

Détermination des coûts et résultats dans les TPE informelles au Cameroun: démarche intuitive ou choix raisonné?

Cédrick NZOKOUO MOUAFO¹, Léopold DJOUTSA WAMBA², Fidèle DJOUMESSI³

Mots clés:

TPE informelle

Coûts

Résultats

Management

interculturel

Encastrement

communautaire

Cameroun

RÉSUMÉ

Cette étude part d'une curiosité relative à l'encastrement communautaire des TPE informelles évoluant en marge d'une organisation comptable minimale. L'objectif est de comprendre comment les dirigeants-proprétaires de ces micro-entités procèdent concrètement pour déterminer les coûts et les résultats liés à leurs activités. Les données proviennent d'entretiens semi-directifs menés entre juin et décembre 2023 auprès de 21 dirigeants-proprétaires des régions septentrionales du Cameroun.

Les résultats révèlent que la détermination des coûts suit une démarche raisonnée mais imparfaite, en raison des interférences conduisant à des déperditions, des dépenses non maîtrisées, de l'usage croisé des ressources, ainsi que des difficultés d'évaluation du travail du dirigeant et de ses proches. En ce qui concerne les résultats, ils sont appréciés de manière intuitive à travers les retombées de l'entreprise sur la vie de l'entrepreneur, notamment le bien-être de la famille sur les plans nutritionnel, sanitaire et du logement, le niveau de scolarisation et d'éducation des enfants à charge, ainsi que l'engagement des dirigeants dans les réunions communautaires et les tontines.

Ces résultats mettent en évidence la fragilité du mode de fonctionnement des TPE informelles, ce qui implique la nécessité de les doter d'un minimum d'outils de suivi comptable manuel et de mécanismes de ventilation des flux économiques et sociaux traversant l'entreprise.

© 2026 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Chargé de Cours, Département de Comptabilité et Finance, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Maroua-Cameroun. Courriel : cedrickmouafo6@gmail.com

2. Maître de Conférences - Cames, Département de Comptabilité et Finance, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Maroua. Courriel : djoutsaleo@yahoo.fr

3. Maître de Conférence-Cames, Département de Comptabilité et Finance, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Ngaoundéré-Cameroun. Courriel : djoumessifidele@gmail.com

INTRODUCTION

Aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement, le système productif est largement dominé par les Très Petites Entreprises (TPE). En Afrique, le dynamisme des populations dans les activités économiques se traduit par un fort esprit entrepreneurial, marqué notamment par la présence croissante du commerce de rue, des marchés traditionnels et des marchés hebdomadaires (Diop Sall, 2018 ; Abbo & Sangué-Fotso, 2023). Les activités liées à ce type d'entités sont qualifiées d'informelles depuis les travaux de Lopez (1970), dans la mesure où elles ne sont généralement pas enregistrées auprès des registres de la chambre de commerce et ne tiennent pas régulièrement une comptabilité (Diop Sall, 2018, p. 91). Pourtant, elles fournissent près de 70 % des emplois et contribuent à environ un tiers du PIB (Ohnsorge & Yu, 2022 ; Biwolé-Fouda, 2023, p. 35). En Afrique subsaharienne plus précisément, la contribution moyenne des unités de production informelles est estimée à 36,7 % du PIB (OIT, 2018), tandis qu'au Cameroun elle dépasse 57 % du PIB (Abbo & Sangué-Fotso, 2023). Cela témoigne de l'importance et de la prépondérance de cette catégorie particulière d'entreprises dans l'écosystème entrepreneurial du pays.

Malgré cette prépondérance, les modèles théoriques classiques peinent à expliquer la logique de fonctionnement des TPE informelles, se limitant souvent à des constats relatifs à leur succès ou à leur échec, à leur résilience et à leur reconversion face aux multiples crises, ainsi qu'à leur prolifération dans les contextes africains (Diop Sall, 2018 ; Causse & Biwolé-Fouda, 2020). Pour Anasse et al. (2020), la gestion de ces entités ne s'inscrit pas nécessairement dans l'orthodoxie managériale classique, ce qui explique, à notre sens, pourquoi certains modèles théoriques traditionnels sont de plus en plus critiqués et perçus comme inopérants pour décrire les réalités du management dans ces contextes (voir Livian, 2020 ; Ngantchou & Biwolé-Fouda, 2021). Il semble ainsi que les TPE disposent d'une rationalité propre, encore peu connue en raison de la méconnaissance de leurs logiques de fonctionnement (Causse, 2018, p. 33).

Ces entreprises s'apparentent à des entités communautaires dans lesquelles le dirigeant,

profondément humaniste et attaché aux valeurs d'assistance, d'entraide et d'empathie sociale, doit aller au-delà de sa mission économique pour contribuer au bien-être de sa communauté de sang (responsabilité généalogique), de sa communauté de lieu (responsabilité géographique) et de sa communauté d'esprit (responsabilité spirituelle), au sens de Biwolé-Fouda (2023). Dès lors, ces responsabilités s'encastrent quotidiennement dans les flux économiques de l'entreprise, conduisant à articuler deux dimensions habituellement disjointes et pensées de manière asymétrique : l'économique et le social (Fattam & Paché, 2016).

Les recherches existantes n'expliquent cependant pas comment, dans un tel contexte, les dirigeants de TPE informelles, évoluant en marge d'une organisation comptable minimale (Causse & Biwolé-Fouda, 2020), déterminent les coûts et les résultats associés à leurs activités. Pour Causse (2018, p. 31), le principal danger réside dans le fait que la responsabilité sociale finisse par primer sur la responsabilité économique. Antérieurement, certains travaux ont déjà souligné le caractère hasardeux des activités des TPE, souvent exercées sans véritables règles de gestion (Tidjani, 2003), sans support physique de l'information comptable et financière (Abbo & Sangué-Fotso, 2023), voire sans horizon clairement défini (Diop Sall, 2018). Meyssonier (2019) indique que la TPE fonctionne de manière informelle et peu instrumentée, sous la supervision directe du dirigeant-proprétaire. Biwolé-Fouda (2023) va dans le même sens en soutenant que ces entités se caractérisent par une gestion fortement personnalisée et un enracinement profond dans les milieux sociaux où elles sont implantées. Kaoutoing et al. (2017, p. 70) estiment que leur stratégie est très intuitive et peu formalisée. Yam et Um Ngouem (2022), pour leur part, soulignent que les dirigeants de TPE adoptent une stratégie de proximité et un style de management intuitif consistant à « faire sans savoir comment on fait ce qu'on fait ». Enfin, Sangué-Fotso et Ngouane (2023) montrent que la débrouillardise permet de lancer ces activités tandis que l'innovation frugale leur permet de se développer et d'envisager des perspectives plus ambitieuses.

Bien que ces travaux apportent des éclairages importants sur les réalités du pilotage des TPE, ils n'abordent pas spécifiquement la question de la détermination des coûts et des résultats dans ces contextes. Pourtant, compte tenu de la faiblesse de leurs ressources, ces entités

demeurent fragiles et particulièrement exposées au risque de disparition, d'où la nécessité de comprendre les mécanismes de détermination des coûts et des résultats associés à leurs activités. La perspective retenue ici consiste précisément à prévenir le danger évoqué par Causse (2018, p. 31), afin de favoriser une gestion plus frugale et plus rationnelle des ressources limitées dont disposent ces entreprises.

En mobilisant le cadre conceptuel des perspectives du management interculturel africain, qui fait de l'encastrement communautaire du dirigeant le principe central du pilotage des micro-entités africaines (Diop Sall, 2018 ; Croce, 2018 ; Anasse et al., 2020 ; Causse & Biwolé-Fouda, 2020 ; Ngantchou & Biwolé-Fouda, 2021), cette étude vise à comprendre comment les dirigeants-propriétaires des TPE informelles procèdent concrètement pour déterminer les coûts et les résultats de leurs activités. Son intérêt apparaît d'autant plus important qu'il s'agit de garantir une gestion pérenne des ressources de ces entités, véritables niches d'emplois et vecteurs de stabilité socio-économique (Djoutsa Wamba & Koyé, 2023 ; Biwolé-Fouda, 2023). Cette recherche entend également contribuer à l'action des pouvoirs publics, de plus en plus préoccupés par l'encadrement et la fiscalisation du secteur informel (voir INS-EESI, 2020).

Le développement de cet article s'articule autour de trois parties : la première porte sur le cadre théorique de l'étude, la deuxième présente la démarche méthodologique mobilisée, tandis que la troisième expose la synthèse des résultats ainsi que leur mise en perspective, avant la conclusion générale.

1. Cadre théorique de l'étude

Dans cette partie de l'étude, nous essayerons tout d'abord d'apporter les éclaircissements nécessaires à la compréhension du concept de TPE informelle au Cameroun, avant de présenter les spécificités de ce type d'entreprise.

1.1. Revue critique du cadre définitionnel de la TPE informelle

Les TPE demeurent des entités difficiles à cerner, aussi bien dans leurs dynamiques expansionnistes que dans leurs configurations et leurs raisons d'être. Elles se présentent sous

des formes très variées et peuvent revêtir des configurations multiples (Um-Ngouem, 2006). En Afrique, elles évoluent majoritairement dans le secteur informel (Diop Sall, 2018 ; Biwolé-Fouda, 2023). Depuis les travaux fondateurs de Lopez (1970), et suivant l'approche néolibérale, l'informel est reconnu comme un secteur caractérisé par de faibles barrières à l'entrée, permettant aux entrepreneurs de créer des entreprises ou d'accumuler du capital dans l'environnement urbain (Sangué-Fotso & Ngouane, 2023).

