

# LA PERFORMANCE DES MICRO ENTREPRISES DANS LE SECTEUR INFORMEL EN AFRIQUE

**Nkakleu Raphaël**

**Cerame, ESSEC de Douala (Cameroun)**

[nkakleur@hotmail.fr](mailto:nkakleur@hotmail.fr)

**&**

**Ali Sakola Djika**

**Université de Ouaga 2 (Burkina Faso)**

## **Résumé :**

---

Cette recherche a pour objectif de caractériser la conception de la performance des micro-entreprises dans deux pays en développement. Aussi avons-nous mobilisé le cadre théorique soutenant la multidimensionnalité de la performance des petites entreprises et la méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas multiples. Les résultats de l'étude de la perception de 100 micro-entrepreneurs camerounais et burkinabé révèlent que : i) la performance des micro-entreprises dans le secteur informel est économique et personnelle ; ii) la performance personnelle est dominante dans la perception des micro-entrepreneurs camerounais alors que chez les micro-entrepreneurs burkinabés, il s'agit de la performance économique.

**Mots-clés :** Performance, Micro-entreprises, Micro-entrepreneurs camerounais, Micro-entrepreneurs burkinabés, Secteur informel

---

# **LA PERFORMANCE DES MICRO ENTREPRISES DANS LE SECTEUR INFORMEL EN AFRIQUE**

## **INTRODUCTION**

La performance fait l'objet depuis quelques années d'un regain d'intérêt pour la recherche en sciences de gestion, en l'absence d'une définition et de critères consensuels de mesure de la performance indépendamment des zones culturelles. La littérature dominante souligne que la performance est multidimensionnelle (Kaplan et Norton, 1996 ; St-Pierre et Cadieux, 2011 ; Berger-Douce, 2015). Mais la question de la contingence de la performance est rarement débattue alors même que l'environnement socioculturel dans lequel sont localisées les entreprises est susceptible de structurer la perception des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises. Autrement dit, il n'est pas certain que la performance des micro-entreprises (effectif des salariés égal à zéro en Afrique) soit identique indépendamment des contextes culturels. A contrario, dans la perspective contingente, la performance ne semble pas paradoxalement avoir le succès attendu en particulier dans les pays africains considérés comme des contextes culturellement forts (Hall, 1979). Or, on observe une rareté des travaux gestionnaires sur l'entrepreneuriat informel qui domine pourtant les économies des pays africains (Nkakleu, 2016). De plus dans ce contexte où les acteurs sont métissés du fait d'un double héritage de la culture occidentale et des traditions ancestrales qui valorisent la vie communautaire, les micro-entrepreneurs qui, le plus souvent, exercent leurs activités dans le secteur informel (Mbaye et al, 2014, Imas et al, 2012) ou dans le monde souterrain pour pouvoir survivre (Marchesnay, 2015), peuvent avoir des objectifs économiques, mais surtout des objectifs personnels (Imas et al, 2012) qui rendent spécifiques le contenu et les critères de mesure de la performance des micro-entreprises.

Dans ces conditions, la performance des micro-entreprises en Afrique est une question d'actualité parce que, le secteur informel (secteur souterrain ou économie informelle), qui se caractérise par le travail au noir et la surreprésentation des micro-entreprises, est persistant et

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique croissant dans les pays en développement (La Porta et Shleifer, 2011 ; Mbaye et al. 2014 ; Song-Naba, 2014) et même dans les pays développés comme la France (Marchesnay, 2015). Dans cette perspective, quels sont le contenu et les critères de mesure de la performance pour les micro-entreprises africaines dans un contexte d'une économie informelle ? Nous répondons à cette problématique qui a une visée compréhensive, en formulant la proposition de recherche suivante : les micro-entrepreneurs de l'économie informelle au Cameroun, pays reconnu par son dynamisme entrepreneurial (Kamdem et al, 2011, Kamdem et Nkakleu, 2015), et au Burkina Faso, pays moins nanti en ressources (Mbaye et al, 2014, Song-Naba, 2014), représentent la performance de leur entreprise par la performance personnelle et la performance économique, et adoptent des critères de mesure de la performance qui sont soit similaires, soit discriminants.

Nous avons structuré notre communication en quatre parties aux fins de caractériser la performance des micro-entreprises de l'économie informelle dans les pays en développement: Après avoir précisé l'ancrage théorique de la performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique dans la première partie, nous présentons dans la deuxième partie le cadre méthodologique, qui privilégie l'approche compréhensive (Leger-Jarniou et al. 2015, Berger-Douce, 2015) de la performance des micro-entreprises au travers d'une approche qualitative fondée sur une étude de cas multiples. La troisième partie présente les résultats de l'étude empirique et la quatrième partie quant à elle présente dans une perspective discursive, les contributions théoriques et managériales.

## **1. CADRE CONCEPTUEL**

Cette première partie apporte une définition et essaie de caractériser le micro-entrepreneur et la micro-entreprise qui constituent tous les deux, les deux faces d'une même figure à savoir, la performance. Elle clarifie également la définition et la mesure de la performance qui est un construit multidimensionnel.

### **1.1 . L'ENTREPRENEUR ET LA MICRO ENTREPRISE : DEUX FACES D'UNE MEME FIGURE**

Après avoir défini l'entrepreneur et la micro-entreprise, nous allons présenter les spécificités des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique.

1.1.1 Les micro-entrepreneurs : entrepreneurs de nécessité versus entrepreneurs d'opportunité

La littérature dominante définit un entrepreneur comme un innovateur au centre du processus de destruction créatrice (Schumpeter, 1934). En tant qu'entrepreneur innovateur, il prend des risques (Kent et al. 1982 ; Sexton et Smilor, 2000) et doit posséder les capacités d'identification et d'exploitation d'opportunité d'affaires sur les marchés pour en tirer des revenus substantiels (Shane et Venkataraman, 2000 ; Ngijol, 2015). Tout en reconnaissant que l'entrepreneur peut être animé par la recherche de revenus, la définition proposée par Jean Baptiste Say dans les années 1900 pour qui un entrepreneur est une personne qui fait quelque chose avec pour finalité d'en tirer un gain économique (Carsrud et Brännback, 2011) relativise la place importante et exclusive que certains auteurs accordent à l'identification et l'exploitation d'opportunité d'affaires (Ngijol, 2015). On trouve par exemple en Afrique où l'entrepreneuriat informel est dominant dans l'économie (Torrès, 2001), des micro-entrepreneurs qui sont en fait des entrepreneurs exerçant soit par mimétisme soit par exploitation d'occasions d'affaires de petits métiers ou des activités informelles en dehors de tout cadre réglementaire (Nkakleu, 2016). Certains auteurs les qualifient d'entrepreneurs aux pieds nus ou encore de débrouillards (Imas et al. 2012) parce qu'ils disposent de ressources limitées et créent par nécessité pour la plupart d'entre eux l'auto-emploi qui leur permet de sortir de l'inactivité et de survenir aux besoins vitaux personnels ou aux besoins de leur famille (Imas et al. 2012 ; Marchesnay, 2015). Au-delà de l'activité de subsistance qui est attribuée aux micro-entrepreneurs, des études révèlent que des micro-entrepreneurs se sont lancés en affaire aussi par opportunité et dans ce cas, les objectifs poursuivis sont également multiples, économiques et personnels (Nkakleu, 2016).

