



**La conception de la pérennité : un éclairage à partir de la satisfaction des
« Stakeholders » dans les très petites entreprises au Cameroun**

**The concept of sustainability : insight from the satisfaction of the
"Stakeholders" in very small businesses in Cameroon**

Carel MBANI¹, Jean Roger MBEGA NGUEMA²

*¹Enseignant associé, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée, Université de Douala
carelmc@yahoo.fr*

*²Enseignant-chercheur, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Bamenda
jmbegas20@yahoo.fr*

RESUME

Bien qu'il existe un consensus sur la conception de la pérennité en tant que longévité de création de valeur, il n'en demeure pas moins que, particulièrement en contexte TPE, la multitude des « *stakeholders* » pose le problème d'orientation de ladite valeur.

Pour un essai de solution, nous adoptons une méthodologie inductive. La méthode qualitative mobilisée nous conduit à la constitution d'un échantillon théorique selon le principe de diversification interne. Les données obtenues font l'objet de l'analyse de contenu de type qualitatif et quantitatif, par l'approche d'analyse thématique.

Il en ressort que les propriétaires-dirigeants de TPE accordent une priorité aux objectifs de maintien de leur bonne image au sein de la zone géographique d'implantation de leurs activités, de satisfaction des besoins de leurs clients et de ceux de leur famille. Ainsi, ils conçoivent la pérennité comme la longévité de respect de leurs engagements envers la collectivité familiale de leurs entreprises, celle de la conquête de la clientèle et celle de la couverture des charges familiales. Ces résultats suggèrent que les objectifs du propriétaire-dirigeant de TPE militent en faveur de l'identification des « *stakeholders* » stratégiques.

Mots clés : Pérennité, « *stakeholders* », objectifs, propriétaires-dirigeants, TPE.

Abstract

Although there is a consensus on the conception of sustainability as the longevity of value creation, the fact remains that, particularly in the VSE context, the multitude of "stakeholders" poses the problem of orientation of the aforementioned value.

For a solution test, we adopt an inductive methodology. The qualitative method used leads us to constitute a theoretical sample according to the principle of internal diversification. The data obtained is subject to qualitative and quantitative content analysis, using the thematic analysis approach.

It emerges that the owner-managers of TPE give priority to the objectives of maintaining their good image within the geographical area where they operate their activities, meeting the needs of their customers and those of their families. Thus, they see sustainability as the longevity of respecting their commitments to the family community of their businesses, that of winning over customers and that of covering family charges. These results suggest that the objectives of the owner-manager of TPE militate in favor of the identification of strategic "stakeholders".

Keywords : Sustainability, "stakeholders", objectives, owner-managers, TPE.

I. INTRODUCTION

Au cœur des actions des propriétaires-dirigeants de très petites entreprises (TPE) orientées vers l'accomplissement de leurs obligations, ou celles des pouvoirs publics axées sur le développement d'un entrepreneuriat durable, le concept de pérennité fait l'objet de différentes interprétations. Si pour le propriétaire-dirigeant de TPE, la pérennité renvoie à la satisfaction durable de ses besoins personnels, cette conception semble différente dans le cas des structures d'accompagnement. Ces structures considèrent la pérennité comme l'existence durable de l'entreprise. Ces diverses conceptions de la pérennité soulignent l'ambiguïté, voire l'inadéquation du comportement managérial des propriétaires-dirigeants ainsi que l'offre de formation des structures d'accompagnement.

Le concept de pérennité est marqué d'un flou sémantique qui dénote sa multidimensionnalité (Benghozi, 2009). De nombreux chercheurs s'accordent sur sa conception en termes de longévité (Cheriet et al., 2012 ; Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014). Cette longévité réfère à ce qui dure longtemps (dictionnaire français Larousse de poche 2004, p. 597). Cette conception de la pérennité soulève la controverse de la temporalité d'existence à travers la question suivante : « *A partir de combien d'années de fonctionnement peut-on qualifier une entreprise de pérenne ?* ». La mise en place des plans quinquennaux constitue une première réponse à cette controverse de la temporalité. Cela amène les chercheurs à qualifier une entreprise de pérenne suivant le fonctionnement quinquennal de ses activités. Dès lors, une entreprise exerçant ses activités sans discontinuité au-delà de cinq (5) années d'existence a une probabilité plus forte d'être qualifiée de pérenne que celle qui n'y parvient pas.

Les recherches sur la conception de la pérennité menées dans les PME familiales soulèvent la controverse de l'objet de la temporalité d'existence « *Qu'est-ce qui doit durer ?* » (Mignon, 2000). Les travaux menés mettent en relief la longévité de création de valeur au sein de l'entreprise (Verstraete & Fayolle, 2005). Le problème d'orientation de la satisfaction des objectifs au sein des entreprises familiales met en exergue la problématique de la nature de contrôle de leurs capitaux. Cette problématique permet de distinguer deux approches de création de valeur : l'approche individuelle et l'approche organisationnelle. Tandis que la première fait référence à la satisfaction des objectifs du propriétaire-dirigeant d'entreprise, la seconde porte sur la satisfaction des objectifs de l'entreprise. Cette conception de la pérennité a trouvé un écho favorable dans les grandes entreprises ou dans les PME familiales, cela semble différent dans les TPE. Dans ces entreprises, les objectifs des propriétaires-dirigeants se confondent à ceux de leurs entreprises, car ils sont les seuls garants de la pérennité de celles-ci (Reyes et Gautier, 2014). Pour ces auteurs, l'on ne saurait distinguer la satisfaction de leurs objectifs de celle des intérêts des « *stakeholders* » liés aux activités de leurs entreprises. La satisfaction de ces derniers constitue un objectif stratégique pour les propriétaires-dirigeants désireux de faire perdurer leurs entreprises. Toutefois, la multitude des « *stakeholders* » liés aux activités de leurs entreprises, souligne la difficulté de ces propriétaires-dirigeants à les satisfaire tous, compte tenu des ressources limitées (Brulhart & Gherra, 2013). Cette contrainte a suscité un intérêt particulier des chercheurs sur l'étude de la longévité des TPE (Djoutsa Wamba & Hikkerova, 2014 ; Gueguen, 2004). Cependant, l'étude du contenu de leur longévité reste encore largement inexplorée. L'intérêt d'une telle étude se situe au niveau de l'objet dudit contenu. En effet, Il convient de savoir si la conception de la pérennité des TPE ne réfère pas à la longévité de satisfaction des intérêts des « *stakeholders* ». Ainsi, se pose la question de savoir si l'objectif des propriétaires-dirigeants de TPE est de satisfaire tous les « *stakeholders* » liés aux activités de leurs entreprises.

