

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION, DES
TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE
L'INDUSTRIALISATION

BP. 886 Ebolowa



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

MINISTRY OF HIGHER
EDUCATION

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHER'S
TRAINING COLLEGE

DEPARTMENT OF INNOVATION,
COMMERCIAL TECHNIQUES AND
INDUSTRIALIZATION

P.O.BOX 886 Ebolowa

LES DETERMINANTS DE LA CROISSANCE DES PME EN CONTEXTE CAMEROUNAIS

*Mémoire présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention du Diplôme
de Professeur d'Enseignement Technique Second Grade (DIPET II)*

FILIERE : GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE

Par :

SOKOUDJOU NZOGNE Verdiane Vanessa

Matricule : 19W1147

Master Professionnel en Comptabilité – Fiscalité

SOUS LA SUPERVISION DE :

Dr. MBALLA ATANGANA Yves

Maître CAMES / Chargé de Cours à l'Université de Yaounde II - Soa



ANNEE ACADEMIQUE 2020-2021

ADVERTISSEMENT

L'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique de l'Université de Yaoundé I à Ebolowa (ENSET) n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

ADVERTISSEMENT	i
SOMMAIRE	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT	iv
LISTE DES ABBREVIATIONS	v
LISTES DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : LES DETERMINANTS AUX CŒUR DE LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES	7
CHAPITRE I : DESCRIPTION DES DETERMINANTS DE LA CROISSANCE DES PME.....	8
CHAPITRE II : LE DIRIGEANT, UN PILIER DANS LA CROISSANCES DES PME.....	22
DEUXIEME PARTIE : LES SPECIFICITES DES DETERMINANTS SUR LA CROISSANCES DES PME EN CONTEXTE CAMEROUNAIS	33
CHAPITRE 3 : LE CHOIX METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	34
CHAPITRE IV : MISE EN EVIDENCE DE LA CONTRIBUTION DES DETERMINANTS SUR LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES	52
CONCLUSION GENERALE	76
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	78
ANNEXES	82
TABLE DES MATIERES	xiv

DEDICACE

A ma Mère

REMERCIEMENT

L'élaboration de ce travail de recherche est l'aboutissement de deux années d'études, fruit de nombreuses contributions intellectuelles, morales, matérielles, et financières de plusieurs acteurs. Mes remerciements les plus sincères à :

➤ **Mon Directeur de mémoire, Dr MBALLA ATANGANA Yves** qui par sa patience, ses commentaires pertinents, sa rigueur et sa disponibilité m'a amené graduellement à l'aboutissement de ce travail.

➤ **Au Chef de Département, Dr. SAMBA Michel Cyrille**, pour ses conseils et sa disponibilité

➤ **Mon Epoux le Sergent FORGANG Jules Paulin pour tout**

➤ **Maitre NGUEPIE Simon Pierre Fondateur du groupe Dynago pour son soutien moral**

➤ **PAPA TAMESSE Joseph Lebel**, pour ses conseils, son grand cœur et son soutien tout au long de notre travail.

➤ **Ma mère BOUDA Martine** qui n'a ménagée aucun effort pour que je mène à bien cette formation et pour ses précieux conseils.

➤ **Mr Alphonse KOUOKAM** pour son soutien moral et financier, son grand cœur, sa disponibilité.

➤ **Mon fils NZOGNE Elouane Maél**, qui m'a donné le courage et la détermination de continuer.

➤ **A Mme DJOUSSE Florette**, pour son soutien moral, son attention et ses précieux conseils

➤ **Great manager TEBESIK ERIC FIEMOH** pour son soutien morale

➤ **Maitre NGUEPIE Simon Pierre Fondateur du groupe Dynago pour son soutien moral**

➤ **M. KAMDOUM Célestin** pour son soutien moral.

LISTE DES ABBREVIATIONS

PME : Petite et Moyenne Entreprise

FCEI : Fédération Canadienne des Entreprises Indépendantes

DGPE : Direction Générale des Petites et Moyennes Entreprises

RFA : République Fédérée d'Allemagne

PIB : Produit Intérieur Brut

INS : Institut Nationale des Statistiques

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

PESTEL : Politique, Economique, Sociale, Technologique, Ecologique, Logique

CAP : Croissance Autonomie Pérennité

PIC : Pérennité Independence Croissance

CI : Croissance Interne

CE : Croissance Externe

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les managers professionnels et les fondateurs propriétaires	13
Tableau 2: motifs pour la sélection d'une stratégie d'enquête	37
Tableau 3 : répartitions des entreprises selon le statut juridique	45
Tableau 4 : Répartition des entreprises selon la branche d'activité	46
Tableau 5 : Répartition des firmes selon leur âge	47
Tableau 6 : Répartition des PME selon l'effectif du personnel	47
Tableau 7 : Répartition des PME selon l'âge des propriétaires-dirigeants	48
Tableau 8 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	49
Tableau 9 : répartition des PME selon le type d'éducation des propriétaires dirigeants	50
Tableau 10 : Répartition selon l'expérience avant de devenir propriétaire.....	50
Tableau 11 : répartition des PME selon le niveau d'éducation des dirigeants.....	53
Tableau 12 : répartition des PME selon le type de formation des dirigeants.....	54
Tableau 13 : Analyse du lien entre les déterminants managériaux et l'activité.....	54
Tableau 14 : Evaluation du taux de variation moyen du chiffre d'affaire des entreprises pour les 03 dernières années	55
Tableau 15 : Evaluation du taux de variation du CA en fonction du niveau d'étude du dirigeant	56
Tableau 16 : proportion de variation moyen des employés	57
Tableau 17 : Taux de variation moyen des résultats des trois dernières années	58
Tableau 18 : Variance totale explicative des déterminants environnementaux	59
Tableau 19 : Matrice des composantes des déterminants environnementaux.....	60
Tableau 20 : Statistique de fiabilité des déterminants environnementaux	60
Tableau 21 : Variance total expliquée de la croissance	61
Tableau 22 : Matrice des composantes de la croissance	61
Tableau 23 : Statistique de fiabilité de la croissance	62
Tableau 24 : ANOVA ^a de l'expérience professionnelle sur la croissance.....	63
Tableau 25 : Coefficients ^a de l'expérience professionnelle sur la croissance.....	63
Tableau 26 : Récapitulatif des modèles des déterminants environnementaux sur la croissance ...	64
Tableau 27 : Indice KMO et test de Bartlett de la formation ou de l'éducation	65
Tableau 28 : Variance totale expliquée des déterminants managériaux	66
Tableau 29 : Matrice des composantes des déterminants managériaux.....	67
Tableau 30 : statistique de fiabilité de la formation du dirigeant.....	67
Tableau 31 : Coefficients ^a des déterminants managériaux sur croissance	68
Tableau 32 : Récapitulatif des modèles déterminants managériaux sur la croissance.....	69

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1: Le modèle de Storey</i>	26
<i>Figure 2 : Modèle de synthèse</i>	27

RESUME

L'objectif de notre recherche est d'analyser la nature de l'influence des déterminants de la croissance sur les PME camerounaises. Il s'agit de chercher à concilier les caractéristiques des déterminants qui concourent à la croissance des PME. De ce fait nous avons identifié les variables liées aux déterminants telles que : les déterminants environnementaux et les déterminants managériaux. Dans l'optique d'analyser ses variables, nous avons procédé à des tests statistiques en menant une enquête par questionnaire auprès des propriétaires dirigeant des PME de la ville de Bafoussam. Sur un échantillon de 100 propriétaires dirigeants des PME enquêtés, seulement 33 ont répondu à notre questionnaire. Après dépouillement, les données obtenues ont été traitées et analysées par le logiciel SPSS qui nous a permis d'avoir la statistique descriptive et d'effectuer les tests de khi2. A l'issue de ces tests, il en ressort que, la croissance des PME camerounaise est influencée par les déterminants managériaux et plus précisément l'éducation ou la formation du dirigeant. Au terme de l'analyse, nous avons émis des recommandations à l'endroit des dirigeants donc la principale est celle de l'amélioration de sa formation dans le but de booster la croissance des PME et de veiller à leur pérennité.

Mots clés : Déterminants, managériaux, Croissance, PME

ABSTRACT

The objective of our research is to analyze the nature of the influence of determinants on the growth of Cameroonian SMEs. The aim is to seek to reconcile the characteristics of the determinants that contribute to the growth of SMEs. As a result, we have identified the variables linked to the determinants such as: environmental determinants and managerial determinants. In order to analyze its variables, we carried out statistical tests by conducting a questionnaire survey of owners who run SMEs in the city of Bafoussam. Out of a sample of 100 owner-managers of SMEs surveyed, only 33 responded to our questionnaire. After analysis, the data obtained were processed and analyzed by the SPSS software which allowed us to obtain the descriptive statistics and to perform the chi2 tests. At the end of these tests, it emerges that the growth of Cameroonian SMEs is influenced by managerial determinants and more specifically the education or training of the manager. At the end of the analysis, we made recommendations to managers, so the main one is to improve training in order to boost the growth of SMEs and ensure their sustainability.

Keywords: Determinants, managerial, Growth, SME

INTRODUCTION

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Dans les pays développés comme dans les pays en voie de développement, l'importance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans la stratégie de développement économique n'est plus à démontrer, tant de regain d'intérêt pour la petite unité de production des biens et services est évident : la création des richesses et d'emploi. Selon le Cameroun Audit-Conseil-International (2014) les PME contribuent à hauteur de 34% au produit intérieur brut (PIB). Elles concourent énormément au développement des échanges ainsi qu'à la création des emplois et de la valeur ajoutée. En plus elles sont perçues comme l'élément propulseur de l'économie et joue le rôle déterminant, cette catégorie d'entreprise représente aujourd'hui selon les statistiques de l'institut national des statistiques (INS) plus de 90% du tissu économique national du Cameroun. « Les entreprises recensées utilisent au total 635969 employés permanents en 2015 contre 386263 en 2008 ». Les PME totalisent 459552 emplois. A cela s'ajoute 262000 agents du secteur public alors que la population active du Cameroun s'établissait à plus de 10 millions de personnes en 2016. C'est ainsi que le taux de disparition des PME Camerounais est estimé à 72% entre 2010 et 2016 (INS).

Au vu de tout ce qui précède, les PME se taillent une place importante dans l'économie d'un pays grâce à sa contribution significative dans la création d'emploi, de richesse et de développement socioéconomique régional, mais son existence est presque immature car elle disparaît du jour au lendemain (sa durée de vie est assez courte). D'après nos enquêtes préliminaires, nous constatons que ces PME qui disparaissent du jour au lendemain ont du mal à s'adapter et à s'imposer à leur environnement socioéconomique, élément qui conditionne l'existence et la croissance de la PME. Elles disparaissent donc pour cause d'absence de croissance totale ou significative.

La croissance de l'entreprise désigne le passage d'une phase de son existence à une phase supérieure en termes de chiffre d'affaire, d'effectif d'employés, du nombre de magasins, de nouveaux secteurs d'activités, d'agences, de sous-traitants, de fournisseurs et autres partenaires. L'absence de cette variation positive en termes de chiffre d'affaire (grandeur déterminant l'existence et la survie de l'entreprise) entraîne la disparition de l'entreprise. C'est grâce à cette croissance du chiffre

d'affaire que l'entreprise pourra réaliser un profit considérable, qui devra être réinvesti en partie ou en totalité pour assurer la croissance des autres éléments servant de mesure de la croissance tels que l'augmentation des effectifs d'employés, du nombre de magasins, de nouveaux secteurs d'activités, d'agences.

La littérature nous amène à constater que la majorité des chercheurs qui ont mené les recherches sur le problème de croissance, ont utilisé comme indicateur de mesure de la croissance le chiffre d'affaire et l'effectif des employés. Nous les trouvons un peu limité dans la mesure de la croissance interne de l'entreprise, mais sont quelque part performant dans la comparaison de la croissance entre les entreprises. Notre recherche entend se focalisée sur la mesure de la croissance interne de l'entreprise et retient comme premier indicateur de mesure de la croissance interne, le résultat et dans une large mesure la capacité d'autofinancement pour une entreprise qui se veut indépendante.

Relativement peu nombreux, les textes économiques sur les motifs de la croissance des PME peuvent être classés en deux courants d'idées. Le premier adopte un point de vue lié au cycle de vie organisationnel qui considère la croissance comme un phénomène naturel de l'évolution de l'Entreprise. La seconde estime que la croissance résulte de choix stratégiques. Dans les deux cas, quel que soit la problématique de la croissance des PME, le dénominateur commun reste le dirigeant. Selon (Julien, 1990) l'acteur central au sein des PME est le dirigeant, ce dernier est considéré comme le chef orchestre et le centre décisionnel dans les PME.

Les études qui ont tenté de comprendre le processus de croissance peuvent être classées selon quatre approches principales (Gibb et Davies, 1990). Il y a d'abord les approches liées au propriétaire-dirigeant. Par exemple, certaines études ont lié la croissance aux caractéristiques du dirigeant (Woywode et Lessat 2001, Delmar 1997), à son éducation et son type de formation (Woywode et Lessat 2001, Julien 2000), de même qu'à son expérience et ses compétences (Littunen et Tohmo 2003 Julien, 2000). On retrouve ensuite les approches du développement organisationnel qui sont surtout théoriques et qui cherchent à expliquer la croissance à partir de divers modèles de stades de développement.

