

## **Effet différencié du style de management: profil du dirigeant et performance des Très Petites Entreprises au Cameroun**

## **Differential effect of management style: profile of the manager and performance of very small enterprises in Cameroon**

**YAMB Martine La Belle**

Enseignante-Chercheure

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Appliquée

Université de Douala

Laboratoire d'Économie et de Management Appliqué (LEMA)

Cameroun

**ytitine@yahoo.fr**

**TIBI Landry**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Appliquée

Université de Douala

Laboratoire d'Économie et de Management Appliqué (LEMA)

Cameroun

**landrostibios@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 05/02/2023

**Date d'acceptation :** 16/05/2023

**Pour citer cet article :**

YAMB M . L. B. & TIBI L. (2023) «Effet différencié du style de management: profil du dirigeant et performance des Très Petites Entreprises au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 983 - 1006

## Résumé

Les très petites entreprises (TPE) représentent un poids important dans le tissu économique des pays et font face à un problème de performance. Cette recherche vise à montrer l'effet différencié du style de management dans le lien entre le profil du dirigeant et la performance. Pour répondre à cet objectif, une étude de cas est menée sur quinze (15) entretiens directifs et semi directifs avec les dirigeants des TPE au Cameroun, dont les discours ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Les résultats mettent d'abord en évidence que les caractéristiques démographiques et culturelles, notamment, l'âge, le sexe, l'expérience professionnelle, la religion expliquent la performance mais à des degrés différents. Ensuite, les styles de management intuitif et de proximité aident les dirigeants à créer leurs propres réseaux relationnels. Le style de management participatif qui découle du lien entre le profil et la performance aide à la prise de décisions et permet aux dirigeants d'être plus efficaces. Ainsi, la combinaison du profil du dirigeant et sa manière de gérer constituent un facteur de succès pour la TPE. Dès lors, le style de management est un accélérateur de la performance qui découle des synergies du profil du dirigeant.

**Mots clés : Profil dirigeant; Style management; Performance; TPE; Cameroun.**

## Abstract

Very small enterprises (VSEs) represent a significant weight in the economic fabric of countries and face a performance problem. This research aims to show the differentiated effect of management style in the link between the profile of the manager and performance. To meet this objective, a case study is conducted on fifteen (15) directive and semi-directive interviews with the leaders of VSEs in Cameroon, whose speeches were subject to a thematic content analysis. The results show that demographic and cultural characteristics, notably age, gender, professional experience and religion explain performance, but to different degrees. Secondly, intuitive management styles and proximity help leaders to create their own relational networks. The resulting participative management style helps decision making and enables leaders to be more effective. Thus, the combination of the leader's profile and his or her management style is a success factor for the VSE. The management style appears as an accelerator of the performance which results from the synergies of the manager's profile.

**Keywords:** Management profile; Management style; Performance; VSE; Cameroon.

## Introduction

La performance constitue un centre d'intérêt primordial pour la plupart des dirigeants et/ou propriétaires des très petites entreprises (TPE). Elle est généralement au cœur de toutes les préoccupations et considérations économiques et humaines. Il s'agit d'un concept polysémique, régulièrement utilisé dans le domaine des affaires, qui présente l'entreprise comme dépendante du bien-être économique général. La performance des entreprises et, notamment des TPE ne cesse d'attirer l'attention des chercheurs du point de vue anthropologique, économique et, précisément, managérial. Aux stades de démarrage d'une entreprise et/ou de fonctionnement, les dirigeants ou propriétaires-dirigeants préétablissent les objectifs qui doivent être atteints et destinés à la satisfaction durable des besoins personnels et ceux de l'entreprise en général.

Si tous les acteurs économiques considèrent, en toute évidence, que la performance fasse partie de leurs objectifs à court, moyen ou long terme, on se rend rapidement compte qu'une interprétation consensuelle n'existe pas (St-Pierre & Cadieux, 2011). Cette situation se justifie par la diversité des approches utilisées. La performance exprime l'accomplissement, l'exploit et le succès (Gauzente, 2000). L'atteinte des objectifs prédéfinis, le déploiement de l'activité au quotidien, la multiplication des activités, la résistance à long terme constituent une première réponse à cette controverse. Communément, une entreprise qui réalise des bénéfices ou un rendement des actifs exceptionnels est forcément considérée performante, alors que celle qui affiche des pertes est inévitablement qualifiée de non performante.

La conception de la performance dans les très petites entreprises soulève beaucoup de questionnements. Bien que, toute entreprise qui a un objectif précis peut être considérée comme performante, plusieurs travaux menés mettent en priorité l'unique dimension financière (Zineb, 2017). D'autres se focalisent sur la trajectoire du dirigeant, orientée vers le succès (Walker & Brown, 2004), pour montrer que la performance des TPE est mesurée à partir des variables comportementales et financières, jugées objectives, fiables et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative. En d'autres termes pour ces auteurs, les données comportementales expriment la vision du dirigeant ; et celles financières supposent toutefois que l'entreprise est dirigée par un gestionnaire souhaitant maximiser ses profits en poursuivant des objectifs de croissance et de rendement financier. Dès lors, une entreprise qui réalise des bénéfices ou un rendement des actifs exceptionnels est forcément considérée plus performante, alors que celle qui affiche des pertes est inévitablement qualifiée de moins performante.

Dans les petites entités, la vision des dirigeants s'impose à tous les niveaux, car ils sont les seuls garants de la performance de celles-ci (Reyes & Gautier, 2014). Même si la littérature souligne la difficulté des dirigeants à gérer tous seuls, compte tenu des ressources cognitives limitées (Brulhart & Gherra, 2013), la vision des dirigeants détermine les objectifs liés aux activités de leurs entreprises. La satisfaction de ces derniers constitue un objectif stratégique pour les propriétaires-dirigeants en quête de performance. Cette contrainte de management a suscité un intérêt particulier de la part des chercheurs dans l'étude de la performance des TPE (Djoutsa Wamba & Hikkerova, 2014 ; Gueguen, 2004), en mettant en évidence le profil du dirigeant. Cependant, l'étude sur le style de management comme élément motivateur entre le profil du dirigeant et la performance reste encore largement inexplorée. L'intérêt d'une telle étude se situe au niveau de l'objet dudit contenu. Il s'agit de vérifier si la performance des TPE renvoie à la vision et surtout au mode de gestion exercé par le dirigeant. La question que l'on se pose est de savoir comment les effets différenciés du style de management contribuent-ils au lien entre le profil du dirigeant et la performance des TPE ?