L'objectif de cet article est de comprendre la conception que se font les propriétaires-dirigeants de TPE de la pérennité de leurs entreprises. Pour réaliser cet objectif, nous adoptons une approche inductive appliquée à un échantillon de convenance issu de la base de données de l'enquête sur les TPE de la ville de Douala au Cameroun. L'analyse thématique de contenu, de type exploratoire et quantitatif, des informations issues de cet échantillon, nous conduit à l'opérationnalisation du concept de pérennité (Aktouf, 2002). La structure de cet article met premièrement en exergue, l'analyse controversée de la littérature sur le concept de pérennité et de satisfaction des « *stakeholders* ». Deuxièmement, un déroulé du contenu de l'approche méthodologique adoptée est présenté. Enfin, un exposé des résultats obtenus, est effectué.

II. PERENNITE ET SATISFACTION DES « *STAKEHOLDERS* » : UNE ANALYSE CONTROVERSEE DE LA LITTERATURE

Cette première section présente tout d'abord une revue de littérature sur le concept de pérennité. Il est mis en exergue les différentes controverses dudit concept. Ensuite, l'accent est mis sur la satisfaction des « *stakeholders* », qui pose le problème d'identification de leur importance.

2.1. Le cadre théorique

Cette première sous-section met en relief deux principaux concepts : la pérennité et les « *stakeholders* ». Toutefois, pour Dépelteau et Lacassagne (2003), l'opérationnalisation du cadre théorique d'un travail de recherche est rendue explicite par les concepts, qui permettent aux chercheurs d'intellectualiser ses observations empiriques. De ce fait, c'est le concept « *stakeholders* » qui est retenu ici comme référentiel théorique explicatif de la conception de la pérennité en contexte TPE. Pour parvenir à cet objectif, nous présentons d'une part, la controverse sur le concept de pérennité ; et d'autres part, mettons en exergue l'approche de l'identification des « *stakeholders* » stratégiques comme une alternative aux limites la satisfaction de leurs intérêts. A la fin de chaque exposé, une proposition théorique est formulée.

2.1.1. La pérennité : un concept diffus

Le concept de pérennité est marqué d'un flou sémantique qui dénote sa multidimensionnalité (Benghozi, Op. cit.). De nombreux chercheurs s'accordent sur sa conception en termes de longévité (Djoutsa Wamba et Hikkerova, 2014 ; Cheriet et al., 2012). Cette longévité réfère à ce qui dure longtemps. Les controverses existent quant à savoir à partir de quel moment on peut dire que quelque chose a duré longtemps. D'où la question du « *Quand dit-on qu'une entreprise est pérenne ?* ». Cette question met l'accent sur la temporalité d'existence en termes de durée. D'autres chercheurs par contre, envisagent la viabilité. L'intérêt porté à cette notion est tributaire à la diversité conceptuelle de la notion de longévité. Cela soulève des questionnements sur son contenu. Précisément, il s'agit de savoir ce qui va durer.

2.1.1.1. La notion de longévité

La pérennité est, depuis de nombreuses années, appréhendée sous le prisme de ce qui dure longtemps. Cette conception explicite l'existence d'une durée temporelle de l'entreprise, renvoyant à sa longévité. En effet, il existe un débat entre les chercheurs sur le temps qu'il faut à une entreprise pour être qualifiée de pérenne. Bruyat (1993) relève que le choix des bornes varie selon les auteurs. Les premiers travaux issus des plans quinquennaux, dénotent le développement économique d'un pays par périodes de cinq (5) années. En s'inspirant de ces travaux, de nombreuses recherches retiennent la longévité de la grande entreprise à partir de cinq (5) années de fonctionnement. Ramené au niveau des TPE, ce délai semble long du fait de la gestion quotidienne observée auprès de ces propriétaires-dirigeants dans leurs entreprises. Les travaux du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) marquent la possibilité pour une entreprise d'être éligible à la pérennité. Cette éligibilité se mesure à la capacité de son propriétaire-dirigeant à verser des

salaires aux employés de l'entreprise pendant une période supérieure ou égale à quarante-deux (42) mois. Ce qui correspond très exactement à une durée de trois années et cinq mois (3,5) desdits versements. Au Cameroun, des études GEM (2016) montrent que le taux de survie des TPE à plus de trois années de fonctionnement est le plus faible de tous les pays à l'étude. Cette durée est inhérente aux travaux effectués sur l'échec des entreprises dû à la cessation de paiement, cause de défaillance économique (Khelil et al., 2012). Ces entreprises sont qualifiées d'établies plutôt que de pérennes, car parler d'entreprises pérennes relève de l'absurdité (Dumez, 2009). Pour cet auteur, il est préférable de parler d'entreprises durables, c'est-à-dire celles-là qui mettent plus de temps à mourir que d'autres.

