

Financement du cycle d'exploitation des Très Petites Entreprises (TPE) : Une approche culturelle

Financing of the exploitation cycle of Very Small Enterprises (VSE) : a cultural approach

Thierry KAMGA TADIE

Doctorant en Sciences de Gestion option Finance
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)
Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA)
Université de Douala, Cameroun
kamgatadiethierry@yahoo.fr

Ange Michel MBIDA

Doctorant en Sciences de Gestion option Ressource Humaines
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)
Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA)
Université de Douala, Cameroun
michelangembida@yahoo.fr

Date de soumission : 13/01/2021

Date d'acceptation : 22/02/2021

Pour citer cet article :

Tadie Kamga T. & Mbida A.M. (2021) « Financement du cycle d'exploitation des Très Petites Entreprises (TPE) : Une approche culturelle », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1 » pp : 89 – 114.

Résumé

La gestion du besoin en fond de roulement demeure un enjeu majeur pour assurer la pérennité de la Très Petite Entreprise (TPE). Cet article vise à montrer comment les facteurs culturels influencent le financement du cycle d'exploitation dans la TPE. Pour conduire cette étude, nous avons adopté une méthodologie quantitative. Les données ont été collectées auprès d'un échantillon de cent quatre-vingt-quinze (195) TPE choisies de manière raisonnée exerçant leurs activités dans quatre grandes villes à savoir Douala, Yaoundé, Bafoussam et Maroua. Deux orientations émergent de l'analyse des données recueillies. Premièrement le caractère dual (conservatisme et conquête) de la vision de l'entrepreneur de la TPE concernant la logique du financement. Deuxièmement le paradoxe sur le comportement financier de certains promoteurs des TPE notamment ceux ayant des activités non rentables mais qui souhaitent réinvestir davantage dans d'autres domaines d'activité et vice-versa. Le réseau culturel constitue donc le cadre de référence d'un accroissement temporel des ressources internes pour un entrepreneuriat transformatif. A long terme, la TPE devra se servir de son réseau pour construire une véritable culture d'entreprise tout en adoptant des stratégies de son extension.

Mots clés : Besoin en fond de roulement, pérennité, TPE, conservatisme et conquête

Abstract

Managing the need for working capital remains a major stake in ensuring the sustainability of a very small business. This work aims to show in which ways cultural factors influence the financing of the operating cycle in the VSC. To conduct this study, we adopted a quantitative methodology, means the data was collected from a sample of one hundred and ninety-five (195) carefully chosen VSC operating in four large cities namely Douala, Yaoundé, Bafoussam and Maroua. Two directions emerge from the analysis of the data collected. First, the dual character (conservatism and conquest) of the vision of the entrepreneur of the VSC regarding the logic of financing. Second, the paradox concerning the financial behavior of some promoters of very small businesses, especially those with unprofitable activities but who wish to reinvest more in other fields of activity and vice versa. The cultural network therefore constitutes the frame of reference for a temporal increase in internal resources for transformative entrepreneurship. In the long term, the TPE will have to use its network to build a true corporate culture while adopting strategies for its expansion.

Keywords: Working capital requirement, sustainability, VSE, conservatism and conquest

Introduction

Le financement du cycle d'exploitation des TPE constitue un véritable débat, surtout lorsqu'il s'inscrit dans une approche contingente des sciences sociales. En effet, la perception de la TPE diffère selon les contextes et cette dernière l'est autant sur la logique de financement (Dodd et Seaman, 1998). Les TPE disposent d'une structuration simple dont les mécanismes de financement sont portés sur une prédominance du cycle d'exploitation. Elles adoptent une préférence au financement du cycle d'exploitation, justifiant davantage leur faible intérêt pour un financement stratégique. Les travaux de Torrès (2015 ; 2007) montrent à suffisance le caractère proxémique des TPE justifiant davantage un fort intérêt du développement des pratiques de gestion informelle. A cet ordre le passage de la TPE à la grande entreprise relève des intentions de l'entrepreneur. A ce titre, le financement du cycle d'exploitation doit constituer un vecteur du financement du cycle d'investissement. La perception du financement du cycle d'exploitation relève de plusieurs déterminants parmi lesquels le profil de l'entrepreneur, l'intentionnalité de l'entrepreneur dans la transformation temporelle de la TPE, le positionnement de l'environnement socioculturel, la qualité de l'activité et bien d'autres. Toutefois un intérêt particulier sera accordé aux déterminants culturels ainsi qu'au sens et la portée à donner au financement du cycle d'exploitation.

Le véritable défi pour un entrepreneur réside dans son aptitude à faire du financement du cycle d'exploitation une expression de la croissance, voire de la transformation positive de la TPE en une multinationale. Il est même fondamental de mesurer le potentiel entrepreneurial et de sortir du joug de l'informel au travers des instruments du financement du cycle d'exploitation. A cet ordre l'entrepreneur doit conjuguer entre stratégie d'affaire et adhésion aux valeurs culturelles qui lui sont propres.

Les travaux sur la finance classique se sont davantage portés sur la finance comportementale, la finance des marchés (Modigliani et Miller, 1957 ; Myers et Majluf, 1984). Elles ont fait de la grande entreprise un véritable objet d'étude. Toutefois, il est intéressant d'inscrire les travaux portant sur le financement des TPE alliant stratégie d'affaire et obédience de l'entrepreneur aux valeurs culturelles propre à soi. Les premiers travaux sur l'entrepreneuriat en Afrique ont essayé de comprendre la relation entre la perception culturelle des affaires et les outils de management en particulier le financement du cycle d'exploitation (Brechet et al., 2009). La posture culturelle de l'entrepreneur est déterminante dans l'explication du contenu du cycle d'exploitation.

En contexte africain, le comportement financier de l'entrepreneur épouse deux postures culturelles jouant sur le contenu et l'intention du financement du cycle d'exploitation. Soit l'entrepreneur est dominé par son réseau d'affaire, soit il le construit au travers des déterminants culturels (Badraoui et Pouwisawè 2014). Dans la même veine, la vision entrepreneuriale et managériale des TPE est partagée entre le conservatisme des acquis et une volonté de transformation. La TPE met l'accent sur un financement informel, des réseaux dépassant une portée de conquête. Pourtant la TPE pour émerger a besoin de solidifier son cycle d'exploitation dans le souci de promouvoir un financement stratégique. L'entrepreneur de la TPE locale est risquophobe, se focalise davantage sur un partenariat familial et de réseau d'unicité culturelle (Tounes et Assala, 2007). Tous ces éléments sont interpellateurs d'un questionnement sur l'aptitude des TPE à promouvoir un financement du cycle d'exploitation comme un levier du financement stratégique. Quelques interrogations sont à soulever à cet ordre : En quoi le déterminisme social propre à l'entrepreneur influence-t-il la logique du financement de son cycle d'exploitation ? En quoi l'approche stratégique de l'entrepreneur caractérisée par la maîtrise de son réseau culturel influence significativement le financement de son cycle d'exploitation ?