L'objectif de cet article est de montrer l'effet du style de management dans le lien entre le profil du dirigeant et la performance des TPE. Pour y parvenir, une étude de cas est menée sur quinze (15) entretiens directifs et semi directifs avec les dirigeants des TPE au Cameroun, dont les discours ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Cette étude est originale à trois niveaux. Il s'agit premièrement de rechercher l'intensité de la relation entre le profil du dirigeant et la performance. Deuxièmement, analyser les effets médiateurs du style management dans cette relation. Cette recherche apporte plusieurs contributions :

- Elle élargit le cadre théorique de l'influence du style de management dans la relation avec le profil de l'entrepreneur-dirigeant, en ce sens que l'entrepreneur-dirigeant est encadré dans un environnement où prédominent les facteurs de contexte.
- Elle explore le style de management comme condition d'atteinte d'une meilleure performance au-delà du profil.
- Ses résultats ont des implications managériales pour les propriétaires dirigeants des TPE qui doivent mettre l'accent sur les éléments du style de management entre les sous-groupes, qui contribuent à l'amélioration de la performance.

La structuration de cette étude met premièrement en exergue l'analyse controversée de la littérature sur le concept de performance et de style de management. Deuxièmement, un déroulé

du contenu de l'approche méthodologique adoptée et les résultats obtenus. Troisièmement un examen de ces derniers.

## **1. Performance, style de management et profil du dirigeant : une analyse controversée de la littérature**

Dans cette section, nous présentons d'abord l'analyse conceptuelle du profil du dirigeant et de la performance. Il s'agit, d'une part, de présenter les différentes controverses desdits concepts et, d'autre part, le style de management dans la relation entre le profil du dirigeant et la performance des TPE.

### **1.1. Profil du dirigeant et performance des TPE**

Les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel et recourent à des mesures non financières et financières de la performance. Cette dernière signifie également l'agrandissement de l'entreprise, une idée de réussite ou succès qui peut se réaliser sans la pression du marché (Mamboundou, 2003). Etant donné que la performance est réellement recherchée par tous les acteurs dirigeants d'entreprise, le profil de ceux-ci en constitue un critère important.

La littérature sur le profil du dirigeant de la TPE est variée et perçue sous plusieurs angles (El Ghassassi & Moussa, 2020). Par définition, le profil du dirigeant peut être considéré, d'une part, comme un ensemble de caractéristiques distinguant une personne d'une autre, d'un groupe ou d'une chose, comme (Boukar & Tsapi (2011). A priori, il s'agit des qualifications, des aptitudes et des traits psychologiques d'une personne. D'autre part, le profil du dirigeant peut refléter des « *composantes économiques, sociales, culturelles, géographiques, expérientielles et compétencielle*s » (Simen, 2017), sans toutefois intégrer la logique d'action (Guyot & Vandewattyne, 2004). En effet, plusieurs auteurs ont associé le profil du dirigeant au succès de l'entreprise, et à son créateur (Alexandre, 2016) ou à son dirigeant (Ndjambou et al., 2014 ; Grandclaude et al., 2013 ; Olekalo, 2011). Il s'agit là d'une distinction entre le propriétaire-dirigeant et le dirigeant-manager. Cette distinction, entre le dirigeant-propriétaire, caractérisé par des valeurs tirées de sa personnalité et aussi de son positionnement comme propriétaire, et le dirigeant-manager, caractérisé par sa pensée rationnelle, car sa prise de décision est fondée sur des analyses logiques et non sur son intuition, est aussi établie par Ellouze Karay (2005). Le tableau 1 ci-dessous, sans toutefois être exhaustif, met en évidence les différentes caractéristiques des dirigeants.

**Tableau 1: Distinction entre le profil du dirigeant-manager et le dirigeant-proprétaire**

<b>Dirigeant-proprétaire</b>	<b>Dirigeant-manager</b>
<b>Motivation et orientations émotionnelles.</b>	
Les dirigeants propriétaires sont : Orientés à créer et à construire ; cherchent la réussite ; orientent eux- mêmes ; s'inquiètent de leur image ; ont besoin de gloire ; jaloux de leurs prérogatives ; ils ont besoin de plus d'autonomie ; loyaux envers leur compagnie « locale » ; capables et volontaires à prendre des risques modérés dans le cadre de leur autorité.	Les managers professionnels sont : orientés vers la consolidation ; la survie et la croissance ; influencés et orientés par le pouvoir ; orientés vers l'organisation, s'inquiètent de l'image de marque de l'entreprise ; Intéressés par le développement de l'organisation et des subalternes ; loyaux envers la profession du management « cosmopolitaine » ; capables de prendre des risques ; mais avec plus de prudence et ont besoin de soutien.
<b>Orientations analytiques</b>	
Intuitifs, confiants dans leurs propres intuitions ; projettent à long terme ; heuristiques ; capables de voir l'image et son motif globalement	Analytiques, beaucoup de prudence concernant l'intuition ; projettent à court terme ; spécifiques ; capables de voir les images en détails et leurs conséquences.
<b>Orientations interpersonnelles</b>	
« Particulier » dans le sens où ils voient les individus comme des individus ; personnels, politiques, concernés ; centralisant et autocratiques ; liens familiaux comptés ; émotionnels, impatient, s'ennuient Facilement.	« Universalistes » dans le sens où ils voient les individus comme des membres de plusieurs catégories tels que des employés, des clients, des fournisseurs, etc ; interpersonnels, rationnels, non engagés ; participatifs, orientés vers la délégation ; les liens familiaux n'ont pas d'utilité ; non émotionnels, patients et obstinés.
<b>Différences structurelles / de position</b>	
Ont des privilèges et ont des risques qui se rapportent à la propriété de la société ; ont une position de sécurité à travers l'avantage de la propriété ; sont généralement très bien vus et ont toute l'attention des autres ; ont le soutien des membres de la famille dans l'entreprise ; ont une obligation de traiter avec les membres de la famille et de décider des priorités familiales relatives à celles de l'entreprise ; n'ont presque pas de supérieurs, le conseil d'administration est sous leur contrôle.	Ont une propriété minimale, d'où moins de privilèges et de risques ; ont une position moins sécurisante, doivent prouver leur existence constamment ; sont souvent invisibles et on ne leur accorde pas beaucoup attention ; travaillent seuls ou avec des personnes n'appartiennent pas à la famille, ils n'ont pas à s'inquiéter des priorités de toute la famille, qui sont par définition inutiles ; ont des supérieurs hiérarchiques, le conseil d'administration n'est pas sous leur contrôle.

**Source :** *Nous-mêmes, inspirés d'Ellouze Karray (2005).*

La distinction entre le dirigeant-proprétaire et dirigeant-manager présente les variations de chaque profil énoncé. Il s'agit d'un point de vue simple et subjectif, qui décrit un individu sur sa personne physique et professionnelle.



