

Orientation stratégique des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises des pays en voie de développement : rôle perçu de l'information et comportement de veille stratégique



Bertrabd Sogbossi Rocco

Professeur Agrégé en Sciences
de Gestion,

Directeur Adjoint de l'Ecole
Doctorale des Sciences

Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi.

Résumé :

Le rôle de l'information dans les prises de décisions a été établi dans la littérature. Cependant, nous avons une connaissance très limitée de cette réalité dans un contexte particulièrement difficile (contexte sous-développé africain où l'information est très difficile d'accès si elle existe) et dans une catégorie particulière d'entreprises, les Petites Entreprises informelles (avec des ressources limitées pour faire face aux coûts de collecte et d'organisation de l'information). Alors que dans les pays en développement, le secteur informel est reconnu comme l'expression d'une dynamique entrepreneuriale, il est perçu comme un secteur d'entreprises de nécessité et survie sans préoccupation de croissance, donc faiblement tournées vers le futur. Dès lors, l'information servant de base à la gestion de ce futur a-t-elle une importance pour les dirigeants de ces PE informelles ? Comment surveillent-ils les informations pour s'adapter à leur environnement ? A travers une étude de terrain auprès de 253 dirigeants de PE au Bénin et au Togo, cette recherche répond à ces deux questions. Elle met en évidence l'importance perçue du rôle de l'information par les dirigeants de PE de même que la relation entre cette importance et la veille stratégique.

Mots clés : Entrepreneuriat informel, anticipation, Information, veille stratégique, Petite Entreprise

Orientation stratégique des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises des pays en voie de développement : rôle perçu de l'information et comportement de veille stratégique

Introduction

La nécessité vitale d'accorder une priorité à la réflexion a été abondamment abordée dans la littérature par plusieurs auteurs. Toutes les catégories d'entreprises sont alors concernées (Roxas et al., 2008). Autrement dit, aucune organisation petite, moyenne comme grande ne peut survivre sans la réflexion stratégique (Thomson, 2001), qu'elle soit formelle ou informelle (Davis, 2006) dans les économies développées ou non (Welter et Smallbone, 2005).

Mais les entreprises de petite taille présentent des caractéristiques qui limitent leur recours à la démarche formelle de planification. Si en général, elles manquent pour la plupart, d'aptitude, de pouvoir et de ressources pour se mettre véritablement dans la formalisation de la réflexion stratégique (Aloulou et Fayolle, 2005 ; Berthon et al., 2008), celles africaines généralement informelles¹ sont particulièrement considérées comme limitées dans le recours à la réflexion pour plusieurs raisons spécifiques. Elles ont une gestion individuelle de l'entreprise (rôle prépondérant du chef d'entreprise) qui conduit à une forte centralisation des décisions, une faible spécialisation du travail avec des employés souvent polyvalents, un processus de décision fonctionnant selon le schéma intuition-décision-action, un système d'information externe simple dû à un marché relativement proche et ciblé, une structure et une gestion simples, l'absence de comptabilité, l'absence de garanties acceptables par les banques et qui est à l'origine de leur faible accès au financement bancaire, un esprit d'entreprise marqué par la diversification au maximum du risque, etc. (Hernandez, 2007 ; Mamboundoun, 2003 ; Marchesnay, 2003 ; Sogbossi et Merunka, 2013). Ces entreprises de petite taille sont aussi caractérisées par une forme d'organisation informelle en raison des coûts de transaction et de respect de légalité très élevés (Galuiègue et Madjimbaye, 2007). Ces caractéristiques amènent à des doutes sur la place que les dirigeants de PE accordent à leur futur.

¹ Bain (2002) définit ce secteur comme étant l'ensemble des activités économiques qui se réalisent en marge de législation pénale, sociale et fiscale. Ces activités échappent à la comptabilité nationale et donc à tout contrôle de l'Etat. Résultat d'une large exclusion d'importantes catégories sociales (Clerc, 2010), ce secteur s'est développé en raison de l'incapacité de l'Etat à répondre aux besoins fondamentaux de la population dans les domaines de l'emploi, de la santé, du logement et de l'éducation (Gradeva, 2009). Naudé (2010) considère ce secteur comme l'une des conséquences des pièges et défaillances du marché. En partant du principe que plus d'un milliard personnes vit dans la pauvreté absolue, l'auteur pense que l'informel est d'une grande importance pratique qui réduit les inégalités de revenu et de richesse, de pauvreté et améliore le bien-être. En tant que tel, il invite à s'interroger si l'entrepreneuriat informel est une contrainte sur le développement économique ou s'il n'aide pas à rattraper le développement dans les pays pauvres.

En terme d'importance, ce secteur occupe, selon les pays, entre 15 et 60% de l'emploi total (Charmes, 2001) et crée de nombreux nouveaux emplois (Duru, 2012). Charmes (2001) souligne que progressivement, ce secteur est parvenu à occuper près des trois quarts de la population active en Afrique subsaharienne, et représente entre le quart et la moitié du PIB dans les pays de l'UEMOA en 1990 et entre 45 et 75% en 1998. Cette tendance s'observe de manière continue (ONU, 2007), en raison de la baisse sans cesse croissante du pouvoir des salariés du secteur formel et qui amène certains à rechercher des revenus complémentaires dans le secteur informel pour pouvoir faire face au fonctionnement de la famille. L'importance du secteur en terme de résolution des problèmes d'emploi est telle que la Banque Mondiale et le FMI essaient depuis quelques années de l'organiser et de l'encourager dans les économies des pays en développement. L'activité du marché informel existe dans les économies développées comme sous développées (Adair, 2009), mais il est l'un des traits marquant des activités entrepreneuriales dans les pays en développement (Abegunde, 2011)

Or considérée comme une «culture d'entreprise cachée (Williams, 2006), l'économie informelle est l'une des traits marquants des activités entrepreneuriales dans les pays émergents et les économies en transition (Luiz, 2002). Elle regroupe un grand nombre d'activités échappant à tout contrôle de l'Etat, des activités de survie d'un nombre élevé de personnes qui n'ont d'autres moyens de survie. Ces activités constituent la forme organisationnelle dominante en Afrique (Merunka et Sogbossi, 2009 ; Ligthelm, 2011). Cependant on sait peu de théories sur la façon dont fonctionne le processus entrepreneurial dans le secteur informel (Webb et al., 2009, Williams, 2010). Il s'agit d'une catégorie d'entreprise qui fait preuve de dynamisme et de compétitivité dominant même le paysage économique africain. En effet, soumises à la contrainte de s'adapter à la réalité de leur environnement (Marino et al., 2008) avec de nombreuses questions à résoudre pour leur avenir (Corral-Verdugo et Pinheiro, 2006), les petites entreprises doivent s'affirmer sur le marché des affaires et assurer leur compétitivité. Leur dynamisme, leur développement malgré la concurrence des entreprises de grande taille, dépendent des efforts fournis pour suivre leur environnement (Covin et Covin, 1990) et exploiter les données qui en sortent (Man et al., 2002). Or, suivre l'évolution de l'environnement et même l'anticiper, c'est être capable de recueillir des informations pertinentes. Il n'y a pas de décisions stratégiques sans une connaissance des informations qui caractérisent l'environnement. L'entreprise doit être capable de percevoir les changements même les plus faibles qui interviennent dans son environnement. Cette recherche d'information est utile dans plusieurs types de décision. Cependant, la turbulence de l'environnement ne facilite pas la connaissance des informations utiles. La prise de conscience de l'importance de l'information dépend de l'importance que le dirigeant accorde à la réflexion stratégique. L'intérêt pour cette réflexion stratégique varie selon le niveau de développement économique (Peng et Luo, 2008), les dirigeants (Wally et Baum, 1994), leur bagage intellectuel et de leur expérience (Andotra et Sundan, 2008). Ainsi, la perception du rôle de l'information peut varier selon ces différentes raisons. Il devient alors intéressant d'explorer la perception du rôle de l'information dans une catégorie particulière d'entreprise et un contexte sous-développé ayant donné lieu à très peu de recherches. Dès lors, *comment les dirigeants des PE informelles perçoivent-ils le rôle de l'information dans leur prise de décision ?*

Par ailleurs, il ne s'agit pas seulement de reconnaître l'importance de l'information. Il faut pouvoir s'organiser pour la maîtriser (Lesca, 2008). Ainsi, l'importance perçue de l'information entraîne son organisation et sa collecte dans un système d'intelligence de l'environnement. Une organisation qui a un goût pour la recherche de l'information possède des organes de veille stratégique. Pour utiliser l'information comme levier de compétitivité, les organisations doivent pouvoir s'organiser pour sa collecte et sa transformation. Jacob et al. (1997) soulignent à cet effet que la base fondamentale de la nouvelle compétitivité réside avant tout dans l'identification, la compréhension et la transformation de l'information en valeur ajoutée c'est-à-dire en savoirs stratégiques. Ainsi, le processus rigoureux de prise de décision repose fondamentalement sur un système d'information fiable capable de développer une architecture de l'information et une utilisation efficace des données (Favier et Coat, 1999). Avoir accès à la bonne information n'est pas le fruit d'une simple motivation. Disposer de cette information demande de ressources humaines et financières, de temps et de capacité à identifier où et comment la collecter. Cependant, les contraintes des ressources des PE ne leur permettent pas souvent de consacrer le temps nécessaire à la gestion de l'information et de savoir où et comment en disposer (Callahan et Casar, 1985). Cette situation les limite également dans leur capacité d'analyse (Dollinger, 1995). Ainsi, *les dirigeants de PE qui accordent une certaine importance à l'information développent-ils un comportement de veille stratégique ?*

