

Les antagonismes fonctionnels des facteurs internes de la TPE : viabilité vs. Non viabilité

Functional antagonisms of the internal factors of the TPE: viability vs. non-viability

Simon Joseph Gérard PETER, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Informatique et de Gestion (LARSIG)
 Institut Supérieur de Technologie (IST), Gabon*

Pierre Daniel INDJENDJE NDALA, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Informatique et de Gestion (LARSIG)
 Institut Supérieur de Technologie (IST), Gabon*

Adresse de correspondance :	Institut Supérieur de Technologie (IST) Complexe Universitaire ONDIMBA Oloumi Gabon
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	PETER, S. J. G., & INDJENDJE NDALA, P. D. (2024). Les antagonismes fonctionnels des facteurs internes de la TPE : viabilité vs. Non viabilité. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(10), 614-629. https://doi.org/10.5281/zenodo.14017395
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 12, 2024

Accepted: October 28, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 10 (2024)

Les antagonismes fonctionnels des facteurs internes de la TPE : viabilité vs. Non viabilité

Résumé :

La faiblesse organisationnelle des TPE et leur propension à mourir prématurément, subissant leur environnement et contraintes par leur contexte, ne sont plus à démontrer. Aujourd'hui, nous observons l'émergence d'un nouveau type de TPE, en mutation, évoluant en zone grise et s'adaptant à son contexte de manière constante. L'objectif de ce papier est d'ausculter les pratiques managériales de ces TPE et d'explorer les contingences institutionnelles du contexte d'action, afin de comprendre les conditions de leur viabilité par leurs facteurs internes. Notre ancrage théorique est la théorie de la contingence. Nous avons mobilisé une méthodologie mixte, quali-quantitative, adossée à la technique de l'analyse qualitative comparée QCA dans sa version csQCA, à partir de 50 TPE gabonaises de plusieurs secteurs. Les données sont primaires et sont issues de l'administration d'un questionnaire auprès des propriétaires-dirigeants de ces TPE. Les résultats nous indiquent que la prise en compte ou non de la valeur de la Ressource humaine n'impacte pas la viabilité ni la non-viabilité d'un TPE. La viabilité d'un TPE dépend de deux conditions suffisantes, la gestion du risque opérationnel et l'existence d'un Système d'information comptable. Quant à la non-viabilité d'un TPE, elle dépend de deux conditions suffisantes, la non-conformité à la réglementation et l'inexistence d'un Système d'information comptable. Ainsi, le Système d'information comptable demeure donc, une condition incontournable ou sine qua non à la viabilité d'un TPE. Nous avons dégagé de nos résultats, des apports managériaux intéressants au niveau institutionnel qui impacteront significativement les pratiques des propriétaires-dirigeants des TPE pour la viabilité de leur structure.

Mots clés : TPE, Facteurs internes, Théorie de la contingence, Viabilité, Déterminants.

JEL Classification : D22, M13

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

The organizational weakness of VSEs and their propensity to die prematurely, subject to their environment and constraints by their context, is no longer to be demonstrated. Today, we observe the emergence of a new type of VSE, in mutation, evolving in a gray zone and adapting to its context in a constant manner. The objective of this paper is to examine the managerial practices of these VSEs and to explore the institutional contingencies of the context of action, in order to understand the conditions of their viability by their internal factors. Our theoretical anchor is the theory of contingency. We mobilized a mixed methodology, quali-quantitative, backed by the technique of comparative qualitative analysis QCA in its csQCA version, from 50 Gabonese VSEs from several sectors. The data are primary and come from the administration of a questionnaire to the owner-managers of these VSEs. The results indicate that whether or not the value of human resources is taken into account does not impact the viability or non-viability of a VSE. The viability of a VSE depends on two sufficient conditions: operational risk management and the existence of an accounting information system. As for the non-viability of a VSE, it depends on two sufficient conditions: non-compliance with regulations and the non-existence of an accounting information system. Thus, the accounting information system remains an essential or sine qua non condition for the viability of a VSE. From our results, we have identified interesting managerial contributions at the institutional level that will significantly impact the practices of owner-managers of VSEs for the viability of their structure.

Keywords: SME, Internal factors, Contingency theory, Viability, Determinants.

Classification JEL : D22, M13

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La TPE d'antan, reconnue comme entité issue d'opportunités éphémères en Afrique subsaharienne, a été longtemps marginalisée dans les pays en transitions institutionnelles et économiques. Aujourd'hui, son intérêt croît auprès des chercheurs. Ce changement est consécutif à la dynamique de son évolution organisationnelle. Pendant plusieurs années, les travaux de certains auteurs ont établi la faiblesse organisationnelle de la TPE et sa propension à mourir prématurément (OCDE, 2023), pour cause d'inaptitude stratégique (Bonnardel et al., 2018), en environnement où la captation des ressources est contingente. Dans cette veine, l'environnement apparaît comme une possible cause de défaillance de la TPE (Boubakary, 2020 ; Um-Ngouem, 2006, p. 135).

Xiao et Mériade (2021) relèvent que la disparition des PME et TPE pose le problème de leur vulnérabilité. Les travaux relatifs au cycle de vie de la TPE qui analysent la croissance/non croissance, la défaillance/non défaillance, la résilience et l'échec, nous permet de positionner notre recherche dans la phase du cycle de vie création, expansion ou développement (Arlotto et al., 2011, p. 20) d'une TPE. Cette temporalité, allant de 3 à 5 ans, nous semble pertinente pour ausculter les conditions de viabilité des TPE. Le passage d'une phase à une autre du cycle de vie de la TPE, est une survie transitionnelle, une expression de la viabilité de la TPE. Il est vrai que l'environnement institutionnel peut tordre la trajectoire d'une Organisation.

Mais, il faut reconnaître qu'en Afrique ces entreprises sont résilientes et survivent malgré tout. Aussi, affirmer que toutes les TPE « évoluant dans cet environnement connaissent des difficultés (...), relève de l'absence d'un examen approfondi des caractéristiques internes de l'ensemble de ces groupements organisationnels d'une part, et de la prise en compte des spécificités locales qui caractérisent leur environnement d'autre part » (Cargnello-Charles et Peter, 2012, p. 184). En effet, l'émergence d'un nouveau type de TPE – ayant une propension à traverser le temps – est observable. Cette TPE, en mutation, qui évolue en zone grise et s'adapte à son contexte de manière constante, nous la qualifions de TPE caméléon, car partiellement institutionnalisée.

