent de bons résultats » ; **(TPE 4)** : Pour ma part, même si on est un chef d'entreprise il faut savoir écouter les autres, c'est également un signe d'humilité, il ne faut pas négliger ce qui vient même d'un enfant. Tout seul je ne suis pas sûr de m'en sortir, mes collaborateurs d'ailleurs m'aident beaucoup quand ça ne va pas, tu verras toujours une personne qui va se manifester. Mais cela n'empêche pas que sur certaines décisions, par exemple si je dois sanctionner quelqu'un qui a commis une faute, qui peut-être lui avait même déjà été reprochée au moins une fois, je sanctionne fort » ; **(TPE 5)** : J'ai parlé du matériel mais avant il faut toujours savoir ce que le client veut car un bon client peut devenir un associé - toujours savoir ... euh ! je ne sais pas comment expliquer ça, c'est-à-dire je ne sais pas si ça va revenir au matériel, parce que quand vous tenez en compte les avis des clients, vous pouvez, je vais prendre un exemple, aujourd'hui on fait dans la vente des copieurs- mais nous n'avons pas commencé dans ça- les gens nous font des propositions de changer même les produits que nous vendons, peut-être au début, mais nous avons négligé, nous n'avons pas fait de ça un produit phare, et on se dit qu'il devrait être un produit phare et aussi un fonds du manager, la gestion du stock est aussi importante quand on gère bien son stock, la clientèle ne trouvera pas de rupture de stock- vous pouvez même avoir des ressources financières nécessaires pour créer une bonne structure mais s'il n'y a pas de suivi de stocks les produits qui passe bien sur le marché, mais c'est parce que vous ne contrôlez pas votre stock ».

Parallèlement, la question : **À votre avis, votre attitude managériale peut-elle influencer sur le travail de vos employés ?**

Les déclarations des entrepreneurs-dirigeants sont : « **(TPE 1)** : un manager, comme chef dans une entreprise, est un second parent, cela s'explique par votre capacité à écouter, à comprendre votre employé. Cela vous aide à l'orienter pour quelque chose de positif » ; « **(TPE**

2) : *oui ça influence le travail de mes employés, parfois quand les employés ne viennent pas vers toi il faut comprendre. Et aussi, un, lorsqu'il est frustré ne fait pas de bons résultats. Il faut savoir utiliser une bonne stratégie pour que tout le monde se sente à l'aise dans les conditions optimales du travail. C'est à notre avantage » ; « (TPE 3) : oui je l'ai dit de manière sommaire un peu plus haut, en disant que cette façon de faire d'après mon observation, les influence positivement, de quelles façons ! parce qu'ils savent qu'ils ne sont pas seulement là en tant que tâcherons, ils ne sont pas seulement là en tant qu'ouvriers, mais ils sont aussi le moteur de la structure, donc c'est un peu de telle sorte que, que tu sois directeur, que tu sois chef d'exploitation, que tu sois ouvrier de manière ponctuelle, ton point de vue compte, et puisqu'ils savent que leur point de vue compte, ils apprennent à s'exprimer, et lorsque quelqu'un sait que l'autre s'est exprimé, lui aussi il a envie de venir dire quelque chose qui viendra mettre un plus dans la structure » ; « (TPE 4) : oui, beaucoup, ils agissent en fonction de ce que je leur demande de faire » ; « (TPE 5) : oui oui, si je suis trop rigide ils seront frustrés ».*

Quant à la question **Valorisez-vous les qualités de chacun de vos employés ?**

Les déclarations des entrepreneurs-dirigeants interviewés sont les suivantes : « (TPE 1) : Vous savez, il faut savoir encourager les employés, ça leur permet d'être en confiance » ; « (TPE 2) : Quand tu travailles bien, je peux te donner des primes » ; « (TPE 3) : J'apprécie quand le travail est bon et je les encourage à mieux faire » ; « (TPE 4) : Je félicite ceux qui essayent d'être sérieux » ; « (TPE 5) : Il faut encourager ce qui est bien ».