2.1.1.2. La notion de viabilité

La viabilité d'une entreprise est littéralement définie comme « l'aptitude de l'entreprise à vivre » (dictionnaire français Larousse de poche, 2015). Elle explicite le rôle premier de l'entreprise dans l'environnement d'exercice de ses activités. Ainsi, ramenée dans la sphère académique, cette viabilité fait référence à la création de valeur pour les « *stakeholders* » de l'entreprise (Gartner, 1990). Pour cet auteur, la création de valeur est au cœur de l'entrepreneuriat et constitue l'objectif de tous propriétaires-dirigeants pour assurer la survie à long terme de leurs entreprises (Verstraete & Fayolle, Op. cit.). Cette création de valeur explicite la satisfaction des besoins des « *stakeholders* » de l'entreprise. Cette satisfaction devient ainsi l'objectif à atteindre par les propriétaires-dirigeants de TPE, voire leurs obligations à remplir. L'atteinte de ces objectifs dénote la performance de leurs entreprises (St-Pierre & Cadieux, 2011). Toutefois, bien que cette notion de performance fasse l'objet d'une controverse sur sa multidimensionnalité, des auteurs s'accordent sur le fait que sa continuité constitue une garantie pour la pérennité de l'entreprise (Issor, 2017). De ce fait, la performance de l'entreprise ne saurait être soustraite à sa pérennité. Les notions de viabilité et de longévité semblent complémentaires plutôt que dialectiques. Dès lors, nous formulons la première proposition théorique suivante (Paillé et Mucchielli, 2016) :

Proposition théorique 1 : La pérennité d'une très petite entreprise est définie comme la longévité de création de valeur par ses propriétaires-dirigeants.

La connaissance de ladite valeur par le propriétaire-dirigeant de TPE devient donc une nécessité pour la survie à long-terme de son entreprise.

2.1.2. La satisfaction des « *Stakeholders* » : un réel problème d'identification des « *Stakeholders* » stratégiques

Il s'agit de prime abord de présenter les différentes connotations attribuées au concept de « *stakeholders* », tout en relevant leurs limites. Par la suite, dérouler les différentes approches d'identification des « *stakeholders* », dont la satisfaction des intérêts est d'un grand apport pour la pérennité des TPE.

2.1.2.1. Définition des « *Stakeholders* »

Les « *stakeholders* » sont définis comme « *tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par les objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984 ; 2010). Cette définition a donné lieu au concept français de « parties prenantes ». Ce lexique a suscité de nombreuses critiques tant sur le plan du fond que celui de la forme (Mbani, 2020). Sur le plan du fond, il lui est reproché le caractère statique des enjeux portés par les « *stakeholders* » (Aggeri et Acquier, 2005). Sur le plan de la forme, il est reproché à cette conception française, le fait de rendre trop large la prise en compte, sans ambiguïtés, des intérêts des « *stakeholders* » (Clarkson, 1994). Cet auteur définit les « *stakeholders* » comme des porteurs de risques. La synthèse des différentes définitions issues de la littérature met en avant le caractère de légitimité des

« *stakeholders* ». Cette légitimité porte l'attention des propriétaires-dirigeants de TPE sur le rôle joué par chaque « *stakeholder* » dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Tableau 1: Extrait des définitions des « *stakeholders* »

Auteurs	Définition proposée
Stanford Research Institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister »
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
Sturdivant (1979)	« individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité »
Hill et Jones (1992)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »

Source : adapté de Gond et Mercier (2005)

2.1.2.2. Identification des « *Stakeholders* » stratégiques : une diversité d'approches

Deux approches sont mises en relief pour identifier les « *stakeholders* », à savoir : l'approche normative et l'approche empirique (Donaldson et Preston, 1995). Toutefois, le choix de ces approches est inhérent aux critères de sélection retenus.

Dans l'approche normative, l'accent est mis sur le critère de légitimité (Freeman, 2010). Cette légitimité dénote que les actions de l'entreprise sont désirables et convenables au système socialement construit de normes et de valeurs sociales (Suchman, 1995). Selon cette approche, une attention particulière est accordée aux intérêts des propriétaires de l'entreprise, de leurs employés, des fournisseurs et des clients, qualifiés de « *stakeholders* » primaires. Par contre, les intérêts de la communauté environnante et le gouvernement, qualifiés de « *stakeholders* » secondaires, sont moins pris en compte dans le management de l'entreprise.

Dans l'approche empirique, deux orientations sont identifiées. Tandis que l'orientation descriptive se charge de décrire les caractéristiques des « *stakeholders* » à satisfaire prioritairement, l'orientation instrumentale met l'accent sur la conciliation entre les « *stakeholders* » à satisfaire et les ressources disponibles au sein de l'entreprise. Cette conciliation qualifie le management de l'entreprise de différencié (Brulhart et Gherra, 2013). La synthèse des travaux préconise une identification des « *stakeholders* » qui comptent pour l'entreprise. Cet objectif d'identification accorde une primauté à l'orientation descriptive des « *stakeholders* ».

En effet, les travaux de Mitchell et al. (Op. cit.) mettent l'accent sur l'importance du rôle que jouent les « *stakeholders* » pour le management de l'entreprise. Au-delà du caractère légitime des « *stakeholders* », ces auteurs soulignent une attention différenciée de l'entreprise envers ces derniers. Cette

attention différenciée est tributaire des caractéristiques des « *stakeholders* » perçues par l'entreprise. Mitchell et al. (Op. cit.) proposent d'adjoindre au caractère de légitimité, ceux de pouvoir et d'urgence. Ils arrivent à la conclusion selon laquelle ce sont les « *stakeholders* » possédant les trois attributs qui comptent pour l'entreprise, et dont elle devra prêter toute son attention. Ces derniers sont qualifiés de « *Definitive stakeholders* ». Ceux possédant deux attributs ou un seul, sont qualifiés d'« *Expectant stakeholders* » et de « *Latent stakeholders* ». Ainsi, la prise en compte des intérêts des « *stakeholders* » est inhérente à leurs capacités d'influence, ou critères de choix objectifs, perçues par l'entreprise. Cependant, les travaux de Futaki (2010) précisent que le rôle des « *stakeholders* » dans le management de l'entreprise, est tributaire de sa prise en compte du lieu d'implantation de ses activités. Pour Rozilawati et al. (2013), ce rôle est perceptible à travers l'importance accordée au type et au domaine d'activité de l'entreprise. La synthèse de ces travaux met en relief la hiérarchisation de la satisfaction des « *stakeholders* » par l'entreprise (Biwolé Fouda, 2013).