Atangana & Um Ngouem (2020) orientent leurs travaux sur le propriétaire-dirigeant et pensent que ce dernier, à la tête d'une entreprise, est à la fois le principal décideur et le propriétaire. Le terme dirigeant fait ressortir les reflets, caractéristiques de sa personnalité, laissant apparaître un lien incontestable et marqué entre les compétences du dirigeant et la performance de la TPE (Sybord & Salinéro, 2012). Cependant, Carland et al. (1984), soulignent que les entreprises qui fonctionnent avec des prises de participation externes sont exclues de cette catégorie. Le profil du dirigeant diffère d'une entreprise à une autre. Il constitue une variable explicative importante de la vision complète de l'organisation (Filion, 2002), et présente un ensemble de facteurs décrivant la personnalité du dirigeant. De ce fait, une typologie variée de profil du dirigeant est relevée. Véronique (1994), parle de « profil d'apprenant » ; Tremblay et al. (2006), « profil de sortie ; profil d'utilisateur » ; Achemoukh & Ahmed-Ouamer (2012) ; Tamine & Bahoun (2006), « profil d'utilisateur » ; Alexandre (2016) parle d'une typologie « genrée », et adhère à la thèse de Filion (2002) qui soutient que « la typologie permet de cerner au mieux les modes d'action, les attitudes et les choix d'activités des acteurs organisationnels, mais aussi rend aisément la compréhension de leurs modes de réaction à leur divers milieux ». Ajoutée à la logique durkheimienne, la typologie dans le domaine économique et de gestion permet de trouver les rapports de causalité entre les faits sociaux envisagés, identiques au positivisme (Marshesnay, 2015). C'est dans ce même sillage, qu'Alexandra (2016) tente de proposer une orientation des typologies sur le plan psychologique et managérial. De ce qui précède, force est de constater que l'aspect psychologique des dirigeants des TPE est de mise. Elle permet d'aboutir à une définition du profil type du dirigeant, à la lumière des facteurs de contingence et des informations sur la caractérisation de ceux-ci.

Par ailleurs, d'autres travaux ont analysé l'effet des variables sociodémographiques sur la performance de la TPE. En l'occurrence, Singock (2014) qui associe l'âge au comportement et montre que celui-ci est un élément important dans l'analyse inhérente à la performance de l'entreprise. L'âge du dirigeant en début de carrière de chef d'entreprise se trouve constamment entre 22 et 55 ans. Les jeunes dirigeants ayant entre 25 et 35 ans ont une facilité à s'adapter aux changements rapides dans l'environnement, et ont une attitude risquophile (Courrent et al., 2016). En revanche, pour Kakabadse (2004), plus le dirigeant est âgé, plus l'entreprise est performante. L'analyse considérant l'âge comme élément important au profil du dirigeant est réfuté par Meziouni et al. (2022). Ces derniers concluent plutôt dans leurs travaux que l'âge a une réaction plutôt négative sur la performance. Un dirigeant âgé ne peut être innovant ou opter

pour une idée nouvelle. Pourtant, on s'attendrait à une corrélation positive entre l'âge du dirigeant et la performance, dans la mesure où les générations les plus âgées ont de l'expérience et les idées bien assises qui suscitent l'orientation d'une performance. Dès lors, tous ces facteurs représentent les traits distinctifs du dirigeant, car ils lui permettent non seulement d'être motivé, mais aussi et surtout de mobiliser les ressources et compétences nécessaires pour atteindre cette performance sous l'angle financier (Boubakary & Zerbib, 2016).

Ainsi, face aux défis auxquels les acteurs sont confrontés, le profil du dirigeant constitue véritablement un levier de la performance des TPE. Plusieurs travaux sont convergents à cette considération lorsqu'ils présentent l'effet de ces caractéristiques du profil de dirigeant de la TPE sur la performance de son entreprise (Eriola, 2017 ; Sangué-Fotso et al., 2017).

### **1.2. Style de management et performance des TPE**

Le style de management, est appréhendé depuis des années comme une façon de faire. Pour les dirigeants des entreprises en particulier, il s'agit de leurs attitudes, leurs comportements, leurs manières de faire fonctionner ou de gérer tout leur environnement restreint. À cet effet, il existe un débat entre les chercheurs sur les différentes méthodes de gestion de l'entreprise, des ressources y afférentes, principalement des attitudes ou comportements des dirigeants. De ce fait, Chikh (2010) décrit les attitudes managériales comparables des dirigeants, qui partagent un langage semblable en fonction de leurs expériences communes et de leur capacité à faire les mêmes choix. Il en résulte que chacun a une touche particulière qu'il met en exergue. Pour Yamb & Um Ngouem (2022), l'intuition et la proximité, qui incarnent l'orientation donnée par le dirigeant, sont les deux principaux inducteurs de la performance dans les TPE. Dans le même sens, Charef & Figui (2023) montrent que l'engagement du dirigeant favorise la communication entre l'ensemble des parties prenantes et conduit à l'amélioration de la performance. Ngok Evina (2008), propose une hiérarchie axée sur trois styles de pouvoir du dirigeant. La première fait allusion aux « référents », caractérisée par une coalition externe passive et une division interne du travail. La seconde reflète le pouvoir normatif, caractérisé par une décentralisation du pouvoir aboutissant à un pilotage participatif. La troisième, hiérarchique, se fonde sur une idéologie, caractérisée par la culture de l'entreprise. Cette dernière analyse montre que le style de pouvoir du dirigeant des TPE n'a aucun impact sur la performance de l'entreprise. Cependant, la majorité des travaux souligne les attitudes managériales comme dépendantes du genre du dirigeant.

