

L'Intelligence économique au service de la gestion du risque fiscal dans les PME burkinabè, EL HAJRI, A.¹ et SANGLA, E.²

1. Enseignant-chercheur, ENCG, Moulay ismail University of Meknes, a.elhajri@umi.ac.ma

2. Comptable-Fiscaliste, à SAUFA BURKINA SARL, Lauréat de l'Université Senghor, esangla99@gmail.com

Date de soumission : 24/07/2022

Date d'acceptation : 25/10/2022

Résumé :

L'intelligence économique est un excellent outil moderne de gestion des risques. Même si le rapport entre celle-ci et la gestion, particulièrement, du risque fiscal n'est pas perceptible au premier abord pour une PME, le lien est pourtant réel et nécessaire au regard des structures organisationnelles des PME, des tensions de trésorerie dont elles font face régulièrement mais surtout de l'instabilité de la réglementation fiscale. L'instabilité de la réglementation fiscale occasionne plusieurs incertitudes, sources de risque fiscal.

Cette étude qui traite de la problématique de la gestion efficace de ce type de risque dans les PME burkinabè utilise une approche quantitative à travers un questionnaire auprès d'un échantillon de 52 PME. Ainsi, dans le but de montrer dans quelle mesure l'intelligence économique peut contribuer à la gestion efficace du risque fiscal dans les PME burkinabè, une régression logistique a été menée sur les données collectées.

Les résultats de cette régression ($\text{Khi-deux}=0,024$; $p=0,068 < 0,1$) ont révélé que la pratique de veille fiscale influence positivement la gestion efficace du risque fiscal.

Mots- clés : Gestion du risque fiscal, intelligence économique, veille fiscale, protection des données, influence.

Economic intelligence for tax risk management in Burkinabe SMEs

Abstract:

Competitive intelligence is an excellent modern risk management tool. Even if the relationship between this and the management, in particular, of tax risk is not perceptible at first glance for an SME, the link is nevertheless real and necessary with regard to the organizational structures of SMEs, the cash flow tensions which they face regularly, but above all, the instability of tax regulations. The instability of tax regulations gives rise to several uncertainties which are sources of tax risk.

This study, which deals with the issue of effective management of this type of risk in burkinabè SMEs, uses a quantitative approach through a questionnaire with a sample of 52 SMEs. Thus, in order to show to what extent economic intelligence can contribute to the effective management of tax risk in burkinabè SMEs, a logistic regression was carried out on the data collected.

The results of this regression ($\text{Khi-deux}=0.024$; $p=0.068 < 0.1$) revealed that the practice of tax watch positively influences the effective management of tax risk.

Key words: Tax risk management, economic intelligence, tax watch, data protection, influence.

Introduction :

L'impôt est une charge importante d'exploitation qui influe sur la situation financière des entreprises. Pour réduire cette charge, les dirigeants des entreprises optent pour plusieurs montages fiscaux donnant naissance à plusieurs incertitudes, sources de risques fiscaux. Si certains montages sont considérés comme légaux, d'autres par contre sont considérés comme agressifs. Or l'utilisation de stratégies fiscales agressives est considérée comme un abus de droit et peut porter atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise. Ainsi pour Danet (2011, p. 106) « la réputation d'une entreprise est aujourd'hui l'avantage qui lui permet souvent de l'emporter sur ses concurrents ».

Aussi l'utilisation de stratégies fiscales agressives est également perçue par le public comme un manquement à l'éthique et une entrave à la responsabilité sociale des entreprises (Landry, 2011). A ce sujet, Latulippe et St-Cerny-Gosselin soulignent que, « La crise financière mondiale, combinée aux révélations de médias et de lanceurs d'alertes qui ont fait la lumière sur des scandales d'évitement fiscal par des multinationales, a augmenté l'intérêt du public pour ces questions et pour leur impact sur les finances publiques » (Latulippe et St-Cerny-Gosselin, 2020, p. 42).

De l'affaire « Enron » (2001) en passant par les « Panama Papers » (Avril 2016) et les « Paradise Papers » (Novembre 2017), sont autant de scandales financiers et fiscaux qui ont secoué le monde ces vingt dernières années mettant à mal la réputation de plusieurs entreprises et personnalités et entraînant du coup la faillite de certaines. Au niveau national, l'affaire Kanis découverte grâce aux révélations des « Panama Papers » et l'affaire d'évasion fiscale de la société minière Nantou, filiale de Glencore, révélée par les « Paradise Papers » sont des scandales qui interrogent sur l'efficacité des mécanismes de gestion des risques fiscaux dans les entreprises.

Toutefois, il faut noter que la notion de risque fiscal ne se limite pas au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales, même si la plupart des recherches académiques existantes se limitent à l'examen de l'impact des mécanismes de gouvernance sur la planification fiscale risquée. A cet effet, Rossignol souligne que « la notion de risque fiscal englobe en fait deux acceptions : la première, classique, correspond au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales, alors que la seconde, toute aussi problématique, se rapporte davantage à la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important » (Rossignol, 2010, P 176). En effet, la méconnaissance des règles fiscales avantageuses peut engendrer une perte d'opportunité pour l'entreprise en payant un impôt supérieur à celui qu'elle aurait dû payer si elle bénéficiait de l'avantage fiscal.

Même si les manquements des petites et moyennes entreprises (PME) font moins la une des journaux, leur survie dépend de l'efficacité de leur stratégie de gestion des risques. Selon Assoé et Boyer (2004, p. 1), « Les PME représentent un marché où la demande pour un programme efficace de gestion des risques, financiers aussi bien réels, est la plus grande ».

Malheureusement la plupart des recherches et des mécanismes proposés pour la gestion de ce type de risque ont concerné les grandes entreprises (multinationales, grands groupes, etc.).

Par ailleurs, on assiste présentement à l'émergence d'un nouveau domaine de recherche, appelé communément « Intelligence Economique », et qui a pour objectif de réduire les incertitudes par la maîtrise de l'information stratégique. Cette maîtrise de l'information stratégique passe par la collecte, le traitement, le stockage et la protection de la masse d'information disponible.