Toutefois, cette hiérarchisation est rendue plus explicite à la prise en compte des objectifs de l'entreprise ou critères de choix subjectifs (Mbani, 2020). Ces objectifs de l'entreprise, orientés vers la satisfaction des « *stakeholders* », soulignent leur degré d'influence sur le management de l'entreprise. Ainsi, les « *stakeholders* » concernés par les objectifs que désirent réaliser l'entreprise seront considérés comme des « *stakeholders* » stratégiques. Cette nature stratégique implicite leur possession des trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) perçus par l'entreprise. Cela nous amène à formuler la deuxième proposition théorique suivante :

Proposition théorique 2 : les propriétaires-dirigeants de TPE conçoivent la pérennité de leurs entreprises sous l'angle de la longévité de satisfaction des « stakeholders » stratégiques.

2.2. Méthodologie de l'étude empirique

Creswell et Plano Clark (2011) postulent que le choix d'une approche méthodologique est tributaire à l'objectif de la recherche menée. Conformément à notre objectif de recherche, nous portons notre choix à l'approche de réflexion inductive. Cette approche a pour mérite de faciliter la compréhension du vécu des acteurs face à un phénomène observé (Avenier, 2011). Yin (2003) préconise l'utilisation de la méthode qualitative pour parvenir à la collecte d'informations aussi importantes soient elles, accordant un intérêt au discours des acteurs. Ces derniers réfèrent, dans ce travail, aux propriétaires-dirigeants de TPE, qui constituent notre niveau d'analyse (Lehiany, 2012). Le choix du champ d'investigation est porté sur les TPE exerçant manuellement et quotidiennement leurs activités (Dumez, 2011). Ces entreprises du secteur de l'artisanat retiennent notre attention compte tenu de leurs enjeux socio-économiques (Enquête sur l'emploi dans le secteur de l'informel - phase 2, 2010 ; Recensement général des entreprises - phase 2 2016). Toutefois, la répartition des TPE sur le territoire national nous conduit à mener nos recherches dans la ville de Douala, du fait de sa position géostratégique comme capitale économique du Cameroun (RGE-2, 2016).

2.2.1. Echantillonnage

Il existe globalement deux manières de produire les données qui sont : le qualitatif et le quantitatif (Pires, 1997). Le qualitatif, qui retient notre attention, renvoie à l'échantillonnage par cas unique et l'échantillonnage par cas multiples. Cette dernière manière de production des données est retenue dans le cadre de ce travail, du fait de la multitude d'entretiens obtenus lors du déroulement des entretiens auprès des propriétaires-dirigeants de TPE de différentes activités de la ville de Douala. Les enjeux géostratégiques de cette ville orientent notre choix sur l'échantillonnage par convenance. Ainsi, l'enquête menée par la FSEGA (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée) de l'Université de Douala auprès des

propriétaires-dirigeants de TPE, sur la conception de la pérennité de leurs entreprises, nous sert de base de données. Pires (Op. cit.) postule que la production des données de recherche découle de la question suivante : « *quelles sont mes unités de recherche ?* » (ou encore, quels sont les individus à interroger ?). Dès lors, notre processus d'échantillonnage prend appuie sur le principe de diversification. Toutefois, l'étude en profondeur de la conception de la pérennité par les propriétaires-dirigeants de TPE oriente notre choix sur le principe de diversification interne. Cela nous permet de constituer un échantillon par homogénéisation des propriétaires-dirigeants de TPE.

Pour ce faire, nous effectuons un tri des documents, afin de dissocier, à l'aide des fiches signalétiques des entreprises, les TPE ayant au minimum trois années de fonctionnement. Une fois cela terminé, nous procédons, conformément à notre objet de recherche, à l'extraction des questions formulées dans le guide d'entretien et des réponses afférentes. Ce processus de diversification interne nous permet de constituer un échantillon de vingt-cinq entretiens, obtenus par la méthode des quotas avec en moyenne quatre interviewés par activités. Les activités redondantes réfèrent à la menuiserie métallique et de bois, à la réparation électronique, à la mécanique automobile, à l'exploitation de photocopieurs, à la restauration et à la couture du textile.

Tableau 2 : Présentation synoptique du processus d'échantillonnage

Activités des TPE	Type de diversification	Critères de diversification
Menuiserie métallique et de bois	Interne	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'années de fonctionnement- Les variables d'enquête du guide d'entretien
Réparation électronique		
Mécanique automobile		
Exploitation de photocopieurs		
Restauration		
Couture du textile		
Durée totale de l'étude	7 mois	

Source : Des auteurs à partir de l'enquête

2.2.2. Analyse de données

Nous portons notre choix sur l'analyse synthétique (Ragin, 1987). Celle-ci nous permet d'effectuer une analyse par variables et par cas. L'analyse par variables nous permet de constituer un échantillon par saturation théorique avec un degré d'abstraction élevé (Blais et Martineau, 2006 ; Thomas, 2006 ; Glaser et Strauss, 1967). Cette analyse par variables est complétée par l'analyse par cas (Dorais, 1993).

Pour parvenir à cette analyse, Weber (1990) et Wacheux (1996) déclarent qu'il n'existe pas une procédure établie pouvant qualifier une analyse textuelle de bonne ou pas. L'objectif de ce travail de recherche oriente notre choix sur l'analyse de contenu de type qualitatif et quantitatif (Aktouf, 1992). Celle-ci porte, de prime abord, sur l'analyse qualitative de contenu d'un texte (Bardin, 1993), avec pour but d'en dégager les significations des représentations que se font les acteurs de leur vécu. L'importance accordée au discours des propriétaires-dirigeants de TPE conduit à l'utilisation de la méthode d'analyse thématique.

Ce choix justifie l'intérêt porté, dans ce travail, au processus de codage émergent (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008 ; Paillé et Mucchielli, Op. cit.).