L'objectif de cet article réside dans une explication de la relation existante entre les déterminants culturels de l'entrepreneur et le financement du cycle d'exploitation. Elle s'attardera sur une revue de la littérature (section 1), un cadre méthodologique (section 2), une analyse des résultats et un état des discussions (section 3).

1. Revue de la littérature

Dans cette section, nous passerons en revue la particularité du financement de la TPE et l'analyse théorique de la dimension culturelle du financement de la TPE.

1.1. Financement des TPE par le bas du bilan : une approche contextualisée

Le problème d'investissement ne se pose pas avec acuité dans les TPE par contre, elle a besoin de fonctionner. Le management de la TPE sera alors axé sur la gestion du besoin en fonds de roulement engendré par le cycle d'exploitation.

1.1.1. Particularisme du financement des TPE orienté uniquement sur l'opérationnel

Le cycle d'exploitation d'une entreprise est constitué par l'ensemble des opérations exécutées depuis l'achat des matières premières jusqu'à la vente des produits finis en passant éventuellement par la phase de production (cas d'une entreprise industrielle). Les immobilisations sont indispensables au démarrage d'une entreprise et l'absence de ressources pour financer ces immobilisations peut handicaper son fonctionnement (Benyetho et al. 2020). Cependant, le bon fonctionnement de l'entreprise nécessite un certain nombre d'opération à savoir : l'achat des matières premières, la vente des produits finis, le règlement des fournisseurs et le recouvrement des créances clients. Pour exercer son activité, l'entreprise doit d'abord engager des dépenses et ce n'est qu'ultérieurement, à l'issue de la production et de la commercialisation, que des recettes seront encaissées. Ce décalage crée entre les dépenses engagées et les recettes non encore encaissées entraîne un besoin que la TPE doit financer. Cependant, les entreprises font face à deux grandes catégories de besoins : le besoin d'investissement (demande de capitaux à long terme) et le besoin de fonctionnement (demande de capitaux de court terme) communément appelé Besoin en Fonds de Roulement. Le besoin de fonctionnement reste le plus important dans la TPE et doit nécessairement être financé pour assurer son bon fonctionnement.

D'après la doctrine financière basée sur le maintien constant de la solvabilité de l'entreprise, les actifs à court terme sont financés par des ressources à court terme, tandis que les actifs immobilisés sont financés par des ressources à long et moyen terme (capitaux permanents). La quasi-totalité des activités de la TPE étant centré sur le cycle d'exploitation, le financement à court terme aura pour objet de renforcer sa trésorerie. La problématique du financement du cycle d'exploitation dans les TPE est donc au cœur de tous les débats sur la pérennité des jeunes entreprises. Le tableau n°1 récapitule les modalités de financement à court terme à la disposition de la TPE.

Tableau N°1 : Modalités de financement du cycle d'exploitation dans la TPE.

| Mode de financement | Particularité |
|-----------------------|---|
| La facilité de caisse | Elle est adaptée pour financer la période la plus critique du besoin en fonds de roulement. |

| | |
|---------------------------------|--|
| Mobilisation de créances | Qui permet de recevoir en avance leur règlement, il consiste en la possibilité de céder ou de nantir au profit d'un tiers la totalité des créances commerciales par la simple remise d'un bordereau sans autre formalisme juridique. |
| Le découvert | Correspond à un concours consenti pour une période plus longue, anticipant une rentrée de fonds importante. Souvent il n'est accordé qu'en contrepartie du cautionnement des associés ou des dirigeants. Une commission de confirmation (1 % du montant autorisé) est demandée en cas de prorogation du découvert. |
| L'escompte | Est le mode de financement le plus traditionnel, puisqu'il consiste en un rachat par le banquier des effets de commerce dont l'entreprise est propriétaire avant leur échéance, le plafond de l'escompte est en général fixé à un mois du chiffre d'affaires. |

Source : d'après Forget (2005)

Malgré cette diversité des modes de financement à court terme, la TPE peine à décoller véritablement ce qui explique le taux de disparition élevé. Dans la même lancée, l'accroissement de la trésorerie constitue un point d'engrègement aux décisions d'investissement. Seules les entreprises aptes à s'orienter vers une dynamique entrepreneuriale feront recours sur le long terme à des sources de financements forts risqués et fort rentables telles les banques ou le capital-risque. En analysant les critères d'octroi du crédit en contexte Africain, Bensbahou et Zouitene (2019) affirment que l'exclusion des TPE est due à une déficience managériale, de faiblesse de ressource et de perception du risque. Ce constat nous amène à explorer la piste des réseaux culturels en matière de financement.

1.1.2. Financement orienté sur des réseaux culturels

L'empreinte de l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne est marquée par une densité des réseaux culturels (Tidjani et Kamdem, 2010 ; Shamba et Livian, 2014). Le profil managérial de l'entrepreneur est davantage tourné vers l'informel, défiant toute logique de procédure. De ce fait l'entrepreneur local dispose d'un double costume : celui de responsable d'une famille/communauté culturelle et celui d'homme d'affaires (Badraoui et al., 2014). Les affaires font toujours l'apanage d'une véritable affinité que ce soit au niveau du choix de son financement qu'au niveau de ses partenaires financiers. La consolidation des liens de

fraternité constitue un levier de survie des TPE. Par réseau culturel, on entend ici l'ensemble des acteurs partageant un espace culturel commun.

L'entrepreneuriat constitue en lui-même un ensemble des réseaux d'acteurs localisés partageant un espace économique, et culturel commun (Tounés et Assala 2007). On peut par la même occasion le percevoir comme un écosystème entrepreneurial (Cohen, 2006 ; Kantis et Federico, 2012 ; cité par Fouda et al., 2016). L'écosystème entrepreneurial est davantage intéressant dans son fonctionnement s'il existe une forte densité de cohabitation des intérêts entre les acteurs (Newman, 2003). Le réseau personnel est fondamental pour l'animation du financement d'exploitation à court terme surtout si l'on se positionne sur la posture du déterminisme social.

Les réseaux culturels constituent la pierre angulaire de tout financement partenarial des TPE, surtout qu'ils font fi du caractère informel (Feudjo et Tchankam, 2012 ; Ndjambou et Sassine, 2014). L'entrepreneuriat dans les pays en voie de développement est une forme de cohabitation partenariale des acteurs partageant un même espace culturel et social, disposant d'une gestion absolue de la confiance des partenaires financiers (Torrès, 2015 ; 2007).

Tout autant, la gestion de la confiance dans le sens des affaires dépend de la densité du réseau culturel, du fort lien de complicité et d'affinité (Granovetter, 2005 ; Ter Wal et al., 2016). La gestion du risque relève aussi bien de la logique de la confiance des acteurs que de sa logique conservatrice des acquis relationnels (Badraoui et Pouwisawè, 2014). La perception de la performance est identifiée sur la capacité des entrepreneurs à consolider des relations partenariales portées sur le long terme.