Longtemps réservée aux pays développés et aux grandes entreprises, l'intelligence économique est en train d'émerger sur le continent africain et particulièrement au Burkina Faso. C'est au regard des avantages qu'offre l'intelligence économique dans la gestion des risques et son caractère transdisciplinaire, que nous cherchons à savoir : **dans quelle mesure l'intelligence économique peut contribuer à la gestion efficace du risque fiscal dans les PME burkinabè ?**

La présente étude est structurée autour de quatre parties : la première partie est consacrée au cadre conceptuel de la recherche ; la seconde décrit le cadre théorique et les hypothèses de l'étude, quant à la troisième partie, elle décrit la méthodologie de la recherche et la quatrième présente les résultats et la discussion.

1 Cadre conceptuel

1.1 Risque fiscal

Le terme risque fiscal signifie différentes choses pour différentes personnes et nous devons commencer par une compréhension commune de ce que nous parlons. Ce n'est qu'alors que nous pourrions déterminer comment le risque fiscal peut être géré (Elgood, Paroissien, & Quimby, 2004). Ainsi, le concept du risque fiscal a fait l'objet de plusieurs définitions. Pour l'OCDE, « le risque fiscal concerne le degré auquel le contribuable s'acquitte de ces obligations suivantes : l'enregistrement dans le système, la production en temps utile de déclarations et de renseignement, l'établissement d'informations complètes et exactes (y compris la tenue correcte de livres) et le paiement ponctuel de l'impôt dû » (OCDE, 2004, p. 9). Elle l'assimile ainsi au risque d'indiscipline fiscale à travers le non-respect des règles comptables et de la réglementation en vigueur.

Pour Rossignol (2010, P 176), « la notion de risque fiscal englobe en fait deux acceptions : la première, classique, correspond au non-respect, volontaire ou non, des règles fiscales, alors que la seconde, toute aussi problématique, se rapporte davantage à la méconnaissance d'une disposition favorable qui peut générer un manque à gagner important ».

En effet, pour l'auteur, le risque fiscal peut être un risque de non-respect des règles fiscales mais aussi un risque de non bénéfice d'avantages fiscaux. En d'autres termes, il s'agit du risque de non-conformité et du risque de perte d'opportunité.

Cette définition faite par Rossignol colle parfaitement avec notre vision du risque fiscal. En effet, il s'agira pour les PME de mobiliser l'ensemble des compétences pour éviter le risque de non-conformité, mais également de bénéficier des avantages offerts par les textes pour réduire leur charge fiscale.

1.2 Intelligence économique

L'intelligence économique est définie par EL Hajri comme une stratégie globale permettant à une organisation, quelle que soit sa taille, d'avoir et de protéger les informations, mais aussi d'influencer son environnement dans le but d'anticiper et de prendre les meilleures décisions. Cette définition comprend trois facettes : la veille, la sécurité et l'influence. La première facette se compose de la collecte des informations (qui relève des besoins de l'entreprise), de leur analyse et de leur synthèse pour constituer un dossier de base sans cesse réactualisé. La deuxième facette repose sur la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise à travers la mise en œuvre d'une démarche globale qui concerne tous les volets. La dernière consiste à développer des actions de lobbying pour défendre les intérêts de l'entreprise et améliorer son image et son positionnement stratégique face à un environnement destructeur (El Hajri, 2021).

Pour Salles (2006), dès 1997, Gabriel Colletis avait proposé une définition originale de l'intelligence économique, la définissant, au niveau d'une entreprise particulière, comme « sa capacité à combiner efficacement des savoir-faire et compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème (...) inédit ».

Cette dernière définition convient parfaitement à l'environnement des PME et englobe ainsi notre vision de l'intelligence économique pour les entreprises.

2 Cadre théorique et hypothèses de recherche

2.1 Cadre théorique

Cette étude s'appuie sur la théorie des jeux et le courant cognitif pour respectivement permettre de mieux comprendre les choix effectués et les décisions prises par les PME et l'administration fiscale et qui sont sources de risque fiscal, et permettre aux PME de savoir les ressources dont elles disposent pour gérer efficacement ce risque.

La théorie des jeux est un outil d'analyse des comportements humains. Selon Pénard (2004), « elle permet de décrire et d'analyser de nombreuses relations économiques et sociales sous la forme de jeux stratégiques ». En effet, à travers des stratégies d'attente, de coopération ou de rivalité, les agents économiques sont prêts à préserver ou augmenter leur utilité. Selon Guedrib (2013, p. 89), « Deux acteurs principaux sont impliqués dans la problématique du risque fiscal. Il s'agit de l'entreprise et de l'administration fiscale ». Le jeu est défini du point de vue formel par la donnée de trois éléments que sont : l'ensemble des joueurs $N = \{1, \dots, n\}$, les ensembles de stratégies S_1, \dots, S_n et les fonctions d'utilités $U_i(\cdot)$, $i = 1, \dots, n$, ces dernières étant définies sur le produit cartésien des ensembles de stratégies $S = S_1 \times \dots \times S_n$ (qui constitue l'ensemble des résultats possibles du jeu) et à valeurs dans R (Lepelley, Paul & Smaoui, 2013). Les joueurs choisissent ainsi leur action pour maximiser leurs objectifs, en sachant que les autres font de même (Rouillon, 2017).

Dans le cadre de notre étude :

- Le jeu est composé de deux joueurs que sont l'administration fiscale (joueur 1) et l'entreprise (joueur 2). Ainsi $N = \{1, 2\}$.
- Pour ce qui est des stratégies de nos deux joueurs, on suppose qu'aucune entreprise ne veut payer plus d'impôt, tout comme aucune administration fiscale ne veut recouvrer moins d'impôt (hypothèse de rationalité des joueurs). Les stratégies possibles de l'entreprise seront de payer un impôt juste (IJ) ou moins d'impôt (IM) et celles de l'administration seront de recouvrer un impôt juste (IJ) ou plus d'impôt (IP). Ainsi on a $S_1 = \{IJ, IP\}$ et $S_2 = \{IJ, IM\}$. Par ailleurs, chaque stratégie adoptée sera marquée par une présence de risque (R) ou une absence de risque (-R). Ainsi la stratégie IJ aura comme résultat -R tandis que les stratégies IM et IP auront comme résultat R.

Pour mieux voir les interactions, il convient de présenter le jeu dans un tableau connu sous le nom de « dilemme du prisonnier » où le joueur 1 joue en ligne et le joueur 2 en colonne, par convention (Lapelley et al., 2013).