A travers ces deux questions de recherche, l'objectif de cet article est de mettre en évidence l'importance que les dirigeants d'entreprises informelles accordent à l'information dans la prise de décision de même que l'analyse de l'influence de cette importance sur leur capacité de veille stratégique. Ces questions sont explorées dans un cadre particulier : celui des dirigeants de PE dans les économies en développement. Cette recherche qui porte sur une caractéristique de l'entrepreneuriat dans les pays en développement présente un intérêt réel. Elle porte en effet sur une catégorie d'entreprise qui domine l'essentiel du paysage économique africain (Sogbossi, 2009). Elle joue un rôle important dans la vie économique, tant au niveau de la valeur ajoutée et de la création des nouveaux emplois que du développement régional. Alternative de développement fournissant à la société davantage de flexibilité et de souplesse, ces entreprises informelles permettent aux individus de mieux s'exprimer, de s'actualiser, de réaliser leurs ambitions (Blais et Toulouse, 1990).

La présente recherche est structurée en quatre parties : la partie théorique, la méthode utilisée, les résultats et la conclusion.

1. Rôle de l'information et veille stratégique dans les entreprises

Avant de présenter l'importance perçue de l'information, il est utile de réfléchir sur le statut de l'information en Afrique. En fait, l'information a-t-elle le même sens sous la plume de Simon ou de Lesca. A-t-elle la même signification dans les PE européennes ou nord américaines ou en Afrique ? Une réflexion préalable sur le statut de l'information, de la veille dans la culture africaine semble nécessaire avant d'aborder l'importance perçue de l'information.

1.1 Le statut culturel de l'information

La culture à laquelle appartient un individu a une influence considérable sur son mode de vie et son comportement en ce sens qu'elle lui fournit selon Ouattara (2003) des modes de perception, des systèmes de valeurs et des modèles de comportement. Pour Zadi (1998), le fait culturel est tellement important dans la gestion qu'il conditionne les manières d'être, de penser et d'agir d'un peuple, qui se transmettent de génération en génération. En d'autres termes, le milieu socioculturel a une incidence sur la pensée de l'individu et donc sur son comportement dans toutes ses initiatives. Ainsi, si nous reconnaissons au niveau des entreprises des pays du Nord, l'importance de l'information, il est utile d'appréhender l'entrepreneur africain de la petite entreprise lui-même dans le rapport et l'utilisation qu'il fait de l'information tant qu'il produit ou qu'il reçoit. La raison fondamentale est que la taille de l'entreprise joue un rôle très important dans les besoins et le traitement de l'information (Gasse et Carrier, 1994) de même que le contexte. Ainsi, si le système d'information dans les pays du Nord est très structuré, qu'en est-il des PE en Afrique ? Quelle est la signification de l'information en Afrique ? A-t-elle une composante culturelle ?

L'approche culturelle de l'information sera abordée sur deux dimensions : les sources d'information et l'utilisation de l'information dans les décisions.

1.1.1 Les sources d'information des entreprises informelles

Les sources d'information disponibles pour les propriétaires dirigeants de petites entreprises sont extrêmement nombreuses. Fann et Smeltzer (1989) indiquent que plus la source est proche (famille, amis), plus elle sera privilégiée au détriment de la justesse du contenu de l'information.

Au plan formel, l'une des sources d'information, est l'étude de marché. La connaissance précise du marché ne constitue pas une préoccupation pour les promoteurs des entreprises informelles en Afrique. En l'absence d'une étude de marché, l'intuition du dirigeant apparaît comme étant un moyen essentiel qui l'aide dans son effort de connaissance de la clientèle. Lessassy (2002) fera remarquer que lorsque la clientèle est de petite taille, l'intuition du vendeur lui permet de mieux faire la connaissance personnelle des clients. Dans le cas d'une clientèle de taille plus importante, l'auteur souligne que le vendeur « sent » généralement si le client acceptera ou non le produit qu'il va lui proposer. En cas de jugement erroné, son savoir-faire, son expérience et son flair lui permettent rapidement de faire une autre proposition au client. Par ailleurs, Lessassy (op.cit.) souligne que la fréquence de création de la même activité par d'autres personnes, constitue le principal indicateur auquel se réfèrent généralement les promoteurs des entreprises en Afrique, notamment celles de petite taille informelle. Cet indicateur qui résume pour eux leur étude de marché, constitue un important moyen qu'ils utilisent pour apprécier les activités à succès sur le marché.

1.1.2 L'utilisation de l'information dans les décisions des entreprises informelles

Le comportement des acteurs du secteur informel sera étudié à travers les relations contractuelles, l'organisation et la gestion du personnel, les pratiques financières, le comportement commercial.

Au niveau de la coordination et relations contractuelles sur les marchés informels : Les échanges dans l'informel ne reposent pas sur des contrats entre les différentes parties impliquées. La coordination des échanges dans ces unités est régie par des relations d'échanges fondées sur la confiance ou la loyauté (Hernandez, 1999). Nkendah et al. (2011) soulignent que sur le plan contractuel, les acteurs sont liés par des relations de confiance et n'ont pas besoin d'avoir un papier légal pour se prémunir du risque. La confiance est établie selon la fréquence des transactions et la capacité de l'acheteur à payer au comptant. Elle dépend selon Fafchamps (2007), des incitations des parties au contrat : « Pour faire confiance à quelqu'un rationnellement, nous devons croire que cette personne a suffisamment d'incitations à se comporter d'une manière digne. ». Ces mesures incitatives comprennent les éléments suivants : la culpabilité et la honte, la crainte d'une action en justice ou le recours à la force, le refus de gâcher une précieuse relation commerciale et la peur de perdre sa réputation. Particulièrement, pour une vente à crédit à court terme, cette confiance est construite sur plusieurs variables : la proximité géographique des lieux de résidence des commerçants, les liens familiaux, les liens d'amitié ou encore de simples affinités qui incitent les acteurs à se faire confiance mutuellement, les références à des groupes ethno-linguistiques communs, etc. (Nkendah et al. ; op. cit.). Ainsi, les échanges dans le secteur informel sont liés à la force des contrats communautaires ou soutenus par la pression extérieure du réseau affectif ethnico-familial. Autrement, dans le secteur informel africain, ce sont les liens communautaires qui sont source de confiance, ce qui limite l'opportunisme de Williamson (1998) et la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Mais est-ce toujours le cas aujourd'hui ?

Au niveau de l'organisation et de la gestion du personnel : L'éducation axée sur la culture du pouvoir² et de chef absolu conduit à des relations où le promoteur de la PE est le seul à prendre des initiatives de décisions que les collaborateurs doivent exécuter simplement. L'exercice de

² Crozier et Friedberg, 1977 définissent le pouvoir « comme la capacité d'un acteur dans sa relation à l'autre de faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables »

ce pouvoir passe par la forte centralisation des décisions. Ainsi, seul à prendre des décisions, les dirigeants de PE en Afrique, ne s'ouvrent à de nouvelles compétences qui les obligent à partager l'information pour une meilleure rentabilité. Le système de gestion du renseignement pratiqué est donc la centralisation, le détenteur ne veut pas mettre ses informations sur la place publique par peur de perte de contrôle de l'entreprise. La culture du secret de l'information est pour le promoteur une arme, un enjeu du pouvoir, une protection contre tous ceux qui, en interne exigent la transparence et des résultats.

Au niveau comptable et financier, la forte individualisation de la gestion met le promoteur de la petite entreprise dans une situation où il n'a de compte à rendre à personne. Si le but premier de la comptabilité est d'informer les partenaires de l'entreprise notamment les banquiers et les administrations publiques des résultats obtenus, l'absence de ces partenaires dans la majorité des petites entreprises justifie la quasi absence d'un système comptable dans la plupart des petites entreprises³. La gestion comptable lorsqu'elle existe, repose parfois moins sur le contrôle. Ceci s'explique par la confiance que le promoteur fait aux employés proches de la famille dans l'entreprise et qui réduit le réflexe de contrôle

Au niveau commercial, l'information servant de base à l'action a une forte composante culturelle. C'est le cas de la politique de prix surtout de la détermination du prix par marchandage. Il s'agit d'une démarche de fixation de prix par discussion directe entre un client et son vendeur. L'aboutissement des discussions est influencé par l'information relative à la proximité socioculturelle du client (la religion identifiée, la langue parlée par le client, ...). Précisément, le prix final selon Ouattara (1993) et Hernandez (1999), est fonction de quatre éléments : la valeur de la marchandise, le besoin de vendre du vendeur, le désir d'achat du client et enfin les avantages en terme de relation entre les deux parties.