### 1.1.2 Les micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique

Deux courants théoriques fondent les micro- entreprises : le courant de la spécificité et le courant de la diversité (Torrès, 2015). Le courant de la spécificité considère que les micro-entreprises sont dotées de caractéristiques spécifiques qui font d'elles un « tout homogène » : Les micro-entreprises ont pour seul effectif le micro-entrepreneur. Celui-ci est polyvalent : il est acheteur et vendeur, tient lui-même la comptabilité de manière informelle et place la proximité au centre de la gestion des relations avec les parties prenantes (famille, clients, fournisseurs, etc.). Mais il se trouve que dans cet ensemble constitué de micro-entreprises, ces dernières se distinguent entre elles par la diversité des activités, par la vision différenciée des micro-entrepreneurs, par la diversité des buts poursuivis (Nkakleu, 2016) mais également par les représentations de la réussite de leurs entreprises (Sogbossi, 2010). Ainsi, les micro-entreprises sont indissociables de leurs créateurs et constituent de ce fait deux faces d'une

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique même figure à savoir, la réussite de leurs activités et la réalisation des objectifs poursuivis.

Les micro-entreprises se distinguent entre elles également par leur localisation dans des contextes culturels différents (Sogbossi, 2010). Ceci étant, l'hétérogénéité versus l'homogénéité des micro-entreprises remet au goût du jour la question de la conception de la performance des micro-entreprises en Afrique où la situation de pauvreté et de chômage exacerbé, l'évolution de l'environnement concurrentiel et le poids de la communauté orientent les pratiques de gestion et la performance des entreprises (Kamdem et Nkakleu, 2015).

## **1.2 LA PERFORMANCE DES MICRO ENTREPRISES : UN CONSTRUIT MULTIDIMENSIONNEL**

Nous allons présenter les définitions et la mesure de la performance en tant qu'un construit multidimensionnel.

### **1.2.1 La performance : de quoi parle-t-on ?**

Le constat fait par Bourguignon (1995) il y a une vingtaine d'années, de l'inexistence d'une définition unanime de la performance, est toujours d'actualité, parce que la performance qui est pourtant centrale dans la recherche en gestion reste une préoccupation fondamentale des dirigeants des entreprises et des managers. Ceci est d'autant plus remarquable que la définition de la performance est absente dans certains travaux récents qui portent sur la mesure et l'identification des critères clés d'évaluation (Charlier et Lambert, 2009 ; St-Pierre et Cadieux, 2011).

Dans cette perspective, Bourguignon (1998) définit la performance en gestion comme la réalisation de niveaux de performance, à savoir la performance résultat, la performance action et la performance succès. Si la performance résultat peut être assimilable à l'efficacité qui se traduit par l'atteinte des objectifs stratégiques fixés et la performance action à l'efficience qui est l'optimisation des ressources consommées pour réaliser les résultats escomptés (Savall, 2014), il est difficile de définir la performance succès, ce d'autant plus que certains auteurs (Gauzente, 2000 ; Walker et Brown, 2004) définissent la performance comme étant la réussite ou le succès de l'entreprise. Pour Lorino (1997), la performance est tout ce qui dans l'entreprise contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques qui se définissent sur un horizon de moyen ou long terme.

Il s'en suit que la conception de la performance chez Lorino renvoie à la performance durable (Berger-Douce, 2015) que d'autres auteurs (le Centre des Jeunes Dirigeants en France) qualifient de performance globale qui prend en compte la satisfaction des parties

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique  
prenantes qui œuvrent pour la survie ou le développement de l'entreprise. De fait, St-Pierre et Cadieux (2011) soulignent que la performance est rattachée aux buts et objectifs poursuivis par l'entreprise ou ses représentants (entrepreneurs, dirigeants, managers). Dans ces conditions, nous pouvons retenir que la performance d'une entreprise, et en particulier d'une micro-entreprise, peut être assimilée à la performance globale et à ce titre elle correspond à la réalisation des objectifs (économiques, personnels, sociaux ou environnementaux) que le dirigeant (ou le micro-entrepreneur) s'est fixés.

### 1.2.2 La performance des micro-entreprises : un construit globalisant

Historiquement les préoccupations des chercheurs et des praticiens ont porté sur l'identification des données financières réputées quantifiables, objectives et fiables pouvant servir de base de comparaison pour la mesure de la performance des entreprises (Berger-Douce, 2015). Cette focalisation sur les variables financières suppose que l'entreprise doit être gérée par un dirigeant maximisant les profits et poursuivant les objectifs de croissance (Walker et Brown, 2004), ce qui n'est pas souvent le cas des dirigeants des entreprises de petite taille, et en particulier des micro-entrepreneurs qui peuvent être également animés par des objectifs personnels (Jarvis et al, 2000, St-Pierre et Cadieux, 2011) tels assurer leur bien-être ou construire une légitimité territoriale (Marchesnay, 2015). Dès lors, des auteurs soutiennent la prise en compte combinée des variables financières et non financières pour mesurer la performance des entreprises (Kaplan et Norton, 1996, Germain, 2006 ; Gauzente, 2000, Reijonen et Komppula, 2007 ; St-Pierre et Cadieux, 2011 ; Berger-Douce, 2015) dans des contextes tels ceux des micro-entreprises où l'accès aux données est difficile (Dess et Robinson, 1984).