Enfin à la question **Prenez-vous régulièrement un temps avec chacun de vos collaborateurs pour faire un point sur leur travail, leur évolution professionnelle, vos relations.**

« (TPE 1) : Chaque lundi je fais une réunion sur comment aborder la semaine. Pendant cette réunion, je prends les avis de tous mes collaborateurs » ; « (TPE 2) : Mes décisions je prends premièrement en famille, mon épouse avant de déclencher une décision, ensuite je prends les avis de créanciers et de mes employés » ; « (TPE 3) : Il arrive souvent que mes employés me suggèrent un produit capable d'attirer la clientèle. Dans l'organisation de mon entreprise, en dehors du contrat qui nous lie, il m'arrive souvent à contribuer aux événements heureux ou malheureux qui frappent un des leurs » ; « (TPE 4) : J'ai un de mes employés très dynamique et discipliné. Il fait souvent des heures de travail supplémentaires dans le souci de l'entreprise, et en retour moi je lui fais confiance » ; « (TPE 5) : « Je fais régulièrement les réunions avec mes employés ».

Au regard des déclarations des entrepreneurs-dirigeants interviewés, il en ressort que le dirigeant est proche de ses collaborateurs, à travers l'écoute, la participation et l'encouragement au travail. Cette préférence pour la proximité est un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la petite entreprise de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution (Torrès, 2002). De ce fait, lors de la prise de décisions le dirigeant fait ses analyses personnelles et de décider en fonction de ses observations. En effet, les décisions stratégiques relèvent généralement de l'état d'âme du dirigeant (Bertrand and Schoar, 2003).

Perception de la performance des dirigeants des TPE au Cameroun

La perception de la performance a été abordée sous l'angle des questions suivantes :

Quelle est votre conception de la performance de l'entreprise ?

Selon les déclarations faites par les propriétaires-dirigeants des TPE, je cite : « **(TPE 1)** : Une entreprise est d'abord performante sur le temps, faut d'abord qu'une entreprise puisse naître puis être un minimum stable avant d'être performante. Maintenant lorsque les efforts sont positifs, lorsque les objectifs sont atteints de manière régulière vous commencez à envisager la performance, et, vous ne pourrez être appréciés à votre juste valeur que siiii... alors je disais que la performance c'est quelque chose qui s'apprécie avec le temps, au départ de la jeune entreprise on veut d'abord exister après avoir existé on veut se maintenir et lorsqu'on se maintient, on commence à apprécier selon les différents critères d'évaluation qu'on s'est mis, nous voulons devenir une société... on s'est mis un objectif du chiffre d'affaires, on s'est mis un objectif de mettre les employés à la CNPS, on s'est mis un objectif de payer régulièrement nos impôts, ne pas avoir des aérés, avoir une première agence une deuxième agence, alors après avoir vu tout ça vous pouvez apprécier que vous êtes performant » ; « **(TPE 2)** : La performance c'est lorsque l'entreprise existe pendant longtemps » ; « **(TPE 3)** : La performance pour moi c'est la façon dont l'entreprise grandit » ; « **(TPE 4)** : La performance d'une entreprise a plusieurs sens, l'atteinte des objectifs, les bonnes conditions de travail, le salaire de employés, être liquide, ne pas s'endetter » ; « **(TPE 5)** : Un entreprise est performante lorsqu'elle a son bénéfice ».

Concernant la question : Quand peut-on dire que votre entreprise est performante ?

Les réponses des entrepreneurs-dirigeants sont les suivantes : « **(TPE1)** : Notre entreprise est performante lorsqu'on réussit à atteindre nos objectifs de recouvrement des créances, et à rembourser nos dettes » ; « **(TPE 2)** : Lorsque je fais mon chiffre d'affaires à travers l'investissement fait par mes propres moyens, j'ai mon bénéfice et je peux même réinvestir sur une autre activité » ; « **(TPE 3)** : Lorsque je réussis à satisfaire tout le monde et aussi lorsque

mon chiffre d'affaires augmente » ; « (TPE 4) : Ahaha, la performance d'une entreprise ! Bon, peut-être on peut dire qu'une entreprise est performante lorsque lors de sa création malgré toutes les difficultés et la conjoncture, elle a pu, disons, survivre et continuer à exercer normalement » ; « (TPE 5) : Quand j'écoule ma production et, surtout, quand je parviens à subvenir à mes besoins personnels et ceux de ma famille ». Au vue des déclarations de ces entrepreneurs-dirigeants, il ressort deux types de performance : la performance sociale et la performance financière. La performance financière ici montre que les dirigeants font recours à la dette ».