La diversité des résultats des travaux permet de comprendre le caractère contingent de la relation entre le style de management et la performance des entreprises. Dans ce sillage, O'Shea (2015), établit une comparaison entre les femmes et les hommes, et relève 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, elles favorisent également le travail en équipe, cherchent à comprendre l'intérêt de l'innovation et s'activent à s'améliorer en permanence. De ce fait, les dirigeants dont le rôle est d'assurer le pilotage, doivent pouvoir adopter les attitudes managériales optimales, relevant de leurs compétences afin d'être performante (Ntamag, 2022). C'est ce qui pousse Grilli (2011) à conclure que ce sont ces attitudes des dirigeants qui améliorent la performance. Njambou & Sassine (2014) orientent plutôt leurs travaux sur la compétence et la vision du dirigeant. Il en ressort que les compétences décrivent les capacités des dirigeants à réaliser des tâches. Les aspirations personnelles, la personnalité, la motivation et la vision futuriste des TPE, proviennent de la compétence et la vision du dirigeant et agissent positivement sur la performance des TPE (Haouam & Bouchaib Mokhtari, 2016). Les compétences renvoient aux aptitudes à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'actions déterminées. Celles-ci combinées à la vision des dirigeants, constituent les traits de personnalité et les aptitudes managériales qui meublent la performance des TPE. Bengrich et al. (2020) étudient également le capital psychologique des TPE, et les résultats montrent que l'auto-efficacité, l'optimisme et la résilience permettent une amélioration de la performance économique de l'entreprise. À son tour, Rambhujun (2004) identifie cinq éléments de la performance à savoir : les facteurs liés à la qualité de gestion, les facteurs liés à la production, les facteurs liés à la vente, les facteurs liés aux contacts avec la clientèle, les facteurs liés aux compétences. Trois autres facteurs semblent intéressants : 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 (Matsumoto, 2008 ; Kombou & Feudjo (2007). Les auteurs précisent que ces derniers facteurs socioculturels sont importants surtout pour le développement de l'entreprise. On note également la capacité à investir, à innover comme des critères de la performance des TPE. Ainsi, pour continuer de croître, le dirigeant 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.

Le lien entre le style de management et la performance organisationnelle a été souvent discutée. La plupart des résultats de recherches ont montré que le style de management a une relation significative avec la performance organisationnelle, et que les différents styles de management peuvent avoir une corrélation positive ou négative avec la performance organisationnelle, selon les variables utilisées par les chercheurs. Pour Sun (2002), le style de management a une corrélation positive et significative avec les performances organisationnelles des entreprises. En effet, la performance du manager est identique à la performance organisationnelle. De plus, la relation entre les styles cognitifs des managers et les performances des entreprises a été examinée dans une perspective de contingence dans laquelle l'instabilité environnementale était supposée modérer la relation entre style et performance. Le style de management intuitif et les performances financières et non financières contemporaines ne semblent pas être modérés par l'instabilité environnementale. Une relation statistiquement significative entre le style de décision intuitif et la performance financière ultérieure a été observée. Les implications de ces résultats sur les théories cognitives des TPE et leur développement sont discutées (Sadler-Smith, 2004). Il ressort que la littérature est assez exigeante sur les déterminants de la performance des entreprises. Mais, celle-ci porte essentiellement sur la grande entreprise managériale en oubliant la TPE. C'est ce qui amène Takoudjou Nimpa (2017) à présenter deux grandes approches des TPE, suivant leur apparition chronologique : les approches liées à l'entrepreneur et à ses compétences et les approches de la performance liées à l'entreprise et à son environnement. Puisque l'entreprise c'est le dirigeant, la performance dépend autant de son talent de gestionnaire que de sa personnalité, de son capital et de la main-d'œuvre. Le sens des affaires du dirigeant est le premier facteur de la croissance. La performance de l'entreprise est donc liée aux aptitudes de son propriétaire.

Au regard de ce qui précède, la performance de l'entreprise ne saurait être résolue au seul profil du dirigeant. Le style de management constitue un véritable amplificateur de la performance dans un environnement contingent. En d'autres termes, c'est un accélérateur essentiel de la vie de l'entreprise. Dès lors, à partir de l'étude de Paillé & Mucchielli (2016), nous formulons la proposition théorique suivante :

***Proposition théorique : les effets différenciés du style de management dans la relation entre le profil du dirigeant et la performance des très petites entreprises.***

Le choix optimal d'une bonne attitude managériale ou méthode de gestion par le dirigeant est primordial et une nécessité pour la santé et la performance de l'entreprise.

## 2. Méthodologie de l'étude

Notre travail a pour but de comprendre l'effet différencié du style de management dans la relation entre le profil du dirigeant et la performance des TPE. Cette ambition compréhensive est rendue possible par un accès à priori sur un terrain d'observation au niveau local, dans les petits métiers de débrouillardise tels que le commerce et l'artisanat qui boostent l'économie camerounaise. Ce choix se justifie par la place prépondérante des TPE dans l'activité économique des pays en développement avec environ 90%, 1/3 du PIB et 70% de l'emploi total (Banque mondiale, 2021). Au Cameroun, en tant que moteur de croissance, la TPE représente 79,32% du tissu économique national (Annuaire Statistique, MINPMEESA, 2022).

### 2.1. Description récapitulatif des cas

**Tableau 2 : Caractéristiques des 15 entreprises enquêtées.**

Caractéristiques	TPE
Sexe	L'échantillon est constitué de 60% des dirigeants hommes et 40% des dirigeantes femmes.
Age	L'âge des dirigeants des TPE est compris entre 30 et 59 ans.
Secteur d'activités	L'échantillon est constitué de dix (15) TPE dans la ville de Douala, dont, deux (03) ateliers de couture, deux (4) restaurants, deux (03) quincailleries, quatre (05) boutiques.
Niveau d'études	70% des dirigeants ont fait les études supérieures, 20% ont fait les études secondaires et 10% les études primaires.
Ancienneté	L'expérience professionnelle varie entre 05 et 18 ans.
Nombre d'employés	Le nombre d'employés est compris en 0 et 5 employés.
Situation matrimoniale	50% des dirigeants sont mariés, 30 % des dirigeants sont célibataires, 20% veufs (ves).
Ethnie	29% sont les Basa'a, 20% Fan, 1% Mpoo, 50% des bamilékés.
Religion	50% sont des chrétiens catholiques, 20% des chrétiens protestants et 30% des musulmans.
Marché	Tous les dirigeants exercent dans le marché local
Style de management	Intuition, participation, proximité, confiance
Performance	Sociale, financière, économique
Durée de l'enquête	3 mois

**Source :** *Nous-mêmes à partir de l'enquête.*

Dans les paragraphes suivants, nous présentons la méthode utilisée nécessaire pour la collecte des données et permettant de faire l'analyse du cadre empirique de notre travail.

## 2.2. Méthode d'observation

Comme indiqué dans le tableau 2, nous procédons à une étude de cas, sur quinze (15) dirigeants des TPE, après saturation de leur style de management respectif qui entraîne à un type de performance précise. Pour ce faire, nous orientons notre choix sur l'analyse de contenu de type qualitatif et quantitatif (Aktouf, 1992). Celle-ci porte, de prime abord, sur l'analyse qualitative de contenu d'un texte (Bardin, 1993), avec pour but d'en dégager les significations des représentations que se font les acteurs de leur vécu. L'importance accordée au discours des dirigeants de TPE conduit à l'utilisation de la méthode d'analyse thématique

Soulignons que si la méthode des cas a globalement fait l'objet de plusieurs critiques, notamment sur le manque de rigueur, le temps consacré estimé excessif ou encore l'exploitation de nombreux documents, voire même l'incapacité à généraliser les résultats obtenus (David, 2003), elle semble cependant nécessaire pour cerner la logique des acteurs et leurs comportements au sein des entreprises exposées à de multiples facteurs de contingences.