Si la littérature dominante démontre que la performance est un construit multidimensionnel ou globalisant, les auteurs n'obtiennent pas toujours la même mesure de la performance en termes de dimensions pertinentes et de critères clés associés. St-Pierre et Cadieux (2011) ont mené une étude quantitative auprès de 395 chefs de PME au Québec qui révèle trois types de performance : la performance personnelle, la performance économique et la performance durable (sociale et environnementale). La performance personnelle est mesurée par la qualité de vie de l'entrepreneur, son indépendance et son autonomie, la volonté de préserver son patrimoine personnel et la reconnaissance sociale de son rôle d'entrepreneur dans la société à laquelle il appartient. La performance économique englobe des critères relatifs à la performance financière, la performance commerciale, la performance stratégique, elle renvoie à la mesure de la santé financière de l'entreprise par des critères classiques

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique (croissance des ventes, augmentation de flux de liquidités) ; la performance économique est mesurée également par la satisfaction des besoins des clients et la qualité des produits et services offerts aux clients. La performance durable, quant à elle, vise à assurer un réel équilibre entre la santé financière, l'implication sociale et le respect de l'environnement naturel.

Des travaux empiriques menés en Afrique montrent également que la performance est un construit globalisant, et apportent un éclairage sur l'opérationnalisation de la performance des entreprises de petite taille et en particulier des micro-entreprises. Ndangwa et al. (2007) se sont inspirés de la conceptualisation de la performance par Gazaute (2000) pour réaliser une étude quantitative auprès de 107 très petites entreprises camerounaises (TPE) parmi lesquelles des micro-entreprises dans divers secteurs d'activité (restauration, pressing, bureautique, traitement de photographie, courtage d'assurance, coiffure). Il en ressort que les critères pertinents de mesure de la performance des TPE camerounaises sont la disponibilité des ressources et l'efficacité organisationnelle qui correspondent respectivement à la performance résultat et à la performance action de la typologie de Bourguignon (1998).

La recherche de Sogbossi (2010) qui porte sur la conceptualisation de la performance des petites entreprises en Afrique met en relief, à partir d'une étude qualitative de la perception de 60 dirigeants de petites entreprises dans trois pays africains (Sénégal, Bénin, Ghana), quatre types de performance : la performance commerciale est mesurée par des critères tels la capacité à innover, la croissance des ventes et des bénéfices, la satisfaction des clients par la qualité et la disponibilité des produits et services, etc. La performance stratégique renvoie à l'atteinte des objectifs sans gaspillage des ressources, la croissance des activités. La performance concurrentielle évalue la capacité à tenir face à la lutte concurrentielle. La performance financière mesure la croissance des bénéfices au fil des ans, la réalisation des investissements non liés à l'activité, la satisfaction des besoins de la famille. Trois critères discriminants éclairent la conception de la performance des petites entreprises dans les trois contextes d'étude : la génération de flux croissant de liquidités pour satisfaire les besoins de la famille est fréquemment citée par les dirigeants des petites entreprises sénégalaises et béninoises alors que la capacité à innover et la croissance rapide des activités au fil des ans sont des critères fréquemment cités par les dirigeants des entreprises ghanéennes, et qui sont pris en compte pour mesurer la performance de leurs entreprises

Les travaux sur la performance des petites entreprises africaines (Ndangwa et al, 2007 ; Sogbossi, 2010) mettent en relief des dimensions de la performance (performance

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique économique, performance commerciale, performance concurrentielle, performance financière) qui peuvent être regroupées dans la performance économique de la typologie de la performance de St-Pierre et Cadieux (2011). En outre, des critères associés à des dimensions de la performance des petites entreprises africaines, ne sont pas pertinents : il s'agit par exemple de la satisfaction des besoins de la famille que Sogbossi (2010) considère comme un critère de mesure de la performance financière alors qu'il s'apparente davantage au critère de reconnaissance sociale qui permet de mesurer la performance personnelle dans la typologie de St-Pierre et Cadieux (2011). De fait, la typologie de St-Pierre et Cadieux nous paraît la plus aboutie, même si nous reconnaissons qu'elle a été conçue dans le contexte canadien où l'économie informelle est marginale. Les micro-entrepreneurs africains subissant différemment le poids des contraintes sociales et institutionnelles (Mbaye et al, 2014), notre proposition de recherche est qu'ils représentent la performance de leur entreprise par la performance personnelle et la performance économique, et adoptent des critères de mesure de la performance qui sont soit similaires, soit discriminants.

## **2. METHODOLOGIE FONDEE SUR UNE ETUDE DE CAS MULTIPLES**

Notre recherche ayant une visée compréhensive, nous avons choisi la méthodologie qualitative, en résonance avec les travaux récents en entrepreneuriat qui plaident pour l'utilisation des méthodes de recherche qualitative pour mieux comprendre le phénomène entrepreneurial (Leger-Jarniou et al, 2015 ; Berger-Douce, 2015). La méthodologie qualitative permet de décrire, de décoder, d'interpréter la signification des faits ou des représentations des acteurs concernés (Miles et Huberman, 2003). Nous avons mobilisé la méthode de l'étude de cas multiples (Miles et Huberman, 2003) qui permet de comprendre la perception de la performance par les micro-entrepreneurs au Cameroun et au Burkina-Faso. Nous présentons ci-après la méthode de collecte de données et la logique d'analyse des données collectées.

### **2.1 LE CHOIX D'UNE ETUDE DE CAS MULTIPLES ET DE L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF**

La population étudiée est constituée de 100 micro-entrepreneurs qui exercent de petits métiers dans la ville de Douala, la principale ville économique du Cameroun (en Afrique centrale) et à Ouagadougou, la capitale de Burkina-Faso (en Afrique de l'ouest). L'échantillon a été constitué grâce à la méthode de saturation théorique utilisée dans le recueil de données. Autrement dit, nous avons interrogé les micro-entrepreneurs jusqu'à l'obtention de la saturation théorique, c'est-à-dire jusqu'à ce que la collecte des données n'apporte plus

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique d'éléments nouveaux susceptibles d'enrichir les schémas d'interprétation (Pailot et al. 2015).

Au terme de ce processus de collecte qui s'est déroulée entre les mois de mars et mai 2016, nous avons interviewé 57 micro-entrepreneurs au Cameroun<sup>1</sup> et 43 micro-entrepreneurs au Burkina-Faso (cf. Tableau 1, infra). Ils ont été interviewés grâce à un guide d'entretien semi-structuré comprenant les thèmes suivants : l'histoire de l'entrepreneur, la présentation de son business, la réussite de son activité. Les entretiens ont duré en moyenne une demi-heure, ont été enregistrés après autorisation des répondants ; à défaut nous avons procédé à des prises de notes.