S'agissant de la communication, l'information est essentiellement véhiculée par le réseau relationnel de l'entrepreneur. Plus la source est proche, plus elle est crédible. Compte tenu de l'importance accordée aux relations personnelles en Afrique, la réussite de la distribution des produits dans les PE repose essentiellement sur la densité du réseau des connaissances (parents, amis). C'est ainsi que les réseaux relationnels des proches sont souvent exploités pour identifier une possibilité d'activité et constituent la base sur laquelle se bâtissent les circuits d'approvisionnement et de commercialisation des produits de l'entreprise. Chaze et Traoré (2000), Sauboin, (2002) soulignent que l'existence d'un réseau de proches pour soutenir l'entrepreneur et lui trouver ses premiers clients constitue la garantie essentielle pour le démarrage de ses activités. Dans le même sens, Lessassy (2002) ajoute que les associations, les groupes de danse traditionnelle et les tontines jouent un rôle de relais d'information ou de supports de communication. Il s'agit de relations non commerciales au départ mais utilisées par le dirigeant pour développer ses activités. Ainsi, ces relations constituent la principale source d'alimentation du média « bouche oreille » et dont le succès résulte de l'état de satisfaction des clients. Ce « bouche à oreille » est un moyen de communication informelle basée souvent sur les relations de solidarité familiale ou ethnique en Afrique (Hernandez, 1997). Il constitue le meilleur moyen d'assurer la notoriété de l'entreprise informelle en Afrique (Assande, 1996).

³ Contrairement aux grandes entreprises, le capital de la petite entreprise est en partie composé dans plusieurs cas, des aides de la famille ou des proches. Dans ces conditions, les bénéfices générés par l'activité doivent beaucoup plus servir à soutenir le groupe social d'appartenance du promoteur qu'à accumuler du capital. En cas de possibilité d'accumulation du capital, le promoteur préfère investir dans la création d'autres types d'activités.

1.2 le rôle de l'information dans la prise de décision

La connaissance des réalités de l'environnement est un préalable nécessaire à la prise de décision. L'environnement de l'entreprise ne peut donc pas être occulté dans l'élaboration de sa stratégie. La raison essentielle est que le développement de l'entreprise dépendra de l'adéquation entre ses ressources, ses capacités propres et les exigences du milieu extérieur (Ginsberg et Vendkatraman, 1985). Ainsi, les prises de décision en entreprise sont influencées par l'information recueillie et traitée sur l'environnement. En d'autres termes, la perception des caractéristiques de l'environnement influence l'orientation stratégique des dirigeants (Struys, 2004) en ce sens que l'analyse des informations qui en résultent est nécessaire pour prendre des décisions d'organisation, de structure et d'orientation de développement (Farth et al., 1984). Daft et al. (1988) expliquent l'importance de l'information dans les prises de décision stratégiques par la différence de performance qui caractérise les entreprises ayant une vision large de l'environnement et qui l'analyse souvent par rapport à celles qui ne le font pas ou le font peu souvent. Les premières présentent une performance plus élevée (Dess et al., 1997).

Par ailleurs, dans son fonctionnement, la perception qu'a l'entrepreneur de son environnement peut l'amener à douter de son avenir. Ces doutes ou remises en questions constituent des étapes de développement de l'entreprise en ce sens qu'elles peuvent contribuer à la perpétuation de l'activité entrepreneuriale (Valéau, 2007), et donc à influencer l'engagement ou l'implication de l'entrepreneur. En tant qu'expression de la relation entre l'individu et son environnement de travail (Neveu et Thévenet, 2002), l'engagement de l'entrepreneur est intimement lié non seulement à son expérience mais à sa lecture de l'environnement. Ainsi, quel que soit son niveau, ce que pense l'entrepreneur (son engagement attitudinal) et ce qu'il fait (son engagement comportemental), dépend des informations qu'il détient.

Ainsi, la lecture de l'environnement permet aux dirigeants de recueillir les informations qui les aident à mieux piloter dans la tempête des changements (Brouard, 2007) et qui favorisent une bonne réactivité de l'organisation face aux menaces et aux opportunités qu'elle rencontre sur son marché (Cooper et al. 1995). Dans le même sens, Thornberry (1997) souligne que les vrais dirigeants visionnaires savent bien qu'ils ne peuvent mettre leur vision en œuvre sans information pouvant leur permettre d'être rapide, flexible et compétitifs. L'information apparaît alors comme étant le point de départ pour toute prise de décision. May (2000) souligne que la prédisposition perceptuelle de l'environnement du dirigeant est conditionnée par sa perception de l'accès à l'information. Cette perception de l'accès à l'information peut être un blocage psychologique pour le dirigeant de PE qui peut se considérer très peu outillé pour analyser les évolutions de l'environnement. Silvestre et Goujet (1996) soulignent que ce risque est très élevé dans ces entreprises de petite taille en raison du fait que la turbulence de l'environnement peut créer d'énormes difficultés à leurs dirigeants dans leur tentative de lecture de leur environnement et de s'y positionner. Au regard de ce développement, nous postulons l'hypothèse suivante : **H1 – Les dirigeants des entreprises informelles n'accordent pas de l'importance à l'information dans leur prise de décision en raison de leur facilité de contact avec leur marché.**

1.3 Importance perçue de l'information et Veille stratégique des Entreprises

La prise de conscience de l'importance de l'information amène les acteurs à s'intéresser à sa collecte et à son traitement dans le cadre d'un système de veille organisé. Le rôle de ce dernier est de mettre

en évidence les faits majeurs de l'environnement de l'entreprise et de lui permettre de détecter les signaux faibles ou de lui permettre une anticipation poussée. Seulement, la veille ne se limite pas à la recherche et la sélection d'information à caractère anticipatif, elle doit aussi comprendre leur interprétation (Lesca, 2008). Suivre et collecter des données sur l'environnement à travers un système élaboré permet à une entreprise de découvrir intelligemment des opportunités de l'environnement et de réduire son incertitude (Warren, 2000) en vue de pouvoir adapter ses actions et ses comportements à de nouveaux contextes (Kara et al., 2005 ; Phanuel, 2004). Ainsi, la veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude (Lesca, 1994). Sa finalité est de permettre la saisie des opportunités et la prévention des risques, de façon aussi anticipée que possible.

Toute entreprise devrait donc surveiller activement l'information stratégique dès lors qu'elle se pose des questions sur son avenir (Corral-Verdugo, 2006) ou qu'elle s'intéresse à une certaine performance explicite ou non (Roxa et al., 2008). Dans le même sens, Blanco (2008) utilise le terme de veille anticipative en mettant l'accent sur l'utilité vitale pour une entreprise de développer sa capacité à détecter tôt des changements et à être très actif vis-à-vis de l'environnement. Les résultats attendus de cette veille anticipative sont : la mise en avant de savoir-faire, l'identification d'usages nouveaux valorisables par le marché ou encore l'identification d'informations sources de meilleures performances internes (Caron-Fason, 2008). Simon (1977) soulignait déjà l'utilité vitale de la veille anticipative en ce sens qu'elle permet à l'entreprise de développer sa capacité à détecter plus tôt des changements pour s'y préparer en vue d'identifier les situations nécessitant de prendre des décisions et d'agir. La réussite de cette activité de veille surtout dans le nouvel environnement d'information est un phénomène complexe nécessitant des compétences et une mise à jour continue de l'avoir intellectuel de l'organisation pour la maîtrise et la gestion des informations les plus compétitives. Elle demande soit la mobilisation des intelligences internes, soit faire appel à des compétences extérieures à l'entreprise (Kalika, 1991). Dans les PE, le manque de ressources et la capacité limitée des dirigeants ne permettent pas une organisation systématique et rigoureuse de la collecte des données et de la veille. Avec un potentiel de ressources mobilisables faibles, de niveau intellectuel généralement faible et de compétences ciblées limitées (Polge, 2008), les dirigeants sont peu outillés pour recueillir l'information pertinente et la traiter convenablement. Hemidy et Soler (1992) ajoutent que ce qui manque le plus dans ces catégories d'entreprise, c'est plutôt la capacité à sélectionner et à organiser l'information. Nous pouvons alors émettre l'hypothèse ci-après : **H 2 – Les dirigeants de PE informelles qui reconnaissent l'importance de l'information ont un comportement de veille stratégique**

2. Méthodologie de la recherche

Nous allons successivement présenter dans cette section les mesures des variables, les outils de collecte de données, l'échantillon et les méthodes d'analyse retenues.

2.1 Mesure des variables

Cette recherche repose sur deux variables : l'importance perçue de l'information dans la prise de décision (variable indépendante) et la veille stratégique (variable dépendante). La veille stratégique permet au dirigeant de suivre intelligemment et systématiquement les données de l'environnement pour une meilleure adaptation des comportements. Ainsi, sa mise en œuvre dépend de l'importance que le dirigeant accorde à l'information dans sa prise de décision. En fonction de cette importance, il

va mobiliser un ensemble de moyens pour organiser le système de collecte et d'analyse des données. Ainsi, la mesure de la veille stratégique dans le cadre de cette étude, repose sur deux dimensions : la surveillance de l'environnement (ou l'activité de veille même) et la capacité d'analyse du dirigeant ou de son équipe.