1.1.3. Financement des TPE : conservatisme vs logique transformative

Les travaux précédents sur l'animation des TPE ont présenté son financement orienté sur l'informel et sur le cycle d'exploitation. Le débat réside dans le positionnement du financement du cycle d'exploitation en contexte africain.

La logique du conservatisme fait appel à l'approche naturaliste. Elle met en avant la préservation des ressources des TPE ; d'où l'intérêt d'une logique déterministe de la TPE de s'accepter dans sa posture relationnelle. L'acteur dans une quelconque stratégie est agi, il ne saurait exister sans son environnement immédiat. De cette approche, la TPE obéit à son environnement socioculturel aussi bien dans ses intentions que dans sa relation partenariale.

En contexte africain, le financement du cycle d'exploitation tend à emprunter une logique naturaliste aussi bien dans le comportement lié au financement du cycle d'exploitation qu'au niveau de sa projection sur la relation financement-investissement. Les acquis culturels sont le ciment des relations partenariales, surtout en contexte africain.

La thèse transformationnelle est davantage portée vers un changement situationnel du comportement de la TPE de l'arrimage à la logique des marchés internationaux, une vision supranationale des marchés, un changement du management. On se lance dans une logique de dénaturation managériale. Elle prend aussi en considération le caractère évolutif sur ses pratiques managériales, sur l'état de polarisation des décisions...etc. Toutefois quelques questions seront à se poser à cet ordre. Si la TPE se dénature, peut-on encore retrouver intégralement son caractère proxémique ? Les relations de confiance entre les acteurs régissant la dynamique fonctionnelle des TPE seront-elle les mêmes ? Dans le cadre des TPE africaines, l'entrepreneur aura-t-il toujours la même influence sur ses partenaires d'affaires, tels les clients, les fournisseurs, les centres informels de financement ? Dans la logique transformationnelle des TPE on est situé sur une harmonisation temporelle des pratiques managériales, surtout en ce qui concerne la création de la valeur ajoutée.

1.2. Référentiels socioculturels et financement opérationnel des TPE : l'apport de la théorie de la dépendance des ressources et la théorie des réseaux

Dans cette sous-section, nous présenterons tour à tour l'apport de la théorie de la dépendance vis à vie des ressources et la théorie des réseaux à la compréhension de la relation entre la dimension culturelle et le financement du cycle d'exploitation dans la TPE.

1.2.1. Apport de la théorie de la dépendance des ressources

Pfeffer et Salancik (1978) présentent trois niveaux de dépendance à savoir : l'importance de la ressource, le niveau de substituabilité de la ressource et la disponibilité de la ressource. Ils relèvent la méconnaissance des interdépendances qui existent entre l'entreprise et certains groupes d'acteurs. Ils considèrent notamment que les organisations sous-estiment les demandes des groupes externes et les relations complexes qui se nouent avec d'autres organisations. Selon eux, il est primordial de reconnaître que l'environnement contraint ou affecte les organisations. Ces organisations ne sont pas autonomes, mais plutôt contraintes par un réseau de liens avec d'autres organisations pour l'obtention des ressources nécessaires à

leur survie. La dimension déterministe de l'approche n'empêche pas la théorie d'intégrer l'existence de marges de manœuvre pour l'organisation. Il y a certes, à un moment donné, des règles du jeu qui peuvent être considérées comme incontournables. Ces règles s'imposent à l'acteur qui doit les reconnaître et les utiliser au mieux dans la poursuite de ses projets. Toutefois, ces règles du jeu peuvent insérer l'acteur dans un réseau de contraintes plus ou moins compliquées selon les époques et les zones géographiques considérées, mais aussi générer des opportunités.

La théorie de la dépendance en ressources met en évidence la recherche d'une maximisation du pouvoir dans la gestion des relations de dépendance mutuelle. Les organisations cherchent avant tout à éviter d'être contrôlées tout en aspirant également à la stabilité et à la certitude dans leurs échanges de ressources. Pour gérer la dépendance et le contrôle externe, elles sont alors amenées à façonner leur propre contexte. Pfeffer et Salancik (1978) présentent trois stratégies pour gérer son niveau de dépendance : tout d'abord l'entreprise dépendante peut essayer d'augmenter son niveau de contrôle sur l'environnement, ensuite elle peut tenter de modifier l'environnement grâce à la négociation, et enfin peut développer un contexte plus favorable à travers le lobbying.

IL ressort également d'une étude réalisée par Gandia et Gardet (2013) sur quatre relations d'interdépendance dans l'industrie du jeu vidéo en France, que les asymétries de pouvoir et de dépendance peuvent être maîtrisées. Elles peuvent même diminuer par la mise en place de stratégie de coopération horizontale ou d'intégration de ressources et compétences verticales. Ce résultat a été obtenu en partant d'un constat théorique qu'une relation d'interdépendance entre une entreprise et son environnement peut être déséquilibrée en fonction (1) du niveau de pouvoir de l'entreprise sur l'environnement et inversement et (2) du niveau de dépendance de l'entreprise envers les ressources détenues par son environnement et inversement.

L'environnement socio culturel est une pesanteur non négligeable de la relation d'affaire. En ce sens, les choix d'appropriation des ressources dépendent du poids de l'univers culturel de l'entrepreneur dont les décisions en matière de financement du cycle d'exploitation dépendent significativement de cet environnement. En clair l'entrepreneur adopte une approche déterministe mettant en avant le pouvoir de l'univers culturel sur ses choix de financement. Il est guidé par cet univers en vue d'apporter non seulement des solutions à son financement,

mais aussi le choix de ses partenaires d'affaire. A ce sujet, il relève de soulever l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : le déterminisme social propre à l'entrepreneur aurait une influence sur la logique du financement de son cycle d'exploitation

1.2.2. Apport de la théorie des réseaux des parties prenantes dans l'explication du financement du cycle d'exploitation des TPE

La théorie des réseaux des parties prenantes constitue un prolongement de la théorie de l'acteur stratégique, de la dépendance des ressources, de l'écologie des populations. Elle présente une relation des acteurs dépassant la logique contractuelle en vue de s'approprier les ressources tout en gardant la maîtrise de ses transactions. Elle met en relief le contexte, le milieu, le potentiel de l'acteur à s'approprier des ressources, le rapprochement géographique, l'espace culturel des acteurs partageant un intérêt économique (Ferrary, 2017). En effet plus le réseau est dense, plus l'acteur dispose des possibilités de s'approprier des ressources (Ferrary, 2017 ; 2018). Cette théorie met en lumière la possibilité de l'acteur de s'approprier des ressources à l'aide des partenaires et de minimiser une dépendance des exigences propres à son réseau (Ferrary et Granovetter, 2009).