On peut classer dans ces approches les études portant sur les objectifs personnels du propriétaire-dirigeant (OCDE, 2002 ; Julien, 2000 ; Kolvereid, 1992), les divers modèles illustrant les stades de croissance des entreprises (Mitra et Pingali, 1999 ; Churchill et Lewis, 1983) et les recherches traitant de l'influence des réseaux (Littunen et Tohmo, 2003 ; OCDE, 2002 ; Mustar, 2001

; Julien, 2000). Les approches centrées sur la gestion de l'entreprise constituent une troisième classe. Elles regroupent, entre autres, les travaux portant sur l'impact de la disponibilité des ressources (Becchetti et Trovato, 2002 ; Mustar, 2001 ; Julien, 2000) et l'influence de la planification opérationnelle et stratégique (Julien, 2000) sur la croissance de l'entreprise. Il y a aussi un intérêt grandissant pour des sujets tels que l'impact des orientations stratégiques du dirigeant (Littunen et Tohmo, 2003 ; OCDE, 2002 ; Calvo et Lorenzo, 2001 ; Mustar, 2001 ; Woywode et Lessat, 2001 ; Julien, 2000) et du niveau de flexibilité de l'entreprise (Julien, 2000) sur la croissance. Enfin, on retrouve les approches sectorielles et orientées vers le marché. Certaines études relevant de ces approches portent sur les contraintes et les problèmes liés à la croissance pour un secteur en particulier ou étudient l'impact de la structure de l'industrie sur la croissance des PME (Calvo et Lorenzo, 2001 ; Woywode et Lessat, 2001 ; Almus et Nerlinger, 1999).

Il existe des chevauchements évidents entre ces approches et l'étude d'un seul facteur ou l'utilisation d'une approche unique peut devenir rapidement réductrice et limiter la compréhension du phénomène de la croissance (Gibb et Davies, 1990). Mais vue la contrainte de temps qui nous est imposée pour mener cette recherche, nous allons nous appesantir uniquement sur la première approche, afin de mettre en exergue les déterminants de la croissance des PME en contexte Camerounais.

Selon (Julien, 1990) l'acteur central au sein des PME est le dirigeant, ce dernier est considéré comme le chef orchestre et le centre décisionnel dans les PME. L'une des caractéristiques de celle-ci est son dirigeant qui est généralement le propriétaire de l'entreprise. En contexte PME, l'étude du dirigeant semble primordiale. Le profil du dirigeant (âge, l'éducation, le type de formation, l'expérience, et ses compétences) peut permettre de comprendre le développement ou la croissance de son entreprise dans le temps. Notre recherche se situe dans le prolongement de ces travaux en choisissant comme thème : **les déterminants de la croissance des PME en contexte Camerounais**

2. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Tout entrepreneur avant de lancer son activité est sensé avoir toutes les informations sur les contraintes environnementales. Le microenvironnement (PESTEL), le microenvironnement et le méso-environnement. Son engagement dans la scène économique traduit sa capacité d'agir sur son environnement socioéconomique, qui conditionne son existence et son évolution. Toute entreprise qui dispose une bonne politique de croissance est pérenne et survit, même en cas de crise car sa

croissance financière relative à la variation positive du chiffre d'affaire ou du profit significatif lui permet d'avoir les réserves solides pour faire face à cette dernière ou aux secousses des contraintes environnementales.

Pour Lucas (1978), l'entreprise, c'est l'entrepreneur ou le dirigeant. Selon lui, la production d'une entreprise dépend autant du talent des gestionnaires que du capital et de la main-d'œuvre. Lucas présente une technologie de la production sujette à des rendements d'échelle constants et une technologie de la gestion distincte sujette à des rendements d'échelle décroissants (ou « étendue des responsabilités »). Les gestionnaires ayant les meilleures aptitudes (c.-à-d. des degrés d'efficacité supérieure) auront des coûts marginaux moindres et produiront plus. Cependant, l'essor de l'entreprise sera limité par l'efficacité décroissante de son dirigeant à mesure qu'elle prend de l'expansion. Par conséquent, selon le modèle de Lucas, pour qu'une petite entreprise croisse, son propriétaire doit consentir à confier nombre de fonctions de contrôle quotidien à une équipe de gestionnaires compétents. Littunen et Virtnen (2006) ont cherché à identifier les différences entre les entreprises en croissances et les entreprises sans croissances. Leur étude fait partir d'un projet longitudinal plus large, dans lequel le développement de 200 PME des secteurs de métallurgie et des services est suivi depuis leur création en 1990. Les caractéristiques de personnalité et les facteurs environnementaux n'expliquent pas la croissance, mais l'expérience, la formation et la motivation sont les variables qui différencient les entreprises en croissances de celles qui ne le sont pas.

L'explication de la croissance est pour l'instant fragmenté (Dobbs et Hamilton, 2007). En premier lieu, la croissance tiendrait aux traits personnels de l'entrepreneur, tel que son éducation, son expérience, son environnement familial, ses compétences managériales (Baume et Lock 2004, Wincent et westerbert, 2005) son style managériale (Chaganti et Al, 2002, via leadership opinion questionnaire) et son orientation vers la croissance (Wiklund et Al, 2003). En deuxième lieu, les éléments organisationnels pourraient jouer un rôle : la taille l'âge, le secteur d'activité, localisation régionale (Delmar et Al, 2003 ; Hoogstraten et Al, 2004). Enfin, les ressources et les orientations stratégiques de la PME seraient centrales : pratiques d'innovation (Thronili, 2006, Yasuda, 2005, Woff et Pett, 2006) ; réseaux Littunen, 2003 ; Vraton, 2007) technologie utilisée (locke, 2004) ressources humaines (Kotey et Shridan, 2004 ; Barringer et Al, 2005).

Notre recherche se situe dans le prolongement de ces travaux d'où la question principale de savoir quel est l'influence des déterminants sur la croissance des PME en contexte Camerounais ?

De cette question principale découle les questions spécifiques suivantes :

- Les déterminants environnementaux de la croissance influencent-t-ils significativement les PME en contexte Camerounais ?
- Les déterminants managériaux de la croissance influencent – ils significativement les PME en contexte Camerounais?

3. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Cette recherche a pour objectif d'identifier et de montrer comment les déterminants de la croissance influencent les PME en contexte Camerounais. En d'autres termes, comment les déterminants environnementaux de la croissance influencent- ils positivement les PME Camerounaise ? Comment les déterminants managériaux de la croissance influencent – ils positivement les PME Camerounaises ?

4. INTERETS DE LA RECHERCHE

Notre travail présente un double intérêt théorique et empirique. L'intérêt théorique de ce travail est qu'il contribue à l'analyse d'une problématique d'actualité sur la relation entre les déterminants de la croissance et la PME, procède à la revue de la littérature sur la corrélation des deux concepts. Sur le plan empirique ce travail sera principalement situé sur la base de résultats prévus provenant des travaux de recherches passés et des manuels qui ont été élaboré sur ce sujet.

5. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Les PME doivent prendre en considération tous les moyens nécessaires pour assurer dès lors leur croissance, leurs suivie ainsi que leurs pérennités (Abdallah 2002) au vue des difficultés importantes qu'elles rencontrent dues à la mondialisation. Ainsi donc les déterminants de la croissance peuvent être considérés comme des voies de croissance des PME en contexte camerounais. Ce basant sur les résultats empiriques, notre travail postule les hypothèses suivantes :

H1 : les déterminants environnementaux de la croissance influencent positivement les PME Camerounaises.

H2 : les déterminants managériaux de la croissance influencent positivement les PME Camerounaises.

6. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

En effet, pour mener à bien cette recherche, nous avons adopté une approche quantitative. Cette démarche repose sur la collecte des données à travers un questionnaire. Le questionnaire a été construit à partir de la littérature et a permis de collecter des données sur l'entreprise (taille, branche d'activité, âge), sur les caractéristiques des déterminants environnementaux et managériaux de la croissance par rapport au dirigeant, âge, niveau de scolarité, type de formation, expérience professionnelle), sur ses motivations lors de la création et ses objectifs aujourd'hui (financiers et non financiers) et sur sa conception de ce qu'est une entreprise croissante.

La méthode d'échantillonnage retenue est celle de l'échantillonnage non probabiliste du choix raisonné basé sur les données panels des entreprises camerounaises sur une période de 03ans. Les données recueillies seront traitées par les outils statistiques (test de student, fisher...) ; et analysées par le logiciel SPSS.

7. PLAN DE L'ETUDE

Notre étude entend se décliner en deux parties. La première partie portant sur les déterminants de la croissance au cœur des PME Camerounaise est subdivisée en deux chapitres à savoir la portée des déterminants de la croissance sur les PME Camerounaises (chapitre 1), le profil du dirigeant, un pilier dans la croissance des PME en contexte camerounais (chapitre 2). La deuxième partie intitulée la spécificité des déterminants de la croissance sur les PME est singularisée également en deux chapitres à savoir cadre méthodologique de la recherche (chapitre 3) et mise en évidence de la contribution des déterminants dans la croissance des PME Camerounaise (chapitre 4).

PREMIERE PARTIE : LES DETERMINANTS AUX CŒUR DE LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES

De nombreuses études visent à identifier les déterminants de la croissance, afin d'isoler les facteurs qui permettraient de distinguer les grandes entreprises de demain de celles qui ne croîtront pas. L'objectif est de cerner certaines caractéristiques Présupposées révéler leur potentiel de croissance et, partant de mieux comprendre le processus de croissance.

Il apparaît que les facteurs déterminants la croissance d'une firme ne sont pas les mêmes que ceux qui conditionnent sa survie (Westhead, 1995) ⁶⁸. Par conséquent des politiques qui viseraient simultanément à maximiser la survie des entreprises nouvellement créées et à stimuler leur croissance risqueraient de s'avérer inefficaces. C'est pourquoi il est fondamental de pouvoir identifier les facteurs déterminants la croissance des petites et moyennes entreprises.

Pour mieux expliciter cette partie, nous aurons donc au chapitre 1 la description des déterminants de la croissance des PME en contexte Camerounais et au chapitre 2 : le profil du dirigeant comme un pilier dans la croissance des PME camerounaises.

CHAPITRE I : DESCRIPTION DES DETERMINANTS DE LA CROISSANCE DES PME

Maitriser les concepts de son thème est l'apanage du succès de la recherche. C'est ainsi que notre objectif dans ce chapitre est de présenter de façon claire et détaillée les différents concepts de notre thème. Privilège pour nous de présenter en section 1 la description les déterminants environnementaux et managériaux de la croissance économique et en section 2 tentative d'explication du lien déterminants et croissance des PME à la lumière de la théorie.

SECTION I : DESCRIPTION DES DETERMINANTS ENVIRONNEMENTAUX ET MANAGERIAUX DE LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES

1.1. Description des déterminants environnementaux de la croissance des PME camerounaises

Afin d'aboutir à des ensembles plus cohérents, quelques auteurs tels que Birley et WestHead 1995 ont tenté d'établir une classification des recherches consacrées aux déterminants de la croissance. D'autres comme Weinzimmer 1993, et Lohmann, 1998, ont cherché à identifier les principales approches théoriques adoptées, souvent implicitement, dans le cadre de ces analyses.

1.1.1 Description selon Birley et Westhead :

Ces deux auteurs ont réalisé une description des déterminants de la croissance en s'inspirant de Milne et Thompson, 1982. Ces derniers considèrent que la croissance est le résultat de la faculté d'adaptation et d'apprentissage de la firme face à ses environnements externes et internes.

Birley et WestHead classent les variables permettant de comprendre la croissance d'une entreprise sur la base de cette distinction. Bien que leur cadre d'analyse soit destiné à permettre de comprendre le processus de croissance au sens large et non uniquement ses causes, il reprend de nombreuses variables considérées comme des freins ou des stimulants de la croissance.

Selon ces deux auteurs, l'environnement interne se compose des ressources de la firme et inclut par exemple les caractéristiques personnelles du dirigeant, le potentiel humain de l'entreprise en terme de profil personnel, de degré de division des tâches managériales, la situation financière de la firme...etc. Les caractéristiques personnelles du dirigeant comprennent notamment ses qualités de « leadership », son âge, son niveau d'éducation, son expérience professionnelle, ses objectifs. Alors que pour l'environnement externe, ils estiment que celui-ci est notamment composé des fournisseurs, des acheteurs, du degré de concurrence, des entrants potentiels sur le marché, du degré de dépendance de l'entreprise vis à vis de ses clients ...etc.

1.1.2 La description selon Weinzimmer :

B. Weizemmer 1193 observe que deux théories concurrentes se sont développées au sein de la recherche en science de gestion : « le modèle externe » et le modèle « interne » ; chacune de ces perspectives est considérée par les défenseurs comme étant le principal moteur de la performance et la croissance des organisations.

Le modèle externe :

Il étudie l'influence de l'environnement sur les organisations, et d'après Weinzimmer, cette approche trouverait notamment sa source dans la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1997), qui analyse les effets des forces environnementales sur la sélection d'entreprise, et dans les travaux d'économistes industriels sur l'impact de la structure du marché sur les performances des entreprises.