Tableau 1 Dilemme du prisonnier

Administration \ Entreprise	Impôt juste <i>IJ</i>	Moins d'impôt <i>IM</i>
Impôt juste <i>IJ</i>	$(-R ; -R)$	$(-R ; R)$
Plus d'impôt <i>IP</i>	$(R ; -R)$	(R, R)

Source : Construction personnelle

Etant donné qu'il s'agit d'un jeu non coopératif, « l'équilibre peut être soit un équilibre en stratégies dominantes ou bien un équilibre de Nash » (Guedrib, 2013, p. 112). La structure de ce jeu permet de le résoudre en appliquant ce concept de solution fort qu'est l'équilibre en stratégies strictement dominantes et qui requiert que chacun dispose d'une stratégie qui fait mieux à tous les coups (Lapelle et *al.*, 2013). En effet la résolution est simple, car partant de notre principe, chaque joueur dispose d'une stratégie qui est objectivement la meilleure. Ainsi, quoi que fassent les entreprises, l'administration fiscale a intérêt à jouer « Plus d'impôt ». En effet, dans un contexte de manque de ressources, les administrations fiscales sont toujours incitées à collecter plus d'impôt. Dans cette même optique, quoi que fasse l'administration fiscale, les entreprises ont toujours intérêt à jouer « Moins d'impôt ». En effet, aucune entreprise ne veut payer plus d'impôt ou même ne veut payer d'impôt. Cela est perceptible à travers les scandales et les redressements constatés chaque jour.

Au regard du tableau et par élimination de stratégies dominées, on constate qu'indépendamment de ce que joue 1, la stratégie IM procure strictement plus d'utilité au joueur 2 que la stratégie IJ. De même, indépendamment de ce que joue 2, la stratégie IP procure strictement plus d'utilité au joueur 1 que la stratégie IJ. Par conséquent, les stratégies optimales sont donc bien définies et l'équilibre du jeu est donné par la combinaison de stratégies (Plus d'impôt ; moins d'impôt), caractériser par la présence du risque $(R ; R)$ aussi bien dans l'administration fiscale que dans l'entreprise à travers « la complexité des règles applicables mais bien évidemment aussi dans la façon qu'à l'entreprise de les appréhender dans le cadre de sa politique fiscale » (Rossignol, 2010, p. 176).

Ainsi, on a : $\mathbf{U}^* (IP^* ; IM^*) = (R ; R)$.

« La gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et des nations » (Rapport Martre, 1994). Pour une gestion efficace des risques fiscaux, il faut s'informer, analyser, prévoir, organiser, manager, et selon le Rapport Martre (1994), « il faut en un mot décider et décider sans cesse ». Ces phénomènes sont d'une ampleur telle que leur pratique dans les PME demande des ressources humaines de qualité et un leadership élevé pour exploiter au mieux l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, le courant cognitif de la gouvernance à travers la théorie des ressources et compétences, la théorie

évolutionniste et la théorie des parties prenantes peut permettre aux acteurs des PME de savoir comment gérer le risque fiscal dans un contexte d'absence de coopération où chaque acteur n'a intérêt à dévier de sa stratégie, c'est-à-dire que l'administration fiscale est encouragée à mobiliser plus de ressources et les dirigeants des PME incités à payer moins d'impôt. La théorie des ressources et compétences place au centre de l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre.

Pour Foss (1998), l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend des compétences, ressources et savoir-faire de ses membres. Dans cette même optique, pour Wernefelt (1984), Barney (1991) et Collis (1991) cité par Boubakary & Donatienne (2017, p. 4) « la réussite d'une entreprise réside dans les ressources qu'elle a à sa disposition ou qu'elle sait mobiliser pour satisfaire ses clients ». Dans une telle vision, il appartient aux PME d'identifier leurs ressources et compétences clés, de les évaluer dans le contexte de son environnement concurrentiel et développer une stratégie de mobilisation de ces ressources autour de la stratégie de gestion du risque fiscal, le but étant de créer un avantage concurrentiel dans la gestion du risque fiscal en utilisant les potentialités du personnel.

Développée par Nelson et Winter en 1982, « la théorie évolutionniste perçoit la firme comme un processeur de connaissances individuelles qui, grâce à l'apprentissage collectif, vont se transformer en routines propres à chaque entreprise » (Tarrillon et al. 2014, p. 6). Pour les cabinets AUDECIA et PWC (2015), la formation est unanimement considérée comme un des vecteurs essentiels de la performance. Ainsi le processus d'apprentissage est primordial dans une entreprise et particulièrement dans la gestion des risques fiscaux des PME. En effet, face aux changements récurrents des textes fiscaux et à l'adoption de nouvelles dispositions de travail du côté de l'administration fiscale (facture normalisée, télédéclaration), l'apprentissage par la formation doit permettre aux PME de pratiquer une veille fiscale. Au-delà des programmes de formation, les PME doivent pouvoir capitaliser les savoir-faire de son personnel acquis à travers les multiples tâches à leur charge.

Pour Ibert (2017), l'évolutionnisme découle d'un double processus de sélection naturelle par l'environnement et de comportement de recherche par les firmes de nouvelles solutions innovantes pour la gestion de leurs activités. Ainsi, le processus d'apprentissage permet aux PME de réajuster à tout moment leur stratégie de gestion du risque fiscal pour s'adapter aux évolutions de l'environnement fiscal. Développée par Friman et Reed en 1983, la théorie des parties prenantes ou « stakeholder theory » (Mercier & Gond, 2006) recommande la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes à la firme et ne pas se focaliser sur le seul intérêt des actionnaires. Cette théorie est aussi importante dans la gestion du risque fiscal que les précédentes dans la mesure où les parties prenantes constituent une source d'influence et de collecte de données. Ces parties prenantes sont entre autres les apporteurs de fonds, les salariés,

les clients, les fournisseurs, les syndicats et même l'administration fiscale, car selon Guedrib (2013), l'administration fiscale constitue un actionnaire diffus de l'entreprise. Dans le cadre de la gestion du risque fiscal, les PME peuvent se constituer en syndicat pour influencer l'adoption des textes fiscaux. Elles peuvent également s'appuyer sur l'administration fiscale pour la collecte des informations dans le processus de la pratique de la veille.

Ainsi, la contribution des différentes parties prenantes peut augmenter l'expertise du dirigeant en matière de résolution de problèmes (Wirtz, 2008). Les différents apports des parties prenantes participent également à la création de valeur pour l'entreprise. A ce sujet, Yahchouchi (2007, p. 86) souligne que « les ressources octroyées par les parties prenantes procurent de l'avantage compétitif soutenable, les parties prenantes créent de la valeur ».