Cette spécificité, dont elle fait montre, amène la communauté scientifique en sciences de gestion à s'intéresser à la dynamique de sa stratégie organisationnelle. Aussi, apparaît-il important d'analyser les TPE, et en particulier leurs facteurs internes, afin de comprendre les conditions de leur viabilité. Ainsi, nous nous interrogeons : Quels sont les facteurs internes qui permettent la viabilité de la TPE ? Ce travail de recherche a pour objectif de montrer, à partir du contexte dans lequel évoluent les TPE, les facteurs internes de contingence qui favorisent leur viabilité. Dans un cadre normé, l'examen des logiques et des dynamiques managériales apportent un éclairage nouveau à la connaissance des pratiques usitées par les propriétaires dirigeants des TPE. Cet article est structuré en trois parties. Premièrement, nous situons l'approche conceptuelle en évoquant les notions de pratique et de « pratiques managériales ». Deuxièmement nous présentons la méthodologie de la recherche qui est mixte, ainsi que les modalités d'analyse de données, à travers l'analyse qualitative comparée (QCA). Troisièmement, nous exposerons les résultats, en les discutant dans une confrontation théorique avant de conclure.

2. Revue de littérature : éclairages conceptuels et théoriques

Nous présenterons les pratiques managériales des acteurs au niveau, de la conformité réglementaire (CR), du système d'information comptable (SIC), de la gestion des risques opérationnels (GRO), de la valeur des ressources humaines (RH) et la notion de viabilité d'une TPE. En outre, nous présenterons la théorie de la contingence qui est notre cadre d'analyse.

2.1. Approches conceptuelles des pratiques et de la viabilité

Nous exposerons tour à tour les pratiques managériales, la notion de viabilité d'une TPE et ses facteurs et, les effets de l'environnement sur les pratiques managériales.

2.1.1. Pratiques managériales et viabilité de la TPE

Les « pratiques managériales », sont les démarches engagées dans un contexte donné. Les acteurs, en fonction de leur relation à l'environnement, adoptent des démarches visant à optimiser les résultats issus de leurs pratiques managériales. Il est observé que les pratiques managériales de plusieurs TPE s'écartent des normes et conduisent à une « hybridation » fonctionnelle, utilisatrice des « pratiques orphelines » ou non conceptualisées. Sogbossi et Merunka (2009) relèvent que ce type d'entreprise s'emploie à échapper à tout contrôle. Ce qui fait dire à De Mel et al. (2012) que les TPE ne s'intéressent au changement institutionnel que si les gains projetés y relatifs sont supérieurs aux coûts d'activité prévisionnels.

De façon générale, les dirigeants-propriétaires de TPE n'auraient, pour prendre des décisions, exclusivement recours, qu'à leurs seuls jugements, intuitions et expériences et auraient, pour la plupart, une propension à penser qu'ils sont capables de gérer leurs affaires seules, sans autre système d'information de gestion que celui constitué par leur vision. Évoluant souvent dans l'informel, ces Dirigeants-propriétaires n'ont pas une vision d'implémenter un SIC, ni se conformer à la réglementation, ni de se soucier, autre mesure, de la valeur de la ressource humaine, encore moins, de s'inquiéter du risque opérationnel. Ces réalités ne sont pas vécues de la même façon par toutes les TPE. Si certains dirigeants-propriétaires ne vont pas au-delà de la prise en compte d'un minimum de facteur interne de gestion de leur structure, d'autres en revanche disposent des systèmes embryonnaires ou sommaires. En outre, un élément tout à fait caractéristique de l'univers des TPE réside dans l'extrême diversité des profils de dirigeants-propriétaires, « parfois autodidacte, parfois diplômé de l'enseignement supérieur, tour à tour jeune créateur sans expérience, cadre démissionnaire d'un grand groupe ou bien héritier d'une vieille affaire familiale », qui indiquent une diversité de pratique expliquant qu'il est bien difficile d'établir une image type. Dans ce contexte, la prise en compte des préoccupations internes par ces dirigeants des TPE comme dans de grandes entreprises n'est pas encore d'actualité. Car la principale raison est le manque de ressources financières.

Si rester dans le « flou » (l'informel) est souvent l'option préférée du dirigeant de la TPE, il peut toutefois réaliser des « va-et-vient » institutionnels au gré de ses intérêts, jusqu'à atteindre un jour la conformité. Cette posture peut être qualifiée de transition de longue durée au cours de laquelle, le dirigeant-propriétaire de la TPE préfère plutôt évoluer « en passager clandestin ». Ce faisant, nous cherchons à démontrer combien la trajectoire d'une TPE peut être atypique. La TPE doit se créer un niveau de coordination interne de ses tâches acceptables, capables d'atténuer l'incertitude et partant, répondre aux exigences de sa viabilité et de sa survie dans les cinq premières années. Le cycle de vie de la TPE permet de caractériser l'évolution des entreprises. Ce cycle qui ne fait pas l'unanimité des auteurs selon Lichtenstein (2007) s'articule en cinq étapes : le prédémarrage, le démarrage ou la création, la survie ou la traversée de la vallée de la mort, la croissance, l'expansion et la maturité. Après cette 5ème étape, la TPE devrait pouvoir évoluer vers d'autres catégories d'entreprises (Zoungrana, 2017, p. 52). Chaque étape du cycle de vie de l'entreprise est considérée comme une période de « crise » durant laquelle la survie de l'entreprise est compromise (Crutzen et Van Caillie, 2008) et chaque phase de ce cycle est liée à des actions stratégiques. Crutzen et Van Caillie (2008, p.17) retiennent trois bornes dans le cycle de vie des entreprises: les entreprises de moins de 5 ans, espace-temps de vulnérabilité des jeunes entreprises (Thornhill et Amit, 2003) ; les entreprises de moins de 15 ans considérées comme des entreprises d'âge moyen et les entreprises de plus de 15 ans, qualifiées de matures. Notre recherche se positionne dans la phase du cycle de vie d'une TPE, selon les trois premières étapes de Lichtenstein (2007), prédémarrage, démarrage ou création

et la traversée de la vallée de la mort. Cette temporalité, allant de 3 à 5 ans, nous semble pertinente pour ausculter les conditions internes de viabilité des TPE. Pour ce faire, la TPE doit présenter certains facteurs de viabilité, sans lesquels elle serait vulnérable et pourrait devenir non-viable. La vulnérabilité ou la non-viabilité d'une TPE est liée à la notion de risque. La notion de vulnérabilité peut être, de façon générale, déterminée comme étant « the degree to which a system, subsystem, or system component is likely to experience harm due to exposure to hazard, either a perturbation or stress/stressor. » (Turner et al., 2003, p. 8074). Ces risques peuvent être l'environnement réglementaire et les systèmes d'information (Aubry, 2005, p. 5). La viabilité d'une TPE, dans notre contexte, peut s'apprécier à plusieurs niveaux notamment au niveau de l'âge de l'entreprise, qui devrait être supérieur ou égal à trois ans, de l'effectif, qui doit dépasser cinq employés, du capital, qui doit être supérieur à 3 millions de FCFA, critères qui ont été identifiés par les propriétaires-dirigeants interrogés. Les propriétaires-dirigeants doivent de plus en plus associer à leur intuition les outils de gestion viables (Chapelier, 1994 ; Lufuma Malebo et al., 2020). Nous choisissons d'examiner d'autres outils de gestion ou facteurs internes souvent négligés par les acteurs, tels que la conformité réglementaire (CR), le système d'information comptable (SIC), la gestion du risque opérationnel (GRO) et la valorisation de la ressource humaine (VRH), pour les confronter à la viabilité.