Selon Franck Janssen 2002, l'origine de cette perspective « externe » remonte effectivement au courant de l'économie industrielle, encore appelé courant structuraliste, qui postule que les structures de l'industrie déterminent les conduites de l'entreprise, et donc leur performance. Selon

ce même courant, sous l'effet de la concurrence, la performance d'une entreprise devrait tendre vers celui de l'industrie.

La théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman) soutient que les conditions présentes dans l'environnement externe de la firme sont les principaux déterminants de la survie d'une entreprise. Le rôle du dirigeant est confié à une adaptation de ses activités et des structures de son organisation au diktat de l'environnement. Par certain aspect cette théorie peut également être rattachée au économique révolutionniste.

Le modèle interne :

Constitue la deuxième perspective de Weizemmer et s'attache principalement à étudier la manière dont une organisation s'adapte à son environnement et tente de modeler ce dernier. Cette perspective est notamment issue de la théorie de l'adaptation qui estime que la performance et la survie des organisations dépend des réponses stratégiques aux modifications environnementales. Selon Frank Janssen, cette approche interne trouve toutefois sa source initiale dans le courant de l'organisation industrielle, encore appelé approche « Béhavioriste » et, par la suite, dans ses prolongations en management stratégiques.

1.1.3 Description selon Lohmann :

Lohmann 1998 utilise trois bases théoriques pour étudier les déterminants du succès entrepreneurial, auquel il associe la croissance.

- La théorie fondée sur les ressources
- La théorie de l'écologie des populations
- La théorie de management stratégique

La théorie fondée sur les ressources : Ceux-ci comprennent les actifs physiques, tels que la technologie, l'usine ou l'équipement de l'entreprise, sa localisation et son accès aux matières premières, aux fournisseurs et à ses marchés, les actifs humains, en ce compris l'expérience, l'éducation ou les qualités de leadership et, enfin les actifs organisationnels, tel que les relations et les réseaux développés avec l'environnement externe. Selon ce même auteur, les études qui se sont intéressées à l'impact des traits psychologiques et des caractéristiques des entrepreneurs doivent être rattachées à ce courant théorique.

La théorie de l'écologie des populations : Parmi les conditions environnementales déterminant la croissance, l'auteur cite les conditions macroéconomiques nationales ou les conditions sectorielles, telles que l'offre de crédit aux entreprises, l'offre d'entrepreneurs expérimentés, l'offre de travail spécialisé, l'accès aux clients, les politiques gouvernementales, le nombre d'Universités, l'offre de terrains et l'infrastructure au sens large, les moyens de communication, l'offre de services ou les conditions de vie.

La théorie de management stratégique : Postule que le succès de l'entreprise dépend non seulement des ressources et de l'environnement de la firme, mais également et principalement, des actions et décisions du dirigeant face aux modifications des conditions environnementales.

Cette théorie présente l'avantage de justifier l'étude des interactions entre toutes les variables, tant organisationnelles et environnementales, que stratégiques et entrepreneuriales. Par conséquent, ce courant intégrant les éléments « internes » et « externe » conduit à l'étude conjointe des caractéristiques de l'entrepreneur, de son organisation, de sa stratégie, de l'environnement et des interactions entre ces variables

1.2 Description des déterminants managériaux de la croissance des PME en contexte camerounais

D'après la théorie du capital humain l'on doit plus investir dans le capital humain (éducation, formation...) que dans le capital physique ou financier pour avoir un bon rendement (rendement croissant). Il est donc impératif d'étudier la notion du profil du dirigeant Dans cette section. Nous

allons définir : le dirigeant et le caractérisé, le profil du dirigeant ; présenter les caractéristiques du profil du dirigeant.

1.2.1 Dirigeant et entrepreneur

Le dirigeant est un membre de l'entreprise qui en assure la conduite et dispose de la responsabilité légale et stratégique de première importance. Un dirigeant d'entreprise est un responsable légal, et prend quotidiennement les décisions relatives à la gestion de l'entreprise. La définition du dirigeant recouvre les organes de gestion (président du conseil d'administration, gérants directeurs généraux...) mais aussi les représentants légaux d'une entreprise. Son rôle est d'assurer la rentabilité économique de l'entreprise à court terme dans l'idée de construire les fonds propres pour l'avenir et de rémunérer le risque pris par l'actionnaire. « Le dirigeant peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière (Mintzberg, H, 2005) ».

Dans le monde du travail, l'entrepreneur désigne celui qui pense, crée et porte un projet dans lequel il investit toutes ses forces pour le concrétiser sous forme d'une entreprise. Un entrepreneur se démarque déjà par sa personnalité particulière, car il s'investit non seulement financièrement mais aussi matériellement et personnellement dans tous les maillons de la chaîne de son entreprise. Sans forcément être technicien spécialiste dans le domaine, il a comme principal atout une grande capacité managériale qui lui permet d'accompagner son entreprise vers l'atteinte de ses objectifs.

1.2.2 Propriétaires dirigeant et entrepreneur

Vue la complexité de la personne du dirigeant, Filion, J (1997) le décrit plutôt comme une « personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts, qui maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires, et prend des décisions modérément risquées qui visent à innover ». En ce sens, le propriétaire dirigeant conçoit, développe et réalise ses visions en se basant sur son expérience, ses intuitions, ses apprentissages et sa cognition dans le but de discerner les variables du marché qu'il identifie comme étant des facteurs de succès ou de menaces. De son côté, Marchesnay, M (2004) définit l'entrepreneur, ou encore le propriétaire dirigeant, comme étant la personne qui est en mesure de prendre les décisions stratégiques. En outre, lorsqu'on parle du dirigeant d'une PME, généralement c'est celui qui a la responsabilité d'une organisation ou d'une entreprise, et souvent, il est le propriétaire. La deuxième distinction à faire concerne l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant. Dans la distinction que Gasse (1978) fait, il

considère que l'entrepreneur est celui qui dirige une entreprise qu'il aurait lui-même créé ou fondée, tandis que le propriétaire dirigeant serait celui qui assume la direction d'une entreprise qu'il n'aurait pas créée ou fondée.

1.2.3 Fondateur-propriétaire et manager professionnel

Le fondateur-propriétaire ici fait référence au propriétaire dirigeant et le manager professionnel, désigne le dirigeant qui n'est qu'un simple technocrate et apporte son expertise dans gestion de l'entreprise, à titre d'employé.

Schein (1983) présente un tableau qui met en lumière cette différence en termes d'analyse des situations critiques, de la manière dont on exerce le pouvoir et le côté relationnel. Cet auteur explique que les dirigeants propriétaires se caractérisent par des valeurs qui proviennent de leurs personnalités et aussi de leur position en tant que propriétaire (Ellouze Karay, 2005). Cependant, les managers professionnels se distinguent par leur profil rationnel vu que la prise de décision est basée sur des analyses logiques et non pas sur l'intuition.

Tableau 1 : Les managers professionnels et les fondateurs propriétaires

Fondateurs-propriétaires	Managers-professionnels
Motivation et orientations émotionnelles	
Les entrepreneurs/ fondateurs/ propriétaires sont : <ul style="list-style-type: none"> - Orientés à créer et à construire - Cherchent la réussite - Orientent eux-mêmes, s'inquiètent de leur image, ont besoin de gloire - Jaloux de leurs prérogatives, ont besoin de plus d'autonomie - Loyaux envers leur compagnie « locale » - Capables et volontaires à prendre des risques modérés dans le cadre de leur autorité 	Les managers professionnels sont : - <ul style="list-style-type: none"> - Orientés vers la consolidation, la survie et la croissance - Influencés et orientés par le pouvoir - Orientés vers l'organisation, s'inquiètent de l'image de marque de l'entreprise - Intéressés par le développement de l'organisation et des subalternes - Loyaux envers la profession du management « cosmopolitaine » - Capables de prendre des risques, mais avec plus de prudence et ont besoin de soutien.
Orientations analytiques	

<p>-Premièrement intuitifs, confiants dans leurs propres intuitions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projette à long terme - Heuristiques : capables de voir l'image et son motif globalement 	<p>-Premièrement analytiques, beaucoup de prudence concernant l'intuition - projettent à court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spécifiques ; capables de voir les images en détails et leurs conséquences
<p>Orientations interpersonnelles</p>	
<p>- « Particulier » dans le sens où ils voient les Individus comme des individus - Personnels, politiques, concernés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centralisant et autocratiques - Liens familiaux comptés - Emotionnel, impatient, s'ennuie Facilement 	<p>- « Universalistes » dans le sens où ils voient les individus comme des membres de plusieurs catégories tels que des employés, des clients, des fournisseurs, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interpersonnels, rationnels, non engagés - Participatifs, orientés vers la délégation
	<ul style="list-style-type: none"> - Les liens familiaux n'ont pas d'utilité - Non émotionnels, patients et obstinés
<p>Differences structurelles/ de position</p>	
<p>-Ont des privilèges et ont des risques qui se rapportent à la propriété de la société - Ont une position de sécurité à travers l'avantage de la propriété</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sont généralement très bien vus et ont toute l'attention des autres - Ont le soutien des membres de la famille dans l'entreprise - Ont une obligation de traiter avec les membres de la famille et de décider des priorités familiales relatives à celles de l'entreprise -N'ont presque pas de supérieurs, le conseil d'administration est sous leur contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Ont une propriété minimale, d'où moins de privilèges et de risques - Ont une position moins sécurisante, doivent prouver leur existence constamment - Sont souvent invisibles et on ne leur accorde pas beaucoup attention - Travaille seul ou avec des personnes n'appartiennent pas à la famille - Ils n'ont pas à s'inquiéter des priorités de toute la famille, qui sont par définition inutiles - Ont des supérieurs hiérarchiques, le conseil d'administration n'est pas sous leur contrôle

Source : Le tableau est une traduction de l'anglais en français faite par Ellouze Karray (2005) sur la base des travaux de Schein (1983, p.26)

Cette section nous a permis de comprendre les déterminants environnementaux et managériaux de la croissance des PME en contexte Camerounais. Elle nous a permis de comprendre que l'élément moteur dans les déterminants managériaux de la croissance est le profil du dirigeant. Nous abordons donc en section 2 la tentative d'explication du lien déterminants et croissance des PME à la lumière de la théorie

SECTION II : UNE TENTATIVE D'EXPLICATION DU LIEN DETERMINANTS DE LA CROISSANCE ET PME A LA LUMIERE DE LA THEORIE

La croissance est la phase clé du processus de développement de la PME, qui détermine le succès de cette dernière. Par ailleurs, on dit souvent que toute entreprise doit se développer et croître si elle ne veut pas disparaître. Il est donc important pour nous de présenter dans cette section : la notion de croissance des PME, les déterminants de la croissance, le rôle de la croissance dans le processus de développement de la PME, les formes, les stratégies et typologie de la croissance.

2.1 Notion de croissance des entreprises

La croissance peut être défini comme étant la variation positive d'une grandeur mesurable (le chiffre d'affaire, le bénéfice ou le profit, le prix, le cours en bourse...), sur la base du temps ; ou encore, elle peut être considéré comme une appréciation positive exponentielle d'une variable qualitative (l'image, le climat social ...).

La croissance en contexte PME est le passage d'une phase de son existence à une phase supérieure en termes de chiffre d'affaires, d'effectif d'employés, de profit, de volume des ventes, du nombre de magasins, de nouveaux secteurs d'activités, d'agences, de sous-traitants, de fournisseurs et autres partenaires. Elle est donc multiforme et est appréhendée différemment dans les PME en raison de leur hétérogénéité, des motivations et du profil personnel des dirigeants.

2.2 Facteurs explicatifs de la croissance

Plusieurs catégories de facteurs semblent expliquer la croissance des PME. Pourtant, malgré de nombreux travaux, il est toujours difficile d'expliquer ce phénomène (Dobbs et Hamilton, 2007). Nous retrouvons les logiques dominantes de l'économie industrielle et du paradigme SCP selon lesquelles les caractéristiques de l'industrie conditionnent la croissance. Toutefois, les choix stratégiques et organisationnels seront intégrés. Pour autant, ces facteurs ne permettent pas d'expliquer à eux seuls la croissance des PME (O'Gorman, 2001) et il semble nécessaire d'adjoindre les caractéristiques du dirigeant.

Dans une revue de la littérature sur les facteurs explicatifs de la croissance, et en reprenant certaines constatations de Smallbone et Wyer, Dobbs et Hamilton (2007) retiennent quatre catégories de variables :

- Les facteurs spécifiques à l'industrie, à l'environnement : variation de la demande, niveau de concurrence, importance des grandes entreprises (par exemple en raison de la sous-traitance)

Les caractéristiques de l'entreprise : âge, taille.

- Les choix stratégiques et organisationnels : objectifs de croissance, recrutement et développement des ressources humaines, différenciation afin de développer les produits via l'innovation, ressources financières, internationalisation, coopération avec d'autres entreprises, flexibilité de la structure ;

- Les caractéristiques du dirigeant : ses motivations lors de la création, sa formation (diplôme supérieur et formation technique ou managériale), son expérience (en termes de fonctions managériales, dans la création d'entreprise, dans le secteur d'activité) et la taille de l'équipe fondatrice.

- La littérature relative aux facteurs explicatifs de la croissance des PME est abondante, pour ne citer que ce qui précède. Après avoir relevé certains facteurs explicatifs de la croissance, il nous semble judicieux de présenter quelques indicateurs de la croissance de la PME.