Tableau 1 : Présentation de la population d'étude

Caractéristiques des entrepreneurs et des micro-entreprises	Micro-entrepreneurs au Cameroun (n = 57)		Micro-entrepreneurs au Burkina-Faso (n = 43)	
	Fréquence	%	Fréquence	%
<i>Caractéristiques des micro-entrepreneurs</i>				
Age de l'entrepreneur	Age moyen = 34 ans Min : 22 ans Max : 58 ans		Age moyen = 38 ans Min : 22 ans Max : 60 ans	
Niveau d'études				
Etudes primaires	10	17%	27	63%
Etudes secondaires	30	53%	13	30%
Etudes supérieures	17	30%	3	7%
<i>Caractéristiques des micro-entreprises</i>				
Age de l'entreprise	Age moyen = 5 ans Min = 1 an ; Max = 36 ans		Age moyen = 4 ans Min = 1 an ; Max = 20 ans	
Secteurs d'activité	Petite restauration, vente de vivres frais, coiffure, couture ambulante, couture en atelier, collage de pneus, vente de crédits de téléphone mobile, petit commerce de détail			

Source : Données de l'enquête

Les micro-entrepreneurs camerounais entrent plus jeunes en affaires que leurs homologues au Burkina-Faso (34 ans contre 38 ans). S'agissant du niveau d'éducation formelle des entrepreneurs, les micro-entrepreneurs au Cameroun sont plus scolarisés que les micro-entrepreneurs burkinabés, avec cependant une nette démarcation des micro-entrepreneurs camerounais qui ont suivi en majorité des études secondaires et supérieures que

<sup>1</sup> Au Cameroun les interviews ont été menées en duo par nos étudiants de Master 2 Gestion de l'entrepreneuriat de l'ESSEC de Douala qui ont été formés aux techniques de conduite des entretiens.

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique leurs homologues au Burkina-Faso qui ont majoritairement le niveau d'études primaires. On peut en déduire que dans cet environnement socioculturel, la rupture des bancs est plus forte chez les micro-entrepreneurs burkinabés. Les micro-entrepreneurs de l'échantillon exercent depuis en moyenne 5 ans au Cameroun contre 4 ans au Burkina-Faso des petits métiers de rue à savoir : la petite restauration, la vente de vivres frais, la coiffure, la couture « ambulante », la couture en « atelier », la vente de crédits de téléphone, le collage de pneus, le petit commerce de détail. Les micro-entrepreneurs camerounais sont les plus représentés dans la coiffure alors que leurs homologues burkinabés le sont dans la couture.

## 2.2 ANALYSE DES DONNEES

Les données ainsi collectées ont été codifiées grâce au codage axial (Miles et Huberman, 2003) en respectant les thématiques. Ceci nous a permis de sélectionner les mots ou groupes de mots (verbatim) qui avaient la même signification. Ensuite nous les avons analysés par les techniques d'analyse de contenu (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Plus précisément nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative QSR N62 pour analyser les discours afin de ressortir la fréquence d'apparition des mots ou concepts. Nous avons effectué le regroupement en nous servant de la grille d'analyse matricielle proposée par (Miles et Huberman, 2003) :

- i) La catégorie qui représente ici la performance globale est subdivisée en sous catégories qui, elles, sont constituées des dimensions pertinentes de la performance révélées par l'étude et qu'on retrouve dans la typologie de St-Pierre et Cadieux (2011) ;
- ii) Les dimensions de la performance qui émergent des résultats de l'étude sont la performance personnelle et la performance économique, comme suggérée par la proposition de recherche ;
- iii) Nous avons affecté à chaque dimension de la performance, après le calcul effectué par le logiciel QSR N6 (le comptage du nombre de critères associés à chaque dimension), la fréquence d'apparition ;
- iv) Nous avons enfin adopté les approches usuelles pour l'analyse qualitative inductive en procédant à la combinaison de l'analyse verticale (deux groupes de micro-entrepreneurs : les micro-entrepreneurs au Cameroun et les micro-

---

<sup>2</sup> Nous ne perdons pas de vue que le logiciel Nvivo permet de faire des analyses plus fines, mais nous avons utilisé le logiciel disponible qui permet également de mesurer (quantifier) des données qualitatives.

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique (entrepreneurs au Burkina-Faso) et de l'analyse horizontale (les deux dimensions de la performance) permettant de construire la matrice de performance des micro-entreprises au Cameroun et au Burkina-Faso.

### **3. PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Suivant la typologie de St-Pierre et Cadieux (2011) qui fait la distinction entre la performance personnelle, économique et durable, les principaux résultats de l'étude sur la perception de la performance des micro-entreprises au Cameroun et au Burkina-Faso révèlent i) une performance globale qui est un mix de performance économique et personnelle, ii) des critères de mesure de la performance globale des micro-entreprises communs mais aussi discriminants chez les micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés.

#### **3.1 LA PERFORMANCE GLOBALE DES MICRO-ENTREPRISES EST UN MIX DE PERFORMANCE ECONOMIQUE ET PERSONNELLE**

La quasi-totalité des micro-entrepreneurs tant au Cameroun qu'au Burkina-Faso, caractérisent leur succès par la performance personnelle et la performance économique.

La performance économique, selon les micro-entrepreneurs au Cameroun et au Burkina-Faso, est mesurée par les critères suivants : la constitution de l'épargne, la prospérité des affaires, l'augmentation des clients, l'augmentation des revenus, la proposition d'autres services, le réinvestissement dans l'activité, le dédommagement des fournisseurs en cas de vol de leurs engins, l'agrandissement du business, le paiement des impôts, le règlement des fournisseurs, l'augmentation des stocks, la satisfaction des clients (cf. Tableau, 2, infra). Toutefois, pour une dizaine de micro-entrepreneurs burkinabés, la réussite se résume exclusivement à l'épargne constituée. A titre d'illustration l'entrepreneur EB13 (31 ans, prestataire de services bureautiques depuis 4 ans) affirme, « *pour moi un entrepreneur a réussi quand il peut constituer une épargne. J'arrive à constituer une petite épargne, je peux donc dire que ça va* ».

Pour la quasi-totalité des micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés, la performance personnelle est mesurée par des critères de mesure suivants (cf. tableau 2, infra): la satisfaction des besoins personnels à savoir : se nourrir, payer son loyer, se soigner, poursuivre ses études supérieures, fonder une famille, acheter un terrain et construire sa maison, accomplir sa foi en allant à la Mecque. Des micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés, qui ont exercé antérieurement un emploi, ont cité l'indépendance et l'autonomie parmi les critères de mesure de performance de leurs entreprises. La performance personnelle

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique se rattache surtout à la satisfaction des besoins de la famille élargie (enfants, conjoint (e), parents, frères et sœurs, etc.).