2.2 Hypothèses de recherche

La gestion des risques fiscaux a pris une tournure importante dans la littérature au début du XXI^e siècle avec les travaux du cabinet PWC. Ce cabinet d'audit international publiait en 2002, un guide de bonne pratique de la fonction fiscale où un chapitre a été consacré à la gestion de ce risque. Depuis lors, les recherches sur la notion attirent plusieurs acteurs. Ce même cabinet, à travers d'autres travaux a proposé une typologie des risques fiscaux et recommande la méthodologie de traitement des risques proposé par le COSO (2004) dans la gestion des risques fiscaux (PWC, 2004, 2006). Après les études de ce grand cabinet, d'autres travaux ont suivi, notamment ceux des chercheurs et de certaines organisations.

Ainsi, après avoir défini la notion de risque fiscal (Rossignol, 2010), des chercheurs ont soulevé la question de la responsabilité des firmes face à l'impôt tout en soulignant l'importance de leur réputation (Rossignol, 2010 ; Landry, 2011 et Chavy, 2017).

Guedrib (2013), après avoir identifié la nature des problèmes fiscaux entre les entreprises tunisiennes et l'administration fiscale, à examiner l'impact de certains mécanismes internes de gouvernance (conseil d'administration et l'audit interne) sur la probabilité de présence du risque fiscal dans les entreprises tunisiennes cotées. Les résultats de l'analyse de ses régressions ont mis en évidence l'impact de l'indépendance du conseil d'administration et du conseil externe sur la probabilité de présence et de gestion du risque fiscal.

Certains se sont intéressés à l'effet de la composition du conseil d'administration sur l'agressivité fiscale des entreprises (Lanis & Richarson, 2011). Il ressort de leur étude que l'inclusion d'une proportion plus élevée de membres extérieurs dans le conseil d'administration réduit la probabilité d'agressivité fiscale. Il faut toutefois noter que la gestion du risque fiscal ne se limite pas aux seules entreprises, elle relève également de la responsabilité de l'administration fiscale.

A ce sujet, l'OCDE (2004, 2017) et Ochoa (2017) soulignent la nécessité pour l'administration fiscale de mettre en place une stratégie de gestion des risques fiscaux et la nécessité de protéger également les données personnelles dans un contexte de partage de données (projet BEPS).

Malheureusement la plupart de ces recherches ont concerné les grandes entreprises (multinationales, grands groupes, etc.) et les mécanismes de gestion proposés ne sont pas totalement adaptés aux PME, particulièrement les PME burkinabè. Ce qui nous amène à explorer d'autres mécanismes de gestion pour ces dernières. Ainsi nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Les pratiques de veille fiscale influencent positivement la gestion efficace du risque fiscal

H2 : La protection des données fiscales influence positivement la gestion efficace du risque fiscal des PME burkinabè

H3 : Les pratiques d'influence agissent positivement sur la gestion efficace du risque fiscal des PME burkinabè

3 Méthodologie de la recherche

3.1 Présentation de l'étude et collecte des données

Notre étude s'est portée sur les PME situées au Burkina Faso, tout secteur confondu (Artisanat, commerce, industrie et service) et conformément à l'article 3 de la charte des PME.

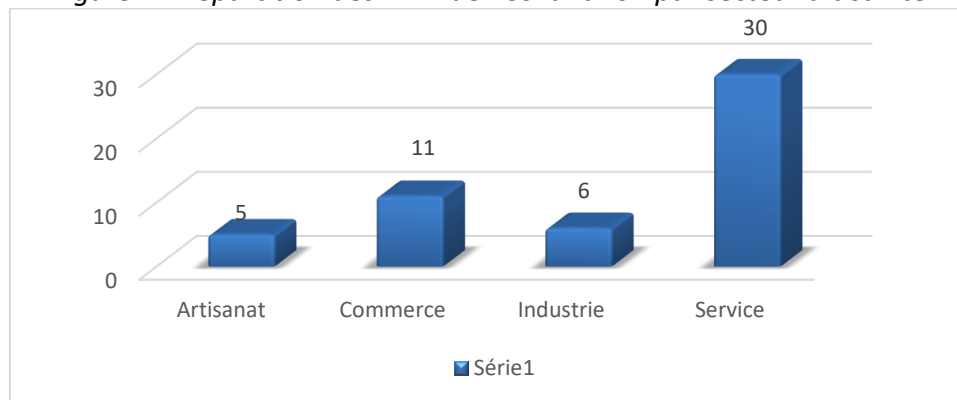
Selon l'article 3 de cette charte, on attend par PME :

« Toute personne physique ou morale, productrice de biens et /ou de services marchands immatriculée ou ayant fait sa déclaration d'activités au Registre de commerce et du crédit mobilier ou tout autre registre, lui conférant la personnalité juridique, totalement autonome, dont l'effectif du personnel est inférieur à cent (100) employés permanents et le chiffre d'affaires annuel hors taxe inférieur à un milliard (1000 000 000) de francs CFA et qui tient une comptabilité régulière. La notion de PME inclut celle de la Petite et Moyenne Industrie (PMI) » (Charte des PME, 2017).

Cette étude repose sur la méthode quantitative de collecte de données. Ainsi un questionnaire a été élaboré et administré à 111 PME conformément aux dispositions de la charte des PME du Burkina Faso. Les PME ont été choisies de façon aléatoire à travers la base de données de « Annuaire BURKINA PME »¹. L'enquête qui s'est déroulée du 14 juillet au 26 août 2020 a permis de collecter 52 réponses (figure 1).

¹L'annuaire est un outil de décision stratégique qui regroupe les PME et Partenaires, dont les structures de financement, Fautières & Organisations professionnelles, Agences gouvernementales spécialisées, Institutions Communautaires, au Burkina Faso et/ou qui interviennent au Burkina.

Figure 1 : Répartition des PME de l'échantillon par secteur d'activité



Source : Notre analyse, Excel, 2020

Ces résultats représentent 47% de notre échantillon de départ. Un résultat peu satisfaisant mais toutefois suffisant pour l'analyse dont la réalisation de régression logistique. En effet, pour Desjardins (2005, p. 37), « la régression logistique nécessite des échantillons de grande taille pour atteindre un bon niveau de stabilité. Un nombre minimal de 50 participants par variable est suggéré ».