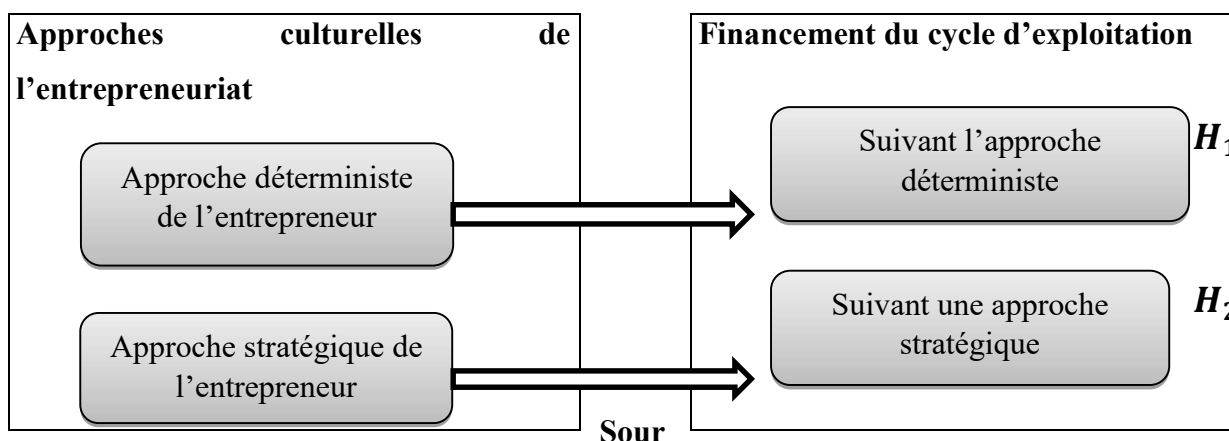
Le financement des TPE met en lumière la question des réseaux, surtout dans l'optique du financement à court terme. Les TPE sont davantage portées de par leur taille et leur volume des ressources à s'orienter vers une proximité partenariale (Torres, 2015 et Bougou, 2020). L'espace culturel dans le contexte africain est fondamental pour clarifier le lien d'interdépendance des acteurs dans la logique du financement des TPE surtout dans le cadre de la satisfaction des attentes des parties prenantes (Mitchell et al., 2016). L'entrepreneur dans sa logique du financement du cycle d'exploitation aura besoin d'un rapprochement identitaire de ses partenaires. L'entrepreneur en contexte africain se sent dans un certain confort du financement si les autres parties prenantes du financement au cycle d'exploitation de la structure partagent un même espace culturel. De par son profil d'acteur présentant un comportement d'aversion au risque, le véritable intérêt ne réside plus sur sa volonté de transformer sa structure, mais de consolider des liens sociaux défiant toute logique économique.

Dans cette optique l'entrepreneur est rationnel. Connaissant son profil d'acteur risquophobe et maîtrisant le sens des affaires, il opte pour un financement du cycle d'exploitation orienté vers son réseau culturel. Cette orientation ne sera plus une contrainte, mais une stratégie pour l'entrepreneur de disposer des ressources tout en contrôlant son univers. L'entrepreneur dispose d'un caractère actif qui l'amène à se servir de son réseau pour s'approprier des ressources à moindre coût. L'environnement culturel constitue le moyen de définir sa stratégie d'affaire. Fort de cette analyse, il convient de concevoir l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : l'approche stratégique de l'entrepreneur caractérisée par la maîtrise de son réseau culturel aurait une influence significative sur le financement de son cycle d'exploitation.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons ressortir le modèle conceptuel suivant :

Figure N°1 : Modèle conceptuel du financement du cycle d'exploitation



ce : Adaptée de la revue de la littérature

2. Méthodologie de la recherche

Nous présenterons dans ce paragraphe l'échantillon et la méthode de collecte de données ainsi qu'une mise en lumière de l'opérationnalisation des variables.

2.1. Présentation de l'échantillon et méthode de collecte de données

A partir d'une littérature et d'une configuration d'un modelé théorique, nous avons élaboré une exploration auprès de 50 TPE au Cameroun. L'intérêt est de redéfinir en fonction du terrain les variables propres au financement des dites structure, à l'apport des valeurs

culturelles et au poids de dimension culturelle sur la logique du financement du cycle d'exploitation. Cette exploration nous a permis d'identifier ces variables d'où notre intérêt de mettre sur pied un questionnaire pour collecter les données auprès de ces entrepreneurs. Bien que Douala et Yaoundé soient considérés comme les points focaux en matière de création d'entreprise, les questionnaires ont été distribués dans trois autres villes à savoir Bertoua, N'Gaoundéré, Garoua. Nous avons administré 375 questionnaires, seuls 199 soit 53% ont été retournés et jugés exploitable. Le tableau n°2 présente la synthèse des caractéristiques de l'échantillon.

Tableau N°2 : Caractéristiques de l'échantillon

| Eléments caractéristiques | Proportions |
|---------------------------|---|
| Genre | Masculin : 61,3% ; Féminin : 38,7% |
| Age | 25-30 : 4,1% ; 30-35 : 9,8% ; 35-40 : 27,9% ; 40-45 : 29,3% ; 45-50 : 27,4% ; 50-55 : 1,5%. |
| Age moyen | 41 ans |
| Secteur d'activité | Commerce : 73,9% ; Service : 21,6% ; Agriculture : 1,5% ; Elevage : 1,5% ; Pêche : 0,5% ; Artisanat : 0,5% et Industrie : 0,5%. |
| Région d'origine | Ouest : 65,8% ; Grand Nord : 8,5% ; Centre : 7% ; Sud et Est : 3% ; Littoral : 5,5% ; Nord-ouest et Sud-ouest : 8%. |
| Niveau d'étude | Aucun : 2,5% ; CEPE : 1,5% ; BEPC : 10,6% ; Probatoire : 21,1% ; Baccalauréat : 27,6% ; BTS : 17,6% ; Licence : 14,6% ; Maitrise : 3% ; Master II : 1,5%. |

Source : Auteurs

Il est fondamental de noter à l'issu de ce tableau une prédominance des entrepreneurs de genre masculin ; ce qui peut justifier le rôle patriarcal de l'entrepreneur. Les entrepreneurs originaires de la région de l'Ouest occupent la palme d'or en matière de représentativité. En ce qui concerne le secteur d'activité et le niveau d'étude, on relève une prédominance du secteur commercial ainsi que des entrepreneurs titulaires du Baccalauréat et du probatoire. Une opérationnalisation des concepts fera l'objet d'un éclaircissement de l'approche culturelle du financement du cycle d'exploitation des TPE.

2.2. Opérationnalisation des concepts

Cet article met en évidence le lien entre le financement du cycle d'exploitation des TPE (variable expliquée) et les variables explicatives relevant du positionnement culturel de l'entrepreneur dans la logique du financement. Une analyse factorielle nous aura permis d'élaborer notre opérationnalisation des variables et une projection hypothétique du premier modèle d'analyse avant l'analyse confirmatoire. Les variables indépendantes relèvent du comportement entrepreneurial lié au déterminisme social et de l'attitude stratégique de l'entrepreneur orienté sur son réseau culturel. La variable dépendante quant à elle est constituée des sous-variables propres au déterminisme social et au financement stratégique des TPE. Le comportement déterministe de l'entrepreneur présente 03 variables explicatives avec 15 items. Ces variables sont présentées dans les tableaux n°3 ci-dessous.