Par la suite, plusieurs organisations internationales ont tenté d'apporter des clarifications à la notion d'informalité. L'OIT (2017, 2018) définit l'informalité par référence à la très petite taille des activités et à leur non-enregistrement, tandis que l'OCDE (1997) nuance cette approche en évoquant des activités faiblement enregistrées. Au niveau local, l'Institut National de la Statistique du Cameroun (INS, 2018) définit également l'informalité par référence à l'absence d'enregistrement et/ou à l'absence de tenue d'une comptabilité formelle écrite conforme au plan comptable OHADA (p. 5). Ces différentes définitions reposent globalement sur deux critères essentiels : la taille de l'activité et son degré d'enregistrement.

La critique formulée par Tiam (2019, p. 120) à propos du lien entre informalité et taille met toutefois en évidence le fait que de grands groupes peuvent exercer des activités partiellement informelles, tandis que certaines micro-entreprises choisissent de se formaliser. De même, les structures peuvent être enregistrées auprès de différentes administrations (locales, centrales ou fiscales). D'ailleurs, Gautier et al. (2001, p. 798) ont rapidement souligné que la majorité des enquêtes consacrées au secteur informel montrent que celui-ci n'est jamais totalement exempt de taxes, contrairement à l'idée répandue d'un secteur entièrement en marge de toute réglementation.

La question de l'enregistrement ne devrait donc pas appeler une réponse binaire, mais plutôt renvoyer à l'idée d'un degré de formalité ou d'informalité, dans la mesure où ces critères ne sauraient s'appliquer de manière absolue. Cette nuance apportée notamment par Tiam (2019) nous conduit à reconsidérer l'objet de cette étude, à savoir la TPE informelle.

1.1.1. Analyse critique de la définition de la TPE au Cameroun

La TPE est généralement définie selon une approche quantitative et une approche qualitative (Djoutsa Wamba & Koyé, 2023 ; Biwolé-Fouda, 2023). Du point de vue quantitatif, la

référence est faite à l'effectif du personnel et au chiffre d'affaires. Ainsi, d'après la loi n° 2015/010 du 16 juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun, la très petite entreprise est officiellement définie comme toute entreprise comptant au plus cinq employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas 15 millions de FCFA.

Au sens de cette loi, la combinaison des critères relatifs à l'effectif des employés et au chiffre d'affaires est indispensable pour l'identification de la TPE. Toutefois, l'opérationnalisation de cette définition dans le cadre des TPE informelles soulève plusieurs difficultés liées à la réunion simultanée de ces deux critères. En effet, s'il est possible, de manière approximative et en l'absence d'une organisation comptable formelle, d'estimer leur chiffre d'affaires, il demeure plus difficile de déterminer précisément le nombre d'employés, compte tenu de la fluctuation régulière de la main-d'œuvre et de l'encastrement communautaire qui ne confère pas nécessairement le statut d'employé à toutes les personnes participant quotidiennement à l'activité.

Dans le contexte français, Marchesnay (2003) montre d'ailleurs qu'en milieu TPE, le critère d'effectif devient particulièrement complexe à apprécier en raison de la diversité des statuts des collaborateurs, avec la prise en compte des intérimaires, des saisonniers, des stagiaires, des apprentis, mais également des collaborateurs épisodiques, souvent issus de la cellule familiale ou du réseau de proximité et généralement non enregistrés.

Suivant l'approche qualitative, cette catégorie d'entreprises correspond, dans la majorité des cas, à des entreprises individuelles ne disposant pas de salariés permanents (Causse, 2018). Elles reflètent une économie domestique fondée sur un modèle d'allocation familiale (Gramain et al., 2005). Elles sont principalement spécialisées dans l'artisanat, le commerce de détail et les services (Diop Sall, 2018 ; Abbo, Sangué-Fotso & Ngouane, 2023). L'investissement initial en capital demeure relativement faible et provient généralement des ressources personnelles du dirigeant-propriétaire, animé par un courage et une détermination qui fondent sa résilience (Kaoutoing et al., 2017 ; Causse & Biwolé-Fouda, 2020 ; Djoutsu Wamba & Koyé, 2023).

1.1.2. Proposition d'une définition de la TPE informelle en contexte camerounais

Les critères qualitatifs et quantitatifs précédemment présentés, bien qu'ils permettent de mieux cerner la TPE traditionnelle, apparaissent néanmoins insuffisants pour appréhender pleinement la réalité des TPE informelles en contexte camerounais. Après analyse, il semble difficile de leur attribuer une configuration précise et stable.

Toutefois, un dénominateur commun se dégage chez les acteurs de ce secteur concernant les raisons de création de ces entreprises ainsi que les attentes et aspirations qui leur sont associées. Les travaux existants mettent en évidence une logique de débrouillardise et de survie qui caractérise ces activités (Causse & Ebondo, 2018 ; Djoutsa Wamba & Koyé, 2023 ; Yam & Um-Ngouem, 2022 ; Sangué-Fotso & Ngouane, 2023), conduisant à une gestion fortement communautaire (Causse & Biwolé-Fouda, 2020).

Sur cette base, nous pouvons définir la TPE informelle au Cameroun comme une micro-entité communautaire faiblement déclarée et ne disposant pas d'une comptabilité formelle, créée par un individu dans une logique de débrouillardise et de survie afin de subvenir à ses besoins vitaux ainsi qu'à ceux de son cercle socio-familial. L'activité demeure essentiellement orientée vers la satisfaction des besoins locaux, compte tenu de l'encastrement communautaire de l'entreprise, ce qui lui permet de se reconvertir rapidement vers des marchés plus porteurs et de répondre avec flexibilité aux variations de la demande locale.

1.2. Spécificités de la TPE informelle

Dans la littérature, deux grands courants de pensée se sont développés dans les années 1970 afin d'établir des typologies des TPE (Frimousse, 2012). Il s'agit du courant de la spécificité et du courant de la diversité. Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons au courant de la spécificité, qui permet de mettre en évidence trois traits identitaires fondamentaux offrant un regard réflexif sur la TPE informelle.

1.2.1. L'informalité : une opportunité compétitive pour les TPE

La majorité des TPE dans les pays en développement évoluent dans le secteur informel afin de se soustraire aux charges et contraintes liées à la formalisation de leurs activités (Biwolé-Fouda, 2023 ; Gautier et al., 2001). En effet, la prolifération des entreprises informelles est étroitement liée aux politiques de fiscalisation intensive mises en place par les États africains

dans le but de redresser des économies fortement affectées par les crises économiques, auxquelles s'est récemment ajoutée la crise sanitaire liée à la Covid-19. Ainsi, une multitude d'impôts et de taxes ont été instaurés pour compenser les déficits observés dans la mise en œuvre des différents programmes économiques.

À partir d'une revue des travaux menés dans plusieurs contextes africains, Hernandez (1997, p. 109) montre que le respect des obligations fiscales et sociales au Bénin entraîne une baisse de l'excédent brut d'exploitation de 31 %. Cette baisse atteint 26,85 % chez les entrepreneurs du district de Tunis et 88,23 % dans les entreprises banguissoises de Centrafrique. Une telle situation pousse de nombreux opérateurs économiques à demeurer dans l'informel afin de réaliser des économies fiscales.

En effet, selon De Soto (1994), cité par Degos et Souleymanou (2018, p. 60), les petits entrepreneurs agissent de manière rationnelle en comparant les coûts de la formalité à ceux de l'informalité, et choisissent cette dernière lorsqu'elle apparaît plus avantageuse. L'informalité permet ainsi de se soustraire à une part importante des charges liées à l'activité et d'offrir des prix plus compétitifs que ceux pratiqués dans le secteur formel (Causse & Biwolé-Fouda, 2020). C'est ce que Fomba et al. (2018) qualifient de coût d'opportunité associé à la violation de la réglementation.

Les théories économiques inspirées des travaux sur la courbe de Laffer offrent également un cadre explicatif pertinent, notamment à travers l'hypothèse selon laquelle l'augmentation de la pression fiscale favorise un arbitrage en faveur du travail non déclaré, qui se substitue progressivement à l'emploi moderne ou le remplace totalement (Bakehe, 2016, p. 106). Dès lors, la nécessité socio-économique des TPE informelles se trouve renforcée par leur compétitivité-prix, ce qui leur confère progressivement davantage de légitimité et de succès, malgré le caractère parfois illégal de leurs activités.

1.2.2. La TPE comme épicerie d'une gestion sociale de proximité dans une logique de survie

Le développement spectaculaire des TPE informelles, particulièrement dans les pays en développement, est avant tout lié au rôle existentiel qu'elles jouent auprès des couches

sociales défavorisées. En Afrique, le contexte social est fortement marqué par l'esprit communautaire et les logiques de partage social, ce qui contraint les dirigeants de TPE, profondément identifiés à leurs communautés d'appartenance, à contribuer activement au bien-être collectif (Diop Sall, 2018). Ils vivent ainsi en parfaite symbiose avec le système social dans lequel ils évoluent (Causse & Ebondo, 2018).

Dans le secteur des mototaxis, par exemple, Djouda Feudjio (2014, p. 99) montre qu'il s'agit avant tout d'une stratégie de survie socio-économique pour les jeunes camerounais. Selon l'auteur, confrontés à la rareté des ressources de survie, à la précarité économique et à la violence des acteurs institutionnels au service d'un État autoritaire, les jeunes « benskineurs » luttent quotidiennement pour obtenir quelques ressources leur permettant de « rester debout » et de venir en aide à leurs proches.

Le Cameroun connaît ainsi une forte expansion des TPE informelles, y compris dans des secteurs particulièrement sensibles ou réglementés comme celui des médicaments ou des produits pétroliers. Dans ces contextes, la logique de survie et l'utilité socio-communautaire tendent à supplanter la nécessité de conformité réglementaire. L'entreprise demeure certes sensible à la recherche du profit, mais cette recherche s'effectue sous la contrainte implicite de satisfaire aux exigences de la communauté, lesquelles peuvent être assimilées à des contrats sociaux implicites (Causse & Biwolé-Fouda, 2020).