2.1.2. Facteurs internes de la TPE

Nous présentons tour à tour les quatre facteurs internes que nous avons retenus pour ce papier.

La conformité réglementaire (CR)

La conformité peut se définir comme l'ensemble des actions visant à respecter les lois, les règlements et autres normes applicables à l'entreprise, ses dirigeants, ses salariés, également par tous tiers ayant des interactions avec elle (Canteli, 2018). Les TPE se conforment partiellement du fait de l'adoption de certaines règles organisationnelles ou opérationnelles, mais pas toutes. Le propriétaire-dirigeant décide de s'institutionnaliser, juste à des niveaux nécessaires ou pas du tout. La TPE, par besoin d'existence, adapte son organisation. Elle se distingue par sa flexibilité et sa capacité à repenser son fonctionnement (Cargnello-Charles et Peter, 2012). L'adaptation de l'entreprise est un impératif de survie pour elle (Boukar, 2009). Le propriétaire-dirigeant réactif adapte sa TPE aux changements de circonstances et de perspectives (Nassiki et Kouraich, 2024). Dans le cadre de ce travail, nous observons que certaines TPE adoptent des comportements de contournement à caractère réactif, et d'autres adoptent un comportement de refus, en inventant de nouveaux mode de coordination. L'association du comportement des TPE à la viabilité fait ressortir que toutes les entreprises qui contournent ou refusent les lois et règlements sont paradoxalement en activité après plusieurs années. Dufour (2020, p. 97) argue du fait que la conformité à la réglementation peut être plus facile pour les grandes entreprises que pour les TPE. Nous inférons l'hypothèse H1 : « la conformité à la réglementation influence négativement la viabilité de la TPE. »

Le système d'information comptable (SIC)

Le nouveau plan OHADA simplifie, pour les TPE, la procédure qui permet la traçabilité des opérations. Le SIC peut être défini comme « Un ensemble organisé de structure, moyens et acteurs permettant de produire des données comptables (obligatoires et facultatives, historiques et prévisionnelles) utilisées par les dirigeants de PME pour gérer leur entreprise » (Touré et Kouadio, 2022, p. 11). Benazzouz (2021) présente la carence du SIC comme facteur explicatif des problèmes de financement des PME en croissance. Niang (2015, p.39) souligne qu'un bénéfice comptable, issu d'un SIC, peut donner une vue de la viabilité d'une entreprise. Nous inférons l'hypothèse H2 : « l'existence d'un SIC favorise la viabilité de la TPE. ».

La gestion des risques opérationnels (GRO)

Les organisations tels que le Comité de Bâle et autres donnent une définition des risques opérationnels qui « comprennent les pertes directes ou indirectes engendrées par l'insuffisance ou le mauvais fonctionnement des procédures, des RH et des systèmes internes, ou par des événements extérieurs. Au fond, il s'agit dans tous les cas de pertes imputables à des erreurs humaines, à des problèmes techniques ou de procédure, ou à d'autres causes non reliées au comportement des opérateurs des marchés financiers ou à des événements survenus sur les marchés » Dalla Valle et al. (2008). Toutefois, les frontières du risque opérationnel restent floues, diffuses, multifformes et ambiguës, aléatoires et les définitions font encore débat (Power, 2005). L'organisation doit adapter son dispositif à la spécificité des processus opérationnel (Doerig, 2000) pour minimiser le risque opérationnel et ses pertes. La TPE raisonne à court terme, elle a un marché étroit et, une faible surface capitalistique et financière, donc elle se prête moins à considérer ou à mesurer le risque opérationnel. Toutefois, celui qui en tient compte et déploie une méthode pour la gérer ou la maîtriser augmente significativement les chances de survie de sa TPE. Nous inférons l'hypothèse H3 : « la gestion du risque opérationnel favorise la viabilité de la TPE. »

La Valeur des Ressources Humaines (VRH)

La valeur RH est appréciée par Gagne (2012, p.109) avec des attributs tels que le niveau de rémunération, l'intérêt du travail, la carrière proposée et la valeur professionnelle. Dans notre contexte, nous entendons par valeur de la Ressource Humaine, la considération qu'un propriétaire-dirigeant accorde à ses employés. Elle consiste notamment à la déclaration de ces derniers à la sécurité sociale, à accorder des congés parentaux, etc. La stabilité des emplois dans les TPE n'a pas encore été clairement établie à cause d'une forte mobilité. Les employés sont en quête d'entreprises qui sont profondément humanistes, à la recherche de sens, de reconnaissance, de transparence et de confiance Petel (2019). L'auteur souligne que la viabilité économique de leur entreprise n'est plus un critère suffisant pour s'y engager. Nous inférons l'hypothèse H4 : « la valorisation de la ressource humaine de la TPE favorise sa viabilité. »

2.2. Ancrage théorique : théorie de la contingence

La TPE se trouve à la croisée des chemins dans notre contexte. Entre une institutionnalisation à pas forcés et la nécessité de « survie », les TPE qui « surfent » à la périphérie de la réglementation – s'arriment à la viabilité. Elles évoluent dans l'incertitude. Ainsi, elles vont tenter de trouver la structure qui leur paraît la plus adaptée (Burns et Stalker, 1961). Les dirigeants-propriétaires des TPE adoptent des pratiques de gestion adaptées en fonction des contingences internes. Ces dernières sont sous-tendues, entre autres, par des facteurs internes tels que la conformité réglementaire (CR), le système d'information comptable (SIC), la valorisation de la ressource humaine (VRH), la gestion du risque opérationnel (GRO), dont la prise en compte peut assurer la viabilité à la TPE. Ces propriétaires-dirigeants prennent en compte les spécificités de leur structure, en adoptant une approche sur mesure pour chaque situation. Leurs solutions managériales sont adaptées à leur contexte spécifique, en fonction de leurs caractéristiques organisationnelles et de leurs ressources. Ces propriétaires-dirigeants mettent en place des structures, dans une approche personnalisée et contextualisée, et des processus flexibles et réactifs.