3.2 Analyse des données

L'analyse des données a consisté à la production de statistique descriptive et la réalisation d'une régression logistique binaire. En effet le modèle binaire est utilisé lorsque la variable endogène ou variable expliquée est dichotomique c'est-à-dire qu'elle possède deux modalités. Cette régression logistique binaire a été réalisée dans le but de tester nos hypothèses. Dans notre modèle d'analyse, la gestion efficace du risque fiscal est fonction de la pratique de veille fiscale, de la protection des données fiscales et de la pratique des actions d'influence. En effet, dans la littérature et selon Larivet (2006), l'intelligence économique est une combinaison de trois fonctions informationnelles que sont la veille, la protection et l'influence.

Ainsi l'équation générale du modèle binaire se présente comme suit :

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_i X_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

Avec

- Y_i la variable endogène ou expliquée qui prend la valeur 1 ou 0
- X_i la variable exogène ou explicative
- α_0 et α_i les paramètres à estimer
- ε_i l'erreur de spécification du modèle

3.2.1 Présentation de notre modèle

→ **La variable endogène :**

Dans notre modèle, la variable endogène est la gestion efficace du risque fiscal. Elle sera mesurée sur la base d'une comptabilisation de provision pour risque et charge d'impôt. Si dans sa thèse, Guedrib (2013), a mesuré le risque fiscal à travers la comptabilisation d'une provision, elle souligne toutefois que la provision « constitue aussi un moyen de gestion de ce risque ». (Guedrib, 2013, p. 291). Ainsi, dans notre modèle, la gestion efficace du risque fiscal (GERF) prend la valeur 1 si l'entreprise a comptabilisé une provision pour risque et charge d'impôt et 0 sinon.

→ **Les variables exogènes :**

Les variables explicatives sont au nombre de trois. Il s'agit :

- *La pratique de veille fiscale (VF)* : La veille fiscale peut être définie comme étant la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs à la législation et la réglementation fiscale. Ainsi, la pratique de la veille fiscale sera mesurée par une variable dichotomique. Elle prend 1 si l'entreprise collecte, traite et diffuse l'information fiscale stratégique et 0 sinon.
- *La protection des données fiscales (PDF)* : La protection des données fiscales consiste à protéger les informations sensibles et stratégiques détenues ou émises par l'entreprise, notamment de leur appropriation par les concurrents et les médias. La protection des données fiscales sera mesurée à travers une variable dichotomique également. Ainsi elle prend 1 si l'entreprise a un service de protection des données fiscales et 0 sinon.
- *La pratique de l'influence (INFL)* : La pratique d'action d'influence permet d'anticiper sur les opportunités à venir, de changer de point de vue quant à l'adoption d'une disposition fiscale beaucoup plus contraignante, de bénéficier des avantages fiscaux face à certaines catégories d'entreprises et face à la concurrence internationale. Comme les deux variables exogènes précédentes, cette variable sera également mesurée par une variable dichotomique. Elle prend 1 si l'entreprise intègre les actions d'influence dans sa gestion des risques fiscaux et 0 sinon.

→ **Les variables de contrôle :**

Dans cette étude, nous avons une seule variable de contrôle. Il s'agit du niveau d'importance de la réputation et de l'image de l'entreprise (NIRIE). L'importance que l'entreprise accorde à sa réputation et son image peut permettre une bonne gestion des risques fiscaux. Pour Danet (2011, p. 106) « la réputation d'une entreprise est aujourd'hui l'avantage qui lui permet souvent de l'emporter sur ses concurrents ». Ainsi le niveau d'importance que les PME accordent à leur

réputation et à leur image sera utilisé pour vérifier s'il contribue à la gestion des risques fiscaux des PME.

Après avoir défini toutes les variables qui seront utilisées pour mener la régression, notre modèle d'analyse devient :

$$GERF_i = \alpha_0 + \alpha_1 VF_i + \alpha_2 PDF_i + \alpha_3 INFL_i + \alpha_4 NIRIE_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

Le 0 ci-dessous présente le récapitulatif de l'ensemble des variables de notre modèle d'analyse et les signes attendus des paramètres des variables explicatives.

Tableau 2 Liste des variables du modèle et des signes attendus des paramètres

Variables	Symboles	Type de variable	Description	Signe attendu
Gestion efficace du risque Fiscal	GERF	Qualitative	Variable dépendante : prend 1 si l'entreprise a déjà comptabilisé des provisions et 0 sinon	
Pratique de la veille	VF	Qualitative	Variable explicative : prend 1 si l'entreprise collecte, traite et diffuse l'information fiscale stratégique	+
Protection des données fiscales	PDF	Qualitative	Variable explicative : prend 1 s'il existe un service de protection des données fiscales et 0 sinon	+
Pratique d'influence	INFL	Qualitative	Variable explicative : prend 1 si l'entreprise intègre les actions d'influence dans sa gestion des risques fiscaux et 0 sinon	+
Niveau d'importance de la réputation et de l'image de l'entreprise	NIRIE	Quantitative	Variable de contrôle : le niveau d'importance est mesuré sur une échelle qui va de 1 (faible importance) à 5 (importance maximale)	?

Source : Construction personnelle

4 Résultat et discussion

Les résultats sont de deux types. Il s'agit des statistiques descriptives et les résultats de la régression logistique binaire.

4.1 Statistiques descriptives

Parmi les PME enquêtées, 6 affirment avoir déjà comptabilisé une provision pour risque et charge d'impôt, ce qui représente en termes de proportion 12% de l'échantillon contre 46 PME soit 88% qui n'ont jamais comptabilisé de provision. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la gestion fiscale dans la plupart des PME est dédiée au simple respect des obligations déclaratives. Les actions d'optimisation font rarement partie de la stratégie fiscale de celles-ci.

S'agissant de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information fiscale stratégique, 83% des PME affirment les faire contre seulement 17%. Cette prouesse peut s'expliquer par les renseignements obtenus auprès des agents de l'administration fiscale, dans un cadre formel ou informel sur certaines dispositions du CGI.

Les résultats des analyses ont montré également que 12% des PME ont un service de protection des données fiscales contre 88% qui n'en disposent pas. L'absence de service de protection des données fiscales dans la majorité des PME peut s'expliquer par la taille et les ressources de l'entreprise. En effet, les PME ne disposent pas assez de moyen et de ressources pour instaurer plusieurs services. Toutefois, l'absence de service de protection des données ne signifie pas que les données sont accessibles, même s'il permet d'avoir plus de sécurité. Sur ce point, presque toutes sont unanimes, leurs données ne sont pas accessibles à tout individu à l'exception de 8 PME (15%).