A la question : Quels moyens mettez-vous en œuvre pour atteindre vos objectifs ?

Les déclarations des dirigeants interviewés sont : « (TPE 1) : pour atteindre mes objectifs, je cherche à augmenter mon capitale en plus agrandir notre structure en ouvrant plusieurs agences » ; « (TPE 2) : j'essaye de satisfaire mes clients » ; « (TPE 3) : les moyens matériels et les connaissances même » ; « (TPE 4) : je produis d'énormes quantités et je cible mes clients et je les fidélise en même temps » ; « (TPE 5) : les moyens mis en œuvre sont notamment :

- *Humains dans un effort de formation et d'intégration des employés dans la vie de l'entreprise,*
- *Productivité dans un besoin permanent de maîtrise des coûts,*
- *Commerciaux dans la recherche sans cesse de l'amélioration de la qualité du produit ».*

Par rapport à la question Comment mesurez-vous l'atteinte de vos objectifs ?

les déclarations sont les suivantes : « (TPE 1) : je mesure l'atteinte de mes objectifs en prenant de bonnes décisions, en mettant en œuvre tous les moyens nécessaires pour mettre les employés dans les conditions, maintenir de bonnes relations avec mes employés, mes clients » ; « (TPE 2) : je mesure l'atteinte de mes objectif quand j'ai un grand portefeuille clientèle, quand j'ai beaucoup de demandes » ; « (TPE 3) : bon je mesure l'atteinte de mes objectifs par la satisfaction déjà de mon personnel, puisque constamment nous sommes en train de discuter, le retour que j'ai du personnel, la satisfaction qu'il y a, et maintenant, euh !! le réinvestissement que je fais montre que la structure évolue parce que les quantités qu'on avait, il y a deux ans, ce n'est pas les même aujourd'hui, la structure telle qu'elle était-il y a trois ans nous avions en tout et pour tout trois employés, si aujourd'hui nous avons dix, c'est la preuve que nous pouvons gérer dix employés et avoir les bénéfices » ; « (TPE 4) : moi c'est quand mes clients sont satisfaits de mes produits, quand je n'ai pas les arriérés de salaires pour mes employés » ;

« **(TPE 5)** : moi c'est par les commandes de mes clients, quand les employés sont satisfaits des conditions de travail ».

Au regard des discours des dirigeants, il ressort que la performance sociale est requise à 60%, ensuite la performance financière à 20%, la performance commerciale à 15%, la performance économique à 5%. En effet, pour de nombreux entrepreneurs-dirigeants, l'amélioration des conditions de vie est une preuve majeure de la performance de leur entreprise. Selon Sogbossi Bocco (2010), l'idée que la performance est essentiellement réduite à l'aspect financier a été revisitée. Les résultats révèlent que les dirigeants de TPE en Afrique perçoivent eux aussi la performance dans sa dimension multiple.

Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier le style de management qui contribue le mieux à la performance des TPE. Pour y parvenir, nous avons utilisé une démarche méthodologique hypothético déductive à partir d'un guide d'entretien auprès de dix (10) TPE de la ville de Douala, à l'aide de l'analyse de contenu. Il en résulte que les dirigeants des TPE adoptent une stratégie de proximité avec leurs partenaires dans le but de créer leurs propres réseaux relationnels et le style de management intuitif du dirigeant favorise au mieux la performance des TPE. Ce travail est une continuité des contributions de Livian (2013) et Bakengela et Livian (2014), Kolk et Rivier (2018), Kamdem et Nekka (2020), tous cités par Ngantchou et Biwolé Fouda (2021), qui font état des lieux du management en Afrique, au Cameroun en particulier. Les implications managériales sont à l'endroit des promoteurs dirigeants de ces TPE. Face aux risques de mauvaises gestions qui peuvent entraîner la faillite et même la disparition des TPE, les entrepreneurs dirigeants des TPE peuvent développer des techniques de management telles que « la confiance ». Celle-ci consistera à collecter les opinions des uns et des autres, à avoir une ouverture d'esprit et contribuer à une meilleure gestion de l'entreprise. Cette confiance favorisera la performance dans les entreprises car elle allègera les conditions d'accès des entrepreneurs à un réseau relationnel. Comparée aux ressources matérielles, la confiance sera une garantie pour la performance de la TPE.