Un modèle souhaitant expliquer la croissance devra reposer sur plusieurs variables assez hétérogènes. Notre volonté de comprendre les variations des caractéristiques du dirigeant à travers le temps, nous entraîne à identifier leur relation, généralement observée, avec la croissance des PME.

2.3 Les indicateurs de mesure de la croissance

La croissance de l'entreprise peut s'apprécier selon deux grands critères : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs.

2.3.1 Les indicateurs qualitatifs

Ce critère nécessite la mise en place des indicateurs suivant :

- ✓ Le climat social : la grève, l'absentéisme, turn-over (rotation des emplois c'est-à-dire le rythme de renouvellement des effectifs) ;
- ✓ La structure organisationnelle : décentralisation, délégation ;
- ✓ L'amélioration de la qualité des produits ;
- ✓ Le poids de la recherche développement ;
- ✓ Évolution de l'image de marque, perception des produits par les clients.

L'ensemble des indicateurs qualitatifs suscités demeurent insuffisantes pour rendre compte, de façon globale, le processus de croissance et aussi montrer l'impact économique, social ou organisationnel de la croissance. A ceux-ci, il importe d'adjoindre les indicateurs quantitatifs.

2.3.2 Les indicateurs quantitatifs

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés afin de mesurer le processus de croissance :

- ✓ Les indicateurs physiques : production en quantité d'article, effectifs de la main d'œuvre, volume des ventes en quantité.
- ✓ Les indicateurs monétaires : chiffre d'affaire, résultat net, production en valeur, le profit ou le bénéfice, la capacité d'autofinancement.
- ✓ Quantité des moyens mis en œuvre : nombre d'heure de travail, investissement, consommation divers.

L'augmentation de la production est un autre facteur du changement de taille de l'entreprise, l'analyse du bilan en outre donne les indications intéressantes sur les modalités et les qualités de croissance. Croissance interne (par acquisition d'équipements) ou externe par prise de contrôle

d'autres entreprises), le financement des capitaux permanents de l'entreprise. Le bénéfice est un indicateur moins utilisé dans la mesure où il peut connaître d'importantes variations consécutives au choix d'une stratégie financière par l'entreprise (provisionnement, politique du dividende) ; la capacité d'autofinancement (le bénéfice net plus l'amortissement) est préférable car elle indique l'importance des ressources que l'entreprise peut mobiliser pour assurer son développement futur.

Le chiffre d'affaire de l'entreprise c'est-à-dire les ventes, est l'indicateur le plus fréquemment employé il est d'utilisation simple. Ces indicateurs permettent d'apprécier la croissance absolue de l'entreprise dans le temps par rapport à sa taille initiale. Il est nécessaire de comparer la croissance de l'entreprise à celles des concurrents présents sur les marchés où elle opère. Il s'agit alors de prendre en compte la croissance relative, mesurée par le rapport des ventes du produit par l'entreprise considérée sur l'ensemble des ventes du produit réalisé par toutes les entreprises présentes sur le marché.

2.4 Typologie, stratégie et forme de croissance de la PME

L'absence de la croissance traduit l'impossibilité pour les entreprises d'innover et de démontrer sa capacité à augmenter son chiffre d'affaire et ou sa part de marché ; ce qui entraîne irrémédiablement vers le déclin. En tant que dirigeant ou entrepreneur comment rester motivé sans entrevoir les perspectives de croissance ? Quelle croissance ?

2.4.1 Typologie de croissance

Trois types de croissance peuvent s'offrir aux dirigeants des PME. Tout dépend de ses compétences et de sa vision stratégique afin d'opérer un choix parmi ces derniers.

- La croissance « portée »

L'entreprise croît par ce que le marché sur lequel elle est située connaît une forte croissance. Elle est comme un bouchon emporté par le courant ! Les entreprises implantées sur le marché chinois connaissent de forte croissance.

- La croissance « intensive »

L'entreprise croît plus vite que ses concurrents, elle accroît sa part de marché dans son industrie.

- La croissance « extensive »

L'entreprise croît par pénétration de nouveau marché en s'implantant dans de nouveaux pays ou en lançant de nouveaux produits. Bien évidemment, chacun aimerait être au moins dans une

position de croissance « porté » sur son/ses marché. Malheureusement, ses rarement le cas. Quoi qu'il en soit, il faut bien être conscient que si vous êtes aujourd'hui dans cette situation, elle risque de ne pas durer longtemps (cycles ont tendances à se raccourcir). Une autre situation est celles des entreprises qui se trouvent dans un marché en croissance, mais celles ne croissent pas. Cela est généralement dû à une stratégie d'entreprise non adaptée, mais pas forcément à la stratégie de croissance pure. Considérons donc que quel que soit la situation du marché, l'entrepreneur ou le dirigeant doit élaborer une stratégie de croissance efficace et adaptée pour développer l'entreprise.

2.4.2 Les stratégies de croissances

Après avoir compris sa situation de marché, son orientation en terme de produit et marché défini, quelles sont les stratégies de croissance qui s'offrent à l'entreprise ? Du point de vue purement stratégique les options pour croître sont limitées. Elles sont au nombre de quatre : **la concentration, l'intégration verticale, diversification et la globalisation** (internationalisation), ce que nous pouvons appeler stratégie de croissance ou stratégie de développement de base. Le premier élément à prendre en compte pour poser sa stratégie de croissance est la « direction » dans laquelle nous voulons aller. La question que l'entrepreneur ou le propriétaire dirigeant de la PME doit se poser est : veut-on croître dans le secteur d'activité, en amont ou en aval de mes activités (extension des activités vers celles des fournisseurs ou clients), dans les industries différentes ou de nouveaux marchés géographiques.

C'est quatre options peuvent se présenter ainsi qu'il suit :

- Croissance dans le même secteur

Développer les activités existantes de l'entreprise dans les marchés où elle est déjà présentée : **stratégie de concentration**

- Croissance en amont ou aval

Intégrer de nouvelles activités pratiquées par le client au fournisseur : **stratégie d'intégration verticale**

- **Croissance dans les industries différentes**

Déployer l'offre de produit ou service dans les activités nouvelles plus ou moins proche des activités existantes stratégie de diversification.

- **Croissance dans de nouveaux marchés géographiques :**

Augmenter la présence géographique dans de nouvelles régions ou nouveaux pays : **stratégie de globalisation ou internationalisation**. Dès lors que le propriétaire dirigeant parvient à opérer un choix parmi les quatre directions, celle retenue peut être mise en œuvre par un mode de croissance.

2.4.3 Les formes de croissance

Dans la littérature traitant la problématique de croissance des PME, il ressort qu'on distingue trois modes de croissance : la croissance interne (utilisation des ressources propre à l'entreprise pour développer les activités définies) ; croissance externe (utilisation des ressources étrangères pour développer les activités définies) ; et la croissance de coopération ou contractuelle (collaboration avec d'autres entreprises ou particulier pouvant nous apporter de la valeur, sous forme de partenariat ou alliance).

- La croissance interne

La croissance interne consiste pour l'entreprise à s'appuyer principalement sur ses ressources et compétences propres pour assurer son développement. C'est un processus par lequel des unités économiques se développent en créant des capacités nouvelles de production et de vente. C'est le mode principal de croissance de l'entreprise.

Exemples : ouverture d'une succursale de vente, développement de nouvelles technologies, construction d'un hangar supplémentaire, achat de moyens de production

(Locaux, nouvelles machines ...).

- La croissance externe

La croissance externe constitue un mode de développement qui s'appuie sur le rapprochement volontaire d'une ou plusieurs firmes il se traduit par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion absorption. La croissance externe se traduit donc par une union, partielle ou totale, des moyens (matériels, humains, financiers...) mis en œuvre par chacune des parties pour développer leur activité.

Elle peut prendre trois formes principales :

- ✓ Des transferts irréversibles d'actifs entre les partenaires dans le cadre d'apports partiels, d'absorptions ou de fusions,
- ✓ L'instauration de relations patrimoniales (fondées sur des prises de participations financières) entre les firmes impliquées dans le rapprochement,

✓ Des accords d'union contractuelle, tels que des accords de distribution, de production, de contrats de recherche en commun ou des unions commerciales.

- **La croissance conjointe**

C'est un mode de croissance pour l'entreprise, qui consiste à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante. Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre les entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat).

Parvenu au terme de cette section, où il était question de faire une tentative d'explication du lien déterminants et croissances des PME à la lumière de la théorie, nous nous sommes attelés à définir la notion de croissance des PME et la caractérisé, présenter les facteurs explicatifs de la croissance, les indicateurs de mesures de la croissance ainsi que les types, les stratégies et les formes de croissance de la PME. Il ressort qu'il existe une multitude de croissance et plusieurs manières de croître.

En somme ce chapitre nous a permis de présenter les variables conceptuelles de notre thème. D'une part les déterminants de la croissance et d'autre part la croissance des PME. Et en définitive, il ressort de ce que la compétence, les aptitudes et les capacités qui sont conditionnés par les déterminants environnementaux et managériaux sont supposés avoir un impact sur la croissance de la PME. Notre objet de recherche étant d'analyser l'influence des déterminants sur la croissance de la PME, mobil pour nous d'aborder le chapitre2.

CHAPITRE II : LE DIRRIGEANT, UN PILIER DANS LA CROISSANCES DES PME

Selon la littérature, un certain nombre d'étude ont signalé l'importance de l'entrepreneur en ce qui concerne la stratégie, le management, l'évolution et donc la croissance de la PME est considérée comme partie intégrante, voire inéluctable, de la recherche en PME (Julien, 1990 ; Marchesnay, 1993).

Depuis quelques années, le profil de l'entrepreneur et son impact sur la croissance des entreprises est au centre des débats sur la littérature en entrepreneuriat. Dans cette optique, le profil de l'entrepreneur occupe un rôle central pour stimuler le résultat de l'entreprise qu'il dirige (Daft, 2002). De ce fait, la question du profil de l'entrepreneur s'inscrit souvent dans une problématique plus large, sur la recherche des facteurs clés de succès des entreprises (Vesper, 1980 ; Doghe et al, 1988). Il est donc question dans ce chapitre de mettre en évidence de par la revue de la littérature, le lien fondamental de facteurs qui impactent le succès ou la croissance de l'entreprise. Nous aurons en section 1 : Le profil du dirigeant, mode alternatif de la croissance des PME camerounaise ; et en section 2 : le profil du dirigeant au cœur de la croissance des PME Camerounaise.

SECTION I : LE DIRRIGEANT, MODE ALTERNATIF DE LA COISSANCE DES PME CAMEROUNAISE

En Sciences de Gestion, les travaux de recherches ont montré que les comportements entrepreneuriaux aident à expliquer les variations dans la performance des PME, suggérant leur dépendance à la dynamique complexe des marchés (Kallmuenzer & Veider, 2015, Zellweger & Sieger, 2012, Hall & Nordqvist, 2008). Depuis quelques années, la recherche académique s'intéresse de plus en plus à l'entrepreneuriat en mettant l'accent sur les comportements et attitudes du dirigeant comme principaux précurseurs de la croissance des PME (Kautonen et al, 2015 ; Felzensztein et al.,

2015 ; Javalgi et al., 2011 ; Chirico & Nordqvist, 2010). Il est donc question dans cette section de faire une recension des théories qui mettent en évidence l'impact du profil du dirigeant sur la croissance de la PME.

1.1 Les théories de recherche de la croissance

Lohmann 1998 utilise trois bases théoriques pour étudier les déterminants du succès entrepreneurial, auquel il associe la croissance.

- La théorie fondée sur les ressources ;
- La théorie de l'écologie des populations ;
- La théorie de management stratégique ;

En d'autres termes, il se demande si la réussite d'une firme est déterminée par les ressources accumulées, par l'entreprise, par l'environnement ou par l'interaction des dimensions internes et externes. Il classe les diverses recherches consacrées aux déterminants de la croissance sur la base de leur appartenance supposée à l'un de ces courants théoriques.

1.1.1 La théorie fondée sur les ressources

Elle postule que les actifs tangibles et intangibles de la firme sont à la source d'un avantage concurrentiel durable (Wernerfelt, 1984). Ceux-ci comprennent les actifs physiques, tels que la technologie, l'usine ou l'équipement de l'entreprise, sa localisation et son accès aux matières premières, aux fournisseurs et à ses marchés, les actifs humains, en ce compris l'expérience, l'éducation ou les qualités de leadership et, enfin les actifs organisationnels, tel que les relations et les réseaux développés avec l'environnement externe. Selon ce même auteur, les études qui se sont intéressées à l'impact des traits psychologiques et des caractéristiques des entrepreneurs sur la croissance doivent être rattachées à ce courant théorique. De cette théorie nous déduisons d'autres théories en rapport de notre cadre d'étude dont il est important de développer : **la théorie du capital social et la théorie du capital humain.**

- **La théorie du capital social**

La recherche sur le capital social devient de plus en plus féconde et occupe une place considérable en sciences sociales (Waston, 2007 ; Dyer et Singh 1998 ; Lin, 1995 ; Bourdieu, 1986).

Plusieurs travaux se sont intéressés à ce concept et ont proposé de nombreuses définitions. En se référant à la théorie des ressources, les auteurs ont démontré que le succès des entrepreneurs et de leurs entreprises sont souvent attribués à des relations personnelles et/ou professionnelles. Ces relations ont été ainsi considérées comme des ressources permettant de disposer d'un avantage concurrentiel durable. Ces ressources devraient posséder certaines caractéristiques : valeur, rareté, inimitabilité et durabilité (Penrose, 1959 ; Barney 1991).