D'après Jean Michel Plane (2015), la contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standardisées. Ainsi, L'éclairage issu de notre questionnement est obtenu en mobilisant la théorie de la contingence. Cette théorie postule qu'il y a des éléments du contexte qui influencent les structures et les processus internes de l'organisation. La théorie de la contingence souligne l'importance des nombreux facteurs internes qui entrent en jeu dans

la viabilité des TPE. Il est donc essentiel de comprendre comment ces facteurs internes interagissent avec l'environnement externe d'une TPE pour évaluer sa capacité à rester viable et à croître. En effet, ces interactions peuvent avoir un impact significatif sur la performance globale d'une TPE, ainsi que sur sa capacité à s'adapter aux changements du marché. Il est vital de prendre en compte et d'intégrer ces facteurs internes dans toute analyse de la viabilité. Ainsi, la théorie de la contingence de Burns et Stalker est plus adaptée pour une analyse interne efficace des facteurs de contingence d'une organisation.

Elle est un cadre d'analyse interne qui permet aux entreprises de comprendre comment leur structure organisationnelle doit s'adapter aux facteurs de contingence. Cette théorie soutient que la structure organisationnelle optimale dépend de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Les entreprises qui souhaitent rester compétitives et performantes doivent donc être en mesure d'identifier les facteurs de contingence clé et d'adapter leur structure en conséquence. Burns et Stalker distinguent les structures mécanistes et les structures organiques. Les structures mécanistes sont caractérisées par une hiérarchie rigide, une forte spécialisation des tâches et une communication verticale. Elles sont adaptées aux environnements, stables et prévisibles. Les structures organiques, en revanche, sont plus flexibles, favorisent la collaboration et la communication horizontale, et sont mieux adaptées aux environnements dynamiques et incertains. Les TPE de notre contexte rentrent dans cette deuxième catégorie.

L'utilisation de la théorie de la contingence de Burns et Stalker dans le cadre d'une analyse interne présente plusieurs avantages pour les entreprises notamment, une meilleure adaptation à l'environnement en alignant leur structure organisationnelle sur les facteurs de contingence clés, les entreprises peuvent mieux s'adapter aux défis et aux opportunités de leur environnement ; une efficacité accrue de la structure organisationnelle optimale permet aux entreprises de mieux utiliser leurs ressources, d'améliorer la communication et la collaboration, et de prendre des décisions plus rapidement ; une flexibilité renforcée en adoptant une structure organisationnelle adaptée à leur situation, les entreprises peuvent être plus réactives face aux changements de leur environnement et saisir de nouvelles opportunités ; une performance améliorée in fine.

Une analyse interne basée sur la théorie de la contingence peut aider les entreprises à améliorer leur performance globale en optimisant leur structure organisationnelle. La théorie de la contingence de Burns et Stalker reste un cadre d'analyse interne qui sied à notre recherche. Goldratt et Cox (2017) soutiennent que les firmes les plus performantes sont celles dont l'organisation interne est la mieux adaptée aux contraintes, car certaines sont traitées, efficacement pour survivre (Kede Ndouna et Tsafack Nanfosso, 2017).

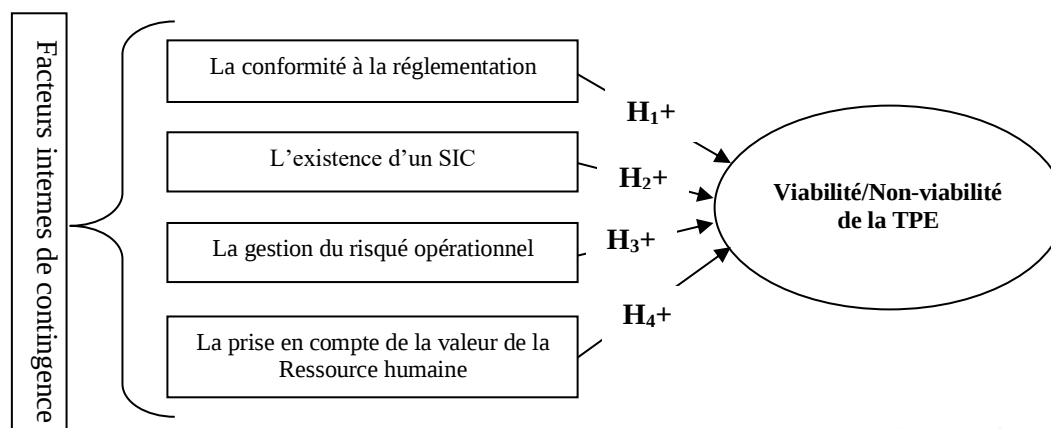
Le propriétaire-dirigeant, pour éviter de courir le risque de perdre sa mise, adopte des pratiques et comportements pour se « désencastrer » en réduisant les goulots (Goldratt et Cox, 2017). Les facteurs internes cités supra entrent dans le fonctionnement de la TPE, pouvant influencer sa viabilité ou pas. Nous récapitulons l'ensemble des hypothèses retenues dans la table 1 et dans un modèle hypothétique de la figure 1.

Table 1 : Récapitulatif des hypothèses retenues

<i>H₁ : « la conformité à la réglementation de la TPE favorise sa viabilité. »</i>
<i>H₂ : « l'existence d'un SIC dans la TPE favorise sa viabilité. »</i>
<i>H₃ : « la gestion du risque opérationnel de la TPE favorise sa viabilité. »</i>
<i>H₄ : « la valorisation de la ressource humaine de la TPE favorise sa viabilité. »</i>

Source : Auteurs (2024)

Figure 1 : Modèle hypothétique



Source : Auteurs 2024

3. Méthodologie de recherche et posture épistémologique

Nous présentons la posture épistémologique et l'approche méthodologique de cette recherche. Nous exposerons le recueil des données, les variables et leur opérationnalisation et la technique de traitement des données.

3.1. Raisonnement, méthodologie et techniques de traitement des données

Nous adoptons une posture hypothético-déductive. En effet, nous avons une base théorique préexistante au regard de notre objet de recherche, la théorie de la contingence. Cela nous permet de dériver des hypothèses pour répondre à notre question de recherche. Notre approche méthodologique est mixte, quali-quant (Aldebert et Rouzies, 2011, p. 1) qui plaide pour une plus grande utilisation de cette méthode. La QCA est une technique analytique qui combine des méthodologies qualitatives et quantitatives. Elle est adaptée aux petits échantillons, mais des développements récents ont permis son application à des échantillons plus larges.

La QCA permet d'établir des relations causales par des comparaisons systématiques des cas (Garreau & Romelaer, 2019). La QCA favorise l'analyse des données empiriques pour la généralisation des analyses en tenant compte de la réplication possible dans des études ultérieures et en construisant des propositions logiques (Thomann, 2020).

Nous adoptons la csQCA de Ragin (1987) implémentée dans les logiciels QCA de Dusa (2019) et QCAPro de Thiem (2018). En effet, cette technique convient à notre recherche qui a une vocation explicative. Nous la retenons également par la richesse des résultats qu'elle apporte notamment deux formules de la variable expliquée et de son complémentaire.