Dans le but de limiter les subtilités causées par notre posture d'observateurs, notre démarche empirique associée à cette méthode de cas l'étude des documents et des communications, des journées d'observation (sur le comportement des dirigeants), une enquête par entretiens (face à face avec les dirigeants et leurs collaborateurs les plus proches par nécessité, d'une durée de 1h15mn en moyenne) et enfin, une enquête par entretien individuel semi-directif avec certains employés.

Le guide d'entretien utilisé et l'observation contiennent les thématiques en lien avec le profil du dirigeant, le style de management et la performance. Il permet aussi l'analyse et le repérage des techniques méconnues, mais retenues pour spécifier le cadre contextuel.

Les informations obtenues des entretiens ont été repérées, puis ont fait l'objet d'une retranscription, interprétées enfin dans le but de ressortir les significations des représentations que se font les acteurs de leur quotidien. À partir des retranscriptions des discours des répondants dans la machine, nous procédons ensuite au classement cas par cas par profil, par style de management.

Il est à remarquer que cette procédure ne nécessite aucune théorie ni règle. Il s'agit simplement pour le chercheur, faisant face à des réponses variées provenant des discours des répondants, d'identifier et d'en relever des comportements, et des représentations.

Toutefois, certaines exigences méthodologiques sont à respecter (Remy & Ruquoy, 1990). Il s'agit de : l'objectivité (préciser les catégories sans ambiguïté), l'exhaustivité (rassembler les unités en une seule catégorie), l'exclusivité (converger une unité en une seule catégorie), enfin la pertinence (faire correspondre les catégories aux objectifs de la recherche et au contenu à extraire).

Essentiellement quatre profils des dirigeants (âge, sexe, ethnie, religion), au regard des quatre majeurs styles de management (participation, proximité, intuition, confiance) des TPE, servent de guide à l'approche qualitative à visée exploratoire et l'analyse de contenu des entretiens. Les dirigeants dont le rôle est d'assurer le pilotage, doivent pouvoir adopter les attitudes managériales optimales afin d'être performants (Torrès, 2003). En effet, ces quatre styles de management se révèlent plus appropriés pour atteindre la performance recherchée dans les très petites entreprises disposant d'un effectif d'au plus 10 employés (Frimousse, 2010).

Chaque profil du dirigeant peut révéler un style de management précis. Cela suppose que les variables du profil et du style de management ont une corrélation forte positive qui affecte la performance des TPE. Le style de management du dirigeant est une complémentarité essentielle du profil du dirigeant.

Le tableau 3 synthétise les procédures de collecte et d'analyse des données primaires (entretiens) et secondaires.

**Tableau 3 : Procédures de collecte et de traitement des données**

<b>1. Collecte des données sur les cas</b>	
<b>Collecte</b>	<b>Précisions</b>
15 entretiens ouverts	Tous les dirigeants
2 Sources secondaires	Tous les dirigeants
Analyse qualitative : Rédaction monographique et analyse de verbatim	Identification des styles de management en relation avec la performance
<b>2. Détermination du style de management de chaque cas</b>	
Détermination des dirigeants	Quinze (15) dirigeants des TPE sont identifiés au niveau local. Le choix porte sur différents secteurs d'activités avec précision des dirigeants ayant au moins cinq années d'expérience.
Nombre de questions relatives à la détermination du style de management	Cinq (5) questions sont posées dans le guide d'entretien ont fait l'objet d'un échange particulier avec chacun des dirigeants.
L'analyse de contenu	Retranscription des réponses des enquêtés, suivie de l'analyse de ces verbatim (réponses des répondants).

**Source :** *Nous-mêmes à partir de l'enquête*

### 2.3. Présentation des résultats

Pour déterminer l'effet différencié du style de management dans la relation entre le profil du dirigeant et la performance des TPE dans les cas étudiés, nous avons adopté la méthode de l'analyse qualitative de contenu.

Dans cette sous-section, il est question, de présenter les résultats issus de cette analyse qualitative de contenu des discours des dirigeants et de formuler la proposition empirique qui en découle. Deuxièmement, d'interpréter lesdits résultats au travers de la proposition empirique suscitée afin de mener une discussion qui élucide la contribution de nos résultats face aux travaux antérieurs.

**Tableau 4 : Extrait de verbatim sur la perception du profil du dirigeant des entreprises**

TPE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Âge	40	35	37	41	42	40	35	37	43	42	30	51	43	55	59
Sexe	H	F	F	H	H	H	F	H	H	H	F	H	F	F	F
Niveau Études	Sup	sup	Sup	Sup	Sup	Sup	Sec	Sup	Prim	Sup	Sup	Sec	Sec	Sec	Prim
Ancienneté	17	05	13	07	13	05	10	10	08	05	10	15	15	14	18
Nombre employés	01	03	04	03	03	00	03	04	00	05	00	03	05	00	00
Situation matrimoniale	Marié	Mariée	Célib	Marié	Marié	Marié	Mariée	Marié	Marié	Marié	Celib	Marié	Mariée	Veuve	Veuve
Ethnie	Bami	Bassa	Bami	Fan	Bami	Bassa	Bami	Ipoo	Bami	Bassa	Fan	Bami	Bassa	Bassa	Bami
Religion	Catho	Catho	Catho	Catho	Catho	Protes	Catho	Catho	Musul	Protes	Protes	Cathol	Protes	Musul	Musul

**Source :** Données de l'enquête

Au regard des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, on peut observer que la majorité des personnes interviewées sont des hommes (60%), mariés (50%), originaire pour la plupart de l'Ouest (50%), l'âge est compris entre 30 et 59 ans et dont le niveau d'études est supérieur au baccalauréat (70%).