Les ressources relationnelles sont mobilisées à travers le réseau social défini comme l'ensemble des acteurs et des relations qui les relie. Coleman (1988, p. S98), décrit le capital social comme une ressource qui, contrairement à d'autres formes de capital, est inhérente aux relations entre les individus, et incorporée dans ces relations interindividuelles. Ces réseaux sociaux sont fournis par la famille étroite et élargie, la collectivité, et on parle dans ce cas d'un réseau informel. Ils peuvent également être pourvus par les institutions publiques ou privées de toute nature comme les banques, les organismes d'appui et d'aide, et on parle donc d'un réseau institutionnel, dont les relations sont formalisées pour compléter les effets de l'éducation, l'expérience et le capital financier (Coleman, 1988).

- **La théorie du capital humain**

Selon l'OCDE le capital humain recouvre « l'ensemble des connaissances, Qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien être personnel, social et économique » « le capital humain constitue le bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité ». Joseph Stiglitz définit le capital humain comme « l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulée qui ont un effet de rendre les salarié plus productif ». Samuelson et Nordhaus rajoute qu'il constitue le « stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente ». De ce qui est énoncé dans l'ensemble des définitions ci-dessus, nous pouvons admettre que le capital humain est l'un des facteurs déterminants de la croissance. La théorie du capital humain contribue à expliquer la croissance économique et la formation des rémunérations individuelles. Elle suppose que les individus peuvent améliorer leur productivité par les actes volontaires d'investissement dans l'éducation ou la formation. Les écarts de revenus de travail traduisent alors le fait que les individus ne font pas les mêmes investissements, en formation par exemple ; par conséquent les rendements sont fonctions du degré et du type de formation des individus. Par ailleurs, l'analyse théorique qui sous-tend la notion du capital humain

apporte les éléments pour comprendre les mécanismes de croissance et du développement. Les contributions de Garry Becker ont fait l'objet de critique mais ont aussi donné lieu à des prolongements théoriques stimulants. Les théories du capital humain font également l'objet d'application dans le domaine la formation professionnelle et plus largement de la gestion des ressources humaines.

1.1.2 La théorie de l'école des populations

Parmi les conditions environnementales déterminant la croissance, l'auteur cite les conditions macroéconomiques nationales ou les conditions sectorielles, telles que l'offre de crédit aux entreprises, l'offre d'entrepreneurs expérimentés, l'offre de travail spécialisé, l'accès aux clients, les politiques gouvernementales, le nombre d'universités, l'offre de terrains et l'infrastructure au sens large, les moyens de communication, l'offre de services ou les conditions de vie.

1.1.3 La théorie de management stratégique

Postule que le succès de l'entreprise dépend non seulement des ressources et de l'environnement de la firme, mais également et principalement, des actions et décisions du dirigeant face aux modifications des conditions environnementales. Cette théorie présente l'avantage de justifier l'étude des interactions entre toutes les variables, tant organisationnelles et environnementales, que stratégiques et entrepreneuriales. Par conséquent, ce courant intégrant les éléments « internes » et « externe » conduit à l'étude conjointe des caractéristiques du dirigeant, de son organisation, de sa stratégie, de l'environnement et des interactions entre ces variables. C'est cette approche intégrative que nous retiendrons pour la construction de notre propre modèle et pour le développement des hypothèses du travail.

1.2 Modélisation des déterminants de la croissance

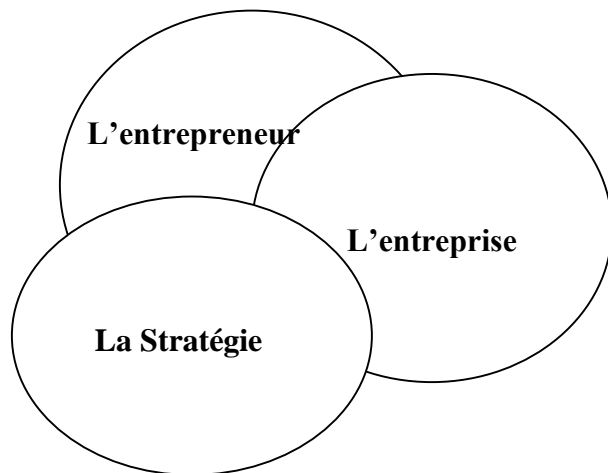
Nous représentons les différents modèles de manière chronologique, selon les auteurs.

1.2.1 Le modèle de Storey

Storey (1994) ⁷ Considère que la croissance d'une entreprise est le résultat de la combinaison de 03 éléments : Les ressources de l'entrepreneur préalablement à la création de l'entreprise y compris les caractéristiques personnelles ; Les caractéristiques de l'entreprise ; La stratégie de l'entreprise

qu'il définit comme étant les actions entreprises par le dirigeant postérieurement au démarrage ; Son modèle est le suivant :

Figure 1: Le modèle de Storey



Source: Storey D.J: « New firm growth and bank financing », small business Economics, 1994

Ces trois composantes selon Storey ne sont pas indépendantes ; parmi les déterminants relatifs à l'entrepreneur et à son accès aux ressources, il cite surtout :

- La motivation ;
- L'expérience professionnelle ;
- Le niveau de scolarité ;
- Le passé familial, le sexe du ou des entrepreneurs ;
- Les compétences techniques, l'âge, la connaissance du secteur ;
- Alors que les déterminants relatifs à l'entreprise, comprennent, par exemple : L'âge ;

⁷ Storey D.J: « New firm growth and bank financing », small business Economics, 1994 cite par Natache Tréhan

2002 On cite :

- Le secteur ;
- La forme juridique ;
- La localisation ou la taille de celle-ci ;

En ce qui concerne la dernière composante, c'est-à-dire la stratégie, elle concerne les décisions prises par le (s) dirigeant (s) postérieurement au démarrage. Il inclut notamment le degré de sophistication technologique, le positionnement sur le marché et ses ajustements éventuels, la planification, l'introduction de nouveaux produits, les modes de recrutement, le degré de concentration de la demande, le niveau de la concurrence, les aides publiques, les programmes de formation des travailleurs et du management ou la propension à exporter, ... etc. En conclusion de ce deuxième point, nous proposons un modèle composé de 04 groupes de variables susceptibles d'influencer la croissance d'une entreprise à savoir : Les déterminants liés aux caractéristiques du propriétaire -dirigeant

Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise ;

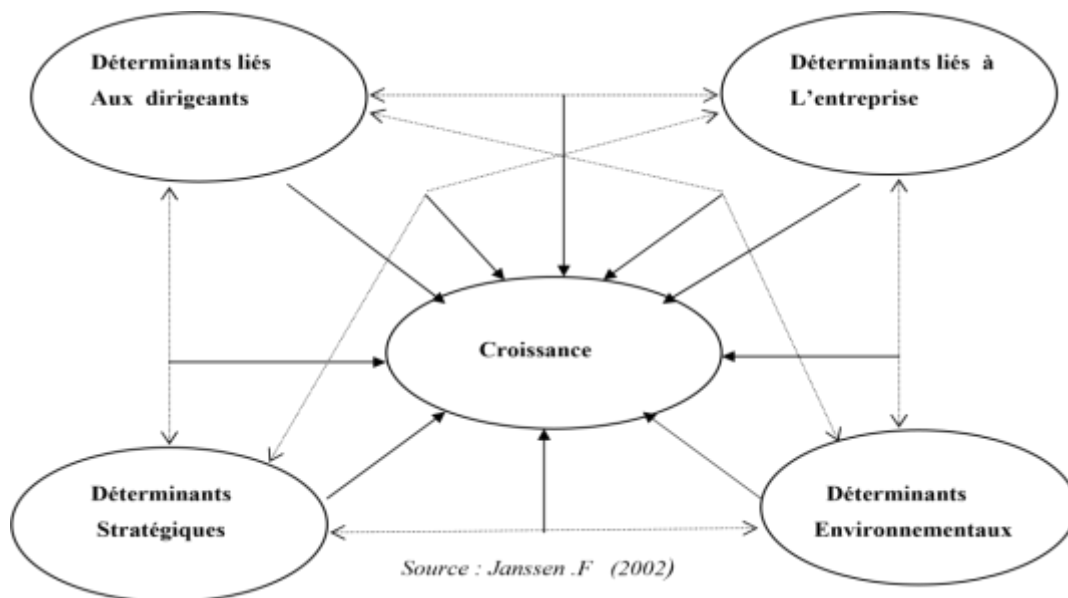
Les déterminants stratégiques ;

Les déterminants environnementaux ;

Ce modèle tient compte des interactions potentielles entre les différents groupes de variables, il peut être schématisé de la manière suivante :

1.2. 2 Modèle de synthèse

Figure 2 : Modèle de synthèse



Ce modèle pluridimensionnel, qui tente de compléter les modèles précédents, permet d'intégrer l'ensemble des variables étudiées dans le cadre des travaux antérieurs, quel que soit la discipline à laquelle ils sont rattachés. Il fait apparaître quatre grandes groupes de déterminants ou de variables inter dépendant qui interagissent sur la croissance. Parmi ces groupes de déterminants de la croissance, seul les déterminants liés aux dirigeants nous intéressent dans notre recherche ; en particulier ceux induites au profil du dirigeant. Le point suivant va nous permettre de voir en détail les variables influençant la croissance d'une PME.

SECTION II: LE DIRIGEANT AU CŒUR DE LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISE

D'après (Gragg et King, 1988) « les caractéristiques du profil du propriétaire influencent les objectifs, les marchés, dans lesquels l'entreprise opère, et les pratiques de gestion adoptées ». La même idée est supportée par Fortin (1990). La littérature tend à démontrer que le statut, le niveau d'éducation, l'expérience et les antécédents familiaux sont les caractéristiques personnelles les plus susceptibles d'influencer le comportement des propriétaires- dirigeants dans leurs activités administratives. Dans quelle circonstance et à quel moment le profil du dirigeant influence-t-il positivement la croissance de la PME ? Nous passons en revue l'ensemble des variables qui influencent la croissance des PME.

2.1 L'âge du dirigeant

Nous avons souvent l'occasion de constater qu'à des âges différents correspondent des motivations différentes et, partant des attitudes, des comportements, et des actes différents. L'âge est un facteur qui met en évidence les démarcations dans le comportement des personnes de façon générale. L'âge est aussi un facteur susceptible d'introduire aussi une discrimination entre les individus dans leurs projets de façon générale, et en ce qui est de la création d'entreprises et de leur gestion en particulier. Selon (Hhambrick et Mason, 1984) Le jeune propriétaire-dirigeant est plus susceptible de poursuivre une stratégie de croissance que celui qui est plus âgé, l'âge étant généralement associé à un comportement plus conservateur. Un dirigeant plus âgé est en principe moins enclin à adopter un comportement novateur ou à adhérer à une idée nouvelle, étant plutôt attaché à un certain statu quo organisationnel. Ils réfèrent également à la crise du milieu de carrière.

Plusieurs auteurs ont déterminé l'intervalle d'âges entre 25 et 40 ans comme étant l'âge auquel une décision entrepreneuriale est le plus souvent prise (Mayer et Goldstein 1961, Shapero 1971, Cooper 1973). Liles (1974) qualifie cet intervalle comme étant la période libre pour le choix, car, c'est au cours de cette période qu'un individu acquiert suffisamment d'expérience, de compétence et la confiance en soi, mais n'a pas encore encouru des obligations financières et familiales ou une position de prestige et de responsabilité dans une grande entreprise. Selon Robidoux et Gamier (1973), les entrepreneurs d'âge moyen (35-55 ans) ont plus de succès. Mais par contre, la relation est négative entre le succès de l'entreprise et l'âge de l'entrepreneur qui la dirige.

Le niveau et le type d'instruction de même que l'expérience acquise sur les plans professionnel et managérial sont certainement de nature à expliquer la différence que l'on retrouve entre les entrepreneurs issus de groupes d'âges différents. C'est dans cette perspective que cette variable est souvent retenue lors des recherches effectuées auprès des propriétaires dirigeants. D'autre part, il est souvent intéressant de voir dans quelle mesure des associations peuvent être effectuées entre l'âge des individus et certaines des variables de leur système cognitif.

Dans leur étude visant à explorer les facteurs associés aux entreprises ayant survécu les deux premières années de leur existence, Mayer et Goldstein (1961) rapportent que l'âge auquel les propriétaires-dirigeants décident de se lancer en affaires dépend d'une foule de facteurs. Certains entrepreneurs prétendaient avoir désiré être leur propre patron dès leur jeune âge indépendamment du capital et de l'expérience qui semblaient pourtant indispensables à d'autres entrepreneurs. Cette même attitude montre que 66% des entreprises mises sur pied par des propriétaires dirigeants dont l'âge était inférieur à 30 ans avaient dû fermer leurs portes alors que cette proportion n'était que de 33% pour les dirigeants dont l'âge était de 50 ans et plus. Le taux de survie était d'ailleurs nettement supérieur, soit d'environ 62% pour les dirigeants dont l'âge dépassait 40 ans alors qu'il était légèrement inférieur à 50% pour les dirigeants qui en ont moins. Mais somme toute, sans forcément conclure que l'âge est un facteur de succès ou d'échec dans le domaine des affaires, malgré que tout semble forcer à le croire, les quelques résultats de recherches cités ici tendent à montrer qu'en deçà de l'âge de 40 ans, la probabilité d'un échec est plus élevée.