3.1.1. Recueil des données

Les données de ce papier sont primaires, obtenues par l'administration d'un questionnaire auprès de 50 dirigeants-propriétaires de TPE gabonaises contenues dans le Table 2. Les TPE sont codées TPE1, ..., TPE50. Elles ont été choisies selon deux critères : entreprise ne dépassant pas vingt employés et opérant dans un environnement local.

Le questionnaire était composé de 10 questions fermées et de 7 questions ouvertes. Les sujets portaient sur les facteurs individuels et contextuels ayant motivé leur démarche managériale, les actes posés en matière de comptabilité, de ressources humaines et de fiscalité, les mobiles qui structurent l'entreprise.

Table 2 : Construction de l'échantillon de TPE par secteur et activité

Secteurs	Nombre de TPE	Age moyen	K initial moyen en Fcfa	CAmoyen/jour en Fcfa	Type d'activités
Service	19	16	6 000 000	200 000	coiffure, cordonnier, entretien espace vert, restaurant rapide, bar restaurant, pharmacie, librairie, informatique, transport, couture
Commerce	16	15	1000 000	375 000	débit de boisson, Vente appareils HI-FI, Vente téléphone et informatique, alimentation générale, mercerie, cosmétique, épicerie, vente de voiture
BTP	14	19	12 000 000	290 000	construction, menuiserie, Fourniture fer à béton
Artisanat	1	12	500 000	35 000	production d'objets d'art

Source: Auteurs 2024

3.1.2. Variables et leur opérationnalisation

Nous avons retenu quatre conditions ou variables explicatives principales : la conformité à la réglementation (codée CR): indique la conformité institutionnelle à travers les taxes municipales, l'impôt sur les revenus etc. Les questions y relatives éclairent sur la spécificité de ce type d'organisation et partant, leur degré d'adhésion aux formes de pratiques managériales préconisées par la réglementation. Le système d'information comptable (codé SIC): elle fait apparaître des questions relatives à la construction d'un SIC ainsi que la perception qu'en ont les propriétaires-dirigeants des TPE.

La prise en compte de la valeur des ressources humaines (codée VRH) : elle s'intéresse à la capacité d'un propriétaire-dirigeant de la TPE à prendre en compte la valeur des ressources humaines. Les questions développées permettent de cerner le mode de recrutement, de préciser les traitements socio-fiscal et salariaux des employés. La gestion des risques opérationnels (codée GRO): indique la gestion des risques opérationnels liés à la TPE pouvant toucher sa viabilité. Les dimensions retenues se prêtent bien à une opérationnalisation binaire contenue dans la table 3.

Table 3 : Opérationnalisation des variables ou conditions

Condition	Mesure
VIABLE	si une TPE a un âge supérieur à 5 ans, un effectif supérieur à 5 employés et un capital supérieur à 3 millions de FCFA alors, elle est viable donc VIABLE = 1 sinon viable = 0.
CR	si une TPE paie ses taxes et impôts auprès des administrations compétentes et si elle cotise à la caisse nationale de sécurité sociale alors, elle est conforme à la réglementation donc CR = 1 sinon cr = 0.
SIC	si une TPE tient une comptabilité même simplifiée journalière ou mensuelle, alors elle présente un système d'information comptable donc SIC = 1 sinon sic = 0.
VRH	si une TPE a un processus de recrutement des employés alors, elle présente une valeur de sa ressource humaine donc VRH = 1 sinon vrh = 0.
GRO	si une TPE a déjà emprunté auprès d'une banque ou auprès d'un établissement de microfinance ou encore dans une tontine alors, elle gère un risque opérationnel donc GRO = 1 sinon gro = 0.

Source: Auteurs 2024

3.2. Formules csQCA

Nous présentons les formules csQCA obtenu avec le logiciel QCA de Dusa (2019) et QCAPro de Thiem (2018).

3.2.1. Formule parcimonieuse de la « viabilité » d'une TPE

$$M_1: \quad cr * GRO * vrh + CR * SIC * VRH \Leftrightarrow VIABLE$$

La formule M_1 indique que les TPE sont viables si et seulement si elles ne se conforment paradoxalement pas à la réglementation (cr), ni ne valorisent paradoxalement leur ressource humaine (vrh), mais gèrent leur risque opérationnel (GRO). (Ou bien) si et seulement si, elles se conforment à la réglementation (CR), implémentent un système d'information comptable (SIC) et valorisent leur ressource humaine (VRH).

3.2.2. Formule parcimonieuse de la « Non-viabilité » d'une TPE

$$M_2: \quad cr * gro * vrh + (cr * GRO + sic * gro) * VRH \Leftrightarrow viable$$

La formule M_2 qui est le complémentaire de M_1 , donne la non-viabilité d'une TPE. Elle indique que les TPE sont non viables :

- si et seulement si, elles ne se conforment pas à la réglementation (cr), ni ne gèrent leur risque opérationnel (gro) encore moins ne valorisent leur ressource humaine (vrh) ;
- (ou bien) si et seulement si elles valorisent paradoxalement leur ressource humaine (VRH), mais : soit, elles ne se conforment pas à la réglementation (cr), mais gèrent paradoxalement leur risque opérationnel (GRO); soit, elles n'ont pas un système d'information comptable (sic), ni ne gèrent leur risque opérationnel (gro).

4. Résultats et discussion

Nous présentons les résultats sous forme de segmentation avant de discuter les résultats et de donner les implications managériales.

4.1. Mobilisation de l'analyse qualitative comparée

La procédure de la QCA est itérative. Nous rapprochons les cas contradictoires aux configurations les plus ressemblantes pour aboutir à une taxonomie des TPE viables ou non viables. Cette taxonomie nous donne deux autres résultats supplémentaires contre-intuitifs, inattendus et ambivalents. Nous définissons la taxonomie comme une classification des données en catégories et sous-catégorie.

Le premier, représenté par le sous-groupe (1) du table 4, est qu'une TPE qui gère son risque opérationnel, mais qui ne détient pas un SIC, ni ne valorise sa RH est paradoxalement viable. Le deuxième, représenté par le sous-groupe (4) du table 4, est qu'une TPE qui ne se conforme pas à la réglementation, mais qui gère son risque opérationnel et valorise sa ressource humaine, est paradoxalement Non-viables. Nous retenons donc que la viabilité d'une TPE dépend de trois conditions suffisantes, l'existence d'un système d'information comptable, la gestion du risque opérationnel et la valorisation de la ressource humaine. La non-viabilité d'une TPE dépend de trois conditions suffisantes, l'inexistence d'un SIC, la non-gestion du risque opérationnel et la non-conformité à la réglementation.