Tableau N°3 : Echelle des variables culturelles

| Déterminisme social | | Dimension stratégique | |
|---|---|--|--|
| ED1. Le poids des relations culturelles de l'entrepreneur sur l'acceptation du volume élevé des créances. | Alpha de Cronbach : KMO= 0,811 <u>Test de sphéricité de Bartlett</u> | ES1 : Le comportement stratégique de la gestion des ressources dans les TPE. | Alpha de Cronbach KMO= 0,715 <u>Test de sphéricité de Bartlett</u> |
| ED2 : L'attitude passive de l'entrepreneur face à la gestion du besoin en fond de roulement. | Khi-Deux approximé=2800,0 Ddl : 105 | ES2 : Le choix utilitariste de l'entrepreneur relatif la gestion du BFR. | <u>Test de sphéricité de Bartlett</u> Khi-Deux approximé=439 7,860 |
| ED3 : Le poids des valeurs culturelles sur la gestion des équilibres créance/dettes. | Significativité : 0,000 | ES3 : Comportement stratégique dans la gestion de sa trésorerie. | Khi-Deux approximé=439 7,860 |
| | | ES4 : L'attitude stratégique de l'entrepreneur reposant sur la gestion des réseaux culturels | Ddl : 276 Significativité : 0,000 |

Source : Auteurs

L'analyse du tableau n°3 confirme la fiabilité de l'étude car l'alpha de Cronbach est supérieur au seuil de 0,6 ; avec une significativité < 0,05.

Le comportement stratégique de l'entrepreneur dispose de 04 variables explicatives et 25 items. Le financement déterministe des TPE regorge deux sous variables et 09 items. Le financement stratégique des TPE quant à lui est constitué de 07 sous-variables et 28 items. Les tableaux n°4 ci-dessous représentent ces différentes variables.

Tableau N°4 : Echelle du financement du cycle d'exploitation

| Déterminisme social | | Dimension stratégique | |
|--|--|--|---|
| FD1 : La volonté déterministe de couverture des créances clients) | Alpha de Cronbach : 0,655 KMO= 0,826 <u>Test de sphéricité de Bartlett</u> | FS1 : Comportement des partenaires d'affaires) FS2 : Perception stratégique du financement du cycle d'exploitation FS3 : Attitude stratégique fondée sur la confiance des partenaires d'affaire FS4 : Comportement stratégique de l'entrepreneur porté par son environnement culturel FS5 : Gestion stratégique de la dette fournisseur FS6 : Stratégie fondée sur la gestion des équilibres créance/dettes FS7 : Aptitude managériale de l'entrepreneur à honorer son remboursement | Alpha de Cronbach : 0,912 KMO= 0,752 <u>Test de sphéricité de Bartlett</u> Khi-Deux approximé=4946,819 Ddl : 378 Significativité : 0,000 |
| FD2 : Le pouvoir déterministe de la clientèle sur l'amélioration du BFR) | Khi-Deux approximé=10,326 Ddl : 36 Significativité : 0,000 | | |

Source : Autres

A l'issu de la présentation des variables et des résultats de fiabilité (tableau n°4), on peut dire que notre étude présente une fiabilité élevée car l'alpha de Cronbach est supérieur au seuil de 0,6 avec une significativité <0,05.

Au regard des tableaux précédents, cette opérationnalisation des variables a donné lieu à une fiabilité de l'étude, menant ainsi à une analyse de validité. A l'issu de la phase de

l'opérationnalisation des concepts ; deux approches seront mises en lumière ; dont l'une consistera à tester nos hypothèses. Il s'agit de l'analyse en composante principale et la régression linéaire. L'autre approche sera utilisée pour approfondir l'analyse ; il s'agit de l'analyse par les odd-ratios.

Plusieurs techniques d'analyse sont répertoriées dans le cadre de l'approche quantitative. Toutefois notre intérêt se portera sur la technique de l'analyse en composante principale et l'analyse de régression linéaire en vue d'apporter une crédibilité à notre test d'hypothèse. Au-delà de la testabilité des hypothèses, il sera intéressant d'introduire une analyse explicative ; celle des odd-ratios ; dans le souci d'approfondir nos explications sur la dimension culturelle en matière de financement du cycle d'exploitation dans les TPE.

3. Résultats et discussion

Les hypothèses élaborées plus haut seront davantage modélisées dans le cadre de l'analyse des résultats issus du questionnaire en vue d'apprécier le poids de l'environnement culturel de l'entrepreneur sur le financement du cycle d'exploitation de la TPE. Il sera intéressant d'apporter des réponses à notre analyse des résultats. A ce stade une analyse des résultats proprement dite sera énoncée et par la suite un état sur l'enseignement des résultats.

3.1. Résultats

Il sera question à cet ordre de mesurer la validité des hypothèses élaborée plus haut. L'élaboration des tests d'hypothèse par SPSS 22.0 au travers de la mesure des coefficients issus du test du Khi-deux nous permet d'expliquer le niveau de relation existant entre les déterminants des deux groupes de variables. Concernant la première hypothèse, le tableau n°5 donne un aperçu des différentes analyses.

Tableau N°5 : Significativité de la relation financement déterministe/ attitude déterministe

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------|------|------|---------------------|
| | | | | | Variation de deux | Variatio n de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|--------|-------|--------|---|-----|-------|
| 1 | 0,585 | 0,342 | 0,332 | 0,4221 | 0,342 | 33,751 | 3 | 195 | 0,000 |
|---|-------|-------|-------|--------|-------|--------|---|-----|-------|

Source : Auteurs

L'analyse du tableau n°5 révèle une relation existante entre d'une part le financement déterministe des TPE et d'autre part l'attitude déterministe de l'entrepreneur sur la satisfaction de la clientèle ainsi que le poids de la culture sur la gestion des équilibres créances/dettes. Il est intéressant de justifier cette relation au travers des instruments statistiques. L'analyse de la validité est élaborée au travers du test de Khi-deux, le test de Fisher et le test de Student. Le test de Fisher montre certes une corrélation proche de la moyenne ($R=0,585$ et $R^2=0,342$), mais présente une bonne significativité (inférieure au seuil de 0,05)

Tableau N°6 : Paramètres du modèle financement déterministe/ attitude déterministe

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. |
|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|-------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| (Constante) | 1,972 | 0,215 | | 9,176 | 0,000 |
| ED1 | 0,033 | 0,028 | 0,072 | 1,175 | 0,241 |
| ED2 | 0,326 | 0,041 | 0,497 | 7,957 | 0,000 |
| ED3 | 0,136 | 0,047 | 0,172 | 2,892 | 0,004 |