L'importance perçue de l'information dans les prises de décision en PE : Aucune prise de décision stratégique n'est possible sans informations adéquates. Ainsi, l'importance à accorder à ces informations par un dirigeant dépend de sa perception du rôle de l'information. L'importance perçue de l'information dans la prise de décisions a été mesurée par trois items adaptés de Brouard (2007) et Sharma et al. (2007). Il s'agit de : (1) M'informer des changements de l'environnement n'est pas un facteur important pour décider ; (2) Sans informations sur le marché, je décide facilement et (3) Avant de décider, je combine analyse des informations et mon flair. Ces items constituent le premier thème de notre questionnaire.

La veille stratégique : Avoir la bonne information suppose dans un premier temps une certaine motivation du dirigeant. Mais cette motivation ne suffit pas. Il faut pouvoir s'organiser non seulement pour la recueillir à travers la surveillance de l'environnement mais aussi pour l'analyser.

- ***La surveillance de l'environnement***

Comment les dirigeants de PE s'organisent-ils pour recueillir l'information nécessaire à la prise de décision. Nous mesurons les dispositions prises pour surveiller l'environnement à partir de quatre items répartis en trois dimensions : la Veille commerciale (1) je suis attentivement les évolutions des goûts de mes clients, la veille concurrentielle (2 items : (2) je suis attentivement les actions de mes concurrents, (3) je prévois d'avance les actions de mes concurrents), la veille technologique (4) je suis attentivement les changements de technologie liée à mon domaine d'activité). Il s'agit d'items adaptés à partir des travaux de Stewart et al. (2008) et de Raymond (2001).

- ***La capacité d'analyse des dirigeants de PE***

Un système de veille stratégique permet non seulement la recherche et la sélection des informations à caractère anticipatif mais aussi leur interprétation (Garcia et al., 2003). Autrement dit, faire un bon usage des données collectées suppose leur transformation en valeur ajoutée. Cette analyse dépend des compétences de base et des ressources de l'entreprise (Mathé et Chagué, 1999). Avec des moyens limités, le dirigeant de la PE a-t-il une capacité d'analyse des données éventuellement collectées ? En s'inspirant des travaux de Lesca (1994, 2008) et de Sharma et al. (2007), cette capacité d'analyse des dirigeants des PE a été mesurée grâce à un ensemble de trois items : (1) Il m'est très facile de bien exploiter l'information recueillie sur le marché; (2) J'ai les outils qu'il faut pour analyser les informations collectées sur le marché; (3) Je dispose du niveau nécessaire pour analyser les informations recueillies sur le marché.

2.2 Outils de collecte de données

La présente recherche s'est appuyée sur des entretiens exploratoires et des enquêtes quantitatives. Les

entretiens exploratoires visent à appréhender l'importance du futur pour les dirigeants de PE⁴. Ils ont été réalisés avec une dizaine d'entrepreneurs dirigeants de PE agroalimentaires et de service au Bénin et au Togo. Ces discussions nous ont permis de d'affiner la problématique de la recherche et de formuler certains items. Les données nécessaires à la mesure des variables ont été recueillies grâce à un questionnaire structuré à base d'échelle d'attitude à dix (10) items. En effet, sur un total de dix neuf (19) items issus des entretiens et de la littérature, deux tests ont été effectués. Le premier effectué auprès d'une quinzaine de dirigeants dans le but de vérifier que les items étaient compréhensibles et pertinents. Après ce test, sept (7) items ont été éliminés et trois (3) corrigés. Un deuxième test a été ensuite effectué sur les douze (12) items restants. A l'issue de ce deuxième test, deux items ont été reformulés et deux autres éliminés. Le test de fiabilité effectué sur les dix items restants donne une valeur 0,65 au coefficient alpha de Crombach⁵. Cette valeur comprise entre 0,6 et 0,8 montre que les items utilisés sont fiables et pertinentes pour la compréhension et la mesure des variables de la recherche.

L'importance de chaque item a été évaluée sur une échelle de type Likert à trois points variant de 1 à 3: « Pas d'accord », « Neutre » et « d'accord ». Le choix de cette échelle à trois points s'appuie sur les travaux de Ouattara (1997) et de Sogbossi (2009) sur les dirigeants d'entreprise de petite taille en Afrique. En effet, le faible niveau général de ces entrepreneurs et l'analphabétisme de la majorité des populations en Afrique ne leur permet pas souvent de faire la différence entre les expressions comme « très bien » et « bien », « mauvais » et « médiocre » ou « plutôt d'accord » et « d'accord ». La confusion généralement observée sur ces expressions rend inopérantes les échelles à 5 ou 7 points. Cette situation recommande de privilégier des échelles de mesure d'attitude à 3 points pour les enquêtes dans les pays sous-développés.

2.3 L'échantillon

307 dirigeants ont été contactés pour l'administration du questionnaire définitif. 264 ont favorablement répondu. Après vérification, 253 sont exploitables dont 147 du Bénin et 106 du Togo. Soulignons que trois critères ont été à la base du choix des entreprises : l'effectif du personnel, l'ancienneté (au moins 5 ans d'existence) et la forme visible d'existence de l'entreprise à travers un local aménagé et identifiable. Du fait que les entreprises visées sont de l'informel, il n'existe pas une liste pouvant guider le choix aléatoire. Nous avons constitué l'échantillon de façon raisonnée en combinant la méthode de boule de neige et la méthode de convenance.

⁴ Selon la législation des deux pays retenus, la Petite Entreprise est une entreprise dont l'effectif du personnel varie entre 5 et 20 employés.

⁵ C'est un indicateur qui permet de mesurer la fiabilité des items censés contribuer à la mesure des deux variables.

Encadré 1 - Population étudiée

- Pays choisis : Bénin et Togo
- Raisons de choix de ces deux pays : le souci d'amélioration de la validité externe des résultats et la mise en évidence de différence de perception selon les pays.
- Catégorie d'entreprise choisie : les Petites Entreprises informelles (effectif du personnel varie entre 5 et 20 employés selon la législation dans ces deux pays).
- Trois critères de choix des entreprises : l'effectif du personnel, l'ancienneté (au moins 5 ans d'existence) et la forme visible d'existence de l'entreprise à travers un local aménagé et identifiable.
- L'unité d'échantillonnage : l'entrepreneur-dirigeant.

2.4 Analyse des données

L'importance perçue de l'information a été traitée grâce au test de moyenne. L'étude du comportement de veille stratégique a été faite grâce au test de moyenne. Quant à l'analyse du lien entre l'importance perçue de l'information et la veille stratégique (2^e objectif), le test de khi-deux de Pearson a été utilisé pour examiner les possibilités de liens entre les deux variables. A cet effet, un test d'indépendance a été fait dans un premier temps pour vérifier la possibilité d'émettre une hypothèse de lien entre les deux variables. Mais comme le soulignent Evrard et al. (1997), en cas de dépendance, ce test ne permet pas de connaître la force de l'association. C'est pourquoi, le coefficient de corrélation de Pearson a été calculé pour analyser le sens de la dépendance et son intensité. Pour la confirmation des résultats de ce lien, une régression linéaire a été enfin effectuée.

3. Principaux résultats de la recherche

3.1 Résultats des entretiens

Encadré 2

1. Comment décidez-vous de l'avenir de votre entreprise ?

Décider est une nécessité. Effectuer le bon choix au bon moment nécessite une information de qualité. Mais tout se passe dans ma tête en dehors de mes recettes et dépenses que j'essaie de noter dans des documents. Je n'ai pas d'agents qualifiés pour m'aider à réfléchir sur papier et prévoir mes actions dans le temps, donc j'utilise la force de mon instinct. Mais j'essaie de suivre ce qui se passe autour de moi, de me renseigner.

2. Comment les informations vous aident-elles à décider ?

L'information permet de pouvoir prendre des risques calculés, de faire des choix, de décider.

Le besoin d'informations, de connaissances, de savoirs, quel que soit le choix à effectuer, est indispensable pour prendre la décision. Avant de décider, j'observe d'abord ce qui se passe autour de moi (ce que font les autres concurrents et surtout ce que disent les clients). Lorsque je constate, en un client qui vient acheter, le goût du contact, je crée souvent la convivialité qui nous permet d'échanger sur des questions d'actualité économique (Exemple : inflation sur les produits, la morosité économique). Les commentaires que font les clients de l'actualité économique m'inspirent énormément dans mes prises de décision.

Encadré 3- Les sources d'information

1. L'écoute de la clientèle comme source d'inspiration

Ma force d'inspiration, c'est l'écoute. Puisque je n'ai pas de ressources financières pour faire des études de marché, c'est par des discussions avec les clients que j'ai l'imagination et arrive à prendre des décisions adaptées à l'évolution de mes activités.

2. L'actualité comme source d'inspiration

L'actualité que j'essaie de suivre à la radio sur la situation du pays (ce qui s'y passe) me donne beaucoup d'idées sur ce que je peux faire. Je ne peux pas faire des prévisions en chiffres mais la confiance en ma capacité à détecter ce qui est bon, m'amène à tenir compte de ce que mon cœur me dit pour décider. C'est cette capacité à détecter ce qui est bon qui me permet, en voyant un client en face, s'il est venu effectivement acheter ou s'il est en promenade. C'est pareil quand un fournisseur me contacte pour une relation d'affaires. Avec cette confiance en moi, si une occasion d'affaires en apparence fort intéressante se présente et que je ne la "sens pas", je refuse de m'engager. Et pour la plupart des cas, cette voix intérieure m'amène à agir dans le bon sens pour l'évolution des affaires sauf quelques fois où je passe à côté. C'est ainsi, un jour que j'ai évité de tomber dans les pièges d'un faux fournisseur qui voulait me livrer à bas prix du blé dans des conditions que j'ai identifiées comme étant douteuses. Quand je discutais avec lui, j'ai eu instantanément le pressentiment qu'il est un faux.