De ce qui précède, nous induisons deux modèles contextuels de la viabilité et de la Non-viabilité d'une TPE respectivement Figure 2a et 2b. Nous retenons que : le SIC et la gestion du risque opérationnel sont donc, les conditions incontournables de la viabilité d'une TPE.

En outre, nous avons obtenu deux autres résultats contre-intuitifs et paradoxaux :

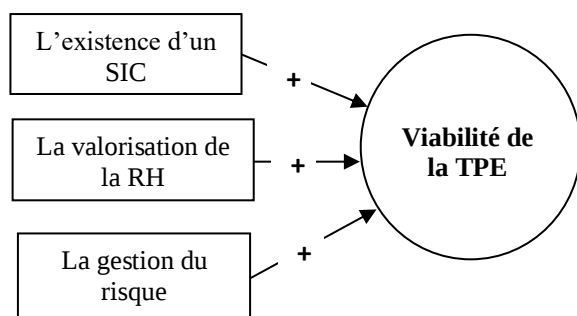
- La non-conformité à la réglementation, la valorisation de la RH et la gestion du risque opérationnel sont également et paradoxalement les conditions de la Non-viabilité d'une TPE ;
- La gestion du risque opérationnel, la non-valorisation de la RH, l'inexistence d'un SIC sont également et paradoxalement les conditions de la viabilité d'une TPE.

Table 4 : Taxonomie de la viabilité et de la Non-viabilité des TPE

Formule	Conditions membre de formules	Groupe des TPE	Conclusion
M1	confregl*GESTRISK*valrh	Sous-Groupe (1): TPE7,TPE18; TPE5, TPE50	14 TPE seraient viables dans notre contexte dont: - le sous-groupe (1): 4 TPE gèrent leur risque opérationnel, mais ne sont pas conformes à la réglementation, ni n'accordent une valeur à leur RH. - le sous-groupe (2): 10 TPE ont un SIC, sont conformes à la réglementation et accordent de la valeur à leur RH.
	CONFREGL*SYSCOMP*VALRH	Sous-Groupe (2): TPE13,TPE16,TPE22, TPE23;TPE8,TPE10, TPE20,TPE21,TPE26, TPE38	
M2	confregl*gestrisk*valrh	Sous-Groupe (3): TPE1,TPE2,TPE3, TPE4,TPE6,TPE12, TPE24,TPE33,TPE46, TPE49; TPE29,TPE31, TPE32,TPE34,TPE35, TPE37,TPE43,TPE44, TPE45	25 TPE seraient Non-viables dans notre contexte dont: - le sous-groupe (3): 19 TPE ne sont pas conformes à la réglementation, ne gèrent pas leur risque opérationnel, ni n'accordent une valeur à leur RH; - le sous-groupe (4): 3 TPE ne sont pas conforme à la réglementation, mais gèrent leur risque opérationnel et accordent de la valeur à leur RH; - le sous-groupe (5): 3 TPE n'ont pas un SIC, ni ne gèrent leur risque opérationnel, mais accordent de la valeur à leur RH.
	confregl*GESTRISK*VALRH	Sous-Groupe (4): TPE14; TPE25,TPE30	
	syscomp*gestrisk*VALRH	Sous-Groupe (5): TPE15,TPE17; TPE27	

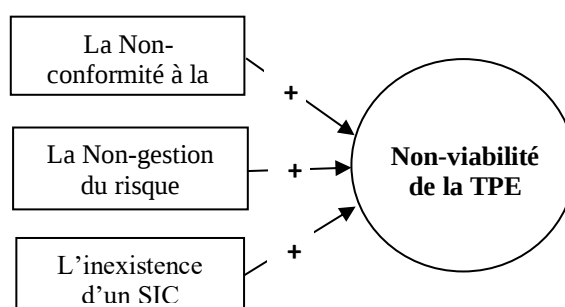
Source: Auteurs 2024

Figure 2a : Modèle contextuel de la viabilité d'une TPE



Source : Auteurs 2024

Figure 2b : Modèle contextuel de la Non-viabilité d'une TPE



Source : Auteurs 2024

4.2. Discussions

Nous discutons les résultats affinés par la taxonomie de la table 4, les conditions d'une TPE non-viables et celles d'une TPE viables. Les pratiques des acteurs et les effets de leurs choix sur leurs décisions respectives nous apparaissent, à la suite de Murengezi (2008, p. 105), que « (...) chacun des acteurs, selon sa personnalité, ses attitudes à l'égard du risque, ses ambitions, son information sur les données de la situation (...) s'efforce de prendre la décision la plus convenable au vu de ses intérêts. » Nous avons pu établir, grâce aux facteurs retenus qui caractérisent les TPE, face aux contraintes drastiques juridico-administratives que :

La prise en compte de la valeur de la RH n'intervient pas dans la non-viabilité d'une TPE. En effet, ce résultat peut s'expliquer, car un dirigeant-proprétaire dont la TPE est le prolongement

de sa personne, a d'autres préoccupations que celles de valoriser une RH en dehors de sa personne (Simen, 2017, p.3). En s'occupant de la RH, cela engendrerait des frais qui pourraient être dirigés vers d'autres investissements ou couvrir d'autres dépenses de la TPE. Notre résultat est en phase avec Petel (2019).

Les conditions suffisantes de viabilité d'une TPE qui sont l'existence d'un SIC, la gestion du risque opérationnel et la conformité à la réglementation corroborent les propos de Doerig (2000), et s'expliquent d'une part, par la capacité du dirigeant à gérer les *process* en interne et à maîtriser les risques afin de projeter la TPE dans le temps, d'autre part, par la possession d'un SIC (Niang, 2015, p.39), pour permettre à la TPE d'être éligible à la commande publique et devenir légitime devant les institutions financières.

Les conditions de Non-viabilité d'une TPE sont, l'inexistence d'un SIC, la Non-conformité à la réglementation et la Non-gestion du risque opérationnel. Notre résultat est en phase avec les travaux de Benazzouz (2021) sur la carence d'un SIC, qui expliquerait que la TPE ne soit pas éligible à la commande publique qui exige une conformité au niveau fiscal et au niveau des garanties financières. En outre, notre résultat est en accord avec Boukar (2009) sur la conformité à la réglementation, car la TPE qui ne se conforme à la réglementation est exclue de tous les bénéfices institutionnels. Elles s'expliquent aussi par la fragilité de la TPE vis-à-vis de ses créanciers.

- l'existence d'un SIC dans les pratiques managériales des propriétaires-dirigeants des TPE est une condition nécessaire pour la viabilité de la TPE (Benazzouz, 2022). Notre résultat vient confirmer la littérature sur l'importance inestimable d'un SIC (Bahati Bishenjwa et Ilashi Unshengwo, 2023), pour la survie des TPE et des PME.