Source : Auteurs

L'analyse du tableau n°6 montre une relation significative entre la variable dépendante « **financement déterministe des TPE** » et les variables explicatives « **L'attitude passive de l'entrepreneur face à la gestion du besoin en fond de roulement** » et « **Le poids des valeurs culturelles sur la gestion des équilibres créances/dettes** ». Par ailleurs la variable « **poids des relations culturelles de l'entrepreneur sur l'acceptation du volume élevé des créances** » sera rejetée car elle présente selon le test de Student un défaut relationnel. De plus la valeur du T-stat est inférieure au seuil ($t\text{-stat} < 1,96$) avec une significativité supérieure au seuil ($p > 0,05$). Les autres relations de cette hypothèse par contre disposent aussi bien d'une bonne significativité dans le cadre du test de Student et celui du khi-deux ; ce qui plaide en faveur de la validité de cette hypothèse. En outre notre modèle de régression final sera limité à

deux variables explicatives au lieu de trois dans le cadre de l'analyse factorielle (voir tableau n°6). Le modèle se présentera comme suit :

$$FD = 0,326 ED_2 + 0,136 ED_3 + 1,972 \quad (1)$$

Avec ED_1 , ED_3 et FD étant respectivement l'attitude passive de l'entrepreneur face à la gestion du besoin en fond de roulement ; le poids des valeurs culturelles sur la gestion des équilibres créance/dettes et le Financement déterministe des TPE.

Pour la validation de la seconde hypothèse, le tableau n°7 définira un ensemble d'indicateurs dérivant des tests statistiques de Khi-deux, de Fisher et de Student.

Tableau N°7 : Significativité de la relation financement stratégique / comportement stratégique

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | | |
|--------|-------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|-------|-----------|-----------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl 2 | Sig. de F | Variation |
| 1 | 0,683 | 0,467 | 0,458 | 0,3753 | 0,467 | 56,861 | 3 | 195 | 0,000 | |

Source : Auteurs

Le tableau n°7 révèle une bonne significativité selon le test de Fisher. On note une significativité $p=0,000 < 0,05$. Toutefois, la relation existante entre les variables explicatives et la variable expliquée reste relativement faible ($R^2=0,467$). D'après le Khi-deux, la relation existante entre le comportement stratégique de la gestion des ressources dans les TPE et le financement stratégique révèle une corrélation relativement faible avec le coefficient Phi et un coefficient de contingence inférieur à 0,5 ; bien que disposant d'une excellente significativité.

Tableaux N°8 : Paramètres du modèle financement stratégique / comportement stratégique

| Modèle | Coefficients standardisés | non | Coefficients standardisés | T | Sig. |
|--------|---------------------------|-----|---------------------------|---|------|
| | | | | | |

| | B | Ecart standard | Bêta | | |
|-------------|-------|----------------|-------|--------|-------|
| (Constante) | 1,808 | 0,175 | | 10,320 | 0,000 |
| ES1 | 0,158 | 0,038 | 0,234 | 4,136 | 0,000 |
| ES2 | 0,330 | 0,032 | 0,575 | 10,445 | 0,000 |
| ES4 | 0,011 | 0,030 | 0,021 | 0,370 | 0,712 |

Source : Auteurs

Au regard des résultats présentés dans le tableau n°8, on constate que le financement stratégique des TPE connaît une corrélation significative avec la variable « **comportement stratégique de la gestion des ressources dans les TPE** » et la variable « **choix utilitariste de l'entrepreneur relatif à la gestion du BFR** » ; avec la significativité $p < 0,05$ par les techniques d'analyse de validité avec le T-value $> 1,96$. Ces deux variables explicatives contribuent fortement au contenu du financement stratégique des TPE. Par ailleurs, il est annoté que la relation existante entre la variable telle « l'attitude stratégique de l'entrepreneur reposant sur la gestion des réseaux culturels » et le financement stratégique des TPE présente une significativité $p > 0,05$ avec T-value inférieure à 1,96. Cette relation va à l'encontre du modèle initial d'analyse élaboré à partir de l'analyse factorielle. Toutefois il faut noter qu'au cours de l'analyse de régression, la variable « **comportement stratégique dans la gestion de sa trésorerie** » est exclu du champ d'analyse. Au final l'hypothèse sera validée et confirmée par deux variables explicatives au lieu de quatre initialement. Dans la même veine un modèle d'analyse se révèle à cet ordre d'après le tableau n°8. Contrairement au modèle proposé dans l'analyse factorielle, deux variables explicatives définiront un meilleur contenu du financement stratégique des TPE. Ce modèle se constitue comme suit :

$$FS = 0,158 ES_1 + 0,330 ES_2 + 1,808 \quad (2)$$

ES_1 , ES_3 et FS correspondent respectivement au comportement stratégique de la gestion des ressources dans les TPE, au choix utilitariste de l'entrepreneur relatif à la gestion de son BFR et au Financement stratégique des TPE.

Fort de ces analyses de fiabilité et de validité, il est intéressant de mesurer le comportement d'investissement des promoteurs des TPE. Notre analyse nous permettra de donner un contenu au comportement paradoxal des entrepreneurs, défiant toute logique de financement. Il sera à cet ordre fondamental d'adopter l'analyse par les odd ratios.

Soient X et Y les variables rentabilité de l'activité et l'intention d'un réinvestissement futur du bénéfice respectivement, l'intention d'un réinvestissement futur dépend de la rentabilité de l'activité. X et Y sont deux variables dichotomiques. L'intérêt de cette analyse consistera à apporter une profondeur au-delà de la validation des hypothèses élaborées plus haut et mesurer le comportement financier de l'entrepreneur paradoxalement à la logique classique du financement. Supposons que X prend la valeur 1 (X=1) si l'activité génère suffisamment de bénéfice pour être réinvesti plus tard et 0 si non, Y=1 si l'entrepreneur envisage réinvestir son revenu et 0 si non. Le tableau n°9 nous donne la distribution des fréquences de réinvestissement futur des bénéfices ou non selon que l'activité soit rentable ou pas.

Tableau N°9 : Distribution des fréquences conjointes (réinvestissement des bénéfices futur selon que l'activité soit rentable ou non)

| | | Réinvestissement futur des bénéfices | |
|---------------------------|--------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | | Intention de réinvestir (Y=1) | Intention de ne pas réinvestir (Y=0) |
| Rentabilité de l'activité | Rentable (X=1) | 0,123 | 0,0051 |
| | Non rentable (X=0) | 0,159 | 0,713 |

Source : Auteurs

Le calcul de l'odd de la catégorie d'activité rentable entre l'intention de réinvestir et de ne pas réinvestir donne 0,04146 soit $O_1(1,0) = f_{10}/f_{11} \times 100 = 4.146\%$, qui est inférieur à 1 nous pouvons alors dire que si nous nous trouvons dans la catégorie des entrepreneurs donc l'activité génère suffisamment de bénéfice, nous avons 95,85% de chance de moins de voir un entrepreneur qui a l'intention de ne pas réinvestir son bénéfice par rapport à un autre qui envisage réinvestir. Dans la catégorie des entrepreneurs donc l'activité n'est pas rentable, cette proportion est de 4,4842 soit $O_0(1,0) = f_{00}/f_{01} \times 100 = 448,42\%$, ce qui signifie que nous avons 348,42% de chance de plus de voir un entrepreneur qui a l'intention de ne pas investir dans le futur par rapport à un entrepreneur qui envisage réinvestir.