Tableau 2 : Critères de mesure de la performance globale perçus par les micro-entrepreneurs au Cameroun et au Burkina-Faso

Type de performance	Critères de mesure de la performance révélés par les données de l'étude empirique	Fréquence de citations dans le discours des répondants par pays	
		Cameroun	Burkina-Faso
<b>Performance économique</b>	Satisfaction des clients, dédommager les clients en cas de vol	35%	60%
	Augmenter les stocks, les clients et les ventes		
	Payer les impôts et les factures		
	Constituer une épargne		
	Réinvestir dans l'activité ou financer d'autres activités		
<b>Performance personnelle</b>	Satisfaction des besoins personnels (ne nourrir, se soigner, se marier, construire sa maison, payer son loyer)	65%	40%
	Reconnaissance sociale (satisfaire les besoins de sa famille ou de sa communauté, cotisation dans les tontines)		
	Indépendance et autonomie		
	Prendre en charge sa maternité		
	Poursuivre ses études		
	Aller se chercher à l'étranger		
	Accomplir sa foi		

Source : Résultats de l'étude, 2016

Le mix de performance économique et personnelle tient au fait que les revenus tirés des activités exercées par les micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés sont utilisés le

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique plus souvent pour assurer la sécurité ou le bien-être de la famille (prise en charge des besoins alimentaires et de la santé, paiement de la scolarité des enfants). Les propos d'un entrepreneur burkinabé (EB11, 40 ans, commerçant depuis 10 ans) sont illustratifs : *« Ce petit commerce m'a beaucoup apporté ; je suis marié aujourd'hui, j'ai eu mes enfants, j'ai acheté une moto. Je peux donc dire que mes affaires marchent »*. Une autre entrepreneure burkinabé (EB23, 36 ans, vendeuse de vivres depuis 5 ans) atteste : *« J'ai réussi et je rends grâce à Dieu car j'arrive à répondre aux besoins de ma famille. Ce que j'ai mis de côté, je l'utilise pour augmenter mon stock, acheter les variétés de sachets pour satisfaire tous les clients qui viennent chez moi. »*. Ces propos corroborent ceux des micro-entrepreneurs au Cameroun. Un entrepreneur camerounais (EC40, 30 ans, coiffeur depuis 3 ans) témoigne : *« J'ai ouvert mon salon de coiffure, ça fait 3 ans ; ce que je gagne je nourris ma famille, je paie ma location et si c'est possible, je compte agrandir mon business »*.

La reconnaissance sociale en tant que critère de mesure de la performance personnelle est plus présente dans les discours des micro-entrepreneurs qui utilisent les revenus générés par leurs activités pour participer aux tontines qui sont, dans la plupart des pays africains, voire des pays en développement, un dispositif informel de collecte et de distribution de l'épargne aux seuls membres, de financement des besoins des membres et d'intégration sociale au sein de la communauté (Nkakleu, 2009). C'est ainsi que des micro-entrepreneurs camerounais sont plus nombreux que leurs homologues burkinabés qui utilisent une partie des revenus tirés de l'exercice de leurs activités pour remplir leurs obligations dans les tontines. Une micro-entrepreneure camerounaise (EC46, 33 ans, vendeuse de vivres frais depuis 7 ans) affirme : *« Je peux dire que je m'en sors parce que ce que je gagne me permet de contribuer aux charges de la maison, de faire mes cotisations, d'aider mes petits frères et sœurs puisque je suis l'aînée de mes parents »*.

La satisfaction des besoins personnels, l'autonomie ou l'indépendance sont également des critères clés de mesure de la performance personnelle dont la réalisation dépend de la capacité des micro-entrepreneurs au Cameroun et au Burkina-Faso à atteindre un niveau de performance économique acceptable. A ce titre, l'autonomie qui est perçue comme un critère clé par des micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés se trouve associée soit à d'autres critères de mesure de la performance économique (par exemple, développer son activité, constituer une épargne, financer d'autres activités), soit à des critères de mesure de la performance personnelle (tels satisfaire ses besoins personnels, assurer l'épanouissement de sa famille). Un micro-entrepreneur camerounais (EC4, 26 ans, coiffeur depuis 3 ans) révèle :

« *Je suis mon propre patron et ce n'est pas déjà rien après trois ans d'activité. Ça me donne espoir que je pourrai un jour avoir un vrai institut de haute couture connu dans le pays. J'épargne pour pouvoir acheter toutes les machines qu'il faut. Et ... une petite partie me permet bien sûr de m'occuper de moi* ». Ces propos rejoignent ceux d'un entrepreneur burkinabé (EB9, 57 ans, service de transfert de fonds depuis 5 ans) qui affirme : « *Je peux dire que j'ai réussi dans ce que je fais parce que je ne suis plus sous l'autorité de quelqu'un, je me sens libre, et c'est ma plus grande satisfaction. Je prend soin de ma famille et le reste de ce que je gagne, j'investis dans de petites activités comme la vente de caprins* ». A la suite, un autre entrepreneur burkinabé (EB1, 44 ans, vendeur de vêtements et chaussures depuis 5 ans) ajoute : « *Je vends des chaussures de femmes, des bijoux, tout ce qui concerne les femmes. Pour moi un entrepreneur qui a réussi, c'est quelqu'un qui tout seul arrive à résoudre ses problèmes. Mon business me permet jusqu'ici de gagner l'argent et de continuer mon business, puisque je paie mes fournisseurs et l'impôt ; je prends bien soin de moi, je me nourris, je paie mon loyer, je m'habille... Et je drague les filles (rires)* ».

Dans des sociétés africaines où des liens sociaux forts sont au centre de la régulation sociale (Hall, 1979), il n'est pas étonnant que des micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés caractérisent clairement leur succès par la satisfaction de leurs besoins personnels et surtout la satisfaction des besoins de leur famille, comme l'atteste le discours d'une micro-entrepreneure burkinabé (EB43, 45 ans, restauratrice depuis 14 ans) : « *J'ai créé mon petit restaurant depuis 2003. J'ai construit ma maison, j'ai fait beaucoup de réalisations. Il me reste à aller à la Mecque faire mon pèlerinage. Je suis dans cinq tontines, je donne la zakkat (offrande) pendant le mois de Ramadan, je fais don à une fondation* ». Ces propos sont en résonance avec ceux d'un micro-entrepreneur camerounais (EC28, 26 ans, vendeur de crédits de téléphone depuis 4 ans) : « *Je vends des crédits de communication, et fais le transfert d'argent par Mobile money, depuis 2013. Mes affaires prospèrent, ma clientèle augmente, mes revenus augmentent et je propose de plus en plus d'autres services. J'utilise ce que je gagne pour satisfaire mes besoins et ceux des personnes à ma charge. Le reste je le réinvestis dans mes affaires* ».