3. L'attention portée à sa voix intérieure, l'intuition

Je ne suis pas lettré mais les gens s'étonnent toujours de mon progrès dans mon entreprise. Je connais mon métier comme beaucoup de mes concurrents. Mais ma réussite n'est pas par magie, mais l'utilisation d'une force intérieure à moi, donc ce qui vient de mon cœur. En effet, prenant conscience de mon handicap par rapport à mon niveau d'instruction, je n'ai que ma seule conscience pour me dire ce qui est bon à faire. Ainsi, face à une urgence, je fais jouer rapidement mon expérience dans mon domaine et écoute rapidement ce que mon cœur me dit pour décider au regard de ma compréhension de la situation. Si la décision n'est pas urgente, je m'offre des périodes de silence et de méditation et l'idée persistante qui me vient à l'esprit est celle que je prends. La peur d'échouer m'amène quelques fois à tester cette idée auprès de mes parents de confiance.

4. L'influence de l'état émotionnel sur la prise de décision

Les jours où je suis en joie (bonnes nouvelles en famille, grosse vente imprévue, ...), je n'arrive pas souvent à bien réfléchir. Je suis plus agité et prends des décisions sur la base de mon flair. Plutôt que de peser le pour et le contre d'une décision pendant des heures, d'avoir recours à des études et de consulter leurs pairs, je prends spontanément des décisions, en me fiant à mon expérience et à mon jugement (je peux faire une réduction exceptionnelle à un client sans calcul et regretter après). Mais quand mes activités ne marchent pas, je suis plus soucieux. Dans ces conditions, je prends plus de recul, réfléchis mieux à ce que je peux faire mieux dans l'avenir pour mon succès. Ce souci me force à créer le calme en moi, à m'écouter et à faire plus attention aux inspirations venant de mon intérieur (la petite voix intérieure). Avec cette intériorisation de la décision, je n'ai plus peur de décider.

3.2 Résultats des enquêtes

Les résultats sont présentés en trois points : l'importance perçue de l'information dans les prises de décisions par les promoteurs dirigeants de PE, le comportement de veille stratégique, le lien entre cette perception et le comportement de veille stratégique.

3.2.1 Importance perçue de l'information dans les prises de décision

Il est admis dans la littérature que l'information est la matière première de toute prise de décision. Il s'agit pour nous d'apprécier la perception qu'ont les dirigeants de ladite information dans leur prise de décision. Les trois items du thème 1 sont relatifs à cette perception. Les résultats du test de moyenne sont présentés dans le tableau n°1.

Tableau n°1 : Analyse de l'importance perçue de l'information par les dirigeants de PE

Items	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
M'informer des changements de l'environnement n'est pas un facteur important pour décider	253	1,052	0,842	0,030
Sans informations sur le marché, je décide facilement	253	1,120	0,435	0,054
Avant de décider, je combine analyse des informations et mon flair	253	2,584	0,742	0,055

Source : Résultats des enquêtes

Il ressort des résultats du tableau 1 la prépondérance de la position « pas d'accord » au niveau des items 1 et 2. C'est donc dire que les dirigeants de PE informelles tiennent compte des données de leur environnement dans leur prise de décision. Ils reconnaissent qu'ils ne peuvent pas prendre des décisions sans prendre et tenir compte des informations du marché. Ils reconnaissent par ailleurs que s'informer des changements de leur environnement est un facteur important de succès, ce qui montre le rôle stratégique qu'ils reconnaissent à l'information dans leur processus de prise de décision. Malgré le flair qui leur est reconnu en raison de leurs expériences, ils essaient de chercher et d'analyser des informations du marché avant de décider.

3.2.2 Analyse du comportement de veille stratégique

Si le système d'information en Grande Entreprise est très structuré, qu'en-est-il des PE ? Comme annoncé dans la méthodologie, ce comportement est étudié à travers deux dimensions : la surveillance de l'environnement et la capacité d'analyse des informations recueillies par le dirigeant. Les quatre items du thème 2 du questionnaire concernent l'étude du comportement de surveillance de l'environnement par les dirigeants de PE. Comme annoncé dans la méthodologie, cette analyse a été faite grâce au test de moyenne. Le tableau 2 comporte les résultats de ce test.

Tableau n°2 : Analyse du comportement de surveillance de l'environnement par les dirigeants de PE

	Ecart-type	Erreur standard
--	------------	-----------------

Items	N	Moyenne		moyenne
Je suis attentivement les évolutions des goûts de mes clients	253	2,981	0,946	0,059
Je suis attentivement les actions de mes concurrents	253	2,657	0,553	0,034
Je prévois d'avance les actions de mes concurrents	253	1,360	0,897	0,056
Je suis attentivement les changements de technologie liée à mon domaine d'activité	253	2,753	0,957	0,060

Source : Résultats des enquêtes

L'examen du tableau 2 fait apparaître une moyenne proche de 3 (position « d'accord ») pour les items n°1, 2 et 4. Cette moyenne est sensiblement égale à 1 (position « pas d'accord ») pour l'item 3 « je prévois d'avance les actions de mes concurrents ». C'est donc dire que les dirigeants n'arrivent pas à prévoir les actions de leurs concurrents. Par contre, ils parviennent à surveiller leur environnement en suivant l'évolution des goûts/exigences de leurs clients, les actions des concurrents de même que les changements technologiques dans leur domaine d'activité. Par ailleurs, il ne suffit pas seulement de réussir à collecter des informations pour prétendre réussir. Il faut aussi être capable de les analyser. C'est l'objet des résultats du tableau n°3.

Tableau n°3 : Etude de la capacité d'analyse des dirigeants de PE

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il m'est très facile de bien exploiter l'information recueillie sur le marché	253	1,291	0,58	0,069
J'ai les outils qu'il faut pour analyser les informations collectées sur le marché	253	1,023	0,41	0,054
Je dispose du niveau nécessaire pour analyser les informations recueillies sur le marché	253	1,262	0,49	0,053

Source : Résultats des enquêtes

Les résultats du tableau 3 révèlent la prépondérance de la position « pas d'accord » en raison du score proche de 1 (position « pas d'accord »). C'est donc dire que même s'ils s'intéressent aux informations avant de décider, les dirigeants de PE reconnaissent n'avoir pas la capacité d'exploiter efficacement l'information recueillie sur le marché. Ils ne disposent pas d'outils d'analyse des informations recueillies et reconnaissent aussi que leur seule intuition ou intelligence ne suffit pas pour analyser les informations.

3.2.3 Lien entre importance perçue de l'information et veille stratégique dans les PE

Le lien entre les deux variables a été analysé grâce au croisement des thèmes 1 et 2 du questionnaire. A cet effet, le coefficient de corrélation de Pearson a été calculé. Les résultats sont présentés dans le tableau 3.

Tableau 3 : Lien entre importance perçue de l'information et veille stratégique dans les PE

		VEILLE STRATEGIQUE	IMPORTANCE PERCUE DE L'INFORMATION
Corrélation de Pearson	VEILLE STRATEGIQUE	1,000	-,136
	IMPORTANCE PERCUE DE L'INFORMATION	-,136	1,000
Signification (unilatérale)	VEILLE STRATEGIQUE	.	,015
	IMPORTANCE PERCUE DE L'INFORMATION	,015	.
N	VEILLE STRATEGIQUE	253	253
	IMPORTANCE PERCUE DE L'INFORMATION	253	253

Source : Résultats des enquêtes

Le coefficient négatif (- 0,136) obtenu dans ce tableau de croisement montre que l'importance perçue de l'information et la veille stratégique vont dans le sens opposé avec une intensité très faible. Les conditions de test d'association ne sont donc pas vérifiées pour ces deux variables. Nous pouvons alors déduire que l'importance perçue de l'information n'engendre pas systématiquement un comportement de veille stratégique. L'analyse confirmatoire a été faite grâce à un modèle de régression linéaire. La variable indépendante est l'importance perçue de l'information (IP INF) qui représente ici la moyenne des observations issues des trois items relatifs à cette variable. La variable

dépendante est la veille stratégique (V STRA), estimée de la même manière. Le tableau n°4 présente les résultats de cette régression.

Tableau 4 : Lien importance perçue de l'information et veille stratégique par la régression linéaire

		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Coefficient de détermination (t)	Signification	
Modèle		B		Bêta			
1	V STR	1,738	,223	-	7,789	,000	
	IP INF	-,211	,085	-,154	-2,475	,014	

Source : Résultats des enquêtes

a Valeurs prédites : (constantes), V STR

b Variable indépendante : IP INF

Le modèle de régression est valide statistiquement ($F = 6,126$, cf. annexe Tableau A). Le signe négatif du coefficient bêta ($-0,154$) indique que les deux variables évoluent en sens contraire. Le coefficient de détermination t très faible ($2,47\%$) montre que la variable IP INF explique à $2,47\%$ la variable V STR, ce qui montre l'absence de relation significative entre les deux variables. En conclusion, on peut dire que la perception du rôle de l'information n'a pas significativement une influence sur l'intérêt que le dirigeant de la PE accorde à la veille stratégique. Autrement dit, elle n'est pas vraiment la variable essentielle pour la surveillance de l'environnement.