1.2.3. La complexité de la détermination des coûts et des résultats dans les TPE informelles

Traditionnellement, la distinction entre le patrimoine de l'entreprise et celui de son dirigeant permet d'établir une séparation claire entre les flux propres à l'entreprise (flux économiques) et ceux liés au dirigeant (flux socio-familiaux). Toutefois, dans les TPE informelles, où une telle distinction est généralement inexistante, la détermination des coûts devient particulièrement complexe.

L'unicité de caisse entraîne non seulement une confusion entre les dépenses liées à l'entreprise et celles du dirigeant, mais également un mélange des recettes et des bénéfices, notamment lorsqu'il faut faire face aux engagements socio-communautaires (Um Ngouem, 2006, p. 126). Le dirigeant apparaît alors comme un véritable homme-orchestre, assurant à lui

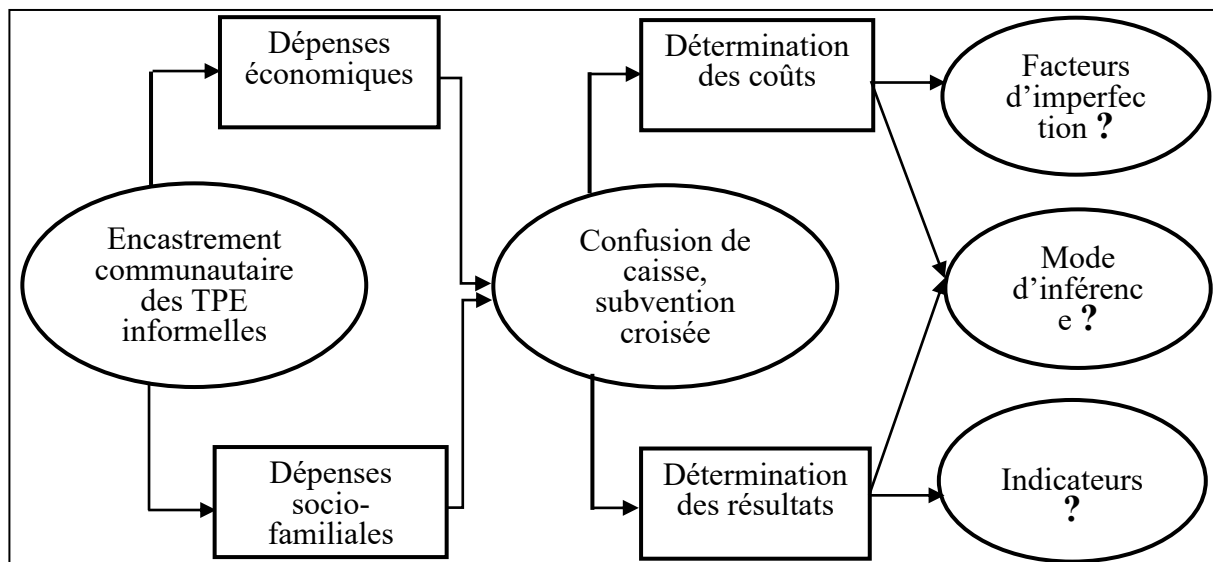
seul l'essentiel du travail et des compétences nécessaires au fonctionnement de son activité (Nzokouo & Massimango, 2020).

Il consacre un temps considérable au travail, intervient à plusieurs niveaux et réalise une multitude de tâches, au point de ne plus savoir précisément ce qu'il doit facturer à ses clients. Dans le cas spécifique des TPE du tourisme sportif, Bouhaouala et Chantelat (2002, p. 24) constatent que le dirigeant éprouve de grandes difficultés à estimer et à intégrer le coût de son propre travail dans les calculs économiques.

Par ailleurs, il est souvent assisté au quotidien par un ou deux employés, des apprentis ou encore des membres de la famille (Um-Ngouem, 2006 ; Hernandez, 1997), dont la contribution physique et intellectuelle n'est généralement pas intégrée dans les coûts de production. Il en résulte un enchevêtrement de l'intuition et de la rationalité, sans qu'il soit véritablement possible d'identifier les règles guidant la détermination des coûts et des résultats.

Le maître-mot de cette logique intuitive consiste à « faire sans savoir comment on fait ce que l'on fait » (Yam & Um Ngouem, 2022, p. 43). C'est précisément cette démarche à la fois énigmatique et ambivalente qui fonde notre questionnement sur les mécanismes de détermination des coûts et des résultats dans le contexte des TPE informelles.

Figure 1 : modèle conceptuel de l'étude



2. Cadre méthodologique de l'étude

Cette étude s'inscrit dans une démarche qualitative visant à comprendre le mode d'inférence des dirigeants de TPE en matière de détermination des coûts et des résultats liés à leurs activités. En sciences de gestion, la démarche qualitative est particulièrement indiquée lorsque l'objectif de la recherche est d'explorer, de comprendre ou de générer des idées sur le pourquoi et le comment d'un phénomène (Gavard-Perret et al., 2008). Nous marquerons ici un temps d'arrêt sur les options méthodologiques retenues, la constitution de l'échantillon, ainsi que les modalités de collecte et d'analyse des données.

2.1. Les choix méthodologiques de la recherche

Notre démarche s'appuie sur une étude de cas multiples conduite selon la logique de la théorisation enracinée. La méthode de théorisation enracinée, ou *grounded theory*, est une démarche développée par Glaser et Strauss (1967), qui préconise l'immersion dans le terrain d'étude comme point de départ de la production des connaissances. Issue des domaines des soins infirmiers et de la sociologie, la *grounded theory* a progressivement suscité l'intérêt d'autres disciplines, notamment celui des sciences de gestion (Joannides & Berland, 2008). Elle est particulièrement reconnue par Hanko et al. (2020) comme un levier essentiel de compréhension du management dans les contextes africains.

La *grounded theory* est essentiellement centrée sur la question du « comment », afin de comprendre le comportement d'un cas clinique ou sociologique. Dès lors, cette approche nous paraît particulièrement indiquée dans le cadre de cette étude, dans la mesure où notre objectif consiste à comprendre le comportement des dirigeants de TPE informelles en matière de détermination des coûts et des résultats inhérents à leurs activités. Par ailleurs, son processus itératif permet de réduire considérablement la subjectivité du chercheur durant la phase empirique, sachant que, pour Hlady-Rispal (2000, p. 253), « la logique qualitative inductive a pour but de construire une théorie à partir du vécu des acteurs ».

2.2. Composition de l'échantillon

L'échantillon est constitué de 21 TPE du secteur informel identifiées selon une démarche aléatoire en trois étapes. Dans la première étape, nous nous sommes appuyés sur la définition retenue par l'Institut National de la Statistique (INS-RGE, 2018, p. 5) afin d'établir, de

manière aléatoire, une liste de TPE appartenant au secteur informel dans les villes de Ngaoundéré, Garoua et Maroua. Il s'agit des entreprises n'ayant pas encore fait l'objet d'un enregistrement auprès des services administratifs compétents et dont l'effectif des personnes y travaillant de manière permanente ou occasionnelle ne dépasse pas cinq individus.

Afin de prendre en compte les spécificités sectorielles, nous avons retenu, avec des quotas relativement similaires, des TPE exerçant dans les activités de commerce de détail, de fabrication artisanale, de transport interurbain, de réparation et de restauration. Ces activités représentent à elles seules plus de 70 % des unités de production informelles installées au Cameroun (INS-EESI, 2020).

La deuxième étape a consisté à rencontrer les dirigeants-propriétaires de chaque TPE sélectionnée afin de leur présenter les objectifs de notre étude ainsi que l'importance de leur participation aux entretiens. Nous nous sommes engagés à préserver leur anonymat et la confidentialité des informations sensibles issues de nos échanges. Cette démarche a conduit plusieurs enquêtés à donner leur consentement et, afin de faciliter la suite de l'enquête, certains ont mis leurs contacts téléphoniques à notre disposition.

La troisième étape a consisté à contacter effectivement, par téléphone, les dirigeants-propriétaires des TPE précédemment identifiées afin de nous assurer de leur disponibilité à participer à l'enquête.

Dans l'ensemble, les TPE enquêtées présentent une ancienneté moyenne de quatre années d'existence. Il s'agit essentiellement d'entreprises localisées en milieu urbain, puisque 18 des 21 TPE étudiées sont installées dans les grandes villes (chefs-lieux de région), tandis que les trois autres se situent dans des villes secondaires (chefs-lieux de département). Onze micro-entrepreneurs exercent leurs activités à domicile, six dans des hangars construits en bordure de voie publique, deux dans des hangars situés dans les marchés, tandis que trois utilisent des locaux quasi modernes. Ces entreprises emploient en moyenne trois à quatre apprentis ou employés, généralement membres de la famille du dirigeant-propriétaire.

2.3. La collecte des données

L'entretien individuel semi-directif a été retenu comme technique de collecte des données. Il s'agit d'une rencontre entre un chercheur et sa cible de recherche (Djoutsa Wamba et al., 2021). Les données ont été recueillies entre les mois de juin et décembre 2023 à partir d'un guide d'entretien (voir annexe 1). Les pratiques managériales constituent l'élément central de ce guide, précédé d'informations générales relatives à l'entreprise.

Ainsi, le premier thème, portant sur la présentation de l'enquête et de son entreprise, visait à recueillir des informations générales sur le dirigeant, les raisons de création de son activité ainsi que ses conditions d'exercice. Le deuxième thème, consacré aux pratiques managériales et à la détermination des coûts, avait pour objectif d'obtenir des informations détaillées sur les pratiques courantes afin d'en déduire les modalités de détermination des coûts. Enfin, le troisième thème, portant sur la détermination des résultats, visait à comprendre le mode d'inférence mobilisé par les dirigeants ainsi que les indicateurs utilisés pour apprécier les bénéfices générés par leurs activités.