### **3.2 DES CRITERES DISCRIMINANTS DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES MICRO-ENTREPRISES AU CAMEROUN ET AU BURKINA FASO**

Au-delà des critères de mesure de la performance économique et de la performance personnelle qui sont communs à la majorité des micro-entrepreneurs camerounais et

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique burkinabés (cf. Tableau 2), des différences de degré et même de nature apparaissent dans la caractérisation du succès par les micro-entrepreneurs au Cameroun et au Burkina-Faso (cf. Tableau 3, infra). S'agissant des différences de degré, les micro-entrepreneurs au Burkina-Faso accordent plus d'importance à la performance économique (satisfaction des clients, payer les impôts et les factures, constituer une épargne, réinvestir dans l'activité ou financer d'autres activités), la performance personnelle n'occupant que la seconde place dans l'échelle de leur perception. A contrario, les micro-entrepreneurs camerounais mettent d'abord au premier rang la performance personnelle (satisfaction des besoins personnels, reconnaissance sociale, cotisations dans les tontines) et accordent la seconde place à la performance économique. Les différences de nature quant à elles, apparaissent dans l'émergence de critères discriminants tels : accomplir sa foi (cas d'une micro-entrepreneure burkinabé), poursuivre ses études, préparer sa maternité, quitter le pays pour construire sa vie en Occident (cas de micro-entrepreneurs camerounais).

Tableau 3 : Critères discriminants de mesure de performance des micro-entreprises au Cameroun et au Burkina-Faso comparés à la typologie de St-Pierre et Cadieux (2011)

Type de performance	Critères de mesure de performance issus de la typologie de St-Pierre et Cadieux (2011)	Critères de mesure de performance des micro-entreprises au Cameroun et au Burkina Faso	Fréquence de citation dans le discours des répondants par pays	
			Cameroun	Burkina-Faso
<b>Performance économique</b>	Croissance	Satisfaction des clients	20%	40%
	Taille de l'entreprise	Payer les impôts	30%	80%
	Liquidités pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise	Payer les factures	35%	85%
	Capacité de l'entreprise à gérer des revenus suffisants	Constituer une épargne	35%	66%
	Santé financière	Réinvestir dans l'activité ou financer d'autres activités	45%	70%
	Satisfaction des besoins des clients			
	Qualité du produit ou du service offert			
<b>Performance personnelle</b>	Reconnaissance sociale	Satisfaction des besoins personnels	70%	35%
	Patrimoine personnel	Cotisations dans les tontines	30%	5%
	Qualité de vie	Accomplir sa foi	-	4%
	Indépendance et autonomie	Poursuivre ses études	15%	-
		Prendre en charge sa maternité	10%	-
		Aller se chercher à l'étranger	5%	-

Source : Résultats de l'étude, 2016

#### **4. DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

La mise en perspective des résultats de cette recherche permet de ressortir des apports méthodologique et théorique, ainsi que les implications managériales en termes d'accompagnement des micro-entrepreneurs.

##### **4.1 CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUE ET THEORIQUE**

Pour ce qui concerne les apports méthodologiques, la mobilisation de la méthodologie qualitative fondée sur une étude de 100 micro-entrepreneurs au Cameroun et au Burkina-Faso, dans des contextes d'accès difficile aux informations quantifiables (Gauzanté, 2000, Jarvis et al, 2000), a permis d'identifier les critères pertinents de mesure de la performance des micro-entreprises au Cameroun et au Burkina-Faso. En outre, l'originalité de cette recherche tient au fait que la méthode des cas aboutit à l'émergence de critères spécifiques de mesure de la performance qu'on peut qualifier de performance contextuelle (nous y reviendrons dans les apports théoriques). De ce fait, la démarche de quantification des données qualitatives est une contribution à la connaissance du « poids » des composantes et des critères de mesure de la performance des micro-entreprises dans le contexte d'une économie informelle au Cameroun et au Burkina-Faso.

Dans cette perspective, les apports théoriques sont doubles:

Premièrement, les résultats de l'étude mettent en exergue deux dimensions pertinentes de la performance globale des micro-entreprises dans le secteur informel au Cameroun et au Burkina-Faso : la performance personnelle et la performance économique semblent spécifiques à la vitalité et au développement des activités informelles dans les deux pays africains (cf. Tableau 3). Contrairement à la typologie de St-Pierre et Cadieux (2011) qui distingue trois types de performance, les critères permettant de construire la performance durable au sens de St-Pierre et Cadieux ont été absents du discours des micro-entrepreneurs camerounais et sénégalais. Ceci n'est pas surprenant en raison de la taille de la micro-entreprise (pas de salariés), et peut être compris comme une volonté perçue chez les micro-entrepreneurs étudiés de satisfaire en priorité voire exclusivement des objectifs économiques de survie et de développement de leurs activités (Berger-Douce, 2015), et des objectifs personnels tels assumer leur bien-être et être reconnu socialement par leur famille et communauté d'appartenance (Berger-Douce, 2015). Nous pouvons expliquer la pertinence de la performance personnelle et économique par la singularité des micro-entreprises informelles dans le système capitaliste moderne. En fait l'insertion sociale des micro-entrepreneurs se fait

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique par le travail au noir ou souterrain (Marchesnay, 2015) puisqu' ils exercent ces activités avant tout pour assurer leur survie et le bien-être de leur famille dans une économie néolibérale qui exclut des personnes marginales (Mbaye et al, 2014).

Nos résultats mettent en relief des critères de mesure de la performance spécifiques au contexte économique africain qui marginalise une partie importante des populations actives. La cotisation dans les tontines, la prise en charge de la maternité, l'accomplissement de sa foi ou encore le désir d'aller « se chercher » dans un pays occidental, sont des critères pertinents de mesure de la performance identifiés par des micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés (cf. Tableau 3). Ces critères ne font pas partie de la batterie de critères identifiés par St-Pierre et Cadieux (2011) ou encore par les travaux de Sogbossi (2010) sur la perception de la performance des petites entreprises africaines. L'émergence de ces critères de mesure de la performance personnelle du discours des micro-entrepreneurs au Cameroun et au Burkina-Faso peut se comprendre sous le prisme de l'appartenance des ces micro-entrepreneurs à des contextes culturellement forts (Hall, 1979) où les comportements et actions des individus sont souvent conditionnés par l'adhésion aux valeurs de la communauté (Kamdem et al, 2011 ; Kamdem et Nkakleu, 2015). En outre, les différences relevées entre la performance perçue chez les micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés et les conclusions des travaux antérieurs (St-Pierre et Cadieux, 2011 ; Sogbossi, 2010) pourraient se comprendre également par la singularité de l'économie informelle qui offre les possibilités aux populations défavorisées, disposant de ressources limitées, exclues souvent du marché du travail (Mbaye et al, 2014), de créer leurs propres emplois au travers des micro-entreprises, dans le but de satisfaire davantage des besoins de subsistance (Marchesnay, 2015), en particulier dans des pays en développement caractérisés par l'insuffisance voire l'absence d'infrastructures sociales dédiées au développement de l'entrepreneuriat (Kamdem et al, 2011 ; Song-Naba, 2014).