En ce qui concerne les actions d'influence, 92% des PME enquêtées affirment mener des actions d'influence dans le cadre de la gestion du risque fiscal. Ce résultat honorable s'explique par la diversité des actions d'influence dont elles disposent. Elles peuvent les mener à travers les agents de l'administration fiscale, les membres du parlement, de l'exécutif, au sein des organisations de défense des intérêts des PME et à travers les médias.

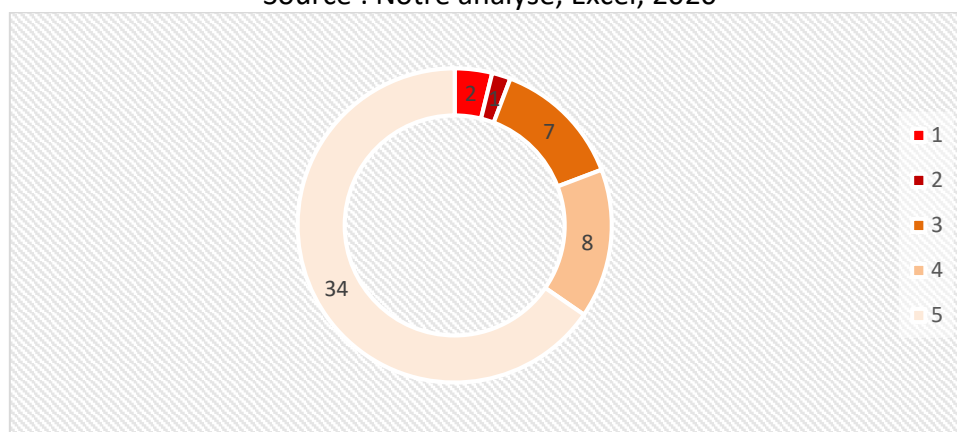
Par ailleurs, les résultats de ces analyses montrent que pour :

- 96% des PME entretiennent des relations avec au moins un agent de l'administration fiscale ;
- 18% entretiennent des relations avec au moins un membre du parlement ;
- 10% entretiennent des relations avec au moins une personne de l'exécutif ;
- 73% appartiennent à un syndicat de PME/ association.

Le niveau d'importance que les PME accordent à leur réputation et à leur image est déterminant dans la gestion des risques fiscaux. Sur une échelle de 1 à 5 ; 65% des PME (34) ont un niveau d'importance égal à 5 (niveau maximal), contre 15% (soient 8) pour le niveau 4 ; 14% (7 PME) pour le niveau 3 ; 2% (soit 1) pour le niveau 2 et enfin 4% (soient 2) pour le niveau 1. Ce résultat montre que les PME enquêtées accordent de l'importance à leur réputation et à leur image.

Figure 2 : Statistiques sur le niveau d'importance de la réputation et de l'image des PME

Source : Notre analyse, Excel, 2020



4.2 Résultat de la régression logistique et vérification des hypothèses

4.2.1 Résultat des tests d'indépendance

Les résultats des différents tests d'indépendance de notre modèle sont obtenus à travers un test de Khi 2. En effet, le test de Khi 2 permet de valider ou d'invalider l'indépendance entre deux variables qualitatives.

- Indépendance entre la gestion efficace du risque fiscal (GERF) et la pratique de veille fiscale (VF)

Tableau 3 Résultats du croisement entre GERF et VF

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,065	1	0,024		
Correction pour la continuité	2,812	1	0,094		
Rapport de vraisemblance	3,975	1	0,046		
Test exact de Fisher				0,057	0,057
Nombre d'observations valides	52				

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

A travers le Tableau 3 ci-dessus, on observe que le degré de signification est bas, de l'ordre de 0,024, ce qui indique que la différence entre les occurrences observées et attendues (5,065) est significative au seuil de 5%. Par conséquent, on rejette l'hypothèse nulle d'absence de relation entre la gestion efficace du risque fiscal et la pratique de la veille fiscale.

Ce résultat confirme partiellement l'hypothèse 1 de notre recherche.

- Indépendance entre la gestion efficace du risque fiscal (GERF) et la protection des données fiscales (PDF).

Tableau 4 Résultats du croisement entre GERF et PDF

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	0,175	1	0,676		
Correction pour la continuité	0,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	0,159	1	0,690		
Test exact de Fisher				0,54	0,54
Nombre d'observations valides	52				

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

On remarque à travers le Tableau 4 ci-dessus que le test de Khi 2 montre que la différence entre les occurrences observées et les occurrences attendues (0,175) n'est pas significative (0,676). Par conséquent, l'hypothèse nulle d'absence de relation entre la gestion efficace du risque fiscal et la protection des données fiscales est vraie.

Ce résultat vient invalider l'hypothèse 2 de notre recherche qui stipule que, *la sécurisation des données fiscales influence positivement la gestion du risque fiscal*.

- Indépendance entre la gestion efficace du risque fiscal (GERF) et la pratique de l'influence (INFL).

Tableau 5 Résultats du croisement entre GERF et INFL

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,280	1	0,012		
Correction pour la continuité	2,861	1	0,091		
Rapport de vraisemblance	4,112	1	0,043		
Test exact de Fisher				0,061	0,061
Nombre d'observations valides	52				

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

On observe à travers le 0 que le degré de signification est bas, de l'ordre de 0,012, ce qui indique que la différence entre les occurrences observées et les occurrences attendues (6,280) est significative au seuil de 5%. Par conséquent, on rejette l'hypothèse nulle d'absence de relation entre la gestion efficace du risque fiscal et les pratiques d'influence. Ce résultat confirme partiellement l'hypothèse 3 de notre recherche.

4.2.2 Résultats de la régression et vérification des hypothèses

Il s'agit d'examiner dans quelle mesure l'intelligence économique peut contribuer à la gestion efficace du risque fiscal. Les résultats de la régression logistique binaire seront présentés dans cette partie.

→ *Evaluation de la signification du modèle :*

Le tableau récapitulatif des modèles ci-dessous, fournit les valeurs -2LL pour chaque étape du modèle. Dans le cadre de notre régression, l'analyse s'est arrêtée à une seule étape. La probabilité - 2LL de l'étape du modèle est 25,533 et est inférieure à la probabilité - 2LL de base qui est de 37,193. Au niveau du tableau tests de spécification du modèle, la valeur du Khi 2 est de 11,66 (37,193 - 25,533) pour l'étape et le modèle et est significative au seuil de 5% ($p < 0,05$). Par conséquent, au regard des résultats fournis par les deux tableaux, nous pouvons dire que le modèle final permet de prédire significativement la probabilité de gérer efficacement le risque fiscal.