Ensuite, nous effectuons l'analyse quantitative de contenu grâce au logiciel statistique SPSS v.20. Cette analyse a pour but de permettre une lisibilité et une compréhension affinée des différentes dimensions du construit de pérennité, issues de la panoplie de catégories identifiées à l'analyse qualitative de contenu. De ce fait, la méthode de « *scoring* » nous est d'un grand apport quant à la rétention des catégories ayant un intérêt particulier et grandiose pour les propriétaires-dirigeants de TPE. Cette méthode est facilitée par un dépouillement automatisé des catégories identifiées préalablement et codifiées sous forme binaire¹.

2.3. Présentation et discussion des résultats

Dans cette sous-section, il est question, de prime abord, de présenter les résultats issus de l'analyse qualitative et quantitative de contenu des discours des propriétaires-dirigeants et de formuler des propositions empiriques qui en découlent. Deuxièmement, d'interpréter lesdits résultats au travers des propositions empiriques suscitées afin de mener une discussion qui élucide la contribution de nos résultats face aux travaux antérieurs.

2.3.1. Présentation des résultats et formulation des propositions de recherche

Il ressort de l'analyse qualitative de contenu que les propriétaires-dirigeants de TPE se fixent des objectifs (satisfaire les besoins personnels et familiaux, satisfaire les besoins des clients, satisfaire les fournisseurs et l'environnement de travail) à réaliser quotidiennement dans la gestion de leurs entreprises. La réalisation quotidienne de ces objectifs explicite la satisfaction continue des « *stakeholders* » liées aux activités de leurs entreprises. Dès lors, les propriétaires-dirigeants de TPE appréhendent la pérennité à travers la longévité de satisfaction de leurs « *stakeholders* ». Ces derniers font référence à la famille, aux clients, aux fournisseurs, et à la collectivité familiale de l'entreprise.

Tableau 3 : Extrait de verbatim sur la perception de la pérennité d'entreprise

QUESTIONS	VERBATIM DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS
Que signifie pour vous une entreprise pérenne ?	<p>- « ...mon père, pour moi, hum !!! c'est une entreprise qui nourrit son homme, qui te permet de résoudre les problèmes de ta famille »</p> <p>- « ... c'est une entreprise qui sait garder ses clients, qui innove, en fait qui crée constamment le besoin chez les clients. Moi par exemple, je parviens à garder mes clients, tout en cherchant de nouveaux clients. Parfois, un client peut venir, il n'y a pas ce qu'il veut, je lui propose autre chose, pour ne pas le perdre. Ça augmente la confiance »</p> <p>- « ... pour moi, quand tu fais déjà à partir de quatre ans, ce que tu es pérenne. Sauf que pour arriver là-bas, il faut bien gérer, tu t'entends bien avec tes fournisseurs en payant leur argent cash ou à temps quand c'est le crédit, tu respectes tes clients, et t'entends bien avec tes voisins du marché. Tu respectes ta parole que tu as donnée</p>

¹ 1= Oui ; 0 = Non.

	<p>au bailleur pour son loyer. Si tu ne fais pas ça, même trois ans ne vont pas t'arriver, j'ai même peur de dire deux ans ! »</p> <p>- « ça fait déjà plus de six ans que je suis ici hein, sans problème avec personnes. Si tu fais les problèmes avec ton entourage, ce que tu ne sais pas pourquoi tu es dehors. Quand l'association des commerçants demande quelque pour le développement du marché, je donne parce que je sais que c'est pour notre bien. Je parviens aussi à gérer ma petite famille. J'ai une charge énorme mon fils, beaucoup de bouches à nourrir... »</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Données de l'enquête qualitative exploratoire

Cependant, ces résultats ne nous permettent pas de mettre en relief la nature stratégique des « *stakeholders* » liés aux activités de leurs entreprises. Ainsi, l'analyse quantitative de contenu fait ressortir trois dimensions de la pérennité qui sont d'une importance capitale pour les propriétaires-dirigeants de TPE interviewés (score moyen = 50%). Ces dimensions renvoient à la ***couverture des charges familiales*** (64%), au ***respect des engagements envers la collectivité familiale de l'entreprise*** (52%), à la ***conquête de la clientèle*** (76%). Quant à la dimension ***développement de bonnes relations avec les fournisseurs de l'entreprise***, il ressort que les propriétaires-dirigeants de TPE lui portent un intérêt moindre (28%). Pour ces derniers, il est préférable de diversifier les fournisseurs que de faire confiance à un seul, comme l'affirme les propriétaires-dirigeants des activités de mécanique automobile, d'exploitation de photocopieurs, de l'électronique, de la restauration et de la couture : « *Mon frère, tu vas t'accrocher sur un seul fournisseur, que le jour où il n'a pas la marchandise et que tu as un gros client, tu fais comment ? Tu es mort en guerre* » ; « *ah ! Pour moi je crois qu'il est préférable d'avoir plusieurs fournisseurs hein !!! Cela permet d'éviter une rupture de stock si l'autre ne peut pas te livrer* ».

Tableau 4 : Récapitulatif des dimensions de la pérennité (analyse quantitative de contenu)

Catégories du construit de Pérennité	« <i>stakeholders</i> » concernés	Dimensions du construit de Pérennité	Fréquences d'apparition (en %)
Par saturation théorique	Par triangulation des données		
Satisfaire durablement les besoins des clients	Clients de l'entreprise	Conquête de la clientèle de l'entreprise	64 %
Respecter durablement les engagements envers les fournisseurs	Fournisseurs de l'entreprise	Développement de bonnes relations avec les fournisseurs de l'entreprise	28 %
Maintenir durablement la bonne image dans la zone géographique d'implantation de leurs activités	Collectivité familiale de l'entreprise	Respect des engagements envers la collectivité familiale	76 %

Satisfaire durablement les besoins personnels et familiaux	Famille du propriétaire-dirigeant	Couverture des charges familiales	52 %
------------------------------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	------

Source : Analyse quantitative de contenu

Ce résultat nous conduit à la formulation des trois propositions empiriques (P₁, P₂, P₃) suivantes :

P₁ : Les propriétaires-dirigeants de TPE soucieux de maintenir durablement leur bonne image conçoivent la pérennité de leurs entreprises comme la longévité de respect de leurs engagements envers la collectivité familiale de leurs entreprises.