Discussion et conclusion

L'économie informelle est maintenant largement considérée comme une «culture d'entreprise cachée» (Williams, 2005). Elle est l'une des traits marquants des activités entrepreneuriales dans les pays émergents et les économies en transition (Luiz, 2002). Elle regroupe un grand nombre d'activités échappant à tout contrôle de l'Etat, des activités de survie d'un nombre élevé de personnes qui n'ont d'autres moyens de survie. Ces activités existent pratiquement dans toutes les économies (Byrne, 2011 ; Webb, 2009) et constituent la forme organisationnelle dominante en Afrique (Merunka et Sogbossi, 2009 ; Ligthelm, 2011). Cependant, on sait peu de théories sur la façon dont fonctionne le processus entrepreneurial dans le secteur informel (Webb et al., 2009, Williams et Nadin, 2010) malgré leur importance de plus en plus croissante en nombre (Williams et Round, 2007). La relation de proximité entre ces entreprises informelles et leur marché laisse croire qu'elles évoluent de façon plus hasardeuse, sans importance accordée à leur futur avec des comportements plus opportunistes (Sogbossi, 2009). Or dans une économie en évolution, la maîtrise de l'information représente la base de compétitivité des entreprises. De même, les façons de s'identifier en tant qu'entrepreneur se trouvent à l'intersection des expériences passées et des visions d'avenir (Moreau, 2004). Ainsi, à la création comme dans le fonctionnement de son activité, l'information guide les pas de l'entrepreneur. Les informations doivent être légitimées non seulement pour une prise de conscience de l'importance

de leur rôle, mais doit être collectée, organisée et transformées en savoirs stratégiques. Au-delà de la quantité d'information recueillie et de sa qualité, c'est le dirigeant qui la reçoit qui lui octroie une valeur et une signification compte tenu de ses croyances et de ses propres valeurs. C'est pourquoi, le premier objectif de cet article est d'analyser la perception du rôle de l'information dans les prises de décision par les entrepreneurs dirigeants de PE informelles. Les résultats révèlent bien qu'un grand nombre de promoteurs dirigeants de PE informelles reconnaissent qu'ils ne peuvent valablement décider sans recueillir des informations sur le marché. Contrairement aux PE formelles, les entreprises informelles, du fait de leur absence de relations avec toute structure légale de l'Etat, ne se préoccupent pas de l'organisation et de la production d'informations. En exemple, si la comptabilité a pour fonction principale d'informer les différents partenaires économiques et sociaux (clients, fournisseurs, banquiers, Etat, actionnaires...) sur les résultats obtenus et l'état de santé de l'entreprise, comment l'informel gère-il la relation de confiance avec ses partenaires et les autorités ? En l'absence d'obligations vis-à-vis des banquiers et de l'Etat, ces entreprises accordent très peu d'importance au système comptable. Même si ce système comptable existe, il est simple et s'appuie sur des instruments rudimentaires comme des cahiers de recettes et de dépenses, des fiches de stock de marchandises etc.

Avec ces résultats, nous admettons avec Bouhaouala (2007) que les visions subjectives du monde économique et professionnel des entrepreneurs de PE informelles ne sont pas isolées de leur environnement social et économique. Il s'agit de résultats qui coïncident avec la préoccupation de Hernandez (1999) dans l'une de ses questions en entrepreneuriat : Qu'est-ce qui permet de percevoir les opportunités d'une manière efficace et performante ? Dans sa réponse, l'auteur montre bien l'importance de l'information dans le processus des décisions stratégiques. Seulement, Lesca (1996) souligne que la pertinence perçue d'une information est influencée par l'importance de l'événement ou du fait que permet d'anticiper l'information. Mais il s'agit de quel type d'information et de quel volume d'information ? Comment ces entrepreneurs les intègrent-ils dans leur prise de décision ?

Par ailleurs, les dirigeants d'entreprises qui reconnaissent l'importance de l'information ont tendance à développer un comportement de veille stratégique. Est-ce le cas des PE informelles dont les entrepreneurs-dirigeants reconnaissent l'importance de l'information ? C'est la deuxième préoccupation de cet article. Les résultats mettent en évidence l'absence de lien entre les deux variables. Les conditions de test d'association ne sont pas vérifiées pour l'importance perçue de l'information et le comportement de veille stratégique des dirigeants. Les résultats révèlent que le comportement de veille stratégique du dirigeant ne dépend pas forcément de l'importance formelle qu'il reconnaît à l'information. Est-ce à dire qu'on peut surveiller les données de l'environnement sans avoir clairement conscience en amont de l'utilité de ces données ? Lesca (2002) répond bien à cette question lorsqu'il admet que faire de la veille stratégique dépend aussi de l'identification avec précision des signaux faibles qui sont des signes avant-coureurs précédant tout bouleversement d'un environnement. C'est donc dire qu'en dehors de la perception de l'importance de l'information, l'intérêt d'un dirigeant pour la veille dépendra également de sa capacité à détecter cette information. Avec le statut du seul patron et du seul détenteur de « savoir-faire », le dirigeant de la PE en Afrique est le seul à gérer l'information. Or l'organisation anticipative possède des organes formalisés de veille stratégique. Elle sait décentraliser l'opérationnel et centraliser le stratégique et l'administratif. Elle doit soit mobiliser les intelligences internes, soit faire appel à des compétences extérieures à l'entreprise (Kalika, 1991). Mais en raison de leurs moyens limités, du faible niveau des dirigeants, les PE n'ont pas un système formalisé de veille. Elles n'ont pas de service commercial et en l'absence d'une étude de marché, l'intuition du promoteur apparaît comme étant un moyen essentiel qui l'aide

dans son effort de connaissance de la clientèle. Seulement à travers les résultats, nous remarquons que cette intuition repose sur certaines informations relatives aux goûts des clients, aux concurrents et l'évolution de la technologie de base dans leur domaine d'activité.

Il existe très peu d'informations sur l'importance que les entrepreneurs dirigeants des entreprises de petite taille accordent à la réflexion stratégique. La présente recherche contribue alors **au plan théorique** à une meilleure compréhension de l'intérêt que ces catégories d'entreprise accordent à ces concepts pendant longtemps considérés comme l'apanage des grandes entreprises. Aussi, est-il admis que les entreprises de l'informel font une gestion hasardeuse ou opportuniste, incapable de se mettre dans un processus d'anticipation. Les conclusions dégagées montrent bien que certaines ont des comportements leur permettant de surveiller leur environnement et de gérer leur vulnérabilité. Seulement, il conviendra de formaliser et de renforcer lesdits comportements. Même si elles n'ont pas les compétences requises pour faire face à la complexité de la démarche de planification (temps, compétence, ...), elles doivent l'essayer. Une telle nécessité est expliquée par Fayolle et Legrain (2006) lorsqu'ils soulignent qu'une orientation entrepreneuriale permet à l'entreprise d'être proactive. Si cette démarche est souvent incomplète, non structurée et même informelle dans ces catégories d'entreprises (Robinson et Pearce, 1984), elle conditionne leur survie et ne manque pas dans leur orientation entrepreneuriale (Moreno et Casillas, 2008). Aussi, s'il est généralement admis que la plupart des décisions d'affaires des dirigeants des Petites Entreprises reposent souvent sur leur bon jugement, leur bon sens et leur intuition (Sogbossi, 2012), cette recherche au plan théorique montre bien que certaines catégories ne misent pas uniquement sur leur intuition.

Par ailleurs, le secteur informel s'adresse prioritairement au marché des pauvres, populations à pouvoir d'achat très limité, donc a priori sans exigences quant au contrôle de la qualité (par exemple, dans l'agroalimentaire, les populations très sensibles au prix recherchent les produits les moins chers possibles, ce qui fait que la qualité des produits est souvent inférieure à celle du marché formel). Si la qualité est une arme concurrentielle évidente dans de nombreux marchés, le secteur informel mise beaucoup plus sur les prix (Arellano, 1994 ; Hernandez, 1995). Dans ces conditions où les produits sont plus recherchés pour leur prix, des interrogations existent sur l'utilité de l'information dans les stratégies de réussite desdites entreprises. A travers les résultats, cette recherche contribue à la littérature sur les entreprises informelles dans les pays en développement. **Au plan managérial**, cette recherche permet aux dirigeants d'entreprises de petite taille en difficultés et les entrants potentiels, que suivre attentivement les signaux de son environnement et les anticiper est un avantage concurrentiel majeur. Si pendant longtemps, il a été admis que la connaissance précise du marché ne constitue pas une préoccupation pour les promoteurs des PE en Afrique, la présente recherche montre que les dirigeants qui s'intéressent à leur développement et non seulement à leur survie, se préoccupent de plus en plus de ce qui se passe sur leur marché.