Tableau 6 **Statistiques sur la significativité du modèle**

Tests de spécification du modèle				
		Khi-deux	Ddl	Sig.
Etape 1	Etape	11,660	4	0,020
	Bloc	11,660	4	0,020
	Modèle	11,660	4	0,020
Récapitulatif des modèles				
Etape		-2log - vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1		25,533	0,201	0,393

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

- Analyse de la contribution des variables indépendantes au modèle et vérification des hypothèses.

Tableau 7 **Statistiques des paramètres du modèle**

		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	IC pour Exp(B) 95%	
								Inférieur	Supérieur
Etape 1	VF(1)	2,587	1,418	3,327	1	0,068	13,288	0,824	214,153
	PDF(1)	1,538	1,837	0,701	1	0,402	4,655	0,127	170,331
	INFL(1)	1,437	1,294	1,234	1	0,267	4,209	0,334	53,113
	NIRIE	17,385	5460,245	0,000	1	0,997	35508910,81	0,000	
	Constante	-90,750	27301,223	0,000	1	0,997	0,000		

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

Lors de nos tests d'hypothèse d'indépendance entre la variable endogène et les variables exogènes, il est ressorti que les pratiques de la veille fiscale et de l'influence ont un lien avec la gestion efficace du risque fiscal. A travers les résultats contenus dans le Tableau 7 ci-dessus, on remarque que le coefficient α (A) des variables, pratique de veille fiscale et pratique de l'influence, respectivement de 2,587 et 1,437 et le coefficient Exp (B) de ces mêmes variables, respectivement de 13,288 et 4,665 sont positivement liés à la gestion efficace du risque fiscal. Cependant, seules les statistiques de la pratique de veille fiscale sont significatives et ce, au seuil de 10% ($p < 0,1$).

Par conséquent, notre hypothèse 1 est validée et l'hypothèse 3 rejetée. **Ainsi la pratique de l'intelligence économique à travers la pratique de la veille fiscale influence positivement la gestion efficace du risque fiscal.** Cela est confirmé par la statistique de Wald (3,327 # 0). En effet la statistique de Wald indique que le coefficient associé à la pratique de veille fiscale contribue significativement à l'amélioration du modèle.

→ **Evaluation de l'ajustement du modèle :**

La qualité de l'ajustement du modèle est donnée par les statistiques du R² de Cox et Snell et de Nagelkerke. Plus la valeur est élevée, mieux le modèle est ajusté aux données. On remarque à travers le Tableau 8 ci-dessous que la valeur du R² de Cox et Snell est de 0,201 et celle du R² de Nagelkerke de 0,393. Par conséquent, on peut conclure que le modèle est bien ajusté. Par ailleurs, la valeur du Pseudo-R² est de 0,313 $[(37,193 - 25,533) / 37,193]$. Ainsi le modèle final prédit 31,3% de la variance de la gestion efficace du risque fiscal.

Tableau 8

Tableau 9 Statistiques sur l'ajustement du modèle

Etape	-2log - vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	25,533	0,201	0,393

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

→ **Evaluation de la validité du modèle :**

La validité de notre modèle sera vérifiée par les prémisses d'absence de multicolinéarité à l'aide de la matrice de corrélation et l'absence de valeurs extrêmes des résiduels.

Tableau 10 Statistiques sur la multicolinéarité du modèle

		Matrice de corrélation				
		Constante	VF(1)	PDF(1)	INFL(1)	NIRIE
Etape 1	Constante	1,000	0,000	0,000	0,000	-1,000
	VF(1)	0,000	1,000	0,617	-0,041	0,000
	PDF(1)	0,000	0,617	1,000	0,147	0,000
	INFL(1)	0,000	-0,041	0,147	1,000	0,000
	NIRIE	-1,000	0,000	0,000	0,000	1,000

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

A travers le 0 de la matrice de corrélation ci-dessus, on remarque que la valeur maximale en valeur absolue est de 0,617 et concerne la pratique de veille fiscale et la protection des données fiscales. Il y a risque de multicolinéarité lorsque la corrélation se situe à 0,9 ou -0,9, c'est-à-dire lorsqu'il y a une forte corrélation. Ce qui n'est pas le cas dans notre modèle ; il y a absence de multicolinéarité entre les variables indépendantes.

Par ailleurs, on remarque à travers le Tableau 11 ci-dessous que 2 observations ont des valeurs résiduelles de plus de 3 écarts-types (3,135) sur un total de 52 observations, ce qui représente plus de 1 % (2/52) de l'échantillon. Il pourrait donc être intéressant de réaliser à nouveau l'analyse sans ces participants afin de vérifier si les coefficients estimés par le modèle varient beaucoup. Si c'était le cas, ces individus pourraient être considérés comme influençant l'ajustement du modèle. Toutefois aucun résiduel n'a une valeur de plus de 3,29. Par conséquent, on peut dire que le modèle est valide.

Tableau 11 Statistiques des valeurs résiduelles

Observation	Etat sélectionné	Observations	Prévisions	Groupe prédit	Variable temporaire	
		GERF			Resid	Zresid
1	S	O**	0,092	N	0,908	3,135
4	S	N**	0,850	O	-0,850	-2,385
10	S	O**	0,092	N	0,908	3,135

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

4.2.3 Régression logistique avec l'ensemble des variables

Notre modèle de prédiction initial s'est basé sur quatre variables. Dans le but d'examiner quel modèle peut être généré à partir de l'ensemble des variables, une autre régression a été conduite. Les résultats de cette régression sont contenus dans le Tableau 12 ci-dessous. Au regard de ces résultats, on remarque qu'aucune variable n'est significative. Par conséquent, aucun modèle ne peut être généré en dehors de notre premier modèle.