Les entretiens réalisés ont été enregistrés puis retranscrits. Par la suite, nous sommes retournés auprès des interviewés avec une copie des retranscriptions, dans un délai de quinze jours après les entretiens, afin de leur permettre de confirmer, préciser ou modifier les données collectées. Cette stratégie, appelée « effet miroir », est recommandée pour stimuler les réactions des interviewés et obtenir de nouvelles informations permettant d'approfondir la compréhension de la situation étudiée (voir Krief & Zardet, 2013, p. 218).

Nous avons ensuite procédé à une triangulation des données recueillies en exploitant également les rapports de l'Institut National de la Statistique (INS-EESI, 2020). Le tableau 1 ci-dessous présente quelques renseignements relatifs aux personnes interrogées, tout en préservant leur anonymat conformément à nos engagements de confidentialité.

Tableau 1 : Liste des personnes interrogées

Entretien	Domaine d'activité	S e x e	Qualité du répondant	Années expérience	Durée des entretiens (min)

ENT 1	Commerce de détail	F	Propriétaire	6 ans	48
ENT 2	Commerce de détail	H	Propriétaire	3 ans	32
ENT 3	Commerce de détail	F	Copropriétaire	3 ans	23
ENT 4	Commerce de détail	H	Copropriétaire	5 ans	37
ENT 5	Fabrication artisanale	H	Propriétaire	5 ans	22
ENT 6	Fabrication artisanale	F	Propriétaire	7 ans	34
ENT 7	Fabrication artisanale	H	Propriétaire	10 ans	70
ENT 8	Fabrication artisanale	H	Copropriétaire	6 ans	47
ENT 9	Transport interurbain	H	Propriétaire	3 ans	65
ENT 10	Transport interurbain	H	Propriétaire	3 ans	21
ENT 11	Transport interurbain	H	Propriétaire	5 ans	80
ENT 12	Transport interurbain	H	Propriétaire	6 ans	67
ENT 13	Réparation automobile	H	Propriétaire	2 ans	25
ENT 14	Réparation automobile	H	Copropriétaire	4 ans	47
ENT 15	Réparation motocycle	H	Copropriétaire	4 ans	18
ENT 16	Réparation motocycle	H	Propriétaire	7 ans	45
ENT 17	Réparation motocycle	H	Propriétaire	2 ans	10
ENT 18	Restauration	F	Propriétaire	5 ans	20
ENT 19	Restauration	F	Propriétaire	3 ans	36
ENT 20	Restauration	F	Propriétaire	2 ans	15
ENT 21	Restauration	F	Propriétaire	4 ans	40

Source : Les auteurs

2.4. Le traitement des données

Une fois les entretiens terminés, nous avons commencé par réécouter les enregistrements afin d'identifier et de retranscrire les parties significatives de chaque entretien. Étant donné que plusieurs dirigeants ont été interviewés sur leurs lieux d'activité, les échanges ont été marqués par de nombreuses interruptions conduisant parfois à des discours hors contexte. Cette

démarche nous a permis de ramener à environ 45 minutes le temps moyen de retranscription manuelle de chaque entretien, soit environ huit pages par retranscription.

Après cette phase, nous avons procédé à plusieurs lectures flottantes afin d'adapter notre grille de codage aux différentes catégories émergentes. Nous avons ensuite eu recours au logiciel Atlas.ti, que Bandeira-de-Mello et Garreau (2011, p. 176) recommandent pour améliorer la qualité des recherches inscrites dans une démarche de théorisation enracinée.

À partir de ce logiciel, l'analyse des données s'est appuyée sur un processus de codage en trois phases permettant de déconstruire puis d'agréger le contenu de chaque retranscription autour de sous-catégories (sous-thèmes), puis de catégories propres à l'étude.

La première phase correspond au codage ouvert. Elle nous a permis d'identifier les catégories conceptuelles émergentes dans chaque retranscription. Nous avons retenu comme unité d'analyse le « paragraphe de sens », c'est-à-dire la ou les phrases se rapportant à une idée principale (Krief & Zardet, 2013). Pour ce faire, nous avons régulièrement eu recours au *in vivo coding*, consistant à retenir des portions spécifiques de phrases comme noms de codes. Lorsque ces portions apparaissaient trop longues ou insuffisamment explicites, nous avons attribué un nom de synthèse à l'aide de l'option *new code*. Cette première phase a été réalisée par le premier auteur.

La deuxième phase correspond au codage axial. Celle-ci nous a permis, à travers des micro-analyses constantes, de regrouper les codes précédemment obtenus autour des catégories principales auxquelles ils se rapportaient. Il s'agit ici d'un niveau d'abstraction supérieur ayant permis d'obtenir un score d'enracinement pour chaque catégorie, par agrégation des occurrences intra- et inter-verbatim. Le score d'enracinement correspond ainsi au nombre total d'apparitions des codes (paragraphes de sens) traduisant une idée donnée dans l'ensemble des 21 retranscriptions analysées. Ce score permet de dégager les réponses les plus significatives, mais également de gérer les divergences en appréciant leur degré de significativité, c'est-à-dire leur intensité d'apparition.

Afin de contrôler la fiabilité et la validité des résultats, le codage axial a été réalisé séparément par les deux premiers auteurs à partir de la base des codes primaires obtenus à l'issue de la phase précédente. Les résultats obtenus ont ensuite été rapprochés et comparés.

La troisième phase correspond au codage sélectif. Elle nous a permis d'obtenir des éléments de réponse précis aux préoccupations de l'étude à partir des axes liés à nos deux unités d'information principales, à savoir la « détermination des coûts » et la « détermination des résultats ». À partir de cette étape, nous avons construit une arborescence des résultats obtenus pour chacune des thématiques étudiées.

3. Analyse et mise en perspective des résultats de l'étude

L'objectif principal de cette étude était de comprendre comment les très petites entreprises camerounaises du secteur informel procèdent concrètement pour déterminer les coûts et les résultats de leurs activités. L'analyse des discours issus des entretiens réalisés auprès des dirigeants-propriétaires des trois régions septentrionales nous a permis, dans un premier temps, de décrypter la manière dont ceux-ci parviennent à déterminer les coûts au sein de leurs entreprises et, dans un second temps, de comprendre comment ils apprécient les résultats de leurs activités. Chacun de ces résultats est présenté dans cette partie, accompagné de portions de texte témoins extraites des différents verbatims de retranscription.

3.1. La détermination des coûts dans les TPE : une approche raisonnée mais imparfaite

Il ressort de notre terrain d'étude que la détermination des coûts constitue un véritable serpent de mer dans le contexte des TPE informelles. Globalement, les dirigeants s'inscrivent dans une démarche raisonnée lorsqu'il s'agit d'évaluer les coûts les plus importants liés à leurs activités. Toutefois, cette démarche demeure très imparfaite dans la mesure où plusieurs poches de dépenses ne sont ni recensées ni maîtrisées, comme l'illustrent les propos suivants : « C'est une activité familiale ; par conséquent, les dépenses ne peuvent pas être bien maîtrisées. Le plus souvent, j'essaye juste d'évaluer mes principales dépenses, c'est-à-dire celles qui sont régulières. Les autres, je les supporte simplement comme ça, lorsqu'elles arrivent » (ENT 11).

« Dans notre domaine, lorsque tu fais tes achats, tu as déjà une idée de combien tu as dépensé et cela te permet aussi de savoir à combien revendre. Mais comme il y a toujours plusieurs autres dépenses qui arrivent comme ça [peut-être la famille, peut-être les amis], au final, tu ne peux pas connaître toutes tes dépenses. Donc, pour mon cas, en raisonnant, j'essaye