BIBLIOGRAPHIE

Agogué, M., sardais, C. (2019). Petit traité de management pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs. Editions JFD, 218 pages.

Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine de Metz, France.

Atangana Ondo, H., & Yogo, U. T. (2012). Capital Social et Performances des Entreprises au Cameroun. Rapport de Recherche du FR-CIEA N 24/12, Université de Yaoundé II, Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion, Dakar. www.trustafrica.org/icbe

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. I., & Wells, R. D. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, printemps.

Barbot-Grizzo, M. C. (2012). Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales: vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire. Management Avenir, 2(52), 35-56.

Barel, Y., Dumas, M., & Frémeaux, S. (2017). Style de management, climat social et climat ethnique : une approche contextuelle. Revue de Gestion des Ressources Humaines. 105(3), 19-37-58.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 17 (1), 99–120.

Barraud-Didier, V., Guerrero, S., Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisations. Revue de Gestion des Ressources Humaines, (47), 2-56.

Bayad, M., & Schmitt, C. (2008). L'entrepreneuriat comme une activité à projet: Intérêts, apports et pratiques. Revue Internationale de Psychologie, 14(1), 1-16.

Bayad, M., Boughattas Y., & Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences, 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25-26.

Bayad, M., Boughattas Y., & Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences, 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25-26.

Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement. *Revue Management Avenir*, 10(40), 116-140.

Beck, T. (2013). Bank Financing for SMEs-Lessons from the Literature ». *National Institute Economic Review*, 225(1), 23-38.

Bengrich, M., Abdelbaki, N., Bribich., S. (2020). Capital psychologique et performance économique des entreprises marocaines : quel rôle modérateur du profil de l'entrepreneur ? *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, 5(1), 4-15.

Berger, A. N., & Udell, G. F. (2002). Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure. *The Economic Journal*, 112(477), 32-53.

Bohler, S., Kutsch, L., & Moutier, S. (2019). Savoir écouter son intuition. *Cerveau & Psycho.* (112 juillet-aout), 47-66

Boubakary, B. (2019). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : Une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion*, 25(66), 105-126.

Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion* (77).

Cader, H., Leatherman, J. (2011). Small business survival and sample selection bias. *Small Business Economics*, 37, 155-165.

Capelleras, J. L., & Rabetino, R. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: evidence from Latin America, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 79-99.

Chabris, C., Simons, D. (2015). *Le gorille invisible, Le pommier*, 432 pages.

Chikh, S. (2010). L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise. Thèse en gestion et management. Université du Droit et de la Santé de Lille 2, 229 pages.

Crutzen, N., Van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants. Dans *Humanisme et Entreprise*. 2(297).

Dejoux, C. (2016). *Du management au leadership agile*. 2ème Editions Dunod.

Demeestere, R. (2002). *Le contrôle de gestion dans le secteur public*. LGDJ, EJD.

Dia, A. L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue Internationale P.M.E*, 4(1), 29-48.

Feudjo, J.R. (2006). *Gouvernance et performances des entreprises camerounaises : un univers de paradoxes*. Cahiers électroniques du CRECCI (Centre de Recherche en Contrôle et Comptabilité Internationale). Université Montesquieu-Bordeaux IV, 30 pages.

Figueroa-Armijos, M., Johnson, T.G. (2013). L'entrepreneuriat en Amérique rurale à travers les typologies, le genre et la motivation. *Journal of l'Entrepreneuriat Développement*. 18(2), 1-37.

Foliard, S. (2010). *La gestion des TPE classique, entre territorialité et fidélité*. CIFEPME, (pp. 1-20). Bordeaux.