P₂ : Les propriétaires-dirigeants de TPE soucieux de satisfaire durablement les besoins de leurs clients, conçoivent la pérennité de leurs entreprises comme la longévité de conquête de la clientèle de l'entreprise.

P₃ : Les propriétaires-dirigeants de TPE soucieux de satisfaire durablement leurs besoins personnels et familiaux, conçoivent la pérennité de leurs entreprises comme la longévité de couverture de leurs charges familiales.

Ces différentes dimensions de la pérennité mettent en exergue les obligations managériales du propriétaire-dirigeant de TPE à savoir : une obligation familiale (*pérennité de couverture des charges familiales*) et une obligation relationnelle (*pérennité de bonnes relations avec l'environnement de travail*). Une analyse par cas vient en complément de cette analyse par variables comme en présente le tableau suivant :

Tableau 5 : Mise en exergue des obligations managériales du propriétaire-dirigeant de TPE

Construit	Dimensions du construit	Cas (activité des TPE)	Obligations du propriétaire-dirigeant de TPE	
PERENNITE	Pérennité de conquête de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Restauration - Couture du textile 	Obligation relationnelle économique	Obligation relationnelle
	Pérennité de respect des engagements envers la collectivité familiale	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanique automobile - Exploitant de photocopieurs 	Obligation relationnelle sociale	
	Pérennité de couverture des charges familiales	<ul style="list-style-type: none"> - Menuiserie métallique et de bois - Electronique 	-	Obligation familiale

Source : Données de l'enquête exploratoire qualitative

2.3.2. Discussion des résultats

Il ressort de ces résultats une primauté accordée, par les propriétaires-dirigeants de TPE, à certains « *stakeholders* » mettant en exergue leur nature stratégique. Cette nature dénote leur possession des attributs de pouvoir-légitimité-urgence, perçus par les propriétaires-dirigeants de TPE. Ainsi, la famille, les clients et la collectivité familiale de la TPE constituent des « *Definitive stakeholders* » (Mitchell et al., Op. cit.). Leurs besoins doivent rapidement être pris en compte par les propriétaires-dirigeants de TPE soucieux de satisfaire leurs objectifs.

De nombreux travaux mettent en exergue l'importance pour le propriétaire-dirigeant de TPE de mettre à la disposition des clients, des biens et services répondant à leurs attentes. Les clients sont source de création d'activités et de gains réalisés par l'entreprise (Mbani, 2020). Ainsi, pour tout propriétaire-dirigeant de TPE désireux de satisfaire ce « *stakeholder* », devra orienter ses objectifs vers ce dernier.

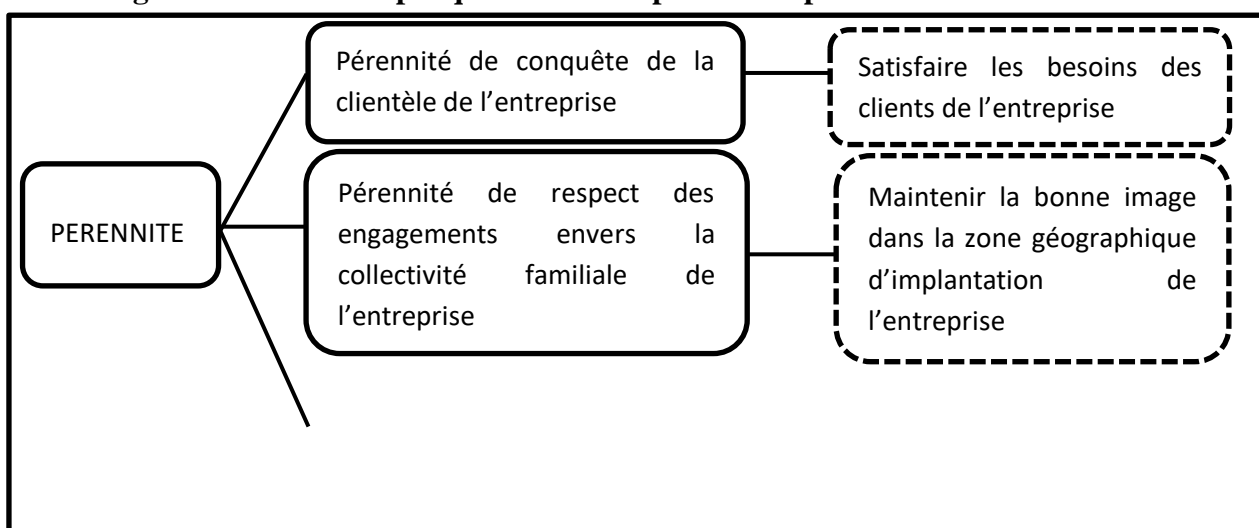
La famille du propriétaire-dirigeant, bien que souvent reléguée au second plan du fait de son statut de consommateur des gains réalisés par l'entreprise « *stakeholder* » secondaire, constitue tout de même le socle de la main ouvrière dans les TPE. Les besoins de celle-ci doivent en effet être satisfaits pour le maintien d'un environnement psychologique sain autour du propriétaire-dirigeant. Les travaux en psychosociologie font apparaître qu'elle est l'un des « *stakeholders* » poussant le propriétaire-dirigeant de TPE à créer son entreprise et à la perdurer. Ainsi, la satisfaction des besoins familiaux devient un objectif primordial pour le propriétaire-dirigeant de TPE.

La collectivité familiale fait référence à l'environnement micro de la TPE. En effet, ses homologues et son entourage constituent pour lui une famille. Les relations qu'entretiennent les propriétaires-dirigeants de TPE avec leur environnement de travail dénotent plus une relation de convivialité que de concurrence. Plus encore, cette collectivité constitue le creuset de ses clients. Ainsi, les propriétaires-dirigeants de TPE se doivent donc de perdurer ces relations, afin de bénéficier d'une ancienneté d'implantation dans ladite zone géographique ; comme le relève un propriétaire-dirigeant de TPE : « *il n'est pas trop bon de toujours changer le lieu de commerce, car cela donne une mauvaise image aux clients. Et pour finir, ils se fatiguent à force de ne plus te trouver* ».