Nous discutons également nos résultats contre-intuitifs

Les TPE qui ne sont pas conformes à la réglementation, ni n'accordent une valeur à leur RH restent malgré tout viables ; ce résultat s'expliquerait par les managers qui contournent les règles pour que leur TPE soit viable et survive du fait des économies réalisées.

Les TPE qui gèrent leur risque opérationnel et accordent de la valeur à leur RH, restent malgré tout Non-viables. Ce résultat s'expliquerait, car le propriétaire-dirigeant, par la rationalité limitée (Simon), n'a pas les capacités de maîtriser les risques opérationnels majeurs et il est dans l'incapacité de mettre en place les outils d'évaluation de ces risques.

4.3. Implications managériales

Les implications managériales issues de ce travail se situent à deux niveaux : au niveau des autorités institutionnelles et des propriétaires-dirigeants. Concernant les autorités *institutionnelles* : Les TPE étant reconnues comme pourvoyeuses d'emplois, il est donc nécessaire, que les autorités puissent légiférer et prendre en compte le problème du risque opérationnel surtout dans une conjoncture économique et sociale de relance, de diversification de l'économie et de réduction du chômage en général, celui des jeunes et des jeunes diplômés en particulier. Les autorités institutionnelles devraient accorder des Aides institutionnelles sous forme de crédits d'impôt, de fonds de soutien à l'emploi aux TPE présentant un SIC. Elles pourraient également accorder des allègements sur le plan fiscal et de la sécurité sociale. Aux fins de renforcement des capacités des TPE, les autorités devraient favoriser l'accès préférentiel des TPE à la sous-traitance pour toute commande publique inférieure ou égale à 150 millions de FCFA, en envisageant une discrimination positive en faveur de ces TPE. Ainsi, il est nécessaire d'apporter un aménagement du dispositif législatif et réglementaire. Pour prémunir la TPE des risques de défaillance liés à l'endettement et au préfinancement des marchés obtenus, les autorités devraient mettre en place une Banque de garantie. Les autorités institutionnelles doivent également développer des formations des néo-propriétaires-dirigeants, dans des Centres de Gestion Agréés, des incubateurs ou dans des espaces-entreprises.

5. Conclusion

Au terme de cette recherche, nous avons tenté de répondre à la question : Quels sont les ressorts managériaux qui permettent la viabilité de la TPE ? Nous avons mobilisé la théorie de la contingence. Nous avons utilisé une approche méthodologique mixte et la QCA comme technique de traitement de données.

Les données primaires mobilisées, sont 50 TPE. Nous avons obtenu deux principaux résultats respectivement sur la viabilité et sur la Non-viabilité d'une TPE. En effet,

- (1) pour être viable, il suffit qu'une TPE gère son risque opérationnel ou qu'elle ait un SIC ;
- (2) Pour qu'une TPE soit non-viable, il suffit qu'elle ne se conforme pas à la réglementation, ni qu'elle n'ait un SIC ;

(3) De ces résultats, l'existence d'un SIC dans les pratiques managériales des propriétaires-dirigeants des TPE est donc une condition nécessaire pour la viabilité de la TPE.

En outre, nous avons obtenu un résultat secondaire notamment,

- (4) la prise en compte de la valeur de la RH n'intervient pas dans la viabilité ni la non-viabilité d'une TPE.

Enfin, nous obtenons deux résultats contre-intuitifs :

- (5) les TPE qui ne sont pas conformes à la réglementation, ni n'accordent une valeur à leur RH restent malgré tout viables ;

- (6) les TPE qui gèrent leur risque opérationnel et accordent de la valeur à leur RH, restent malgré tout Non-viables. Ces résultats permettent de valider ou d'invalider nos hypothèses de recherche.

Le résultat (2) valide l'hypothèse H_1 : « la conformité à la réglementation impacte négativement les pratiques managériales du propriétaire-dirigeant de la TPE. ».

Les résultats (1) et (3) valident l'hypothèse H_2 : « l'existence d'un SIC impacte positivement les pratiques managériales du propriétaire-dirigeant de la TPE. »

Les résultats (1) et (6) valident partiellement l'hypothèse H_3 : « la gestion du risque opérationnel par le propriétaire-dirigeant de la TPE impacte positivement ses pratiques managériales. »

Le résultat (4) invalide l'hypothèse H_4 : « la prise en compte de la valeur de la ressource par le propriétaire-dirigeant de la TPE impacte positivement ses pratiques managériales. »

Les hypothèses validées H_1 , H_2 , et H_3 permettent de valider l'hypothèse H_5 : « les pratiques managériales des propriétaires-dirigeants impactent positivement la viabilité des TPE. » Nous répondons à notre question de recherche que ce sont l'existence d'un système d'information comptable (SIC), la conformité réglementaire (CR) et la gestion des risques opérationnels (GRO) qui sont les ressorts de la viabilité d'une TPE. Nous observons une faiblesse dans l'opérationnalisation des variables qui est binaire. Or les choix en sciences de gestion sont riches, donc multivariées. Comme perspective, nous comptons poursuivre cette étude en mobilisant plus de TPE dans des contextes différents des pays de la sous-région et l'utilisation de la mvQCA qui prend en compte plusieurs modalités possibles.

Références

- (1). Aldebert, B. & Rouzies, A. (2011). L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration, *Actes de la XXII^{ème} Conférence Internationale de l'AIMS*, 26 p.
- (2). Arlotto, J., Cyr, A., Meier, O. & Pacitto, J.-C. (2011). Très petite entreprise et croissance : à la découverte d'un continent inexploré, *Management & Avenir*, 3(43), 16-36.