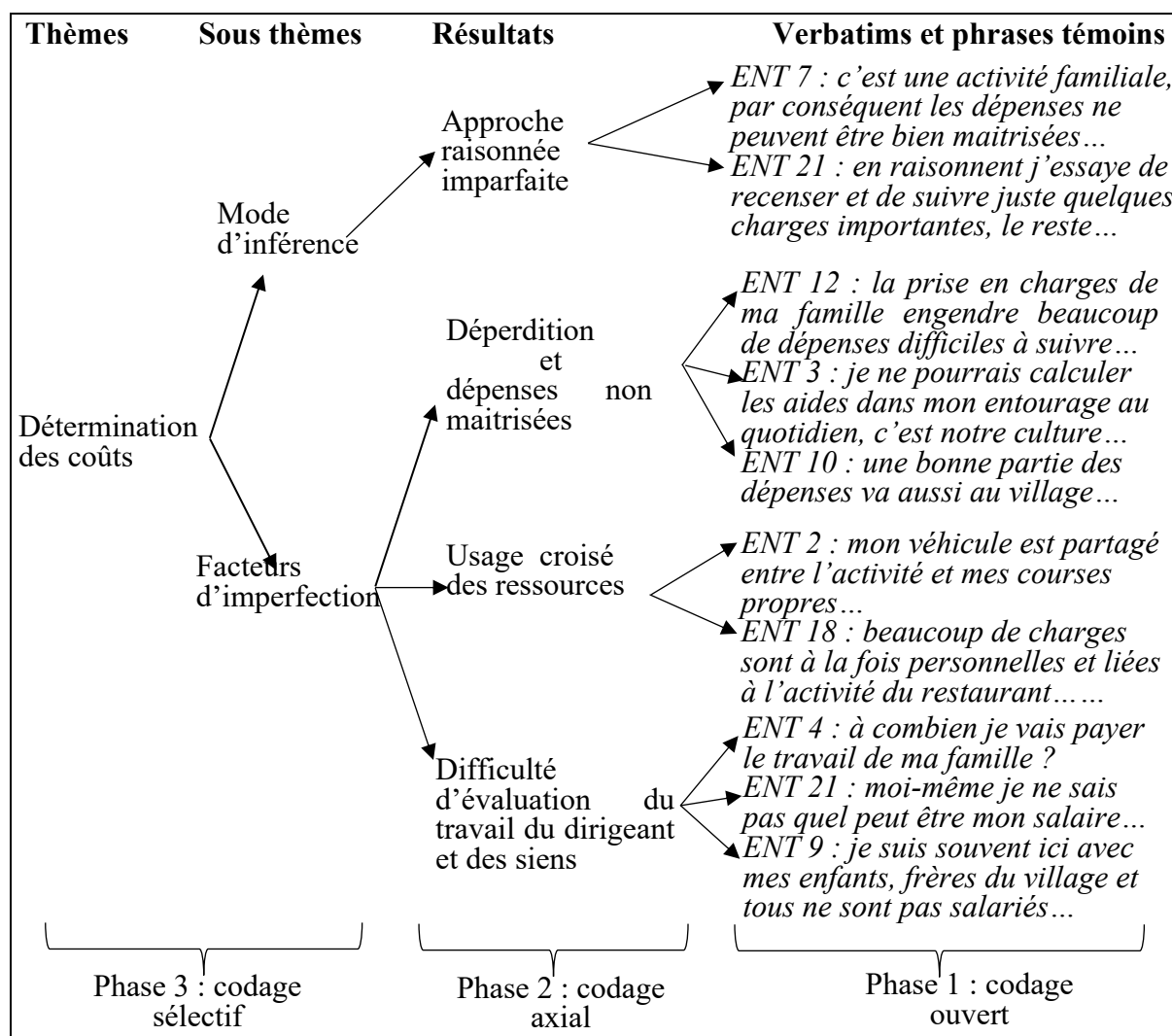
simplement de recenser et de suivre quelques dépenses importantes ; le reste, je ne le calcule pas » (ENT 4 ; ENT 2).

La proximité du dirigeant avec son cercle socio-familial engendre non seulement une économie domestique, mais également une économie morale et affective dans laquelle une part importante des dépenses non maîtrisées est consacrée au bien-être de la communauté. Il existe ainsi une véritable déperdition des ressources en raison de l'absence de distinction entre les dépenses liées à l'exploitation et celles relatives aux contraintes socio-familiales du dirigeant, toutes étant gérées à travers un système de caisse unique. Cela transparaît clairement dans les propos de certains interlocuteurs : « Au-delà de ma petite personne et de ma famille, plusieurs charges que je supporte proviennent de mon entourage, c'est-à-dire ma communauté, mes voisins, mes amis et parfois même des passants inconnus. Ce sont les coûts perdus. Régulièrement, je me retrouve à dépenser comme ça. Tu sais qu'on est en Afrique et, face à certaines situations, tu ne peux pas rester insensible. Je ne pourrais pas calculer toutes les aides apportées à mon entourage au quotidien ; c'est notre culture. Donc cela ne me dérange pas de mettre la main dans la poche [la caisse de l'entreprise], même sans compter, pour les aider à chaque fois, puisque cela me permet aussi de bien vivre avec eux » (ENT 1). « Toutes ces dépenses sortent de cette caisse en fonction de ce que je vends » (ENT 18).

La TPE informelle se situe ainsi à l'épicentre d'un système d'empathie sociale en raison de la forte imbrication entre l'activité économique et le cercle socio-familial du dirigeant-propriétaire, avec lequel il partage un ensemble de valeurs morales et affectives conduisant à des dépenses difficilement maîtrisables. Au-delà de cette proximité sociale, cette imbrication entraîne également un enchevêtrement et un usage croisé des ressources destinées à l'activité. Les propos suivants illustrent bien cette réalité : « Si je prends l'exemple de mon véhicule, il m'aide à la fois pour transporter les matières premières que j'achète en brousse, pour faire les livraisons aux clients, mais aussi pour transporter les enfants à l'école. Bref, il sert à transporter toute la famille, puisque moi-même je me déplace avec. Donc, tu vois bien que si je veux calculer le carburant consommé et les autres dépenses d'entretien, je ne saurais pas quelle part attribuer à l'activité et quelle part attribuer à mes besoins personnels » (ENT 7). «

Cette maison me sert à la fois pour mon activité et pour loger ma famille, et parfois même certains frères qui arrivent en ville. Je ne peux pas dissocier les deux lorsque je paie le loyer. » Enfin, le dirigeant ainsi que les membres de son entourage se placent au cœur de l'activité et y consacrent quotidiennement d'importants efforts physiques et intellectuels, sans qu'une contrepartie pécuniaire clairement identifiable ne soit réellement attribuée en retour. Plusieurs enquêtés soulignent ainsi : « Je travaille ici avec mes enfants, mais je ne sais pas à combien je peux estimer leur rémunération, ni même la mienne » (ENT 5). « Avec tous les efforts que je fournis moi-même, je ne sais même pas quel pourrait être mon salaire » (ENT 21 ; ENT 7). L'ensemble de ces facteurs rend particulièrement imparfaits les efforts de raisonnement déployés par les dirigeants pour déterminer les charges liées à leurs activités, surtout en l'absence d'un dispositif comptable minimal. La figure 2 ci-dessous présente une synthèse de ces résultats, ainsi que leurs différentes arborescences et étapes constitutives.

Figure 2 : Arborescence et étapes de construction des principaux résultats



Source : Les auteurs

À l'analyse, il ressort toutefois que le niveau d'influence des facteurs précédemment évoqués dans l'évaluation des coûts varie d'un domaine d'activité à l'autre, au regard du degré de densité observé en termes de récurrence des codes. Ainsi, si l'argument relatif à la déperdition et aux dépenses non maîtrisées apparaît de manière relativement homogène dans les cinq secteurs d'activité concernés par l'étude, celui portant sur l'usage croisé des ressources se manifeste davantage dans les secteurs du commerce et du transport. En revanche, la difficulté d'évaluation du travail de l'entrepreneur et de ses proches semble plus marquée dans le

secteur de la fabrication.

Par ailleurs, l'analyse montre qu'au sein d'un même secteur, les dépenses non maîtrisées et l'usage croisé des ressources tendent à s'accroître avec l'ancienneté de l'activité. Ainsi, les dirigeants les plus anciens évoquent ces réalités avec davantage d'insistance que les plus récents, lesquels apparaissent généralement plus prudents et moins engagés dans les causes communautaires. Chez les dirigeants les plus impliqués dans ces dynamiques sociales, seuls les coûts directs propres à l'activité sont effectivement évalués et imputés à l'entreprise lorsqu'ils présentent un caractère significatif. À l'inverse, les coûts indirects sont généralement ignorés, soit parce que le dirigeant ne parvient pas à les maîtriser, soit parce qu'il choisit délibérément de ne pas les prendre en compte dès lors qu'ils lui semblent insignifiants ou interviennent de manière sporadique.

Alors que les travaux antérieurs présentent la proximité du dirigeant comme un facteur clé du succès des TPE (Djoutsa Wamba et al., 2021 ; Yam & Um Ngouem, 2022), nos résultats montrent qu'elle constitue également une source importante de déperdition, de dépenses non maîtrisées et d'usage croisé des ressources, auxquelles s'ajoutent les difficultés liées à l'évaluation du travail du dirigeant et de ses proches. L'ensemble de ces éléments rend particulièrement imparfaites les tentatives de raisonnement déployées pour déterminer les coûts dans cet univers organisationnel.

Les dépenses évoquées ici reposent essentiellement sur le partage des valeurs culturelles africaines, lesquelles assignent au dirigeant des responsabilités vis-à-vis de sa communauté (Diop Sall, 2018 ; Biwolé-Fouda, 2023). On sait d'ailleurs que l'importance accordée à la communauté par rapport à l'individu constitue l'un des principaux traits distinctifs du management africain (Causse, 2018, p. 128). Il en résulte des dépenses considérables engagées dans la préservation de la convivialité communautaire, sans que leur contrepartie économique soit véritablement évaluée sur le plan comptable (Diop Sall, 2018 ; Causse & Biwolé-Fouda, 2020). Il s'agit ici d'un véritable contrat moral de prise en charge de la communauté de proximité, en référence aux relations géographiques et sociales entretenues avec les partenaires commerciaux et les riverains situés dans l'environnement immédiat de la

TPE (Causse & Ebondo, 2018 ; Biwolé-Fouda & Kamga, 2023). Plusieurs dirigeants interrogés reconnaissent ainsi supporter ce type de dépenses sans qu'elles soient ensuite évaluées ni répercutées dans les coûts de revient de leurs produits. Ils sont pleinement conscients de l'existence de ces coûts, sans toutefois être en mesure de les évaluer précisément, et finissent par les accepter comme tels.

Par ailleurs, les dirigeants font un usage croisé de leurs ressources afin de venir en aide à la famille, à la lignée, au clan, à la parenté, à la tribu ou encore à la communauté religieuse, ce qui correspond étroitement aux différentes dimensions de la responsabilité décrites dans les approches du management interculturel africain (Diop Sall, 2018 ; Biwolé-Fouda, 2023). Cette logique renvoie, sur le plan anthropologique, au système circulatoire hérité des traditions africaines, lequel promeut le partage et la circulation des biens, des personnes, du pouvoir et de l'information entre les membres de la communauté dans le but de préserver la solidarité intergénérationnelle (Diop Sall, 2018).