**Tableau 5 : Extrait de verbatim sur la perception du style de management du dirigeant de la TPE au Cameroun**

QUESTIONS	VERBATIM DES DIRIGEANTS
<p><b>Pour vous c'est quoi le management ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «...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 ».</li> <li>- «...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 » ; <b>(TPE 3)</b> : 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 »</li> <li>- « ...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 »</li> <li>- « ...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 ».</li> </ul>
<p><b>Lors de la prise de décision, tenez-vous compte de vos collaborateurs dans votre gestion?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « ...oui, alors ce n'est pas toujours évident, mais euh! Lorsqu'on a des employés, on sait nous faire une première autocritique »</li> <li>- « 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 »</li> <li>- « ...d'ailleurs je suis seule avec mon activité, je ne compte que sur mon intelligence»</li> <li>- « ...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 »</li> </ul>
<p><b>À votre avis, votre attitude managériale peut-elle influencer sur le travail de vos employés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « 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 »</li> <li>- « 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 »</li> <li>- « 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</li> </ul>

	<p><i>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 »</i></p> <p>- <i>« oui, beaucoup, ils agissent en fonction de ce que je leur demande de faire »</i></p>
<p><b>Valorisez-vous les qualités de chacun de vos employés ?</b></p>	<p>- <i>« je travaille avec les mêmes partenaires, vous savez, il faut savoir encourager les employés, ça leur permet d'être en confiance »</i></p> <p>- <i>« quand tu travailles bien, je peux te donner des primes »</i></p> <p>- <i>« quand le travail est bon je les encourage à mieux faire »</i></p> <p>- <i>« je félicite ceux qui essayent d'être sérieux »</i></p>
<p><b>Prenez-vous régulièrement un temps avec chacun de vos collaborateurs pour faire un point sur leur travail, leur évolution professionnelle, vos relations.</b></p>	<p><i>« chaque lundi je fais une réunion sur comment aborder la semaine. Pendant cette réunion, je prends les avis de tous mes collaborateurs »</i></p> <p><i>« 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 »</i></p> <p><i>« 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 »</i></p> <p><i>« 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 »</i></p> <p><i>« ...nooon, moi je fais ce qui vient dans ma tête ».</i></p>

**Source :** Données de l'enquête

Au regard des déclarations des dirigeants interviewés, il en ressort que les dirigeants sont 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 & Schoar, 2003).

**Tableau 6 : Extrait de verbatim sur la perception de la performance de la TPE au Cameroun**

QUESTION	VERBATIM DES DIRIGEANTS
<p><b>Pensez-vous que votre activité marche bien ?</b></p>	<p>- <i>« ...oui puisque je vis depuis déjà 15 ans au moins, c'est une bonne activités et ça me rapporte beaucoup ».</i></p> <p>- <i>« euh... j'ai ouvert deux autre boutique au marché central, ma fille ainée est là-bas c'est elle qui gère. Les mêmes articles qui sont ici il y'en a aussi là-bas et ça passe. »</i></p> <p>- <i>« mon restaurant marche bien, toute la nourriture finit tous les jours et les clients à une certaine heure quand ils viennent ils trouvent que c'est fini et ils se fâchent »</i></p> <p>- <i>«... mes employés ne se plaignent pas, ils sont contents d'etre là la vie n'est pas facile donc j'essaye d'etre proche d'eux, je les mets dans les bonnes conditions, je les paye à temps car je n'aime les dettes »</i></p>
	<p>- <i>« ... lorsque je réussis recouvrir mes créances, et à rembourser mos dettes »</i></p> <p>- <i>« Lorsque je fais mon chiffre d'affaires à travers l'investissement fait par mespropres moyens, j'ai mon bénéfice et je peux même réinvestir sur une autre activité »</i></p>

<p><b>Comment savez-vous êtes performante ?</b></p>	<p>- « Lorsque je réussis à satisfaire tout le monde et aussi lorsque mon chiffre d'affaires augmente »                  - « Ahaha, bon, peut-être on peut dire que je suis performante lorsque quand j'ai commencé mon activité, malgré toutes les difficultés et la conjoncture, je survis et continue à exercer normalement »                  - « Quand j'écoule ma production et, surtout, quand je parviens à subvenir à mes besoins personnels et ceux de ma famille ».</p>
<p><b>Quels moyens mettez-vous en œuvre pour atteindre vos objectifs ?</b></p>	<p>« pour atteindre mes objectifs, je cherche à augmenter mon capitale en plus agrandir notre structure en ouvrant plusieurs agences »                  « j'essaye de satisfaire mes clients »                  « les moyens matériels et les connaissances même »                  « je produis d'énormes quantités et je cible mes clients et je les fidélise en même temps »</p>
<p><b>Comment mesurez-vous l'atteinte de vos objectifs ?</b></p>	<p>« 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 »                  « je mesure l'atteinte de mes objectif quand j'ai un grand portefeuille clientèle, quand j'ai beaucoup de demandes »                  « 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 ».                  « moi c'est quand mes clients sont satisfaits de mes produits, par les commandes de mes clients».</p>

**Source :** Données de l'enquête

Les déclarations des dirigeants indiquent quatre types de performance, la performance financière, la performance commerciale, la performance sociale, la performance économique. Il ressort des discours que la performance sociale est requise à 60%, ensuite la performance financière à 20%, la performance commerciale à 15%, la performance économique à 5%, par les promoteurs des TPE. En effet, pour de nombreux dirigeants, l'amélioration des conditions de vie est une preuve majeure de la performance de leur entreprise. La performance financière intervient

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. Même si la plupart des critères sont de type qualitatif, ils portent sur plusieurs dimensions de la performance : commerciale, stratégique, sociale et financière. Ainsi, le but de cette phase d'analyse qualitative est de parvenir à la construction du modèle de recherche et de faciliter le processus de la phase quantitative qui est le point essentiel pour répondre à notre problématique de la recherche.

### 3. Discussion des résultats

Au vu de l'importance du profil du dirigeant, accentué à sa qualité de gestion, comme éléments principaux dans la fonction de pilotage de l'entreprise, il ressort des propos précédents que le style de management des dirigeants constitue un accélérateur de la performance de leur entreprise.

Les caractéristiques démographiques, culturelles, retrouvées dans notre échantillon, notamment, l'âge et le sexe du dirigeant traduisent une meilleure performance commerciale, financière et sociale. Le niveau d'études et l'expérience professionnelle suivent avec les mêmes performances mais avec un niveau légèrement moins élevé. L'appartenance à une ethnie et à une religion induisent également les mêmes performances. Au final, les caractéristiques démographiques et culturelles expliquent plus la performance commerciale et sociale des TPE mais à des degrés différents.

En effet, la littérature regorge de nombreux travaux qui ont mis en relation le profil et la performance. Les résultats sont unanimes que les caractéristiques du profil du dirigeant constituent un levier de performance des TPE. Toutefois, Torrès (2003) partage cette nomenclature mais et ajoute que les dirigeants qui assurent la fonction de pilotage doivent pouvoir adopter les attitudes managériales optimales afin d'être performantes dans les TPE. Certaines caractéristiques du dirigeant peuvent faciliter ce phénomène.