2.2 Le niveau d'éducation et le type de formation

Le niveau d'éducation et le type de formation constituent une autre variable souvent privilégiée par la littérature. Sur ce point, il est une d'une croyance traditionnelle qui tend à associer

l'entrepreneur à une classe généralement moins instruite que la moyenne de la population (Shapero 1975). Cette croyance traditionnelle ne semble pourtant pas être supportée par des résultats issus des statistiques générales. D'une étude à l'autre, les statistiques concernant le niveau de scolarité des propriétaires dirigeants semblent varier suivant la période où elles furent effectuées de même que le type d'industrie et le milieu dans lequel évoluaient les entrepreneurs. Les résultats comportent un écart relativement important pour les différentes études. Les études menées par Deeks (1973), d'Amboise (1974), Gasse (1978), Brockhaus et Nord (1979) rapportent un niveau de scolarité de 13 ans ou moins pour les entrepreneurs de leurs échantillons, alors que les recherches conduites auprès d'entrepreneurs de haute technologie rapportent des niveaux de scolarité de 15 ans ou moins (Litvak et Maule, 1971; Cooper, 1973; Marcuso, 1975).

Les relations susceptibles d'exister entre le niveau et le type de scolarité et les pratiques de management ainsi que les performances organisationnelles ont également été cernées. La littérature signale que ce sont généralement les chefs d'entreprises ayant une formation de base élevée qui ont de la facilité dans la lecture de l'environnement et ainsi que dans le processus de s'y adapter. Dans leur étude touchant la survie des entreprises au cours des deux premières années de leur existence, Mayer et Goldstein (1961) montrent que le taux de succès des entreprises était associé avec des niveaux d'éducation plus élevés chez leurs dirigeants.

Toute cette littérature prouve à suffisance qu'il existe des lacunes fatales à l'entreprise pouvant être éliminées par la formation. Mais ce ne sont pas tous les aspects des caractéristiques d'entrepreneur qui peuvent être formés (Leibeinstein, 1968). A cet ensemble de résultats de recherches touchant le niveau et le type d'instruction des propriétaires-dirigeants, il nous faut également ajouter ceux de Douglas (1976) impliquant 153 propriétaires-dirigeants d'entreprises de 30 employés et moins. De cette étude, il ressort qu'une corrélation significative n'a pu être établie entre le niveau et le type d'instruction des propriétaires-dirigeants et le succès de leur entreprise mesuré en termes de taux de croissance. Ces résultats ne viennent pas nécessairement contredire les autres études, mais nous appellent à plus de prudence en prenant aussi en considération le type d'instruction dans les formes d'association qu'on serait porté à faire.

A cet égard, l'étude de Lalonde (1985) montre que la corrélation trouvée entre l'utilisation des pratiques de management et la formation dans le domaine des affaires était supérieure par rapport aux répondants qui n'avaient pas de formation dans le domaine des affaires. Mais son hypothèse qui postulait que la relation entre le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant et l'utilisation des

pratiques de management devait être élevée dans le cas des dirigeants ayant acquis une formation académique dans le domaine des affaires, n'a pas pu être confirmée. Au sein d'un même niveau de scolarité, les performances de l'entreprise semblent demeurer les mêmes quel que soit le type de formation acquise par le dirigeant, c'est-à-dire en technique ou en administration.

2.3 L'expérience professionnelle du dirigeant

Tout comme l'instruction, le nombre d'années et le type d'expérience acquise par le propriétaire-dirigeant constituent une autre variable importante au sein de la littérature. L'étude de cette variable est d'ailleurs abordée sous deux angles distincts. D'une part, il y a les recherches consacrées à l'étude des facteurs tels que l'insatisfaction, la projection et l'avènement de nouvelles conditions de vie qui sont de nature à pousser l'entrepreneur à se lancer en affaires. Il s'agit des circonstances ayant peu de relations avec le cheminement professionnel de l'entrepreneur puisque celui-ci est en quelque sorte forcé de prendre la décision de partir en affaires sans que cette décision ait été le fruit d'une longue réflexion. D'autre part, il y a l'ensemble des recherches dont l'objectif est de cerner les effets que peut avoir l'expérience antérieure du propriétaire-dirigeant sur la croissance de l'entreprise. Dans ce dernier cas, il s'agit de circonstances professionnelles dont l'accumulation d'une expérience suffisamment grande sur le marché du travail pour amener l'entrepreneur potentiel à vouloir miser sur son acquis.

Néanmoins, il importe de souligner que l'expérience dont il est question ici n'est pas n'importe laquelle. Il s'agit bien de l'expérience pertinente, c'est-à-dire une expérience dans un domaine similaire par rapport à l'entreprise de référence. Son degré est mesuré par le nombre d'années que l'individu a travaillé dans les environnements relatifs au domaine étudié. L'importance de l'expérience ne se manifeste pas seulement au niveau de la croissance de l'entreprise. Elle peut aussi apparaître au démarrage. Il est en effet, facile de démarrer une entreprise la deuxième fois, en ce qui concerne la prise de décision et la connaissance sur la façon de lancer et d'opérer une entreprise (Cooper, 1970). Le nombre d'années et le type d'expérience acquise par le propriétaire-dirigeant avant de se lancer en affaires sont des variables importantes citées dans la littérature. Susbaurer (1972) rapporte que 90% des compagnies ont un fondateur qui a travaillé dans la même industrie ; tandis que Cooper (1972) constate qu'environ 85% des nouvelles entreprises avaient des produits ou services initiaux résultant de l'expérience technique antérieure du fondateur. De même, Koontz et O'Donnell, (1980) indiquent

que l'expérience accumulée dans les emplois antérieurs peut avoir une influence indirecte sur le succès de l'entreprise. Les leçons ainsi que les raisons fondamentales des succès et des échecs passés servent de base utile de référence. Gasse (1982) précise que l'importance relative de l'expérience sur la croissance semble être en relation avec la complexité technologique et la taille de l'entreprise. Selon le même auteur, l'effet net de l'expérience antérieure sur la croissance de l'entreprise dépend des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et de la transmissibilité de l'expérience au nouvel emploi.

En somme, sommes tous d'accord avec la théorie du capital humain qui soutient que plus le dirigeant est éduqué, formé et expérimenté, plus il est supposé favoriser la croissance de l'entreprise. Mais il nous semble sans forcément conclure que l'âge est un facteur de succès ou d'échec dans le domaine des affaires, malgré que tout semble forcer à le croire, les quelques résultats de recherches cités ici tendent à montrer qu'en deçà de l'âge de 40 ans, la probabilité d'un échec est plus élevée. En dehors du profil du dirigeant, plusieurs autres facteurs influencent la croissance des entreprises en particulier celle des PME. Concernant le dirigeant, il ressort que des motivations positives de création de l'entreprise, de réalisation personnelle ou liées au statut social stimulent la croissance. Il en va de même pour des variables liées à son expertise, telles que le niveau d'éducation, une expérience antérieure. Par contre, il ne semble pas y avoir de liens significatifs entre l'âge du dirigeant et la croissance, ni entre celle-ci et le sexe du dirigeant. Tous ces variables ont un impact sur la croissance. Au vue de tout ce qui précède, nous constatons que parmi les déterminants de la croissance de la PME, le profil du dirigeant est le déterminant clé de la croissance car c'est le dirigeant qui manipule les autres déterminants de la croissance pour obtenir la croissance recherchée.

DEUXIEME PARTIE : LES SPECIFICITES DES DETERMINANTS SUR LA CROISSANCES DES PME EN CONTEXTE CAMEROUNAIS

Dans la première partie de notre étude, nous avons passé en revue la littérature existant sur les déterminants de la croissance des PME en nous appuyant sur le profil du dirigeant dans un contexte général. Ceci nous a permis de formuler nos hypothèses. Cependant, afin d'éviter les affirmations et ou les infirmations sans fondement, la logique voudrait qu'on fasse une étude particulière ; qui consiste dans notre cadre de recherche, de mener une étude analytique singulière de l'influence des déterminants de la croissance des PME au Cameroun. Cette étude constitue l'objectif principal de notre seconde partie.

Toute étude ou travail scientifique repose sur une démarche méthodologique rigoureuse et adaptée au type d'étude et à son sujet. Cette méthodologie doit garantir à celui qui mène l'étude ainsi qu'aux lecteurs une fiabilité et une validation incontestable. Il est nécessaire de suivre un ensemble de règles et de principes permettant d'appréhender les phénomènes et la question principale de la recherche afin de ne pas donner les sources erronées. Il en va de soi dans cette partie, avant toute chose, de présenter la démarche méthodologique de notre étude.

Cette partie sera subdivisée en deux chapitres. Dans le respect d'une démarche scientifique afin que les résultats soient fiables, notre troisième chapitre sur la mise en évidence de la ; et le quatrième chapitre porte sur l'interprétation des résultats et implications managériales.

CHAPITRE 3 : LE CHOIX METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La méthodologie consiste à un bon usage des méthodes et techniques de recherche. De même la méthode est constituée d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit sur le terrain par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche. La méthodologie ressort toute les étapes empruntées par le chercheur pour parvenir aux résultats présentés. Rappelons-nous que notre étude vise à montrer l'influence des déterminants sur la croissance des PME ; Pour le faire, une méthodologie précise est indispensable. C'est pourquoi nous avons structuré ce chapitre en deux sections. La première est consacrée à la justification des choix méthodologiques et la seconde au canevas de la recherche.

SECTION I : JUSTIFICATION DES CHOIX METHODIQUES

Le respect de la méthodologie est indispensable pour toute recherche qui se veut scientifique. C'est pourquoi la présentation de la méthodologie est indiquée dans le cas de notre étude. Il s'agira pour nous dans un premier paragraphe de faire la justification de l'approche et du processus d'échantillonnage, et dans un second temps de présenter les méthodes de collecte et de traitement des données.

1.1 Rappel de la question de recherche et des hypothèses

A ce niveau de travail, il est toujours important de rappeler les principaux axes de la recherche ; en vue de recadrer le lecteur ou de lui permettre de ne pas perdre le fil de l'orientation de la recherche.

1.1.1 Question de la recherche

L'explication de la croissance est pour l'instant fragmenté (Dobbs et Hamilton, 2007). Mais dans le cadre de notre recherche, nous admettons la croissance tiendrait aux traits personnels de l'entrepreneur, tel que son éducation, son expérience, son environnement familial, ses compétences managériales (Baume et Lock 2004, Wincent et westerbert, 2005) son style managériale (Chaganti et Al, 2002, via leadership opinion questionnaire) et son orientation vers la croissance (Wiklund et Al, 2003). **D'où la question de savoir : quelle est l'influence des déterminants sur la croissance des PME camerounaise ?** De cette question, découlent les questions spécifiques suivantes :

- Les déterminants environnementaux influencent-ils positivement la croissance des PME camerounaise ?
- Les déterminants managériaux influencent-ils positivement la croissance des PME camerounaise ?

1-1-2 Hypothèses de recherche

Dans le cadre de cette étude portant sur l'influence des déterminants sur la croissance des PME Camerounaise, deux hypothèses ont été formulées. Ces hypothèses cherchent à vérifier si les déterminants (environnementaux et managériaux) peuvent assurer la croissance des PME camerounaises. Selon Shane et Venkataraman (2000). Weinzimmer (1993) développe un modèle qui présentant l'impact des déterminants sur la croissance des pme. Dans l'optique de mieux expliciter cette influence, nous avons pour hypothèse générale « **H** » : **les déterminants de la croissance influencent positivement les PME** de cette hypothèse nait deux hypothèses DE secondaires :

Selon Weizemmer (1993) la générosité et le dynamisme de l'environnement ainsi que la concentration du secteur et les barrières résultant des dépenses publicitaires ou des recherches de développement peuvent être des facteurs qui influencent la croissance des PME.

H 1 : les déterminants environnementaux de la croissance influencent significativement les PME camerounaises.

Selon Weizemmer (1993) l'hétérogénéité, la taille, l'expérience et l'âge de l'équipe managériale, ainsi que la composition du conseil d'administration peuvent être des facteurs qui influencent la croissance des PME.

H 2 : Les déterminants managériaux de la croissance influencent positivement les PME camerounaise

1.2 Démarche et échantillonnage

Il sera question ici de préciser le canevas de recherche emprunté et le processus d'échantillonnage qui mène à la sélection des entreprises à interroger.

1.2.1 Démarche méthodologique

Dans le but d'atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés, il est utile d'avoir une méthodologie. Deux démarches méthodologiques sont généralement utilisées. La démarche quantitative est liée à l'approche hypothético déductive et la démarche qualitative est liée à l'approche inductive.

- **La démarche quantitative**

Elle permet d'obtenir des résultats généralisés, reproductibles, cumulatifs, et transférables. En outre, le point de départ d'une recherche dite quantitative est généralement la formulation d'hypothèse et de questions de recherche qu'il s'agit vérifier. La question de recherche est habituellement construite sur la base d'une analyse de la littérature et elle se poursuit par l'élaboration et l'application d'un plan de recherche destiné à éprouver l'hypothèse ou à répondre à la question posée. Le mouvement de la recherche est foncièrement descendant, car il part du général (une théorie, une loi, un principe) que l'on veut aborder vers le particulier. De plus, outre le respect des conditions statistiques inhérentes à l'échantillon la représentativité de la population vers laquelle on veut généraliser les résultats ; elle doit aussi permettre de contrôler les effets possibles des variables autres que celle étudiées susceptibles d'agir sur le phénomène analysé et de garantir la validité et la fidélité des mesures effectuées.