Enfin, les dirigeants et leurs proches consacrent quotidiennement à leurs activités d'importants efforts physiques et intellectuels sans parvenir à les évaluer ni à les intégrer dans les coûts. Cette situation renvoie à la problématique du coût d'opportunité, que les travaux en économie domestique présentent comme la perte du revenu auquel un individu renonce lorsqu'il se consacre à un travail domestique non rémunéré et non intégré dans les prix (Gramain et al., 2005). Ce résultat rejoint les observations formulées par Bouhaouala et Chantelat (2002, p. 24) dans le cadre des petites entreprises du tourisme sportif de nature. Selon ces auteurs, les dirigeants passent énormément de temps au travail, s'investissent dans de multiples tâches et à différents niveaux de l'activité, au point de ne plus savoir précisément ce qu'ils doivent facturer à leurs clients.

En définitive, nous pouvons retenir que les dirigeants-propriétaires des TPE informelles sont conscients du fait qu'au-delà des coûts strictement économiques, leurs activités génèrent également des coûts sociaux liés à leurs responsabilités communautaires. Toutefois, leur fort encastrement social conduit à une évaluation très approximative des coûts, en raison notamment de l'absence d'une comptabilité écrite et de la confusion des flux financiers au sein d'un système de caisse unique.

3.2. La détermination des résultats : une démarche intuitive

En tant qu'agrégat quantitatif, le résultat est relativement peu maîtrisé par les dirigeants-propriétaires des TPE de notre échantillon. Ces derniers ne sont généralement pas en mesure de fournir une estimation chiffrée précise de leurs gains ou de leurs pertes habituels. Ils expriment néanmoins, avec beaucoup de conviction, leur certitude quant à la bonne marche et à la rentabilité de leurs activités. L'approche demeure essentiellement intuitive, comme en témoignent les propos qui reviennent le plus fréquemment : « Je sais que je gagne, mais je ne peux pas vous dire combien exactement » (ENT 1, ENT 9, ENT 17). « Ce qui est sûr, c'est qu'on gagne quand même quelque chose » (ENT 15). « Même si c'est difficile, chacun trouve son compte » (ENT 8). « Ça paye, ça nourrit son homme » (ENT 19).

Pour étayer cette conviction, les dirigeants mettent en avant plusieurs indicateurs qualitatifs qui, bien qu'intuitifs, constituent à leurs yeux les principales mesures de la performance de leurs activités.

Tout d'abord, le maintien du bien-être familial apparaît comme la preuve la plus évidente de la rentabilité de leurs entreprises. Les dirigeants interrogés évaluent la rentabilité de leurs activités à partir de leur capacité à satisfaire durablement les besoins physiologiques de leurs familles, notamment en matière de nutrition, de logement, de santé et d'habillement. Sans exception, tous évoquent cet indicateur comme une preuve tangible des gains générés par leurs activités, comme l'illustrent les extraits suivants : « Ma famille n'a jamais manqué de quoi manger ni d'un endroit où dormir, et c'est grâce à cette activité. Donc, si je parviens à nourrir 13 enfants en plus de mes deux épouses, sans compter mes parents au village et mes autres frères, c'est que je peux dire que je gagne suffisamment » (ENT 1). « Mes bénéfices s'observent au niveau de mes charges familiales. Je m'occupe de mes enfants toute seule puisque, comme je vous l'ai dit tantôt, mon mari est décédé il y a cinq ans aujourd'hui, et depuis, c'est avec le restaurant que je les nourris, que je les soigne et que je les habille » (ENT 18).

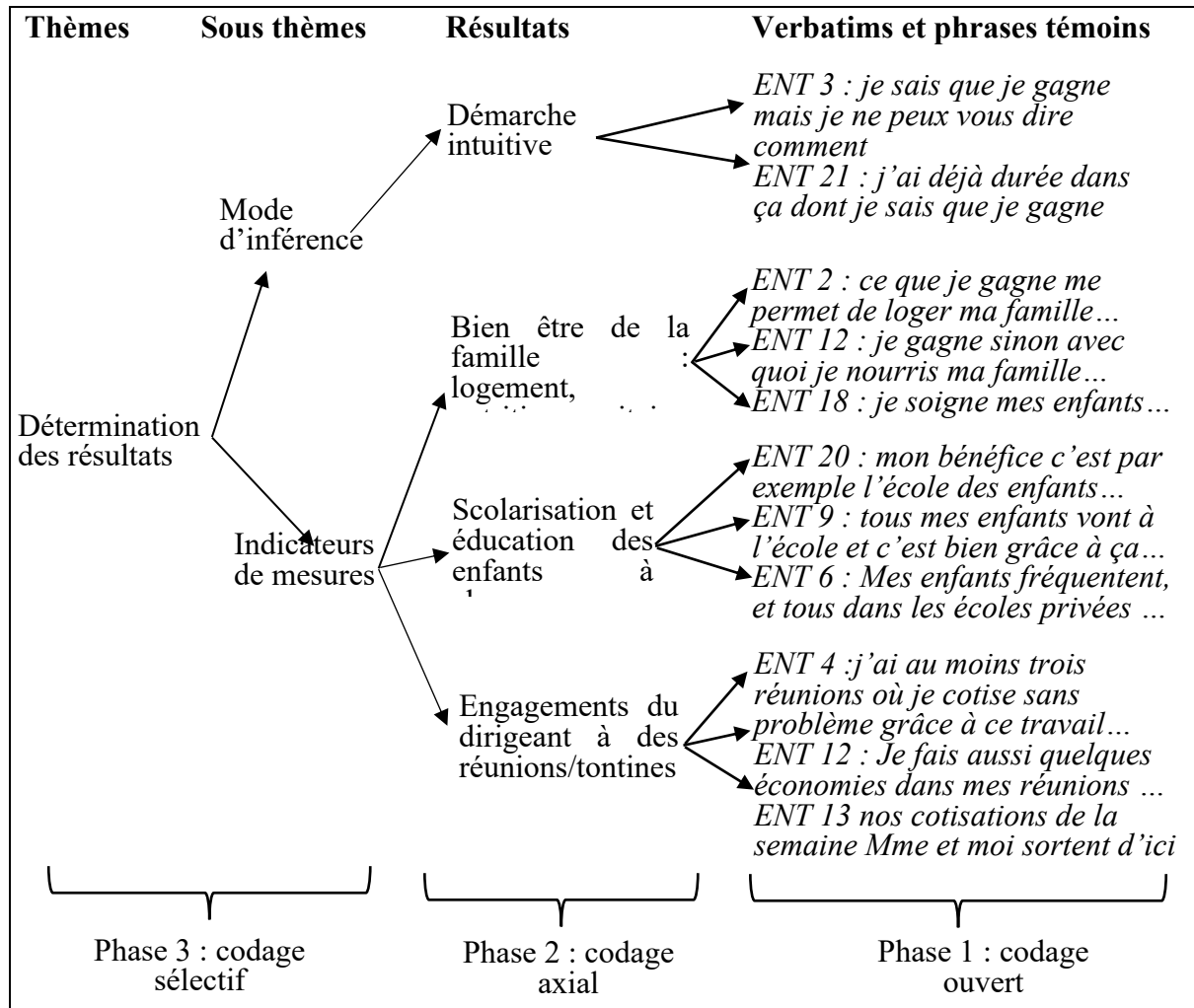
Certains répondants rétorquent même avec ironie : « Si je ne gagnais pas, est-ce que je serais encore ici ? » (ENT 7).

Ensuite, la scolarisation et l'éducation des enfants à charge constituent le deuxième indicateur mobilisé par les interviewés pour apprécier la rentabilité de leurs activités. Les dirigeants considèrent leur capacité à assurer la continuité scolaire de leurs enfants comme un signe évident de performance économique. Les propos suivants illustrent cette perception : « Moi, j'apprécie ce que je gagne par rapport à mes responsabilités. Par exemple, tous mes enfants vont à l'école. J'en ai deux au primaire, quatre au secondaire et deux à l'université. Et c'est seulement avec ce métier de fabricant que je m'occupe de tout cela » (ENT 6). « Malgré les temps durs [la cherté de la vie], on parvient à joindre les deux bouts. Mes enfants fréquentent, et tous sont dans des écoles privées. Vous savez combien cela coûte cher, mais je réussis quand même à payer grâce à ce que je gagne ici. À chaque rentrée, j'aide aussi beaucoup d'enfants dans ma famille » (ENT 12).

Enfin, la constitution d'une épargne ou de réserves financières, principalement à travers les tontines et les établissements financiers, représente le troisième indicateur de rentabilité évoqué par les dirigeants interrogés. Ces mécanismes leur permettent de sécuriser une partie de leurs revenus afin de faire face aux éventuelles difficultés futures. Cette logique apparaît clairement dans les propos suivants : « ...Je réussis également à mettre quelque chose de côté en participant à quelques tontines pour préparer l'avenir. Puisqu'on ne sait jamais, un enfant peut tomber malade. Je peux aussi faire des prêts [grâce à ces tontines]. Donc voilà, selon moi, comment je peux déterminer si mon entreprise est profitable » (ENT 19). « Je fais aussi quelques économies dans mes réunions et cela me permet de prêter également lorsque je suis en difficulté... » (ENT 12). « J'ai au moins trois réunions dans lesquelles je cotise sans problème grâce à ce travail. Donc, je pense que cela rapporte quand même à son niveau » (ENT 13).

La figure 3 ci-dessous présente une synthèse de ces différents résultats, ainsi que leurs arborescences et leurs étapes constitutives.

Figure 3 : Arborescence et étapes de construction des principaux résultats



Source : Les auteurs

À l'analyse, le bien-être de la famille apparaît comme l'indicateur le plus prépondérant dans les réponses avancées par nos interviewés, ce qui peut s'expliquer par le fait que ce bien-être renvoie directement à des besoins physiologiques et donc existentiels. Il ressort également que les dirigeants ayant des familles plus nombreuses développent généralement des activités plus importantes, quel que soit le secteur considéré. Le caractère vital des besoins alimentaires, sanitaires, vestimentaires et de logement de la famille au sens large les confronte

quotidiennement à d'importants défis, dont la prise en charge contribue progressivement au développement de leurs activités. Cette réalité semble d'ailleurs expliquer pourquoi, dans plusieurs cultures africaines, la valeur ou la richesse d'un homme se mesure au nombre de femmes et d'enfants qu'il prend en charge, compte tenu du niveau de responsabilité que cela implique.