Le odds ratio de la catégorie des entrepreneurs dont l'activité n'est pas rentable par rapport aux entrepreneurs ayant une activité rentable est noté $W_{0,1}(1,0)$ et est calculer comme suit :

$W_{0,1}(1,0) = O_1(1,0) / O_0(1,0) = 0,04146/4,4842 = 0,00924$. Ce ratio est inférieur à 1, Alors nous avons 99,07% de chance de moins dans la catégorie des entrepreneurs donc l'activité est rentable par rapport à ceux donc l'activité n'est pas rentable d'avoir un entrepreneur qui souhaite ne pas réinvestir dans le futur plutôt que d'investir.

3.2. Discussion

Fort de ces éléments sur le financement du cycle d'exploitation, les résultats confirmatoires dégagent quelques aspects à prendre en compte dans le cadre de la discussion. En effet, quel que soit la posture adoptée par l'entrepreneur, elle agira nécessairement sur la décision du financement du cycle d'exploitation. De ces résultats, il se dégage deux axes de réflexion. Le premier axe a trait à au caractère dual du positionnement de l'entrepreneur de la TPE sur la logique de financement quant au second axe, elle met en avant le paradoxe sur le comportement financier de certains promoteurs des TPE.

3.2.1. La cohabitation de la posture déterministe et la posture stratégique de l'entrepreneur dans le financement du cycle d'exploitation

Les déterminants culturels du financement du cycle d'exploitation des TPE présentent une posture duale de l'entrepreneur entre déterminisme social et acteur stratégique. La validation des deux hypothèses est la matérialisation d'un entrepreneur partagé entre domination de son univers culturel et constructeur d'une stratégie dont le même réseau culturel facilitera l'octroi de ses ressources. Ceci est davantage intéressant de noter cette simultanéité du positionnement culturel des affaires propres au promoteur des TPE ; jouant ainsi sur la crédibilité et la portée du financement du cycle d'exploitation. Les travaux sur l'analyse financière préconisent l'intérêt d'un financement comme levier de la stratégie d'entreprise. Pour cela, le financement du cycle d'exploitation doit servir de cadre pour une densification du financement stratégique. Le positionnement culturel d'affaire du promoteur est déterminant dans la prospérité ou la faillite de sa structure.

En effet, le caractère dual de la posture culturelle du promoteur pose un débat sur son effet de synergie, voire sur le caractère prédominant de l'un sur l'autre. En se fiant sur l'analyse des résultats il apparait que la corrélation de la seconde hypothèse s'avère supérieure à la première. Ceci peut prêter attention à une mention d'une logique prédominante de l'entrepreneur stratégique sur l'entrepreneur déterministe. Par ailleurs, le comportement

risquophobe de l'entrepreneur en contexte africain peut aussi donner lieu à cette logique duale d'acteur prudent. Ceci étant, les compétences limitées du dirigeant l'orientent davantage à opter pour une véritable solution de stabilité financière ; par conséquent à se tourner vers son réseau d'affaire propre à son univers culturel. Si l'environnement culturel n'a pas toujours raison sur le comportement financier de l'entrepreneur dans la gestion de son cycle d'exploitation, l'entrepreneur de par son degré élevé d'aversion au risque ne saurait se détacher de son réseau culturel.

Il se pose un débat anthropologique à cet ordre dans l'optique du financement du cycle d'exploitation justifiant ainsi cette posture hybride de l'entrepreneur et soulevant un ensemble d'interrogation. Peut-il faire fortune en faisant abstraction de son réseau culturel ? De plus peut-il entrevoir un agrandissement de son activité au détriment de son réseau culturel ? Au final l'entrepreneur se situe sur une spirale culturelle entre dépendance de son réseau et définition d'une stratégie d'affaire. Dans cette optique, les résultats montrent qu'il est dans l'intérêt d'un entrepreneur de préserver ses acquis partenariaux à connotation culturelle afin de définir des stratégies d'appropriation des ressources.

Toutefois le questionnement du réseau d'affaire à connotation culturelle limite la marge de manœuvre du dirigeant en ce qui concerne la gestion optimale de son besoin en fond de roulement. Si le financement se veut promoteur de la création de la valeur ajoutée, il est aussi intéressant de noter la limitation des stratégies de l'entrepreneur d'acquérir des ressources dans une fonction utilitaire. Les impératifs socioculturels en contexte camerounais limitent davantage les possibilités d'entrevoir une véritable densité du réseau ; cette densité représente le niveau d'accroissement des ressources internes de l'entreprise, planifiable et significatives sur le temps. Partant des travaux sur le potentiel managérial limité de l'entrepreneur conjugué au comportement risquophobe de ce dernier, sa stratégie d'acteur opportuniste prévaut à cet ordre. Ceci justifie le canal du réseau culturel comme véritable et unique alternatif pour un entrepreneur disposant un profil contraire aux logiques de conquête. Il est contraint de se tourner vers son réseau culturel pour définir des stratégies d'appropriation des ressources non plus pour une optique du réinvestissement, mais pour une préservation des acquis.

3.2.2. Le caractère paradoxal du comportement financier de l'entrepreneur

L'analyse par les odds ratios a fait montre de la présence d'un comportement contrasté des entrepreneurs. Dans le cas d'espèce, deux cas s'offrent à notre discussion. Le premier cas présente des TPE non rentables qui souhaitent réinvestir dans un autre domaine d'activité. Le second cas révèle une catégorie d'entrepreneurs disposant d'une activité rentable, mais qui paradoxalement présente une aversion à un futur réinvestissement. Pour le premier cas, il est intéressant de noter que l'une des raisons fondamentales de la faillite des TPE relève davantage d'un défaut de qualité du projet à la base. De plus les travaux sur le comportement entrepreneurial présentent une certaine particularité en contexte africain. En effet, le fonctionnement de la TPE obéit à la logique de débrouillardise ; loin d'un projet perfectible et murement pensé sur le temps. Il en ressort un entrepreneuriat fondé sur l'opportunité temporelle expliquant le comportement migratoire des entrepreneurs d'une activité vers une autre. Étant donné que les ressources dont dispose la TPE proviennent de son réseau d'affaire, envisagé investir dans le futur quand l'activité initiale n'est pas rentable suppose que l'entrepreneur attende davantage de son réseau. Ceci traduit sa capacité à contrôler son réseau, à le dominer, à mettre sur pied des stratégies pour continuer à bénéficier des ressources même lorsque son activité n'est pas rentable. Le second cas est l'identité même de l'entrepreneur averse au risque. Les paramètres culturels sont davantage vecteurs de la conservation des acquis des promoteurs de la TPE. Il est intéressant de noter que l'entrepreneuriat en Afrique vise avant tout la promotion de l'espace culturel. Ainsi le comportement risquophobe de l'entrepreneur et le poids de l'environnement culturel peuvent traduire la réticence des entrepreneurs locaux à investir davantage.