Par contre, le fournisseur constitue un « *latent stakeholder* », caractérisant la faible prise en compte de ses intérêts dans la gestion quotidienne de leurs entreprises.

Ainsi, au-delà des travaux de Mitchell et al. (Op. cit.), ceux de Futaki (2010) et de Rozilawati (2013), nos résultats mettent en relief l'approche par la satisfaction des objectifs du propriétaire-dirigeant comme critère d'identification des attributs des « *stakeholders* » à satisfaire. Cela accorde un intérêt particulier au critère de choix subjectifs (Mbani, 2020). Cette multitude de « *stakeholders* » nous amène également à ne plus parler de **la pérennité** d'entreprise, mais **des pérennités** d'entreprise. Le modèle empirique suivant en est une illustration.

Figure 1 : Modèle empirique de la conception de la pérennité des TPE



Pérennité de couverture des charges familiales du propriétaire-dirigeant

Satisfaire les besoins personnels et familiaux

Source : Résultat de l'analyse qualitative et quantitative de contenu de l'étude

Egalement, nos résultats mettent en exergue la conception de la pérennité par les propriétaires-dirigeants de TPE selon leurs activités. Le tableau suivant illustre cette classification.

Tableau 6 : Classification des propriétaires-dirigeants de TPE suivant leur conception de la pérennité de leurs entreprises

Activités	Secteur d'activités	Objectifs fixés	Conception de la pérennité
- Restauration	- Artisanat de service filière alimentation	Satisfaire durablement les besoins des clients	<i>Pérennité de conquête de la clientèle de l'entreprise</i>
- Couture	- Artisanat d'art filière mode		
- Mécanique automobile	- Artisanat de service filière réparation	Maintenir durablement une bonne image dans la zone géographique d'implantation	<i>Pérennité de respect des engagements envers la collectivité familiale de l'entreprise</i>
- Exploitant de photocopieurs	- Artisanat de service filière image et imprimerie		
- Menuiserie métallique	- Artisanat d'art filière métaux	Satisfaire durablement les besoins personnels et familiaux	<i>Pérennité de couverture des charges familiales</i>
- Electronique	- Artisanat de service filière réparation		

Source : Résultat de l'analyse synthétique (par variables et par cas)

III. CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES

L'objectif de ce travail était de comprendre la conception que se font les propriétaires-dirigeants de TPE de la pérennité de leurs entreprises, à partir de la satisfaction de leurs « *stakeholders* ». Il s'agissait précisément de mettre en évidence les « *stakeholders* » qui bénéficient de la prise en compte de leurs intérêts par les propriétaires-dirigeants.

L'approche par le discours des acteurs a orienté notre choix méthodologique à l'induction, suivant une méthode qualitative à orientation interprétative. La position géostratégique qu'occupe la ville de Douala, d'une part, et d'autre part l'enquête sur les TPE menée par l'Université de Douala, ont contribué à son choix en tant que lieu d'enquête. La largesse de la base de données ainsi constituée, nous a conduits à

la mobilisation du principe de diversification interne. Celle-ci est réalisée à travers les critères du nombre d'années de fonctionnement et des variables d'enquête du guide d'entretien. Ces critères nous ont permis de constituer un échantillon propre à notre objectif de recherche. L'analyse des données contenues dans cet échantillon est tributaire à l'analyse de contenu de type qualitatif et quantitatif, selon l'approche thématique. La catégorisation desdites données est faite selon un processus de codage émergent. Celui-ci est facilité par le principe de saturation théorique.

Il ressort de cette analyse de données que les propriétaires-dirigeants de TPE ont des objectifs prioritaires à satisfaire, mettant en relief les « *stakeholders* » stratégiques. Ceux-ci représentent des groupes d'individus qui comptent pour la satisfaction durable des objectifs des propriétaires-dirigeants de TPE. Ces objectifs sont d'ordre familial (satisfaire les besoins de la famille) et d'ordre relationnel (satisfaire les besoins des clients et maintenir une bonne image dans la zone géographique d'implantation de l'entreprise), mettant en exergue l'importance accordée aux « *stakeholders* » famille, clients et collectivité familiale. Ainsi, la pérennité de leurs entreprises est appréhendée respectivement, par la *pérennité de couverture des charges familiales*, par la *pérennité de conquête de la clientèle*, et par la *pérennité du respect de leurs engagements envers la collectivité familiale* de leurs entreprises. Ces résultats mettent à contribution l'apport de cette recherche sur le plan théorique, méthodologique et empirique.

Sur le plan théorique, les objectifs des propriétaires-dirigeants de TPE ou critères de choix subjectifs permettent d'identifier les « *Definitive stakeholders* » qui comptent pour le propriétaire-dirigeant de TPE. Ainsi, la perception, par les propriétaires-dirigeants de TPE, du rôle joué par les « *stakeholders* » à travers leurs attributs de pouvoir-légitimité-urgence, est liée à leurs objectifs.

Sur le plan méthodologique, le discours des propriétaires-dirigeants de TPE permet de mettre en exergue la compréhension qu'ils se font de la pérennité de leurs entreprises suivant leurs activités, en mettant en relief les « *stakeholders* » stratégiques dans la gestion de leurs entreprises.

Cela conduit, sur le plan empirique, à l'élaboration d'un modèle qui rend explicite l'opérationnalisation du concept de pérennité des TPE. Toutefois, les résultats de cette étude dénotent une distinction de conception de la pérennité par les propriétaires-dirigeants de TPE en fonction de leurs activités. Ainsi, il est mis en exergue une classification desdits propriétaires-dirigeants, rendant explicite l'analyse synthétique (par variables et par cas) mobilisée dans ce travail.