Ensuite, l'éducation et la scolarisation des enfants à charge apparaissent comme le deuxième indicateur de profit le plus fréquemment évoqué, avec une reconnaissance plus prononcée lorsque la scolarisation s'effectue dans des établissements privés plutôt que dans des établissements publics. Enfin, l'engagement des dirigeants dans les réunions communautaires et les tontines constitue le troisième indicateur du gain dans l'univers des TPE, avec une intensité plus forte lorsque l'expérience du dirigeant augmente et, inversement, lorsque la densité de son ménage en termes de personnes à charge diminue. Autrement dit, nous constatons que les dirigeants disposant d'une plus grande expérience présentent une propension plus élevée à épargner leurs excédents de revenus dans les tontines, dès lors que leurs charges familiales deviennent moins lourdes.

Alors que les travaux antérieurs mettent principalement l'accent sur la recherche de financement informel auprès des tontines (Kaoutoing et al., 2017 ; Djoutsa Wamba & Koyé, 2023), nos résultats montrent que le niveau d'engagement des dirigeants dans les tontines ou dans l'épargne constitue également un indicateur d'appréciation de leurs gains. Ils y recourent afin de sécuriser une partie de leurs revenus, de faire face aux éventualités futures et de constituer une garantie préliminaire leur permettant d'obtenir des prêts au sein des tontines ou, potentiellement, auprès des établissements de microfinance, comme le soulignent Djoutsa Wamba et Takoudjou Nimpa (2014).

Alors que le résultat est classiquement présenté comme un agrégat essentiellement quantitatif, dont la connaissance permet d'apprécier l'enrichissement et la bonne marche des affaires, l'univers des TPE révèle une réalité différente. Ici, le résultat est apprécié de manière qualitative à travers le degré de satisfaction du dirigeant quant aux retombées de son activité sur sa propre vie et celle de sa famille communautaire. Ces retombées constituent donc, sur le plan conceptuel, une véritable approche du résultat dans les activités des TPE informelles

inscrites dans une logique de débrouillardise, ce qui vient compléter les résultats obtenus par Sangué-Fotso et Ngouane (2023).

Le dirigeant de TPE ne recherche pas prioritairement l'accumulation de richesses en vue de la croissance de l'entreprise, mais plutôt la capacité à faire du bien autour de lui avec les ressources limitées dont il dispose, ce qui renvoie directement à la logique de frugalité des organisations africaines (Causse & Biwolé-Fouda, 2020 ; Sangué-Fotso & Ngouane, 2023). Au sens de Simon (1976), il passe de « la meilleure façon d'agir » à « la bonne façon d'agir », traduisant ainsi une forme de rationalité propre à l'esprit communautaire africain (Diop Sall, 2018). Sous les auspices du cadre conceptuel des perspectives du management interculturel africain, nos résultats se situent plus globalement à l'intersection des travaux portant sur l'économie domestique et l'anthropologie africaine de la parenté (Gramain et al., 2005).

Conclusion

Cette étude est née d'une curiosité portant sur le fonctionnement fortement encasté des TPE informelles évoluant en marge d'une organisation comptable minimale. Elle visait dès lors à comprendre le comportement des dirigeants de ces micro-entités en matière de calcul des coûts et de détermination des résultats. Entre logique intuitive et approche raisonnée, la question centrale consistait à savoir comment les dirigeants-propriétaires des très petites entreprises au Cameroun procèdent pour déterminer les coûts et les résultats de leurs activités, au regard de leur encastrement communautaire. Dans une approche enracinée, les entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès de 21 dirigeants de TPE informelles évoluant dans divers domaines d'activité ont permis d'apporter des éléments de réponse à ces différentes préoccupations.

D'abord, en matière de calcul des coûts, tous les dirigeants interrogés sont conscients de la nécessité d'évaluer les coûts et les coûts de revient dans le cadre de leurs activités. L'étude montre que, dans la pratique quotidienne, ces dirigeants s'inscrivent dans une démarche raisonnée afin de déterminer les coûts associés à leurs activités. Toutefois, cette démarche demeure imparfaite dans la mesure où leur encastrement communautaire génère plusieurs

poches de dépenses non maîtrisées ainsi qu'un usage croisé des ressources, en l'absence d'un dispositif comptable minimal. À cela s'ajoute la difficulté d'évaluation du travail du dirigeant et de ses proches, ce qui complexifie davantage la détermination des coûts de leurs activités. Ces insuffisances conduisent ainsi à une évaluation relativement approximative des coûts dans cette catégorie d'entreprises.

Ensuite, la détermination des résultats suit une démarche essentiellement intuitive, dans la mesure où, sans pouvoir la quantifier précisément, les dirigeants interviewés se disent convaincus de la rentabilité de leurs activités. Ils se réfèrent globalement à trois indicateurs principaux pour l'apprécier : le bien-être de la famille sur les plans nutritionnel, sanitaire et du logement ; le niveau de scolarisation et d'éducation des enfants à charge ; ainsi que leur engagement dans les réunions communautaires et les tontines.

Ces résultats mettent en évidence la fragilité inhérente au fonctionnement des TPE informelles, qui représentent pourtant de véritables niches d'emplois et des vecteurs importants de stabilité socio-économique en Afrique. En effet, l'encastrement communautaire et la confusion des flux financiers conduisent à une détermination approximative des coûts et à une appréciation intuitive des résultats, exposant ainsi ces entreprises au risque de faire primer la responsabilité sociale sur la responsabilité économique, comme l'évoquait déjà Causse (2018, p. 31).

Nous recommandons dès lors à ces dirigeants la mise en place d'un système manuel simplifié de suivi des recettes et des dépenses, compte tenu de la modestie de leur taille et de leurs moyens. Bien qu'une partie des entrepreneurs interrogés (5 sur 21) estime ne tirer aucun intérêt de la tenue d'une comptabilité formelle, une forte majorité (16 sur 21) identifie néanmoins comme principal avantage l'amélioration du contrôle et de la gestion de leurs entreprises. Nous proposons ainsi, en annexe 3, un modèle simplifié de suivi et de ventilation des dépenses liées à l'activité et des dépenses personnelles. Ce modèle repose sur l'affectation des dépenses communes selon une clé de répartition préétablie, ainsi que sur l'imputation directe des dépenses spécialisées. Il permet ainsi de distinguer et d'apprécier, en fin de période, le niveau d'engagement communautaire et économique du dirigeant. Ce dernier pourra alors mieux situer la rémunération de son travail et celui de ses proches par rapport à la

contrepartie de son engagement communautaire, qu'il devra réguler quotidiennement afin de préserver le minimum de capital nécessaire à la survie de son activité.

Malgré ces résultats prometteurs, cette recherche présente certaines limites. En raison des faiblesses généralement reconnues aux méthodologies qualitatives, la validité et la généralisation des résultats demeurent limitées. De plus, compte tenu de la conception longitudinale de l'étude portant sur les TPE du secteur informel, les relations de causalité identifiées à partir des résultats mériteraient d'être validées par des études quantitatives complémentaires. Les recherches futures pourraient également s'intéresser à l'effet de l'encastrement communautaire sur l'accès au financement communautaire des TPE informelles.

Le principal apport de cette recherche réside dans le fait qu'elle se prête davantage à une démarche de construction théorique portant sur des phénomènes complexes et délicats observés sur le terrain, plutôt qu'à une simple mise à l'épreuve de théories préexistantes.

Bibliographie

- Abbo, M., & Sangué-Fotso, R. (2023). Le rôle de la transmission intergénérationnelle de l'esprit d'entreprise dans la performance: cas des entrepreneurs du secteur informel au Cameroun. *Management & Avenir*, (2), 147-168.
- Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G., & Plane, J. M. (2020). Alternative africaine en management-Entre frugalité et agilité. *Revue Française de Gestion*, (289), 77-100.
- Bakehe, N. P. (2016). Informalité et productivité des très petites et petites entreprises au Cameroun. *Innovations*, 3(51), 105-124.
- Bandeira-De-Mello, R., & Garreau, L. (2011). L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la Méthodes de la théorisation Enracinée (MTE) : panacée ou mirage ? *Recherche Qualitatives*, 30(2), 175-202.
- Banque mondiale, (2021). Global economic prospects. Washington, Banque mondiale.