- **La démarche qualitative**

La démarche qualitative est une démarche à caractère exploratoire ; elle a pour objectif de comprendre en profondeur afin d'expliquer certains phénomènes tel que les opinions, les attitudes,

les motivations et d'une manière générale, tous les mécanismes capables d'agir dans le comportement des individus ou des organisations. Faisant usage uniquement des variables qualitatives, cette approche permet l'appréhension des phénomènes sous forme exhaustive afin d'édifier une théorie solide dans certains domaines dominés par une quasi absence des connaissances indispensables. Elles procéderont dans bien des cas à des études de cas fondées sur l'analyse de données qualitatives (observation, discours ...) dont elles tentent de comprendre le sens au regard du contexte.

De ce qui précède, nous constatons que l'approche qualitative se veut plus explicative des phénomènes mais, contrairement à l'approche quantitative, elle ne peut prétendre à la généralisation du fait de l'échantillon non représentatif de la population étudiée. Par ailleurs, les caractéristiques des différentes démarches peuvent être regroupées dans le tableau suivant :

Tableau 2: motifs pour la sélection d'une stratégie d'enquête

Recherché quantitative	Recherché qualitative
Tester une théorie par déduction	Développement de la théorie par induction
Tester des théories composées de variables	Construire une vision complexe et historique
Mesurer à l'aide de chiffres	Expliquer avec des mots
Analyser, à l'aide de procédures statistiques, et déterminer si les généralisations annoncées par la théorie sont vraies	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre compte de la vision des informateurs ; • Conduite dans un cadre naturel

- **Justification du choix de la démarche ou de l'approche**

Explorer et tester sont deux processus qui soutiennent l'élaboration des connaissances. Pour Thiétart (2003), la dichotomie (exploration et test) trouve sa justification relativement aux modes de raisonnement caractéristiques de ces deux processus. Pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive et/ou adductive ; alors que pour tester, celui-ci fait appel à une démarche de type déductif. Notre recherche cadrant plutôt à une démarche de test, nous utilisons la démarche hypothético-déductive. La démarche étant déjà connue, il convient de délimiter le sujet sur la base de nos hypothèses.

1.2.3 Délimitation du sujet

La littérature fournit un vaste support à la nature stratégique du profil du dirigeant en tant que ressource génératrice de la croissance des PME. Dans cette étude, ce profil du dirigeant est analysé à travers ses compétences, lesquelles influencent la croissance.

On entend par compétence, la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches. Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances. Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par la formation, l'éducation et ou par l'expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles relatives à un emploi donné³. Notre étude en tant se limité sur la composante habileté. Les travaux de recherche insistent dans leur ensemble sur les variables de : l'éducation, formation, l'expérience professionnelle ; qui ont un impact sur la croissance de la PME.

Quant aux indicateurs ou facteurs permettant de mesurer la croissance de la PME, la littérature énonce une panoplie. Dans le cadre de notre étude, nous retenons comme indicateurs : le chiffre d'affaire, le résultat net, l'effectif employé et le volume des investissements.

1.2.4 Processus d'échantillonnage

La plupart des manuels statistiques définissent un échantillon comme un sous ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population. Pour Roger et Zarlowski (1981), un échantillon est défini comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données sont recueillies. Ainsi, le processus d'échantillonnage fait ressortir les différentes phases permettant d'avoir un échantillon de la population concernée par l'étude. IL se fait en général en quatre phases:

- La définition de la population d'étude ;
- La définition des unités d'échantillonnage ;
- Le choix du cadre d'échantillonnage ;
- Le choix de la taille de l'échantillon.

- **Définition de la population et des unités d'échantillonnage**

La population est constituée par l'ensemble des sujets, des unités ou objets qui nous intéressent. Elle est en général très vaste. En fonction de l'étude, la population peut être constituée

d'un ensemble de personnes, d'organisations, de pays, ou d'objets matériels. Cependant, il est généralement impossible, voire inutile, d'effectuer un recueil de données sur l'ensemble de la population. C'est pour cela nous sélectionnons une partie de la population (échantillon) que nous allons observer et analyser en vue d'inférer quelque chose à propos des caractéristiques de cette population.

Le but de notre travail étant d'analyser l'influence des déterminants de la croissance. La population concernée ici est composée des PME où nous retrouvons le propriétaire comme étant dirigeant. Ainsi, notre travail empirique s'est déroulé au Cameroun dans la région de l'Ouest plus précisément dans la ville de Bafoussam et ceci pour diverses raisons:

- Mener une étude dans tout le pays s'avère impossible vu le temps réservé pour cette enquête et le coût très important ;
- L'étude est menée sur la ville de Bafoussam par ce que c'est elle qui regorge la plus forte concentration des entreprises parmi les villes du Cameroun, d'après le dernier recensement général des entreprises du Cameroun (recensement fait par l'INS en 2016).

Les unités d'échantillonnage sont les éléments qui composent la population visée par l'étude. Dans notre cas, il s'agit des entreprises. Mais de quel type d'entreprise s'agit-il ? Cette population est constituée des PME mais ce concept mérite quelques précisions étant données son ambiguïté. Pour Mamboundou (2003), l'une des particularités de la PME est qu'elle est pilotée par un propriétaire-dirigeant qui est sa ressource principale.

1.2.4 Choix du cadre d'échantillonnage et méthode d'échantillonnage

Les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant tant en termes de validité externe que de validité interne de l'étude. La validité externe concerne la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments ; pourtant la validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats. Nous aurons d'abord à étudier le choix du cadre d'échantillonnage ensuite de la méthode d'échantillonnage.

- **Le cadre d'échantillonnage**

Encore appelé base d'échantillonnage, le cadre d'échantillonnage est constitué par la liste exhaustive des individus de la population ou unités à partir de laquelle on tirera un échantillon aléatoire. En d'autres termes, c'est la liste exhaustive des individus de la population. Pour le cas de

notre recherche, ce cadre d'échantillonnage est composé de la population des **PME** de la région de l'Ouest Cameroun et essentiellement celles de la ville de Bafoussam. C'est dans cette ville qu'il y a une forte concentration de l'activité économique au Cameroun.

L'échantillon peut ainsi être défini comme un sous-ensemble d'éléments représentatifs de l'ensemble de la population mère. Il se pose dès lors le problème de taille de l'échantillon. La taille renvoie au nombre d'individus que contient l'échantillon. Celle-ci doit répondre à un certain nombre de critères. C'est un élément important dans les études menées car il permet d'assurer la fiabilité et la validité des résultats de l'étude.

Notre étude porte sur 100 PME de la ville de Bafoussam dont le propriétaire est dirigeant. Seulement 33 ont répondu. Cette segmentation est faite sur la base d'une méthode d'échantillonnage y afférant.

- **La méthode d'échantillonnage**

Les différentes méthodes de sélection d'un échantillon peuvent être regroupées en quatre catégories (Rogers et Zarlowski, 1981). Ces catégories ne renvoient pas toutes aux mêmes modes d'inférence. Une première catégorie rassemble les méthodes dites probabilistes, ainsi dénommées dans la mesure où, tout élément de la population présente une probabilité, connu a priori, et différente de zéro, d'appartenir à l'échantillon. Le second ensemble regroupe les méthodes de sélection de l'échantillon par choix raisonné. Contrairement aux méthodes probabilistes, où l'on cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, cette méthode repose fondamentalement sur le jugement. Elles permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Le troisième ensemble correspond à la méthode des quotas qui n'est pas une méthode probabiliste. Toutefois, elle s'apparente à une méthode probabiliste et, par la suite, on procède en pratique par inférence statistique. Enfin, les échantillons de convenance constituent le quatrième ensemble. Ils désignent les échantillons sélectionnés en fonction des seules opportunités qui seront présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori.

Au regard de la théorie et compte tenu du cadre d'échantillonnage, la méthode d'échantillonnage retenue est **le choix raisonné**. En effet, selon Thiétart (2003), dans les recherches en science de gestion, les échantillons sélectionnés par choix raisonné sont plus utilisés car nécessite ni procédure particulière, ni base de sondage.

1.3 Méthodes de collecte et de traitement des données

La collecte des données est un élément essentiel du processus de recherche. Elle permet de rassembler le matériel empirique sur lequel va fonder la recherche. Cette collecte de données permet ensuite au chercheur de les traiter pour afin tirer les conclusions. Ainsi, nous présentons dans cette sous partie, premièrement l'instrument de collecte des données et deuxièmement les outils statistiques d'analyse des données de notre étude.

1.3.1 L'instrument de collecte des données

Les informations qui seront traitées dans le cadre de notre étude ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire. Cette méthode consiste à poser à un ensemble de répondants le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leur opinion, à leur attitude. Pour comprendre ce qu'est le questionnaire, nous présenterons tour à tour le questionnaire, la mesure des variables, l'administration du questionnaire et les difficultés de l'enquête.

- **Présentation du questionnaire**

Le questionnaire permet d'interroger directement des individus. C'est donc un outil de collecte de données primaires. Le questionnaire permet d'étudier un phénomène sur un échantillon de population donnée. Le choix du questionnaire découle de la logique même de notre méthodologie d'ensemble. Ce choix est également motivé par les multiples avantages que les chercheurs reconnaissent en lui. Les observations faites à travers le questionnaire sont d'abord systématiques et standardisées ; ensuite l'administration et le dépouillement de réponses sont simples et rapides et peu coûteux ; enfin l'enquête par questionnaire semble mieux adoptée lorsque le chercheur a à faire aux échantillons de grande taille.

Les informations à recueillir ayant été identifiées, il s'agit de les traduire en questions. De ce fait, deux types de questions ont été utilisés :

- **Les questions fermées** où les modalités de réponse sont préalablement définies et le répondant aura simplement à cocher la case correspondant à son avis. La Presque totalité de nos questions sont ainsi libellée:
- **Les questions ouvertes** : ici, il est demandé au répondant de donner son point de vue face à un élément en toute liberté. Ces réponses sont ensuite codifiées en questions fermées.

Notre questionnaire comporte trois parties. La première partie concerne les renseignements sur le répondant ; la deuxième partie concerne les renseignements sur l'entreprise ; et la troisième partie concerne les renseignements sur l'évolution ou la croissance de l'entité.

- **L'administration du questionnaire et les difficultés rencontrées**

Le questionnaire ainsi conçu, il va falloir l'administrer auprès des propriétaires dirigeants. Cette descente sur le terrain ne se fait pas sans difficultés. Ainsi, premièrement nous présenterons la méthode d'administration du questionnaire et deuxièmement exposerons les difficultés rencontrées.

➤ **L'administration du questionnaire**

Il existe plusieurs méthodes d'administration du questionnaire mais nous avons opté pour le contact personnel du répondant. Cette méthode en plus d'accroître le taux de réponse va rendre l'enquête souple. La présence de l'enquêteur permet en effet, de clarifier certaines questions ou d'administrer facilement les questions complexes. Cependant, la présence de l'enquêteur peut aussi être source de biais importants. Les personnes interrogées dans les entreprises étaient essentiellement les propriétaires-dirigeants. En ce qui concerne le déroulement de l'enquête, il s'est étendu sur un mois. Nous nous sommes confrontés aux difficultés de plusieurs ordres.

➤ **Les difficultés rencontrées**

La première difficulté est liée au refus de réponse : il est matérialisé par les non réponses et conduit à la diminution de la taille de notre échantillon. Certains de nos questionnaires ont simplement été abandonnés à cause du report éternel des rendez-vous.

La deuxième difficulté est liée au temps, car nous n'avons pas eu suffisamment de temps pour couvrir un nombre important de PME. En dépit de ces difficultés rencontrées, nous avons obtenu 61 questionnaires exploitables.

1.3.2 Les méthodes d'analyse de données

Pour tester nos hypothèses formulées, certaines méthodes d'analyse statistiques ont été utilisées : le tri à plat, la régression linéaire ; et pour analyser nos données, nous ferons recours

aux tests statistiques suivent : le coefficient de détermination (R^2), le test de Fisher-Snedecor (F) et de student. Ces analyses ont été effectuées grâce au logiciel SPSS.

- **Le tri à plat**

C'est une méthode descriptive unidimensionnelle. Les tris à plat permettent d'avoir une idée sur la distribution de certaines variables. Cette analyse vise à caractériser notre échantillon et nos répondants.

- **La régression linéaire**

L'objectif de l'analyse de la régression est d'expliquer une variable dépendante (ou à expliquer) par un ensemble de variables indépendantes (ou explicatives). Elle exige pour ce fait, trois conditions:

- ❖ Elle établit une relation linéaire entre la variable à expliquer et les variables explicatives ;
- ❖ Toutes les variables doivent être métriques et les données se présentent sous forme d'une matrice de valeur pour la variable à expliquer (Y) et les variables explicatives (X_1, X_2, \dots, X_p) ;
- ❖ Les variables explicatives doivent être indépendantes les unes des autres (c'est à dire que le coefficient de corrélation entre deux variables explicatives doit être nul ou très faible).