Deuxièmement, des différences apparaissent dans la perception de la performance entre les micro-entrepreneurs au Cameroun et ceux de Burkina-Faso. La performance économique est prépondérante dans la conception des micro-entrepreneurs burkinabés alors que c'est la performance personnelle qui occupe un poids important dans la perception des micro-entrepreneurs camerounais (cf. Tableaux 2 et 3). Il s'en suit que, contrairement à Sogbossi (2010) qui a identifié des différences de performance suivant deux espaces francophone et anglophone en Afrique de l'ouest, nos résultats montrent que dans le même

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique espace francophone (ici, le Cameroun<sup>3</sup> et le Burkina-Faso appartiennent au même espace francophone), les micro-entrepreneurs n'accordent pas le même poids aux deux dimensions pertinentes de la performance de leurs entreprises. De plus, des critères de mesure de la performance personnelle sont spécifiques à chaque groupe de micro-entrepreneurs (cf. Tableau 3) : Pour certains micro-entrepreneurs camerounais, la réussite de leurs affaires se traduit par la prise en charge de la maternité (cas de jeunes femmes célibataires qui se sont lancées en affaires), la poursuite des études supérieures ou encore le financement d'une possible émigration dans un pays en Occident. Ainsi, il apparaît que les activités informelles qui sont exercées par ces micro-entrepreneurs camerounais portent les germes d'un entrepreneuriat « conjoncturel » qui est un « pont » pour réaliser des projets désirés et ambitieux. En revanche, pour certains micro-entrepreneurs burkinabés l'accomplissement de sa foi est un critère de mesure de la performance personnelle, qui se traduit par le financement de voyage à la Mecque. De fait, l'origine des différences relevées entre les critères pertinents de mesure de la performance chez les micro-entrepreneurs camerounais et burkinabés pourrait se trouver dans l'appartenance des deux pays à deux zones économiques et culturelles distinctes (le Cameroun à la communauté économique de l'Afrique centrale, et le Burkina-Faso à la communauté économique de l'Afrique de l'ouest) où les infrastructures sociales semblent plus développées dans les pays de l'Afrique de l'ouest. Une meilleure intégration sociale des populations burkinabés pourrait expliquer l'importance qu'accordent les micro-entrepreneurs à la performance économique de leurs entreprises, contrairement aux micro-entrepreneurs camerounais qui placent au premier rang la performance personnelle. Nos résultats apportent ainsi un enrichissement des conclusions des travaux antérieurs (Ndangwa et al, 2007 ; Sogbossi, 2010) sur la performance des petites entreprises en Afrique.

#### 4.2 CONTRIBUTIONS MANAGERIALES DE LA RECHERCHE

Au plan managérial, les résultats de cette étude apportent un éclairage sur la nécessité pour les institutions d'appui, d'accompagnement, de financement des micro-entrepreneurs, d'avoir une meilleure compréhension de la conception que ces derniers ont de la réussite, du succès ou de la performance de leurs affaires, et de leur apporter un accompagnement spécifique (Kamdem et al, 2011 ; Leger-Jarniou et al, 2015) gage leur survie-développement.

---

<sup>3</sup> Il convient de préciser que, si l'étude a été réalisée dans la ville de Douala, qui est une ville francophone, le Cameroun est un pays qui, du fait de la colonisation, a hérité de deux cultures occidentales : la culture française et la culture britannique.

En effet, les micro-entrepreneurs burkinabés sont plus portés sur la performance économique que sur la performance personnelle, et dans ce cas, ils peuvent être plus réceptifs aux mesures visant à développer leurs compétences. En outre, ils peuvent utiliser à bon escient le financement reçu des institutions pour assurer le développement de leurs entreprises.

En revanche, la priorité des micro-entrepreneurs camerounais étant de réaliser leurs objectifs personnels, qui passe par la performance personnelle, placer ces micro-entrepreneurs dans de dispositifs d'accompagnement par la formation ou leur accorder précocement un financement ne serait pas forcément productif, car le risque est élevé que ce financement soit utilisé pour satisfaire les besoins personnels ou ceux de leur famille. De même les micro-entrepreneurs camerounais ne verraient pas forcément l'utilité de la formation puisqu'ils ont des besoins primaires non satisfaits, et ont créé des activités informelles à juste titre pour y apporter des solutions. Dans ce registre, il serait inopportun et inefficace de soutenir un entrepreneuriat conjoncturel car il sert davantage de « pont » pour les micro-entrepreneurs camerounais pour réaliser un autre projet de vie ou un autre projet professionnel. Dans cette perspective, un accompagnement « à la carte », comme des études récentes l'ont suggéré (Kamdem et al. 2011), permettrait d'offrir des services adaptés aux besoins des micro-entrepreneurs tout en prenant en compte l'exigence d'efficacité dans des contextes socioculturels et économiques différents.

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de comprendre la perception que les micro-entrepreneurs ont de la conception de la performance de leurs activités dans le secteur informel au Cameroun et au Burkina-Faso. Sur la base de la typologie de St-Pierre et Cadieux (2011) utilisée comme grille d'analyse, une étude qualitative menée auprès de cent micro-entrepreneurs révèle que la performance se résume à la performance économique et personnelle. Nos résultats montrent que les micro-entrepreneurs au Cameroun, tout en ayant comme leurs homologues burkinabés une conception de mix- performance, mettent en avant la performance personnelle alors que les micro-entrepreneurs au Burkina-Faso accordent plus d'importance à la performance économique. Enfin, d'autres critères discriminants rattachés à la performance personnelle sont énoncés exclusivement par les micro-entrepreneurs au Cameroun (gagner l'argent pour financer les études supérieures ou la prise en charge de sa maternité, constituer une épargne pour financer son émigration, l'entrepreneuriat étant alors

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique perçu comme un « pont » pour réaliser son projet de vie). L'accomplissement de sa foi est un critère de mesure de la performance personnelle perçue exclusivement par des micro-entrepreneurs au Burkina-Faso. Nos résultats suggèrent des critères pertinents de mesure de la performance des micro-entreprises dans le contexte d'une économie informelle des pays en développement et donc l'adaptation de la typologie de St-Pierre et Cadieux (2011).