Dans le cas des entreprises interviewées de notre échantillon, les dirigeants des TPE adoptent essentiellement un style de management intuitif (Sender, 2016), quant au pilotage de leurs entreprises. La proximité (Barbot-Grizzo, 2012 ; Torrès, 2008) avec leurs partenaires permet seulement de créer leurs propres réseaux relationnels. Le style de management participatif (Barel et al, 2017) qui en découle aide les dirigeants dans la prise de décisions et permet d'être plus efficaces. Les liens sociaux et la confiance qui se créent contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

En effet, pour continuer de croître, le dirigeant 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. Dès lors, la diversité des résultats des travaux permet de comprendre le caractère contingent de la relation

entre le style de management et la performance des entreprises. Rambhujun (2004) présentent les facteurs liés à la qualité de gestion comme ayant un impact sur la performance des TPE.

- *« je travaille avec les mêmes partenaires, vous savez, il faut savoir encourager les employés, ça leur permet d'être en confiance »*

De l'effet différencié du style de management dans la relation entre le profil du dirigeant et la performance des TPE, il appert ainsi que la combinaison du profil du dirigeant et de la manière de gérer de celui-ci constitue un facteur de succès pour la TPE. Et, c'est à ce niveau que joue l'effet médiateur du style management qui favorise alors la performance commerciale et sociale des TPE. Le style de management apparaît en effet comme un accélérateur de la performance qui découle des synergies le profil du dirigeant. Enfin, le style de management intuitif qui influence fortement les performances commerciale et sociale découle des caractéristiques du profil de l'entrepreneur-dirigeant.

### **Conclusion**

Dans cet article, l'objectif principal était de déterminer les styles de management les plus propices à la performance des très petites entreprises (TPE). La méthodologie a consisté à utiliser une approche observatoire et une analyse de contenu basée sur des entretiens avec 15 dirigeants des TPE dans la ville de Douala. Nos résultats indiquent que les dirigeants de TPE ont tendance à privilégier l'établissement de relations étroites avec leurs partenaires afin d'établir leurs propres réseaux. Mais surtout, un style de management intuitif est le plus efficace pour favoriser la performance des TPE. Cette recherche s'appuie sur les travaux de Kolk & Rivier (2018), Kamdem & Nekka (2020) et Ngantchou & Biwolé Fouda (2021), qui examinent tous le style de gestion des entreprises en Afrique, avec un accent particulier sur le Cameroun. Les implications managériales de cette étude doivent être prises en compte par les dirigeants des TPE. Face aux risques de mauvaises gestions qui peuvent entraîner la faillite des TPE, les entrepreneurs dirigeants des TPE doivent développer « la confiance » comme des techniques de management. Celle-ci consiste à collecter les opinions des acteurs, à avoir une ouverture d'esprit et contribuer à un meilleur management de l'entreprise. Cette confiance conduira à la performance dans les entreprises en allégeant 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.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

Achemoukh. F & Ahmed-Ouamer. R (2012). Modélisation d'évolution de profil utilisateur en recherche d'information personnalisée.

Aktouf. O (1992) « Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? », *Academy of Management Review*, «Volume 17: Number 3» pp : 407-431.

Alexandre. L (2016) « A Typology of Entrepreneurs: a Gendered Approach », *Revue de l'Entrepreneuriat* «Volume 15 : Numero 3» pp :109-127.

Atangana. G C B, & Um-Ngouem. M T (2019) « Profil du propriétaire-dirigeant et facteurs déterminants de l'accès au crédit bancaire des TPE/PE camerounaises », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 2 : Numéro 4 ».

Banque Mondiale (2021). Le poids du secteur informel pourrait freiner la reprise post-COVID dans les économies en développement. Communiqué de presse N : News release 2021/146/EFI.

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

Bardin. L (1993) *L'analyse de contenu*, 7<sup>ème</sup> éd. Corrigée, Paris Presses universitaires de France, 400 pages.

Barel. Y, Dumas. M et Fremeaux. S (2017) « Style de management, climat social et climat ethnique : une approche contextuelle ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, « Volume 105 : Numéro 3 » pp :19-37.

Bengrich. M, Abdelbaki. N et 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)* « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 4-15.

Bertrand. M & Schoar. A (2003) « Managing with style : The effect of managers on firm policies », *The Quarterly Journal of Economics* « Volume 112 : Numero 4 » pp :1169-1208.

Boubakary. B, & Zerbib. R (2016) « L'influence des valeurs personnelles sur le comportement », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* « Volume 22 : Numéro 53 » pp.65-82.

Boukar. H, & Tsapi. V (2011) « Impact du profil socioculturel du dirigeant sur la croissance des micro et petites entreprises camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion* « Numéro 77 ».

Brulhart. F & Gherra. S (2013) « Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France », *Finance-Contrôle-Stratégie* « Volume. 16 : Numéro 2.

Carland. J W, Hoy. F, Boulton. W R, et Carland. J A (1984) « Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization », *Academy of Management Review* « Volume 9 : Numéro 2 » pp :354-359.

Charef. F, & Figui. M (2023) « Culture d'entreprise, levier de performance des PME marocaines », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 6 : Numéro 2 ».

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.

Courrent. J-M, Spence. M, et Ben Boubaker Gherib, J (2016) « Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise », *Revue Internationale PME Economie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise* « Volume 29 : Numéro 2 » pp : 31-64.

David. F R (2003) « Strategic management case writing: Suggestions after 20 years of experience », *SAM Advanced Management Journal* « Volume 68 : Numéro 3 » p. 36.

Djoutsa Wamba. L, & Hikkerova, L (2014) « L'entrepreneur: un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise », *Gestion 2000* « Volume 31: Numero 4 » p. 111-131.

El Ghassassi. I, & Moussa. H A (2020) « Les profils d'entrepreneurs les plus identifiés: Une revue de littérature », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3, : Numéro 2 ».

Ellouze Karray. H (2005) *Représentations et logiques d'actions: cas des dirigeants des entreprises familiales tunisiennes face à la mondialisation*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier 1.

Eriola. A, J. (2017) *Accès au financement et dynamisme des petites entreprises béninoises: manifestations des facteurs socioculturels*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (UAC).

Filion. L J (2002) « Vision and relations. Entrepreneurship: Critical », *Perspectives on Business and Management* « Volume 4 : Numéro 2 » p. 63.

Frimousse. S (2010) « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc, Management et Avenir » « Volume 2 : Numéro 32 » pp : 14-35.