Cependant, ce travail ne peut prétendre à l'hétérogénéité des propriétaires-dirigeants de TPE, du fait de la circonscription de l'enquête aux propriétaires-dirigeants de TPE de la ville de Douala. Cette étude peut s'étendre aux autres villes que compte le pays Cameroun. Egalement au-delà des activités de service, cette étude peut être étendue aux activités des secteurs primaire et secondaire. Les résultats obtenus dans ce travail de recherche ouvrent les voies de réflexion sur les comportements managériaux des propriétaires-dirigeants de TPE, désireux d'inscrire la réalisation de leurs objectifs dans la longévité. Quant aux structures d'accompagnement, ce travail offre des pistes de réflexion à mener sur le contenu de la formation des formateurs-accompagnateurs.

BIBLIOGRAPHIE :

- AGGERI, F., & ACQUIER, A. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques en matière de RSE ? *Actes de la XIVième Conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire. Angers.*
- AKTOUF, O. (2002). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique.* Québec : Les classiques des sciences sociales.
- AVENIER, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme. *Management & Avenir, vol. 43*, p. 371-391.
- BARDIN, L. (1993). *L'analyse de contenu.* Paris: Presses Unjversitaires de France Le Psychologue.
- BENGHOZI, P.-J. (2009). La pérennité : un lest ou un gyroscope pour l'entreprise. (Lavoisier, Éd.) *Revue française de gestion, vol.2(192)*, p.177-181.
- BIWOLÉ FOU DA, J. (2013). La RSE en Afrique : quelles sont les parties prenantes qui comptent ? *Recherche sur l'axe PICCO (Pilotage, Comptabilité et Contrôle des Organisations), Université de Bourgogne.*
- BLAIS, M., & MARTINEAU, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens aux données brutes. *Recherches qualitatives, vol. 26(2)*, p. 1-18.
- BRULHART, F., & GHERRA, S. (2013). Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : la cas du secteur des produits de grande consommation en France. *Finance-Contrôle-Stratégie, Vol. 16(n° 2).*
- BRUYAT, C. (1993). création d'entreprise : Contribution épistémologiques et modélisation. *Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion*, p.431. (U. P. Mendès, Éd.) Grenoble II, France.
- CHERIET, F., DOMERGUE, M., & EL KHARRAZI, N. (2012). Quels liens entre performances et pérennité des entreprises? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon. *Communication aux XXIème Conférence de l'AIMS.*
- CLARKSON, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review, Vol. 20(1).*
- CRESWELL, J. W., & PLANO CLARK, V. (2011). *Designing and conducting Mixed methods Research* (éd. 2nd Edition). SAGE Publications, Inc.

- DJOUTSA WAMBA, L., & HIKKEROVA, L. (2014). L'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise. *Gestion*, p.111-131.
- DONALDSON, T., & PRESTON, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20(1).
- DORAIS, M. (1993). Diversité et créativité en recherche qualitative. *Service social*, 42(2), p.7-27.
- DUMEZ, F. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 35(192), p. 91-94.
- DUMEZ, H. (2011). Qu'est ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d' AEGIS*, PP. 47-58.
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic Mnagement : A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R., HARISSON, J., WICKS, A., PARMAR, B., & DE COLLE. (2010). *Stakeholder Theory : The state of the art*. Cambrigde, U.K.: Cambridge University Press.
- FUTAKI, K. (2010). *Danuble Flood Risk Project : Stakeholder selection strategy*. Budapest.
- GARTNER, B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of business venturing*, vol.5(1), p.15-28.
- GAVARD, M. L., & HELME-GUIZON, A. (2008). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Dans M. L. Gavard, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche : résussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (pp. p. 247-279). Pearson, France.
- GLASER, B., & STRAUSS, A. (1967). *The discovery of grouded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine.
- GUEGUEN, G. (2004). TPE et contraintes de l'environnement. *7ème Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*.
- ISSOR, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Revue projectique*, vol. 2, pp. 93-103.
- KHELIL, N., SMIDA, A., & ZOUAOU, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11, pp. 39-72.
- LEHIANY, R. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 8(3).
- MBANI, C. (2020). *RSE et Parties Prenantes : Une étude du secteur tertiaire au Cameroun*. Editions Universitaires Européennes.
- MERCIER, S., & GOND, J. (2005). La théorie des parties prenantes. *Cahier du FARGO*(n°1050502).

- MIGNON, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : Un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), p. 169-196, Mars.
- MITCHELL, R., AGLE, B., & WOOD, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4).
- PAILLÉ, P., & MUCCHIELLI, A. (2016). *L'analyse qualitative en Sciences Humaines et Sociales* (éd. Quatrième édition). (Dunod, Éd.) Armand Colin.
- PIRES, A. (1997). Echantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. Dans D. G. Poupart, & É. Gaëtan Morin (Éd.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Première partie : Épistémologie et théorie* (pp. pp. 113-169). Montréal, Canada: Les classiques des sciences sociales.
- RAGIN, C. (1987). *The comparative Method : moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley, CA: University of California Press.
- REYES, G., & GAUTIER, L. (2014). Le rôle des compétences du dirigeant propriétaire de TPE artisanale sur sa vision stratégique : illustration par une carte cognitive. *12ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, (pp. 1-19). Agadir.
- ROZILAWATI R., & FARES A. (2011). Selecting the right stakeholders for requirements elicitation : A systematic approach. *Journal of theoretical and applied information technology*, Vol. 33(No.2).
- ST-PIERRE, J., & CADIEUX, L. (2011). la conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'entrepreneuriat*, 11(1), p.33-52.
- SUCHMAN, M. (1995). Managing legitimacy : strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20.
- THOMAS D., R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, vol.7(n°2), p.237-246.
- VERSTRAETE, T., & FAYOLLE, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- WEBER, R. P. (1990). *Sage University paper series on quantitative applications in social sciences, No. 07-049. Basic content analysis (2nd ed.)*. Sage Publications, Inc.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research. Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.