Malgré ses apports, cet article présente quelques limites. L'une des limites reste l'absence au niveau des résultats, de l'analyse des différences par pays et selon les deux catégories de secteurs d'activité retenus. Il serait utile d'étudier les différences de perception d'un pays à un autre et rechercher les raisons des écarts. En dehors des pistes de recherche liées aux limites, cette recherche offre d'autres possibilités de recherche. En effet, aujourd'hui, on note une multiplication des réseaux d'information de même qu'un développement qualitatif des techniques de transmission et de traitement. Ce développement ne laisse indifférente toute entreprise soucieuse d'être concurrentielle, ce qui passe par l'organisation d'un système d'information susceptible de lui fournir des informations instantanées sur

l'évolution de son environnement d'affaires. On peut alors se demander comment l'entrepreneur de l'entreprise informelle africaine arrive-t-il à assurer le risque d'être dépassée par ses concurrents qui ont su mieux anticiper les besoins du marché concerné.

De même, si les PE informelles se développent à leur manière, malgré leurs limites en termes de gestion de l'information, on peut conclure que celles qui organisent bien leur système d'information ont plus de chance d'évoluer. Comme McGaffey et Christy (1974) l'ont suggéré, les limites du développement d'une entreprise risquent de provenir en grande partie des capacités et habiletés du propriétaire dirigeant à composer efficacement avec une grande quantité d'informations et à intégrer de façon pertinente au fonctionnement de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, Liles (1974) fait ressortir que la probabilité de développer une entreprise à haut potentiel pour un entrepreneur est largement dépendante de son habileté à utiliser l'information disponible dans une prospective d'optimisation de ses activités d'affaires. Sur quoi, les plus dynamiques se différencient-elles de celles en difficultés ? Par ailleurs, pour mettre en œuvre sa veille stratégique, l'entreprise doit soit mobiliser les intelligences internes, soit faire appel à des compétences extérieures à l'entreprise (Kalika, 1991). Avec des moyens très limités, comment les dirigeants de PE arrivent-ils à surveiller les données de l'environnement ? Qui les aide à sélectionner les informations ? Eux-mêmes, des agents salariés ou consultants externes ? Un travail de terrain peut aussi apporter des réponses à ces questions. Enfin, un système de veille stratégique permet non seulement la recherche et la sélection des informations à caractère anticipatif mais aussi leur interprétation (Garcia et al., 2003). Autrement dit, faire un bon usage des données collectées suppose leur transformation en valeur ajoutée. Cette analyse dépend des compétences de base et des ressources de l'entreprise (Mathé et Chagué, 1999). Avec des moyens limités, le dirigeant de la PE a-t-il une capacité d'analyse des données éventuelles collectées ? Cette question peut aussi faire l'objet de recherche.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ABEGUNDE A. A., « The act of street commercial activities in the downtown of african cities; an art towards community development or residential land use distortion? », *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in business*, September, 2011, vol 3, no 5
2. ADAIR P., « Économie non observée et emploi informel dans les pays de l'Union européenne » Une comparaison des estimations et des déterminants », *Revue économique*, 2009/5 Vol. 60, p. 1117-1153.
3. ALOULOU, W. et FAYOLLE A., « A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 13, n° 1, mars, 2005, p. 21-45.
4. ANDOTRA, N. et SUNDAN P. , « Antecedents and Consequences of Expanded Marketing Mix Encounters across Diverse Entrepreneurial Profiles », *Management Review*, juin, 2008, p.188-197.
5. ARELLANO R., « Informal underground retailers in Less-Developed countries : an exploratory research from a marketing point of view », *Journal of Marketing*, vol. 14, n°2, 1994, pp. 21-35.
6. ASSANDE A., « La communication pour un marketing appliqué au secteur informel du marché africain », *Revue Française du Marketing*, n° 160/5, 1996, pp. 33-45.
7. BAIN O., « Economie informelle et tontines », *Afrique Histoire*, 6, 2002 , 12-33.
8. BERTHON P., EWING M.T. et NAPOLI J., « Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol.46 (1), 2008, p.27-45.
9. BLAIS R. et TOULOUSE J-M., « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », *Revue internationale PME*, vol 3, n°3-4,1990, p.269-301.
10. BLANCO S., « De quelques signaux faibles à une veille anticipative utile à l'innovation de rupture », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, mai-août,2008, p.27-37.
11. BOUHOUALA M., « Micromentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises », *Revue Internationale PME*, vol 20, n°2, 2007, p.123-149.
12. BROUARD, F., « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », *Revue Internationale PME*, vol.20, n°1, 2007, p.9-40.

13. BYRNE E. F., « Business Ethics Should Study Illicit Businesses: To Advance Respect for Human Rights », *Journal of Business Ethics* (2011) 103:497–509
14. CALLAHAN, T.J. & Cassar M.D., « Small business owners' assessments of their abilities to perform and interpret formal market studies », *Journal of Small Business Management*, vol 33 (4), 1995, p.1-9.
15. CAMILLERI J. L., *La petite entreprise africaine : mort ou résurrection ? Etude socio-économique en Afrique de l'Ouest*, Paris, Editions L'Harmattan, 1996, 301 p.
16. CARON-FASAN M-L., « Accompagner l'innovation dans les entreprises : de la veille technologique à la veille usage anticipative », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, mai-août, 2008, p.19 -26.
17. CHARMES J., « Procedures for compiling data on informal sector employment and informal employment from various sources in developing countries », *ILO/WIEGO Latin American Workshop on informal sector statistics*, Santiago do Chile, 2001, 16-18
18. CHAZE C. & TRAORE F., *Les défis de la petite entreprise en Afrique*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 2001, 119 p.
19. CLERC V., « Du formel à l'informel dans la fabrique de la ville. Politiques foncières et marchés immobiliers à PhnomPenh », *Espaces et sociétés*, 2010/3 n° 143, p. 63-79
20. CORRAL-VERDUGO V. and PINHEIRO JQ., « Sustainability, Future Orientation and Water conservation », *European Review of Applied Psychology*, vol 56, n°3, 2006, p.191-198.
21. COVIN, J.G. & COVIN T., « Competitiveness aggressiveness, environmental context, and small firm performance », *Entrepreneurship Teory and Practice*, vol.14 (4), 1990, p.5-50.
22. Daft, R., Sormunen J. & Dunkelberg W., « Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study », *Strategic Management Journal*, vol.9, 1988, p.123-139.
23. DAVIS L., « Growing Apart : The division of labor and the breakdown of informal Institutions », *Journal of Comparative Economics*, vol. 34, 2006, p.75-91.
24. DESAUNAY G., « Gestion et différences culturelles », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 24, octobre/décembre, 1982, pp. 721-728.
25. DESS G.G., G.T. LUMPKIN G.T. & MCGEE J.E. , « Entrepreneurial Strategy making and firm performance : tests of contingency and configurational models », *Strategic Management Journal*, vol.18, 1997, p.677-695.
26. DIA A .L., « Le Management Africain : mythe ou réalité ? », *Afrique et Développement* , vol XV, n°1, 1990, pp.61-78.
27. DOLLINGER, M., « Environment contacts and performance of the smaller firm », *Journal of Small Business Management*, vol. 23 (1), 1985, p.24-30.
28. DURU M. « Nigeria's informal sector : Opportunities for self employment and income generation. », *Economics and Finance Review* , Vol. 1(11), January, 2012, p. 35 – 41.
29. EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., CHOFFRAY J-M, DUSSAIX A-M. et CLAESSENS M., *Market, Etudes et recherches en marketing*, 2^{ème} édition, Editions Nathan, Paris, 1997, 672 p.
30. FARH, J., HOFFMAN R. & HEGARTY W. « Assessing environment scanning at the subunit level : A multitrait-multimethod analysis », *Decision Sciences*, vol.15, 1984, p.187-220.
31. FAVIER M. et COAT F., « Le futur des systèmes d'information », *Revue Française de Gestion*, n°125, septembre-octobre, 1999, p. 19-28.
32. FAYOLLE A. et LEGRAIN T., « Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas EDF », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°219, mai-juin, 2006, p.27-33.
33. GALLIEGUE X. et MADJIMBAYE N., « Le management africain, entre contraintes économiques et contingences cultruelles : résultats d'une enquête à N'Djaména, Tchad », *Revue Gestion 2000*, janvier-février, 2007, p. 143-163.
34. GARCIA, R., CALANTONE R. et LEVINE R., « The role of knowledge in Resource Allocation to Exploration Versus Exploitation in Technologically Oriented Organizations », *Décision Sciences*, vol.34, 2003, p.323-349.
35. GASSE Y. et CARRIER C., *Gestion de l'entreprise africaine, croissance, dynamique et innovation* , Les Presses de l'Université de Montréal, Canada, 1994, 376 p.
36. GINSBERG, A. et VENKATRAMAN N., « Contingency Perspectives of Organizational Strategy : A critical Review of the Empirical Research », *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, 1985, p.421-434.
37. GRADEVA M., « L'illicite et l'informel » Les complémentarités dans le fonctionnement des firmes en Bulgarie, *Revue économique*, 2009/5 Vol. 60, p. 1211-1233.
38. HEMIDY L. et SOLER L-G., « Nouvelles exigences en gestion de la petite entreprise agricole : réflexions à partir du cas français », *Revue Internationale PME*, vol.5, n°2, 1992, p.83-102.