Conclusion

L'intérêt de cet article visait à montrer comment les déterminants culturels influencent le financement du cycle d'exploitation. Il a été intéressant à partir de la théorie des réseaux et celle de la dépendance des ressources de justifier la relation entre le comportement financier du dirigeant de la TPE et les facteurs culturels. Le résultat fait ressortir deux attitudes de l'entrepreneur de la TPE concernant la logique du financement. Premièrement le caractère dual de la vision (conservatisme et conquête) de l'entrepreneur et deuxièmement le paradoxe sur le comportement financier de certains promoteurs des TPE notamment ceux ayant des activités non rentables mais qui souhaitent réinvestir davantage dans d'autre domaine

d'activité et la catégorie d'entrepreneurs disposant d'une activité rentable, mais qui paradoxalement présente une aversion à un futur réinvestissement. En effet, le financement du cycle d'exploitation contrairement à la logique classique dans nos TPE ne constitue guère un levier du financement du cycle d'investissement. Il est fondamental d'inscrire ce débat du financement sur la volonté de son promoteur à étendre son activité. L'aptitude pour un entrepreneur d'étendre son réseau d'affaire est fondamentale, dépassant la dépendance du pouvoir discrétionnaire de son environnement culturel. Les études se sont généralement attardées sur l'entrepreneur comme acteur risquophobe sans toutefois s'intéresser au débat d'acteur agi ou acteur conscient. Les deux hypothèses confirmées montrent davantage le caractère limité de l'entrepreneur dans sa rationalité. De ce pas, le flou informationnel retrouvé dans le partenariat repose sur son caractère informel adopté par l'entrepreneur ; ce qui rend difficile une évaluation du besoin en fond de roulement. Il est intéressant de noter quelques limites au questionnement du financement du cycle d'exploitation. Ces études gagneraient à entrer en profondeur sur une étude longitudinale, constructive, voire comparative afin de mesurer véritablement le potentiel, voire l'effet de synergie du mix déterminants culturels/financement du cycle d'exploitation. Pour autant, l'environnement culturel devra constituer un levier du développement, voire de la transformation de la TPE en une multinationale. En effet, situer le financement du cycle d'exploitation entre conservatisme et conquête à partir d'une étude comparative serait une piste de recherche prometteuse.

BIBLIOGRAPHIE

Badraoui S. et Pouwisawè, K. (2014), « culture d'entrepreneuriat en Afrique, une autre affaire sociétale : une approche exploratoire de la problématique », The International Conference of Humanities and Social Sciences - Creativity, Imaginary, Language, Craiova, 16-17 May 2014

Badraoui S., Lalaouna D. et Belarouci S. (2014) « Culture et management : le modèle d'Hofstede en question », Cross cultural management Journal, Volume XVI, Issue 2/2014.

Bensbahou, A. et Zouitene, I. (2019) « L'accès aux financements bancaires des très petites entreprises au Maroc : Cas de la banque populaire » Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 », pp.103- 120.

Benyetho et al. (2020) « Financement des PME marocaines nationales et exportatrices : enquête exploratoire », Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 1 : Numéro 5 » pp : 181-204.

Bougou, C. (2020), « Approche par l'identification des dimensions de la sous-traitance : une étude exploratoire », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 859 – 881.

Bréchet J.P., et al. (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », Revue de l'Entrepreneuriat ; 2009/1 Vol. 8, pp.37 – 53.

Cohen B. (2006), “sustainable valley entrepreneurial ecosystem”, Business and Environment, 15 (1), pp.1-14.

Dodd S., Seaman P., (1998), “Religion and Enterprise : An Introductory Exploration”, Entrepreneur-ship, Theory and Practice, vol. 23, n° 1.

Ferrary M. (2017), « Dynamique du réseau de parties prenantes du dirigeant. L'exemple de re-structurations industrielles », Congrès AGRH à Aix-Marseille.

Ferrary M., (2018), « Dynamique des « petits mondes » de parties prenantes du dirigeant. L'exemple des restructurations industrielles », Congrès AGRH à Lyon.

Ferrary M., Granovetter M. (2009), “The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network”, Economy and Society, 38(2), pp.326-359.

Feudjo J. R. et Tchankam J. P. (2012), « Les déterminants de la structure financière : comment expliquer le paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement des PMI au Cameroun ? », Revue Internationale PME, vol. 25, n° 2, pp. 99-128.

Forget J. (2005), « Gestion de trésorerie), Ed d'organisation, France.

Fouda O. M., et al. (2016), « L'effet de l'écosystème entrepreneurial sur le développement des activités entrepreneuriales au Cameroun », 13^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.

Gandia R. et Gardet E. (2013), « Quelles stratégies pour gérer les asymétries d'interdépendance ? Une application aux studios de jeu vidéo français », XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2.

Granovetter M. (2005), "The impact of social structure on economic outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), pp.33-50.

Kantis, H. D., Frederico, J. S. (2012), "Entrepreneurial Ecosystem Latin America: the role of policies" *International Research and policies Roundtable (Kauffman Foundation)*, Liverpool, UK.

Mitchell R., et al. (2016), "Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation", *Academy of Management Review*, 41(2), pp. 252-275.

Modigliani, F. et Miller, M.H. (1958), "The cost of capital corporation finance and the theory of investment", *American Economic Review*, Vol. 48, n°3, pp.261-297.

Myers, S. C. et Majluf, N.S. (1984), "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", *Journal of Financial Economics*, Vol.13, n°2, pp.187-221.

Ndjambou et Sassine (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision », *Revue Gestion et Organisation*, pp.7-19.

Newman M. (2003), "The structure and function of complex networks", *SIAM Review*, 45, pp.167-256.

Pfeffer, J. et Salancik G. (1978), « The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective », New York : Harper & Row.

Shamba P. B. et Livian Y. F. (2014), "Le management africain introuvable". 4^{ème} conférence ATLAS AFMI, May 2014, Marseille, France.

Ter Wal A., et al. (2016), «The Best of Both Worlds The Benefits of Open-specialized and Closed-diverse Syndication Networks for New Ventures' Success», *Administrative Science Quarterly*, 61(3), pp.393-432.

Tidjani B. et Kamdem E. (2010), « Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre pratiques organisationnelles et processus sociaux », EMS.

Torrès O. (2007), « Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique », *management des PME de la création à la croissance*, Pearson.

Torrès O. (2015) « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité » Revue française de gestion, 2015, vol. 41, n° 253, pp.333–352.

Tounes A. et Assala K. (2007), « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5ème Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4 au 7 octobre.