- Biwolé-Fouda, J., & Kamga, C. R. (2023). Vers un modèle de RSE issu du discours des entrepreneurs en Afrique subsaharienne: résultats d'une étude dans le contexte camerounais. *Management international*, 27(1).
- Biwolé-Fouda, J. (2023). La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les très petites entreprises et les petites entreprises en contexte africain : état des lieux et modélisation. *M@n@gement*. 26(2), 34-53.
- Bouhaouala, M., & Chantelat, P. (2002). Les pratiques commerciales des petites entreprises du tourisme sportif de nature : entre rationalité marketing et logique sociales des dirigeants. *Revue internationale P.M.E.*, 15(1), 11-38.
- Causse, G. (2018). Les organisations africaines sont-elles rationnelles ? *Théorie des organisations africaines*, Biwolé Fouda J., Causse G. et Ngantchou A. (coord), Paris, L'Harmattan, 19-35.
- Causse, G. & Ebondo Wa Mandzila, E. (2018). L'Afrique source d'innovation managériale : son modèle d'entreprise, *Théorie des organisations africaines*, Biwolé Fouda J., Causse G. et Ngantchou A. (coord), Paris, L'Harmattan, 143-164.
- Causse, G. & Biwolé-Fouda, J. (2020). L'entreprise africaine frugale et agile. *Revue française de Gestion*, 4(289).
- Croce, F. (2018). La recherche du management africain au XXI^e siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain « métis » ? *Revue africaine de management*, 3(1), 1-12.
- Degos, J.-G., & Souleymanou, K. (2018). Révision de l'Acte Uniforme SYSCOHADA : à l'heure d'adoption des normes IFRS dans les structures informelles des États parties ? *Revue du FINANCIER*, 228 – 229(39-40), 50-73.
- Diop Sall, F. (2018). La pertinence des cadres théoriques dominants en management des Organisations dans le contexte africain. *Théorie des organisations africaines*, Biwolé Fouda J., Causse G. et Ngantchou A. (coord), Paris, L'Harmattan, 89-102.
- Djouda Feudjio, Y. B. (2014). Les jeunes benskineurs au Cameroun : entre stratégie de survie et violence de l'Etats. *Autrepart*, 3(71), 97-117.

- Djoutsa Wamba, L., & Koye, R. (2023). Accès aux financements externes et pérennité de la très petite entreprise : quelle évidence en temps de crise sécuritaire ? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(1), 108-129.
- Djoutsa Wamba, L., Hikkerova, L., & Sahuet, J.M. (2021). Le succès international des petites unités de production artisanale d'art camerounais. *Gestion 2000*, 5(38), 105-131.
- Djoutsa Wamba, L., & Takoudjou Nimpa, A. (2014). Les MPE et les Institutions de Microfinance en zone urbaine au Cameroun: un mariage de confiance ou de méfiance? *Gestion 2000*, 31(1-2), 33-51.
- Fattam, N. & Paché, G. (2016). L'encastrement des relations économiques et sociales : une valeur au sein des chaînes logistiques. *Management & Avenir*, 7(89), 75-95.
- Fomba Kamga, B., Mboutchouang, V., & Mpabe Bodjongo, M. (2018). Procès-verbal d'une collaboration entre chercheurs et les praticiens sur la problématique de la transition des petites et moyennes entreprises (PME) dans le secteur formel au Cameroun. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 19-27.
- Frimousse, S. (2012). Autorité et pratique d'animation des relations humaines des dirigeants de TPE dans un éthos méditerranéen. *Revue Internationale P.M.E.*, 25(1), 13-38.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland D. & Haon, C. (2008). Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion. *Pearson Education France*, 383 pages.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine.
- Gramain, A., Lacan, L., Weber, F. & Wittwer, J. (2005). Economie domestique et décisions familiales dans la prise en charge des personnes âgées dépendantes, De l'ethnographie à la formalisation microéconomique. *Revue Economique*, 2(56), 465-484.
- Hanko, O., Ngantchou, A. & Ewane, C. (2020). La démarche comparative de Glaser et Strauss (1967): un levier de création de savoir pour le management en Afrique ? *Recherches qualitatives*, 40(1), 29-45.
- Hernandez, E. M. (1997). *Le management des entreprises africaines*. Paris, L'Harmattan.

- Hlady-Rispa, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de gestion*, (127).
- INS, (2020). Enquêtes sur l'Emploi et le Secteur Informel, changement de base des comptes nationaux en 2016 : Mesure de l'économie informelle. *Rapport d'enquête*. Cameroun.
- INS, (2018). Recensement général des entreprises 2016 (RGE-2), Rapport préliminaire des principaux résultats. Cameroun.
- Joannidès, V., & Berland, N. (2008). *Grounded theory* : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ?, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(14), 141-162.
- Kaoutouing, S., Mai Django, W. T., & Hourenatou. (2017). La croissance de micro et très petites entreprises féminines au Cameroun : une analyse par les modes de financement. *Management & Avenir*, 1(91), 65-85.
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(95), 211-237.
- Livian, Y. F. (2020). Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ? *Revue Française de Gestion*, (289), 101-118.
- Lopez, T. A, (1970). Migration and urban marginality in underdeveloped countries. *Demographia y Economia, Juanaguato, Mexique*.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 3(144), 107-118.
- Meyssonier, F. (2019). Le contrôle de gestion des entreprises de taille réduite. *Audit Comptabilité Contrôle et Recherche Appliquée*, 3(6), 63-82.
- Ngantchou, A. & Biwolé-Fouda, J. (2021). La recherche sur le management en Afrique : Etat des lieux et perspectives. *Management international-MI*, 25(5), 171-187.
- Nzokouo, M. C., & Massimango, T. H. (2020). L'efficacité du contrôle de gestion dans les PME au Cameroun : une approche par le comportement du dirigeant. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), 849-873.
- O. I.T, (2017). Enquête auprès des entreprises informelles du Cameroun. *BIT: BF Kamga*.
- O.I.T, (2018). Femmes et hommes dans l'économie informelle: Un panorama statistique: Troisième édition. Genève: Bureau International du Travail.

- OCDE, (1997). Framework for the Measurement of Unrecorded Economic Activities in Transition Economies, Paris, OCDE.
- Ohnsorge, F., & Yu, S. (2022). The long shadow of informality: Challenges and policies. *World Bank Publications*.
- Sangué-Fotso, R. & Ngouane, D. C. (2023). Le rôle de la débrouillardise et de l'innovation frugale dans le succès des jeunes femmes entrepreneures camerounaises. *Projectics/Proyética/Projectique*, 2(35), 25-42.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioural Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, (69), 99-18.
- Tiam, O. (2019). Le secteur informel en Afrique de l'Ouest : enjeux et perspective. *Management & Sciences Sociales*, (25), 118-129.
- Tidjani, B. (2003). La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique, dans Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, 19-31.
- Um-Ngouem, M.T. (2006). Les Nouveaux défis de la TPE dans les Pays du Sud. *Revue internationale PME*, 19(1), 119-141.
- Yamb Martine, L. B., & Um Ngouem, M. T. (2022). Les spécificités du style de management dans la performance des Très Petites Entreprises (TPE) au Cameroun. *African Scientific Journal*, 03(12), 036-063.

Annexe 1 : Guide d'entretien

Madame/Monsieur

L'entretien que nous sollicitons auprès de vous s'inscrit dans le cadre d'une recherche académique. Il s'agit de comprendre comment vous déterminez les coûts et résultats liés à vos activités. Ainsi, à partir de vos expériences propres, nous souhaitons avoir le maximum de réponse sur les différentes thématiques contenues dans ce guide d'entretien. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de nos échanges restera exclusivement dédié à cette étude. En vous remerciant pour votre franche collaboration, nous vous prions Madame/Monsieur d'agréer l'expression de notre profond respect.

I- Renseignements généraux sur le répondant et sur son activité

1. Depuis combien de temps menez-vous cette activité? Et comment vous êtes-vous retrouvé à l'exercer ?
2. Cette activité est-elle votre seule source de revenu ou vous menez d'autres activités en parallèles?
3. Etes-vous assistés par des membres de votre famille ? Si oui à quels moments ?
4. Avez-vous des employés? Si oui qui sont –ils ?
5. Quelles sont vos sources d'approvisionnement ?

II- Détermination des coûts inhérents à l'activité

1. Quelles sont les dépenses que vous supportez au quotidien ?
2. Quelles sont vos dépenses envers la communauté (frères, voisins, entourage, etc).
3. Tenez-vous un registre comptable pour suivre ses différentes dépenses ? Sinon comment êtes-vous organisez pour suivre ses dépenses au quotidien ?
4. Au regard de la forte collision entre vos dépenses propres et celles de l'activité comment vous pour dissocier ?

III- Détermination des résultats de l'activité

1. Votre activité est-elle rentable ? Si oui comment le savez-vous ou sur quoi vous basez vous pour l'affirmer ?
2. Quelles sont vos attentes et à combien estimerez-vous votre profit journalier ou hebdomadaire ?
3. Quels sont pour vous les indicateurs d'appréciation de la rentabilité de votre activité ?

Merci pour votre franche collaboration

Annexe 2 : grille de codage des données retranscrites

Thèmes	Sous thèmes	Résultats	Verbatim témoins
Détermination des coûts	Mode d'inférence	Raisonnée ou intuitive	
	Facteurs d'imperfections	Premier facteur	
		Deuxième facteur	
		Troisième facteur	
		...ième facteur	
Détermination des résultats	Mode d'inférence	Raisonnée ou intuitive	
	Indicateurs de mesures	Premier indicateur	
		Deuxième indicateur	
		Troisième indicateur	
		...ième indicateur	

**Annexe 3 : Esquisse d'un état de suivi et de ventilation manuel des charges et produits
du mois février 2025**

Jours	Dépenses spécialisées au quotidien			Recettes	Montants
	Nature de la dépense	ventilation			
		Part liée à l'activité	Part personnelle		
S	Achats de marchandises	100%	-		
D	Achat matériel de travail	100%	-		
L	Frais de manutention	100%	-		
M	Dons et générosités	-	100%		
M	Offrandes et aumônes	-	100%		
J	Assistance familiales	-	100%		
V	Dépenses cérémonielles	-	100%		
S					
D					
L					
M					
M					
	Dépenses communes au quotidien				
J	Communication	60%	40%		
V	Transport et réparation	80%	20%		
S	Consommation carburant	80%	20%		
D	Charges nutritives	50%	50%		
L	Communication	60%	40%		
M					
M					
J					
V					
S					
D					
L					
M					
M					
J					
V					
	Dépenses communes mensuelles				
	Entretien et nettoyage	50%	50%		

	Facture d'eau	-	100%		
	Facture d'électricité	50%	50%		
	Loyer mensuel	80%	20%		
	Charges de personnel	80%	20%		
					
					
					
Total mensuel					