La méthode de cas ne favorisant pas la généralisation des résultats, la conception de la performance des micro-entreprises à partir d'une étude de cas apporte néanmoins une compréhension des dimensions pertinentes de la performance des micro-entreprises dans le secteur informel au Cameroun et au Burkina-Faso. Toutefois, cette étude n'a pas permis de mettre en évidence la conception de la performance suivant le sexe, en particulier dans des contextes où l'entrepreneuriat féminin est perçu comme un plafond de verre (Leger-Jarniou et al, 2015). Nous n'avons pas analysé les résultats suivant le secteur d'activité alors même que les micro-entrepreneurs exercent des activités diverses, tout comme nous n'avons pas pris en compte le facteur « éducation formelle » des micro-entrepreneurs pourtant le capital humain est un levier de la performance des petites entreprises en Afrique (Kamdem et al, 2011). La prise en compte de la diversité ethnique fait sens dans ces deux pays africains. Par conséquent, il ne serait pas surprenant que des études révèlent des différences de performance perçue des micro-entreprises suivant leur origine ethnique et leur appartenance à des réseaux sociaux.

Ces limites seront levées dans nos recherches ultérieures qui auront pour visées d'affiner les critères de mesure de la performance et d'enrichir la conception de la performance des micro-entreprises en Afrique. Dans cette perspective la mobilisation d'une méthodologie quantitative est envisageable pour tester l'hypothèse de l'influence du profil entrepreneurial sur la performance des micro-entreprises en Afrique.

## Références

- Berger-Douce, S. (2015), La performance par l'innovation responsable, *Entreprendre et Innover*, vol. 1, n° 24, 37-44.
- Bourguignon, A. (1995), Peut-on définir la performance?, *Revue Française de Gestion*, n° 269, 61-66.
- Bourguignon, A. (1998), Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas, *Congrès Performance et Comptabilité, Actes Association Française de Comptabilité*, Nantes. Vol. 2, 537-553.

Carsrud, A. and Brännback, M. (2011), Entrepreneurial motivations: What does we still need to know? *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n° 1, 9-26.

Charlier, P. et Lambert, G. (2009), Analyse multivariée de la performance des PME familiales. Une lecture par la théorie positive de l'agence, *Management International*, 67-79.

Dess, G.G. et Robinson, R.B. (1984), Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, n° 5, 265-273.

Gauzente, C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 2, 145-165.

Germain, R. (2006), Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableau de bord dans des organisations familiales et les filiales, *Revue Internationale PME*, n° 52, 17-35.

Hall; E.T. (1979), *Au-delà de la culture*, Paris.

HladyRispal, M. and Jouison-Laffitte, E. (2015), La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 14, n° 1, 15-40.

Imas, J.M., Wilson, N., Weston, A. (2012), Barefoot entrepreneurs, *Organization*, vol. 19, n° 5, 563-585.

Jarvis, R., Curan, J., Kitching, J., et Lightfoot, G. (2000), The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 7, n° 2, 123-134.

Kamdem, E. (avec la collaboration de Nkakleu, R) (2015), *Profils et pratiques des entrepreneurs camerounais*, Paris, L'Harmattan.

Kamdem, E., Nkakleu, R., Fouda O. M., Biboum, A. D., Ikellé, R. (2011), *Pratiques d'accompagnement et performance : Très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*, Série des Livres du Codesria.

Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1996), *The balanced scorecard*, Harvard Business Scholl Press.

La Porta, R. and Shleifer, A. (2011), *The unofficial economy in Africa*, NBER Working Paper n° 16821, February 2011

Leger-Jarniou, C., Nelson, T., Chasserio, S. (2015), Perspectives francophones sur les femmes entrepreneures : Au-delà des approches comparatives, vers une approche compréhensive, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol ; 14, n° 2, 19-30.

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique  
Lorino, P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance. Les Editions d'Organisation.

Paris, 512 p.

Marchesnay, M. (2015), La petite entreprise. Sortir de l'ignorance, Revue Française de Gestion, vol. 8, n° 253, 319-331.

Mbaye, A.A., Benjamin, N.C., Golub, S.S. and Ekomie, J.J.T. (2014), The urban informal sector in francophone Africa: Large versus small enterprises in Benin, Burkina Faso and Senegal, Development Policy Research Unit Working Paper 201405. DPRU, University of Cape Town.

Miles, H.B. et Huberman, A.M. (2003), Analyse des données qualitatives, (2<sup>ème</sup> édition), Bruxelles, Edition de Boeck.

Ndangwa, L., Sonna, F.D., Djeumene, P. (2007), Réseau social du dirigeant et performance de la TPE, Revue des Sciences de Gestion, n° 223, 75-85.

Ngijol, J. (2015), Israël M. Kirzner : Les opportunités au cœur de la dynamique entrepreneuriale, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 14, n° 4, 99-115.

Nkakleu, R. (2009), Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : Une étude de cas, Revue Management & Avenir, n° 27.

Nkakleu, R. (2016), Les motivations des entrepreneurs aux pieds nus au Cameroun, Actes, 25<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 29-31 mai, Hammamet, Tunisie.

Pailot, Ph., Poroli, C., Lee-Gosselin, H., Chasserio, S. (2015), Contribution à une lecture catégorielle et interactionniste de la légitimité des femmes entrepreneures, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 14, n° 2, 31-57.

Reijonen, H. et Komppula, R. (2007), Perception of success and its effect on small firm performance, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 14, n° 4, 689-701.

Savall, A. (2014), Les facteurs endogènes de la performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale. Thèse de doctorat, CNAM, 10 décembre.

Schumpeter, J. A. (1934), The theory of economic development, Cambridge, M.A. : Harvard University Press.

Sexton, D. L. and Smilor, R. (2000), Entrepreneurship 2000. Chicago, IL: Upstart Publishing.

Shane, S. and Venkataraman, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management Review, vol. 25, n° 1, 217-226.

Sogbossi, B. B. (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, n° 241, 117-124.

AIMS-La performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique  
Song-Naba, F. (2014), Entreprises informelles de transformation agro-alimentaire au Burkina-Faso : Entre impératifs sanitaires et réalités économiques, *Revue Congolaise de Gestion*, vol. 1, n° 19, 61-87.

St-Pierre, J. & Cadieux, L. (2011), La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, 32-52.

Torres, O. (2001), Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde, *Management international*, vol. 6, n° 1.

Torrès, O. (2015), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n° 253, 333-352.

Walker, E. et Brown, A. (2004), What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, vol. 22, n° 6, 577-594.