Fond, G., Ducasse, D., Attal, J., Larue, A., Macgregor., A., Brittner, M., Capdevielle, D. (2013). Charisme et leadership: de nouveaux défis pour la psychiatrie. *L'encéphale*, 39(6), 445-451.

Frimousse, S. (2010). *Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc*. *Management et Avenir*, 2(32), 14-35.

Gharsalli, M. (2013). *L'art contemporain en Tunisie: les enjeux sociaux et internationaux*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris 10.

Gnanho, M. D. (2019). *Facteurs interpersonnels et financement alternative des très petites entreprises (TPE): une application au Bénin*, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Université de Douala, 413 pages.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.

Grilli, L. (2011). When the going gets tough to the tough get going ? The pre-entry work experience of founders and high-tech start-up survival during an industry crisis. *International Small Business Journal*, 29(6), 626-647.

Hounyovi, M. J. (2004). Le processus de recherche d'informations sur un site marchand: proposition d'un modèle de tests d'effets modérateurs de la patience et de la motivation. Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne.

INSAE. (2010). Recensement Général des Entreprises (RGE 2). www.statistics-Cameroon.org.

Institut National de la Statistique (INS). (2016). Recensement Général des Entreprises (RGE 2). www.statistic-Cameroon.org.

Jaouen, A., & Tessier, N. (2014). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. Actes du Congrès de l'AGRH. Reims, 1-18.

Karande, K., Cris, R., & Singhapakdi, A. (2002). Moral philosophies of marketing managers : A comparison of American, Australian, and Malaysian cultures. *European Journal of Marketing*, 36(7-8), 768-791.

Kombou, L., et Feudjo, J. R., (2007). Les déterminants de la rentabilité. *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), 45-56.

Le Saget, M. (2013). *Le manager intuitif*. 3ème Editions Dunod, Stratégies et Management. 320 pages.

Lorrain, J., Belley, A., & Dussault, L. (1998). Les compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). 4^{ème} CIFEPME. Octobre, Metz, France.

Maâlej, A. (2013). Les déterminants de l'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés. *La Revue Gestion et Organisation*, 5(1), 33-39.

Mahamat-Idriss, H. (2010). Création et développement des entreprise en Afrique: cas du Cameroun et du Tchad. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lyon 3.

Makunza, K.E. (2001). La performance des entreprises africaines : problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo, Canada. Les Presses de l'Université Laval, 151, 33 pages.

- Martin, J. C. (Ed.), (2011), Dictionnaire de la Contre-révolution. Perrin.
- Matsumoto, D., Yoo, S.H., & Nakagawa, S. (2008). Culture, emotion regulation, and adjustment, *Journal of personality and social psychology*, 94(6), 925.
- Millêtre, B. (2015). Réussir grâce à son intuition. Être plus rapide, avoir des idées nouvelles, voir ce que les autres ne voient pas. Editions Payot, 160 pages.
- Mirablon, Q., & Poissonnier, H. (2020). Manager avec l'intuition: l'art d'utiliser votre intuition pour prendre des décisions éclairées. De Boeck Supérieur.
- Mitchelmore, S., Rowley, J. (2010). Compétences entrepreneuriales : une revue de la littérature et un programme de développement. *Journal International du Comportement Entrepreneurial et de la Recherche*. 10(14), 92-111.
- Mouhli, K. (2016). Management de la reprise par un tiers: le cas des TPE saines. Thèse de Doctorat/Ph. D.
- Naranjo-Gil, D., & van Rinsum, M. (2006). The Effect of Management Style and Management Accounting System Design on Performance. *Journal of Applied Management Accounting Research (JAMAR)*, 4(1), 33-44.
- Ndangwa, L., Sonna, F. D., & Djeumene, P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(223), 75-85.
- Ndjambou, R., & Sassine, M. (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision. *La Revue Gestion et Organisation*, 6(1), 7-19.
- 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*, 2(230), 79-86.
- OCDE. (2002). *Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris, Istanbul, 3-5 juin.
- O'shean, N. (2015). Des femmes business developers en France. Histoires de vies et de vérités, in *Objectif Business Development dans la peau des business developpers*. Paris, EMS, coll. Questions de société, 167-179.