Tableau 12 Résultats de la régression de l'ensemble des variables

		A	E.S.	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)	IC pour Exp(B) 95%	
								Inférieur	Supérieur
Etape 1	CA(1)	55,804	41579,145	0,000	1	0,999	1,720E+24	0,000	.
	Format(1)	44,116	45713,217	0,000	1	0,999	1,44E+19	0,000	.
	RescFis(1)	-46,444	36258,817	0,000	1	0,999	0,000	0,000	.
	SerVeil(1)	-21,33	11191,534	0,000	1	0,998	0,000	0,000	.
	VF(1)	19,764	32879,315	0,000	1	1,000	383220050,4	0,000	.
	AccesDoc(1)	22,432	34757,996	0,000	1	0,999	5524130453	0,000	.
	PDF(1)	-9,796	44437,799	0,000	1	1,000	0,000	0,000	.
	NIRIE	-0,267	5789,620	0,000	1	1,000	0,766	0,000	.
	RelAd(1)	3,246	50194,874	0,000	1	1,000	25,696	0,000	.
	RelParl(1)	-6,815	56231,144	0,000	1	1,000	0,001	0,000	.
	INFL(1)	82,005	44175,979	0,000	1	0,999	4,116E+35	0,000	.
	AppOrg(1)	0,811	1,765	0,211	1	0,646	2,250	0,071	71,569
	RelExec(1)	16,548	11388,919	0,000	1	0,999	15376544,93	0,000	.
	SysIEEnt(1)	1,888	79936,552	0,000	1	1,000	6,604	0,000	.
	Redress(1)	-19,538	11191,534	0,000	1	0,999	0,000	0,000	.
	Constante	-57,266	49989,977	0,000	1	0,999	0,000		

Source : Notre analyse, SPSS, 2020

Conclusion et perspectives :

L'intelligence économique est un mode de gouvernance qui a pour objectif de réduire les incertitudes par la maîtrise de l'information stratégique. A travers cette étude, nous avons cherché à appliquer ce mode de gouvernance à la gestion du risque fiscal dans les PME Burkinabè.

La régression logistique binaire réalisée sur un échantillon de 52 PME a révélé que la pratique de l'intelligence économique à travers la veille fiscale contribue positivement à la gestion efficace du risque fiscal. Cette veille doit se dérouler en six (6) étapes à travers la définition des besoins en informations, le choix des sources et des types d'information, la recherche et la collecte des informations nécessaires, le traitement des informations collectées, la diffusion de l'information utile et le stockage de ce dernier.

Cependant, l'étroitesse de la taille de notre échantillon (52 sur 111) rend difficile la généralisation des résultats de la recherche à toutes les PME burkinabè.

Par ailleurs, l'appropriation de cette fonction par les PME dans la gestion du risque fiscal permettra dans une perspective future de mesurer son impact sur la performance fiscale des PME.

Bibliographie :

- Assoe, K. & Boyer, M. (2004), Les petites et moyennes entreprises face aux risques financiers, *Assurances Et Gestion Des Risques*, 72(2), 391-401.
- Audecia & PWC. (2015). *Gestion de la PME* (9^e éd.). Francis Lefebvre
- Boubakary, B., & Donatienne, M. D. Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ? *XXVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Charte des PME. (2017). DECRET N°2017-1165/PRES/PM/MCIA/MATD/MINEFID portant adoption de la Charte des petites et moyennes entreprises au Burkina Faso.
- Chavy, P. (2017). Planification fiscale et réputation de la firme : quelles réalités ? *Revue de l'organisation responsable*, vol. 12(1), 53-65.
- Danet, D. (2011). Intelligence juridique et réputation de l'entreprise. *Revue internationale d'intelligence économique*, vol 3(1), 103-120.
- Desjardins, J. (2005). L'analyse de régression logistique. *Tutorial in quantitative methods for psychology*, 1(1), 35-41.
- El Hajri et al. Déterminants de la dynamique territoriale: Cas de la région Fès-Meknès, *Revue Alternatives managériales et économiques*, Vol 4, No 2 (Avril, 2022) 253-273.
- El Hajri, A. (2021). *Business intelligence & territorial intelligence* (1^{re} édit.). Management et Innovation.
- Elgood, T et al, (2004). Tax risk management.
- Foss, N. J. (1998). The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of management*, 14(3), 133-149.
- GUEDRIB Ben Abderrahmen, M. (2013). *Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal: une étude menée dans le contexte tunisien* (thèse de doctorat)
- Gond, J. P., & Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des ressources Humaines*, 2^{ème} éd., VUIBERT, Paris, 917-925.
- IBERT, J. (2017). XVIII. Richard R. Nelson et Sidney G. Winter – La théorie évolutionniste de la firme : routines, sélection et recherche d'innovation. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 281-295). Caen, France: EMS Editions.
- Landry, S. (2011). La gestion du risque fiscal : une pratique de saine gouvernance. *Les cahiers des leçons inaugurales*.
- Lanis, R., & Richardson, G. (2011). The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(1), 50-70.
- Larivet, S. (2006). L'intelligence économique: étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME. *Ecole Supérieure du Commerce Extérieur, Paris-France*.
- Latulippe, L., & St-Cerny-Gosselin, J. (2020). Comment la condamnation d'une forme de concurrence fiscale peut en favoriser d'autres ? *Politique et Sociétés*, 39 (1), 41–63.
- Lepelley, D., Paul, M., & Smaoui, H. (2013). Introduction à la théorie des jeux (1) : les jeux non coopératifs. *Ecoflash*, ISSN 0296-4449.

- OCDE (2017). *Déclaration pays par pays : Manuel pratique d'évaluation des risques fiscaux*, OCDE.
- OCDE (2004). Gestion du risque d'indiscipline fiscale : Gérer et améliorer la discipline fiscale.
- Ochoa, N. (2017). La spécificité de la protection des données personnelles en matière fiscale : L'exemple de l'annulation probable du FATCA. *Gestion & Finances Publiques*, 6(6), 75-80.
- Pénard, T. (2004). La Théorie des jeux et les outils d'analyse des comportements Stratégiques. *Université de Rennes 1*, 1-38.
- PWC. (2004). Tax risk management. Consulté à l'adresse http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_tls/pwc_tax_risk_mgmt_e.pdf. [Feb. 12, 2013]
- PWC. (2006). The 'best practice' tax function. Second edition.
- Rapport Martre (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. *La Documentation Française, Paris*.
- Rossignol, J. (2010). Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise. *Management & Avenir*, 33(3), 175-186.
- Rouillon, S. (2017). *Théorie des jeux*. Consulté à l'adresse
- Salles, M. (2006). Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin (2è éd.). Éditions Économica, Paris.
- Tarillon, C., Grazzini, F., & Boissin, J. P. (2014). *Gouvernances coercitive et cognitive: une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de start-up innovantes* (No. hal-02006288).
- Wirtz, P. (2008). Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ? *Cahier du centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations*.
- Yahchouchi, G. (2007). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(2-3), 85-92.