39. HERNANDEZ E-M., *Le management des entreprises africaines. Essai de management du développement*, Editions L'Harmattan, Paris, 1997, 296p.
40. HERNANDEZ E.M., « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Revue Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°26-27, 6-7, 1999, p.505-526.
41. HERNANDEZ E-M., « Aspects financiers et comptables de l'entreprise informelle africaine », *Revue Gestion*, vol. 24, n°1, printemps, 1999, p. 68-76.
42. HERNANDEZ E-M., « Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain », *Revue Gestion 2000*, janvier-février, 2007, p.21-30.
43. JACOB R., JULIEN P-A. et RAYMOND L., « Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 22, n°3, automne, 1997, p.93-100.
44. KALIKA, M., « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n°86, 1991, p.47-50.
45. KANDEM E., « Mondialisation, changement social et compétitivité en Afrique : leçons du passé, interrogations du présent, dettes du futur », *Revue Camerounaise de Management*, n°13, juin, 2004, p. 1-13
46. KARA, A., SPILLAN J.E. et DESHIELDS O.W., « The effect of a market orientation on business performance : A study of small-sized service retailers using Markor scale », *Journal of Small Business Management*, vol. 43 (2), 2005, p.104-118.
47. LESSASSY L., « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 194, 2002, p.73-87.
48. LESCA, H., « Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, SG n°20, 5, 1994, p.31-50.
49. LESCA, H., « Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? », Colloque AIMS, Lille, 1996, p. 1-9.
50. LESCA, H. et BLANCO S. « Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles », *6è Congrès international francophone sur la PME*, Montréal, 2002, p.1-10.
51. LESCA, H., « Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°231-232, mai-août, 2008, p.11-26.
52. LESSASSY L., « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 194, 2002, p.73-87.
53. LIGTHELM A. , « Survival analysis of small informal businesses in South Africa, 2007-2010 », *Eurasian Business Review*, 1(2), 2011, 160-179
54. LUIZ J., « Small Business Development entrepreneurship and Expanding business sector in a developing economy, the case of South Africa», *The Journal of Applied Business Research*, vol.18, n°2, 2002, 1-16
55. MAMBOUNDOUN J-P., « Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais », *Revue Gestion 2000*, Mai-Juin, 2003, p. 35-54.
56. MAN, T.W.Y., LAU T. & CHAN K.F., « The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies », *Journal of Business Venturing*, vol.17, 2002, p.123-142.
57. MARCHESNAY M., « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, Vol 29, N° 144, Mai-Juin, 2003, p.107-118.
58. MARINO, L., LOHRKE F., HILL J., WEAVER K. ET TAMBUNAN T., « Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: evidence from the Asian financial crisis in Indonesia », *Entrepreneurship Theory and Practice*, janvier, 2008, p. 157-183.
59. MATHE J-C. et CHAGUE V., « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1999, p.39-49.
60. MAY, R.C., STEWART W.H. & SWEQ R., « Environmental scanning behaviour in a transitional economy: Evidence from Russia? », *Academy of Management Journal*, vol. 43, 2000, p. 403-427.
61. MOREAU R., « L'identité entrepreneuriale de soi : le cas de 45 fondateurs d'entreprise de nouvelle technologie », *Revue Internationale PME*, vol. 17, n°2, 2004, p.11-42.
62. MORENO A. ET CASILLAS J., « Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs : A causal Model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 2008, p.507-528.

63. NKENDAH R., AKO E., BERTRAND T., CHANTAL N., MOUSSA N., MELINGUI E. et AZEUFOUET A., « Cameroun. Le commerce transfrontalier informel des produits agricoles et horticoles », *Economie rurale*, n° 324, juillet-août, 2011, p. 34-49
64. OUATTARA A. , « La perception des produits de grande consommation par les consommateurs africains : une mesure de l'influence de l'origine des produits », *Revue Française du Marketing*, n°134/4, 1991, p. 83-93.
65. OUATTARA A., « Pratiques marketing des multinationales en Afrique », *Revue Française du Marketing*, n° 165/5, 1997, p 67-77.
66. OUATTARA A., *Marketing en Afrique, concepts et Applications*, Star Editions, Bénin, 2003, 261 p.
67. OUATTARA I., « Le marchandage : une autre méthode de fixation de prix », *Revue Direction et Gestion des Entreprises*, n°144, novembre-décembre, Marketing, 1993, p. 45-60.
68. PENG, M.W. & LUO Y., « Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of micro-macro link », *Academy of Management Journal*, vol. 43, 2008, p.486-501.
69. PHANUEL, D., « L'intelligence économique dans les PME-PMI : réseau interne versus réseau externe », *Revue Humanité et Entreprise*, n°263, 2004, p.25-42.
70. POLGE, M., « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue Française de Gestion*, n°185/5, 2008, p.125-140.
71. RAYMOND, L., BRISOUX J., et AZAMI A., « Marketing Information Systems Practices in Small Manufacturing Firms : Antecedents and Consequences », *Journal of Computer Information Systems*, vol.41 (3), 2001, p.32-41.
72. ROXA, H. B., ASHILL, N. et VICTORIO A., «Institutional Analysis of strategic choice of Micro, Small, and Medium Enterprises : Development of a conceptual framework», *Singapore Management Review*, vol.30, n°2, 2008, p.47-72.
73. SAUBOIN M., « Le management des entreprises en Afrique : dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation », *Revue Gestion* 2000, 2002, p. 51-70.
74. SHARMA, S., ARAGON-CORREA J.A. et RUEDA-MANZANARES A., «The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector : An analysis of North American and European ski resorts», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 24, 2007, p.268-283.
75. SILVESTRE, H. et GOUJET, R., « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, 1996, p.61-78.
76. SIMON, H., *The new science of management decision*, Prentice Hall, 1977
77. SOGBOSSI BOCCO B. ET MERUNKA D., « Using Intuition in Managerial Decision Making », *Revue Global Business and Organizational Excellence (GBOE)*, Etats Unis (2013, accepté, en cours de publication)
78. SOGBOSSI BOCCO B., « Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des Petites Entreprises en Afrique », *Revue Internationale des Sciences Commerciales - Marketing et Communication*, Paris, vol. 9, n°1, 2009, p. 89-110.
79. SOGBOSSI BOCCO B. et MERUNKA D., « Perception et comportements éthiques des dirigeants d'entreprises dans les pays en développement : l'impact du caractère informel de l'activité », *Cahiers de recherche Aix-en-Provence*, n° 864, France, octobre, 2009, p. 1-19.
80. SOGBOSSI BOCCO B., « Prise de décision des dirigeants de Petites Entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme une alternative stratégique », *Congrès de CIFEPME 2012*, Brest, France, 23-26 octobre, 2012.
81. STEWART, W.H., MAY R.C. & KALIA A. , « Environmental Perceptions and Scanning in the United States and India : Convergence in Entrepreneurial Information Seeking? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 2008, p.83-106.
82. STRUYS W., « The future of defence firm in Small and Medium Countries, *Defence and Peace Economics*, vol. 15 (6), December, 2004, p.551-564.
83. THORNBERRY, N. « L'art d'être visionnaire », *L'expansion Management Review*, juin, 1997, p.17-22.
84. THOMSON, J.L., *Strategic Management*, 4th ed. London : Thomson-Learning, 2001.
85. WALLY, S. & BAUM J.R., « Personal and Structural determinants of the pace of strategic decision making », *Academy of Management Journal*, vol.37, N°4, 1994, p.932-956.
86. WARREN, K., « The softer side of strategy dynamics », *Business Strategy Review*, vol. 11 (1), 2000, p. 45-58.
87. WEBB J. W., TIHANYI L., IRELAND R.D. & SIRMON D. G., « You say illegal, I say legitimate: entrepreneurship in the informal economy », *Academy of Management Review* 2009, Vol. 34, No. 3, 492-510.

88. WELTER F. & SMALLBONE D., « Entrepreneurship and Enterprise Strategies in Transition Economies : An Institutional Perspective », in Sjöholm F. and Tongzon F. (eds), Institutional change in Southeast Asia. London : Routledge, 2005.
89. WILLIAMS, C.C., « The undeclared sector, self-employment and public policy », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(4), 2005, 244–257.
90. WILLIAMS C.C. & NADINI S., « Entrepreneurship and the informal economy: an overview », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 15, No. 4 (2010) 361–378
91. WILLIAMS C.C. et ROUND J., « Entrepreneurship and the informal economy: a study of Ukraine's hidden enterprise culture », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 1 (2007) 119–136
92. ZADI KESSY M., *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Editions CEDA, Abidjan, 1998, 252 p.

ANNEXE

Tableau A : Récapitulatif du modèle de régression linéaire

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson	
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Modification de F signification		
1	,154	,024	,020	,439	,024	6,126	1	251	,014	1,444	

a Valeurs prédites : (constantes), V STR

b Variable indépendante : IP INF

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	1,181	1	1,181	6,126	,014
	Résidu					
48,379	251	,193				
Total						
49,560	252					

a Valeurs prédites : (constantes), V STR b Variable indépendante : IP INF