- Pacitto, J.-C., & Julien, P. A. (2006). Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise? *Revue Internationale PME Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 77-110.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Perren, L. (2000). Facteurs de croissance des micro-entreprises. *Journal du Développement des Petites Entreprises et des Entreprises*.
- Petitmengin, C. (2001). *L'expérience intuitive*. Laboratoire de recherche Innovation-Formation-Education (LIFE). Paris, Éditions l'Harmattan, 384 pages.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- RAM Consultancy Services Sdn Bhd. (2005). *SME access to financing: addressing the supply side of SME financing*. REPSF project N 04/003.
- Rambhujun, N. (2004). Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs. *Entreprise, Gestion et Comptabilité, Economica*, 51-62.
- Salas, J. D., Rajagopalan, B., Saito, L., & Brown, C. (2012). Special section on climate change and water resources: Climate nonstationarity and water resources management.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularité, flexibilité et gestion des connaissances dans la conception des produits et d'organisations. *Revue de Gestion Stratégique*, Tome 17 (S2), 63-76.
- Sender, E. (2016). Intuition: le cerveau en roue libre. *Revue Sciences et Avenir*, (827)
- Sibony, O. (2015). *Réapprendre à décider*. 1ère Éditions Paris Flammarion, 304 pages.
- Simen, S. F., Diouf, I. D., Gnignindikoup, I., & Sonkeng, G. (2018). Les déterminants de la diversité dans les GRH des TPE camerounaises: état des lieux et perspectives. 6ème Éditions SERGE Days, ESP. Dakar-Sénégal, 26-28 avril.
- Simen, S. F., & Ebene Nkoa, D. (2019). La solidarité comme moyen de gestion des ressources humaines dans les très petites entreprises (TFE) sénégalaises: vers un modèle local plus adapté. *Revue Projectique*, 1(22), 65-87.

St-Amant, G. E., Renard, L., & Ben Dhaou, S. (2006). Proposition d'une classification de l'approche basée sur les ressources. ASAC, Conférence, 2006-06, Banff, Canada, 16 pages.

St-Pierre, J., Audet, J., & Van Pham, T. H. (2009). La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé. 11^{ème} journées Scientifiques du réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUFAIREPME, 27 au 29 mai 2009.

St-Pierre J., & Mathieu, C. (2003). L'innovation de produit chez les PME manufacturières : organisation, facteur de succès et performance. Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises. 58 pages.

Sun, R. Y. (2002). The relationship among the leadership style, organizational culture and organizational effectiveness based on competing value framework : An empirical study for the institute of technology in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, National Taipei University, Taipei, Taiwan

Tzu, S. S. (2005). The illustrated art of war. Oxford University Press, USA.

Tarondeau, J.C. (2004). La gestion par les processus ou la transversalité dans les organisations. In comprendre le management, cahier français, Juillet-Août, 45-51.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., (1998). Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Thevenard-Puthod, C., & Picard, C. (2013). L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat. Revue Internationale P.M.E., 26(3-4), 187-212.

Tissier, D. (2018). Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation. 2^{ème} Éditions Eyrolles, 184 pages.

Torrès, O. (1994). Les petites entreprises face à la globalisation. XII^{ème} Journées Nationales des IAE. Montpellier, 2-3 février.

Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5^{ème} Congrès International sur la PME, (pp. 25-27).

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. Revue Française de Gestion, 3(119-138).

Weber, M. (1965). Essai sur la théorie de la science. 1ère Édition Plon.

Wernerfelt, B. (1984). A Resources-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.

Wright, M. P., McMahan, G. C. (2011). Explorer le capital humain : remettre l'humain dans la gestion stratégique des ressources humaines. Revue de Gestion des Ressources humaines, 21(2), 93-104.

Zineb, I. (2017). La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. Projectique, 2(17), 93-103.

Zohra, H. Bouchaib M. (2019). Impact du profil du propriétaire-dirigeant d'une TPE sur la croissance et la performance de son entreprise : Cas de la région de Casablanca, Settat, Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion, 1(2).