Gauzente. C (2000) « The dynamics of market-oriented change : an empirical exploration », *Journal of Change Management* « Volume1 : Numéro 3 » pp :215-228.

Grandclaude. D, & Nobre. T (2013) *Caractéristiques du propriétaires-dirigeant de PME: entre l'être et le faire, ou en sommes-nous? XXIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Clermont-Ferrand, 10-12 juin.

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* « Volume 29 : Numéro 6 » pp : 626-647.

Gueguen. G (2004) *TPE et contraintes de l'environnement*. 7ème Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME).

Guyot. J L, & Vandewattyne. J (2004) Ebauche d'une sociologie des logiques d'actions des créateurs d'entreprises, apports théoriques. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. 27-28.

Haouam. Z, & Mokhtari. B (2020). FROM EPISTEMOLOGICAL LOGIC. In Proceedings of the 3rd International Conference of Economics and Management (CIREG 2016), Cambridge Scholars Publishing « Volume 2 », p. 311.

Kakabadse. A (2004) Intimacy: An international survey of the sex lives of people at work. Springer.

Kamdem. E, & Nekka. H (2020) « La grounded theory: un cadre propice pour interroger la pertinence scientifique de la ligne éditoriale de la RISO », Revue internationale des sciences de l'organisation « Numéro 1 » pp. 9-31

Kolk. A, Rivera-Santos. M, et Rufin. C (2018) « Multinationals, international business, and poverty: A cross-disciplinary research overview and conceptual framework », Journal of International Business Policy « Volume 1 » pp. 92-115.

Kombou. L, & Feudjo. J R (2007) « Les déterminants de la rentabilité », La Revue des Sciences de Gestion, « Numéro 6 » pp : 45-56.

Mamboundou. J P (2003) « Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine: une illustration à travers le cas gabonais », Revue Gestion « Volume 3 » pp :35-54.

Marchesnay. M (2015) « La petite entreprise », Revue Française de Gestion « Volume 8 : Numéro 253 » pp :331.

Matsumoto. D, Yoo. SH, & Nakagawa. S (2008) « Culture, emotion regulation, and adjustment », Journal of personality and social psychology « Volume 94 : Numéro 6 » p 925.

Meziouni. B, Elomari. O, Tabit. N, et Sakar. M (2022) « Détermination du profil des acteurs du secteur informel non localisé dans la région Casablanca-Settat », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 ».

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 « Volume 6 : Numéro1 » pp : 7-19.

Ngantchou. A, & Biwolé Fouda. J (2021) « La recherche sur le management en Afrique: état des lieux et perspectives », Management international « Volume 25 : Numéro 5 » pp. 171-187.

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 « Volume 2 : Numéro 230 » pp.79-86.

Nimpa. A. T, Wamba. L D, et Ndjanyou, L (2017) « Le micro entrepreneur, un input irremplaçable dans la survie et la croissance de son entreprise », Revue Marocaine de Recherche en Management et marketing « Volume 2: Numéro 17 » pp: 242-261.

Ntamag. D (2022) « Processus de création des entreprises par la logique effectuale: une appréciation à partir du discours des promoteurs des Très Petites Entreprises (TPE) », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 3 ».

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, pp : 167-179.

Olekalo. R. (2011) « Analyse du profil des dirigeants des PME à Brazzaville: cas des entreprises de service », Revue Congolaise de Gestion, « Volume 1 : Numéro 13» pp : 9-30.

Paille. P, & Mucchielli. A (2016). L'analyse qualitative en Sciences Humaines et Sociales (éd. Quatrième édition). (Dunod, Éd.) Armand ColinMINPMEESA, 2022.

Rambhujun. N (2004) « Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs. Entreprise », Gestion et Comptabilité, Economica, pp : 51-62.

Remy. J, & Ruquoy. D (1990) Méthodes d'analyse de contenu et sociologie (Vol. 51). Publications Fac St Louis.

Reyes. G, & Gautier. L (2014) Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale sur sa vision stratégique : illustration par une carte cognitive. 12ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), (pp. 1-19). Agadir.

Sadler-Smith. E (2004) « Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprise », Organization Studies « Volume 25: Numéro 2 », 155-181.

Sangue-Fotso. R, & Wamba. H (2017) « Perception de la performance par leurs dirigeants: le cas des PME camerounaises », Question (s) de Management « Volume 2 : Numéro 3» pp : 155-171.

Sender. E (2016) « Intuition: le cerveau en roue libre », Revue Sciences et Avenir « Numéro 827 ».

Simen. S F (2017). Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises: pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité. XXVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Lyon, France.

Singock Sotong. C (2014). Influence du profil de l'entrepreneur-dirigeant sur la performance de la PME: le rôle médiateur du comportement. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Douala, 373 pages.

Sogbossi Bocco. B (2010) « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des Sciences de Gestion, « Volume 1 : Numéro 241 » pp : 117-124.

St-Pierre. J & Cadieux. L (2011) « La conception de la performance: Quelplusieurs liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants des PME? », Revue de l'Entrepreneuriat « Volume 10 : Numéro 1 » pp : 33-52.

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

Sybord. C, & Salinero. V (2012) PME hôtelières et management éthique par les TIC: proposition d'un modèle système d'information d'aide à la décision. Colloque de l'Association information et management, (pp. 21-23). Bordeaux, France.

Tamine. L, & Bahoun. W (2006). Définition d'un profil multidimensionnel de l'utilisateur: vers une technique basée sur l'interaction entre dimension. Actes de Conférence francophone en Recherche d'information et Application (CORIA 2006), (pp. 225-236).

Torrès (eds), Les très petites entreprises, un management de proximité, Hermès Lavoisier, Paris.

Torres. O (2003) « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », Revue Française de Gestion « Volume 3 » pp : 58-60.

Torres. O (2003) « Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME? », La Revue du Financier « Volume 3 : Numéro 140 » pp : 38-46).

Torres. O (2008) « L'ambivalence du management de proximité des TPE », in A. Jaouen et

Tremblay. M, & Carrier. C (2006) « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités: assises et perspectives », Revue de l'Entrepreneuriat « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 69-88.

Veronique. D (1994) « Quel profil d'apprenant? Réflexions méthodologiques », Acquisition et interaction en Langue Etrangère « Numéro 4 » pp : 109-126.

Walker. A, & Brown. A (2004) « What success factors are important to small business owners », International Small Business Journal « Volume 22: Numéro 6 » pp : 577-594.

Yamb. M L B & Um Ngouem. M-T (2022) « Les spécificités du style de management dans la performance des Très Petites Entreprises au Cameroun », African Scientific Journal « Volume 3 : Numéro 12 » pp : 1-36.

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