- (3). Aubry, C. (2005). La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle, *Comptabilité et Connaissances*, Mai, France, 1-21.
- (4). Bahati Bishenjwa, J. & Ilashi Unshengwo, A. (2023). Analyse Des Facteurs Déterminants Le Système D'information Comptable Des Petites Et Moyennes Entreprises Congolaises, *Revue Internationale du Chercheur*, 4(2), 649-672
- (5). Benazzouz, G. (2021). Journal intégré de gestion-EDR base du système d'informations intégré des PME – étude de cas de deux entreprises marocaines, *European Journal of Economic and Financial Research*, 5(3), 85-108.
- (6). Benazzouz, G. (2022). Développement de système d'information intégré des TPE et PME en appliquant le nouveau mode de gestion basé sur le journal intégré de gestion - entrées dépenses restes ou JIG-EDR - étude de cas de trois entreprises marocaines, *European Journal of Economic and Financial Research*, 6(2), 99-124.
- (7). Bonnardel, S.M., Rouveure, T. & Géniaux, I. (2018). Prévenir la défaillance des TPE en accompagnant leurs dirigeants dans la conception d'une réflexion stratégique, *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 167-197.
- (8). Boubakary, B. (2020). Contribution à la compréhension de la défaillance des PME au Cameroun : une modélisation des multiples facteurs explicatifs du phénomène, *Revue Congolaise de Gestion*, 2(30), 121-168
- (9). Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micro- et petites entreprises camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(237-238), 75-83.
- (10). Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, *Social Science Paperbacks*. (London: Tavistock, paperback, 1966), 22-35.
- (11). Canteli, A. (2018). Assurer la conformité réglementaire, *Newsletter OpenKM*, 3 décembre, <https://www.openkm.fr/fr/blog/assurer-la-conformite-reglementaire.html>
- (12). Cargnello-Charles, E. & Peter, S. (2012). Le paradoxe de la proxémie territoriale en situation de crise : une étude exploratoire du cas des très petites entreprises gabonaises, *Projectique*, 2(11-12), 179-191.
- (13). Crutzen, N. & Van Caillie D. (2008). Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté : une étude exploratoire, *Political Science*, ID: 161855623, 1-20.
- (14). Dalla Valle, L., Fantazzini, D. & Giudici, P. (2008). Copulae and Operational Risks, *International Journal of Risk Assessment and Management*, 9(3), 1-16.
- (15). De Mel, S., McKenzie, D. & Woodruff, C. (2012). The Demand for, and Consequences of Formalization among Informal Firms in Sri Lanka, *Policy Research Working Paper*, n° 5991, The World Bank, Washington D.C.
- (16). Doerig, H. (2000). Operational risk financial services: An old challenge in new environment, Institut international d'étude bancaire, London,
- (17). Dufour, N. (2020). Gérer l'inflation normative : le cas de la lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale, *Gérer & Comprendre*, mars, 139, 46-57.
- (18). Dusa, A. (2019). QCA with R. a Comprehensive Resource, Springer International Publishing.
- (19). Gagne, J-F. (2012). L'utilisation des courbes de valeur stratégique à la fonction ressources humaines pour construire son offre de valeur, *Gestion 2000*, 29(5), 103-118.
- (20). Garreau, L. & Romelaer, P. (2019). Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes. Economica, Coll. Gestion, Paris, 313 pages.
- (21). Goldratt, E.M. & Cox, J. (2017). Le but : un processus de progrès permanent, *Afnor éd.*, 421p.

- (22). http://www.credit suisse.com/en/csgn/operational_risk.pdf
- (23). Kede Ndouna, F. & Tsafack Nanfosso, R. (2017). Contraintes environnementales et entrepreneuriat informel au Cameroun, *Revue africaine de management*, 2(1), 68-86.
- (24). Lichtenstein, E.A. (2007). Stage Theory is dead! long live the new stages theory of organizational change, working paper 1017. University of Massachusetts.
- (25). Lufuma Malebo, J., Kamavuako Diwavova, J. & Lelo Nkambu Kiezi, M. (2020). Facteurs contingents de l'adoption des outils de pilotage de la performance des petites et moyennes entreprises : Cas des PME Congolaises de la Ville de Matadi, *Revue Internationale du Chercheur*, 1(4), 585-614.
- (26). Murengezi, C. (2008). Impacts du crédit dans la promotion des PME études de cas sur la ville de Ouagadougou Burkina Faso, Thèse, UCL, presses universitaire de Louvain-la-Neuve, avril, 334p.
- (27). Nassiki, M. & Kouraich, L. (2024). Les clusters verts pour l'innovation responsable : comment contribuent-ils à un management anticipatif, réflexif, inclusif et réactif de l'innovation ?, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(1), 202-224.
- (28). Niang, H. (2015). Les comportements des propriétaires dirigeants à l'égard des pratiques de gestion financière et la performance : cas de 05 PME sénégalaises, Mémoire Université du Quebec à trois-Rivières, décembre, 92 p.
- (29). OCDE (2023). Gérer les chocs et les transitions : Adapter les politiques des PME et de l'entrepreneuriat aux défis de demain, 27-28 juin, Réunion ministérielle de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, 51p.
- (30). Petel, A. (2019). DRH de demain : devenez l'influenceur de votre politique RH et de votre entreprise, *Actualité Wolters Kluwer*, <https://www.wkf.fr/actualites-detail/71557-drh-de-demain-devenez-linfluenceur-de-votre-politique-rh-et-de-votre-entreprise.html>
- (31). Power, M. (2005). The invention of operational risk, *Review of International Political Economy*, 12(4), 577-599.
- (32). Ragin, C.C. (1987). The Comparative Method. University of California Press.
- (33). Simen, S.F. (2017). Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité, *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Jun 2017, Lyon, France. ffhalshs-01782042
- (34). Sogbossi, B. et Merunka, D. (2009). Perceptions et comportements éthiques des dirigeants d'entreprises dans les pays en développement : l'impact du caractère informel de l'activité, work paper. n°864.
- (35). Thiem, A. (2018). QCApro: Advanced Functionality for Performing and Evaluating Qualitative Comparative Analysis. R Package Version 1.1-2.
- (36). Thomann, E. (2020). Qualitative Comparative Analysis for comparative policy analysis, in Peters, B.G. Falk, M. et Fontaine, G. (2020). Handbook of research methods and applications in comparative policy analysis, Collection: Social and Political Science, 424 pp.
- (37). Thornhill, S. & Amit, R. (2003). Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources, document de recherche, Direction des Etudes analytiques, Statistique Canada, n°11F0019, n°202.
- (38). Touré, O.A. & Kouadio, K.R. (2022). L'influence des Caractéristiques du Système d'information Comptable Sur La Performance Financière des PME Manufacturière En Côte d'Ivoire, *International Journal of Strategic Management and Economic studies (IJSMES)*, 1(1), 19-36.
- (39). Turner, B.L, Kasperson, R.E., Matsone, P.A., McCarthy, J.J., Corell, R.W., Christensen, L., Eckleyg, N., Kasperson, J.X., Luerse, A., Martellog, M.L., Polsky, C., Pulsipher, A. et Schiller, A. (2003). A Framework for Vulnerability Analysis in Sustainability Science, *PNAS*, 100(14), 8074-8079.

- (40). Um-Ngouem, M.T. (2006). Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud, *Revue internationale P.M.E.*, 19(1), 119-141. <https://doi.org/10.7202/1008492ar>
- (41). Xiao, B. & Mériade, L. (2021). Les défaillances des PME en zone rurale : Une approche descriptive et explicative appliquée aux PME du département du Cantal (France), *La Revue des Sciences de Gestion*, 1-2(307-308), 81-97.
- (42). Zoungrana, J.P. (2017). Résilience des très petites entreprises aux crises de grande ampleur dans les pays en développement : cas du secteur informel suite aux inondations du 1^{er} septembre 2009 à Ouagadougou au Burkina Faso, Thèse de doctorat, Université Aube Nouvelle, juin, 303p.