Ces deux dernières conditions sont rarement réunies dans les résultats d'enquêtes, une possibilité d'utilisation consiste à avoir recours à un calcul intermédiaire et à prendre comme variables explicatives les facteurs issus d'une ACP préalable. C'est à cette méthode que nous avons faite recours.

A partir des n observations des variables à expliquer ou explicatives, on cherche à calculer les coefficients de régression. On cherche à minimiser le carré des écarts entre les estimations de la variable à expliquer Y fournies par la relation linéaire et les observations effectuées sur Y (méthode des moindres carrés) ; en fait, on cherche les coefficients qui réduisent la somme des carrés des termes d'erreur.

En effet, pour l'interprétation de nos données, nous ferons recours à trois tests statistiques que sont : le coefficient de détermination (R^2) et le test de Fisher-Snedecor (F)

- Le coefficient de détermination (R^2) (carré du coefficient de corrélation multiple R) indique la part de variance de la variable expliquée restituée par le modèle. R^2 est le coefficient synthétisant la capacité de la droite de régression à retrouver les différentes valeurs de la variable

expliquée. Il exprime donc la qualité de l'ajustement global. Ainsi, plus ce coefficient est proche de 1, plus la restitution est parfaite.

- Le test **F** de Fischer-Snedecor qui rapporte la variance expliquée à la variance résiduelle. Il permet d'évaluer la signification du coefficient de détermination en fonction du nombre d'observations. Par conséquent, c'est la qualité de l'ajustement global qui permet de juger de l'acceptabilité ou du rejet des hypothèses.

En somme, conformément à toute méthode hypothético-déductive, une étude empirique a été effectuée. La population d'étude est constituée de 100 PME de la ville de Bafoussam de tous les secteurs d'activité dirigées par leur propriétaire. L'échantillon a été sélectionné par la méthode du choix raisonné. De plus, le recueil des données auprès de l'échantillon s'est fait par questionnaire. Enfin, pour analyser les données recueillies, le tri à plat, le test de Fisher et la régression linéaire seront de ce fait.

SECTION II : LE CANEVAS DE LA RECHERCHE

Il est important dans cette section de présenter et analyser les caractéristiques des PME de notre échantillon.

2.1 Analyse des caractéristiques des PME de notre échantillon (PME de la ville de Bafoussam)

Dans cette sous-section, nous faisons une analyse descriptive des caractéristiques des PME de notre échantillon. Elle se présente en deux dimensions : la description des caractéristiques de l'entreprise et l'analyse des caractéristiques des propriétaires dirigeants.

2.1.1 Analyse des caractéristiques des entreprises de notre échantillon

Pour nous permettre de caractériser les entreprises les PME de la ville de Bafoussam, cinq (04) groupes de variables nous permettent de proposer une description claire. Il s'agit de :

- Statut juridique ;
- Branche d'activité ;
- L'âge ;
- L'effectif du personnel.

❖ Répartition des entreprises selon le statut juridique

Le statut juridique permet de préciser les spécificités des entreprises sur des critères tels que le volume du capital, le nombre d'associés, et surtout le niveau de responsabilité de ces derniers. Le tableau ci-dessous présente la répartition des PME de l'échantillon en quatre statuts juridiques

Tableau 3 : repartitions des entreprises selon le statut juridique

Statuts juridique des entreprises					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ETS	16	48,5	48,5	48,5
	SARL	12	36,4	36,4	84,8
	SNC	3	9,1	9,1	93,9
	SA	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Nous constatons que la majorité des entreprises de notre échantillon ont le statut juridique de « ETS », soit **48,5%** de notre échantillon ; il y a 36,4% d'entreprise qui ont le statut de SARL ; 9,1% ont le statut de SNC et 6,1% ont un statut de SA, de notre échantillon.

Vu les statistiques présentées dans le tableau ci-dessus, nous pouvons conclure que les entreprises qui ont le statut d'ETS sont dominantes, suivi de celles qui ont le statut de SARL, par rapport aux autres. Par conséquent, les propriétaires dirigeants des PME de Bafoussam préfèrent le statut juridique « ETS » par rapport aux autres statuts. Qu'en est-il de la branche d'activités exercées dans la ville de Bafoussam Cameroun.

❖ Branche d'activité

Pour se lancer dans les affaires, le créateur a le choix entre plusieurs branches d'activité. Cependant seuls les quatre ont été touchés par notre enquête à savoir : le commerce, la transformation le service et autre. La quasi-totalité des activités dans la ville de Bafoussam est basée dans les trois branches. Nous illustrerons les différentes branches d'activité par le tableau suivant :

Tableau 4 : Répartition des entreprises selon la branche d'activité

branche d'activité		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Commerce	19	57,6	57,6	57,6
	Transformation	4	12,1	12,1	69,7
	Prestation service de	8	24,2	24,2	93,9
	Autre	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Il ressort de notre échantillon qu'une forte proportion des firmes évolue dans le commerce avec un taux de 57,6 %, suivies des entreprises prestataires de services avec un taux de 24,2% de l'échantillon. La branche des transformations occupe une place marginale avec 12,1 % de représentativité. Le pourcentage des firmes qui exercent dans les autres secteurs est de 6,1. Ces résultats montrent la primauté de la branche commerciale des entreprises de la ville de Bafoussam Cameroun. Qu'en est-il de l'âge des PME de la ville de Bafoussam ?

❖ Répartition selon l'âge des entreprises

L'âge de l'entreprise permet de voir si cette dernière est nouvellement créée ou non. Elle est un indicateur de mesure de la pérennité. En effet, les firmes qui ont plus de 20 ans d'existence sont celles qui ont su s'adapter successivement aux changements de l'environnement. Certaines d'entre elles ont même résisté à la grave crise économique qu'a traversée le Cameroun pendant la décennie 90. Les structures qui ont moins de dix ans de vie, font aussi face aux nouvelles données de la concurrence avec le phénomène de mondialisation des échanges. Le tableau ci-dessous montre la répartition des entreprises de notre échantillon suivant cette caractéristique.

Tableau 5 : Répartition des firmes selon leur âge

Durée de vie de l'entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	13	39,4	39,4	39,4
	De 5 à 10 ans	13	39,4	39,4	78,8
	De 10 à 15 ans	1	3,0	3,0	81,8
	De 15 à 20 ans	3	9,1	9,1	90,9
	Plus de 20 ans	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source: résultat de l'enquête

Nous constatons que la majorité des entreprises de notre échantillon sont nouvellement créée, soit **78,8 %** de notre échantillon. Seulement 21,2 % d'entre elles ont plus de dix ans d'existence. Ces structures ont des propriétaires-dirigeants plutôt jeunes comme l'attestera la répartition suivant l'âge de ces derniers. Qu'en est-il de l'effectif des employés de ses structures ?

❖ **Effectif du personnel**

Afin de faire ressortir la distinction entre PE et ME, nous avons jugé nécessaire (en nous inspirant des définitions de quelques organismes) de subdiviser les entreprises en deux classes comme l'illustre le tableau ci-après :

Tableau 6 : Répartition des PME selon l'effectif du personnel

L'effectif du personnel					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10	17	51,5	51,5	51,5
	[10 - 20[9	27,3	27,3	78,8
	[20 - 30[5	15,2	15,2	93,9
	[30 - 50[2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source: résultat de l'enquête

Nous pouvons conclure que les entreprises interrogées sont pour la plupart de petites entreprises. Les PE ont un pourcentage de 93,9% de notre échantillon. Globalement, les structures

ayant moins de trente salariés représentent **93,9 %** de l'échantillon. Et le reste des pourcentages va à l'endroit des moyennes entreprises (ME). Nous pouvons conclure que dans la ville de Bafoussam Cameroun, la plupart des entreprises créées sont de PE. Ce constat peut être dû au fait que ces entreprises sont pour la majorité individuelles et dirigées par le propriétaire-dirigeant lui-même. Les caractéristiques des PME de Bafoussam Cameroun déjà présentées, nous passons à la présentation des caractéristiques de leur dirigeant.

2.1.2 Analyse des caractéristiques des propriétaires-dirigeants de Bafoussam

Tous comme les firmes, il est nécessaire de connaître les caractéristiques des propriétaires-dirigeants de Bafoussam Cameroun. Quelques variables démographiques et socioculturelles ont été retenues ; il s'agit de l'âge, du niveau d'étude, de l'expérience professionnelle et le type de formation.

❖ L'âge du propriétaire-dirigeant

Cette caractéristique a été retenue pour connaître la tranche d'âge des propriétaires-dirigeants d'entreprise de la ville de Bafoussam Cameroun. En fait, avec l'encouragement de l'initiative privée par l'Etat camerounais et la saturation du marché de l'emploi, de plus en plus des jeunes se lancent dans la création de leur propre boîte pour pouvoir être financièrement indépendants. Le tableau ci-après permet de voir si notre échantillon suit aussi cette logique.

Tableau 7 : Répartition des PME selon l'âge des propriétaires-dirigeants

Âges des propriétaires dirigeants					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30ans	5	15,2	15,2	15,2
	30 à 40 ans	10	30,3	30,3	45,5
	40 à 50 ans	10	30,3	30,3	75,8
	50 à 60	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Au vu du tableau, seulement 24,2 % des propriétaires-dirigeants de notre échantillon ont plus de cinquante ans. La presque totalité des propriétaires-dirigeants soit 75,8 % de l'échantillon sont plutôt jeunes (moins de cinquante ans). Ces jeunes propriétaires-dirigeants ont pour la plupart

effectués des études supérieures avant de se lancer dans la création ; c'est ce que nous indique la répartition des individus selon leur niveau d'étude effectué.

Analyse du niveau d'étude

Dans la littérature, le niveau d'étude est une variable qui pousse l'individu à ouvrir sa propre boîte. Ce niveau d'étude va d'« aucun » à « supérieur » en passant par le primaire et le secondaire comme l'indique le tableau ci-après:

Tableau 8 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Niveau d'étude		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BAC	7	21,2	21,2	21,2
	BAC + 2	2	6,1	6,1	27,3
	BAC + 3	8	24,2	24,2	51,5
	BAC + 5	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Les propriétaires-dirigeants de notre échantillon ont majoritairement un niveau d'étude supérieur avec une proportion de 78,2 % de notre échantillon ; ceci signifie qu'avant de se lancer dans les affaires, ces derniers ont eu tout d'abord un niveau d'étude assez élevé.

Cependant, il n'est pas courant de trouver un propriétaire-dirigeant autodidacte ou n'ayant fait que les études secondaires ; cette catégorie ne représente d'ailleurs que 21,2% de notre échantillon. Les managers de Bafoussam Cameroun ayant un bon niveau d'étude, quel type d'éducation ou de formation initiale prédomine. Ont-ils eu une expérience préalable avant de se lancer dans les activités productives ? C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans le paragraphe suivant.

➤ **Analyse selon le type d'éducation ou de formation initial****Tableau 9 : répartition des PME selon le type d'éducation des propriétaires dirigeants**

Formation initiale					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Gestion	18	54,5	54,5	54,5
	Economie	4	12,1	12,1	66,7
	Science	1	3,0	3,0	69,7
	Lettre	1	3,0	3,0	72,7
	Ingénierie	7	21,2	21,2	93,9
	autre	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Nous constatons d'après le tableau ci-après que les dirigeants des PME de Bafoussam Cameroun sont beaucoup plus formés dans le domaine de la gestion par rapport aux domaines. Ainsi, nous décomptons dont 54,5% des propriétaires dirigeants de l'échantillon qui ont fait les études en gestion ; suivi de 21, 2% pour ceux qui ont fait les études en ingénierie ; contre 24,3% des propriétaires dirigeants repartis dans les autres domaines de l'éducation (science, lettre et autre). Les propriétaires dirigeant de notre échantillon ont-ils eu une expérience préalable avant de se lancer dans les activités productives ? C'est à cette question que nous tenterons de répondre dans le paragraphe suivant.

2.2 Analyse de l'échantillon selon L'expérience professionnelle avant de devenir Propriétaire**Tableau 10 : Répartition selon l'expérience avant de devenir propriétaire**

Avez-vous exercé avant de devenir propriétaire					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	18	54,5	54,5	54,5
	Non	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête

D'après les statistiques de notre échantillon, nous dénombrons 54,5% des propriétaires dirigeants qui ont déjà exercé avant de créer leurs propres structures. Par conséquent, ils disposent une expérience professionnelle avant tout début de leur propre activité. Tant dis que 45,5% des propriétaires dirigeants de l'échantillon n'ont pas d'expérience car ils n'ont exercé nulle part avant de créer leurs propres entreprises.

Cette section nous a permis de faire une présenter et analyser les PME de la ville de Bafoussam. Cette analyse nous a permis de mettre en lumière la prédominance des caractéristiques et des particularités des PME de cette zone géographique du Cameroun. Les caractéristiques de l'échantillon déjà présenté, il est important par la suite de présenter la méthodologie utilisée pour réaliser nos enquêtes.

CHAPITRE IV : MISE EN EVIDENCE DE LA CONTRIBUTION DES DETERMINANTS SUR LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES

Le présent chapitre porte sur la découverte de la nature du lien entre les déterminants de la croissance des PME Camerounaises. Nous partons à cet effet d'une hypothèse générale selon laquelle les déterminants influencent significativement la croissance des PME. La vérification de cette hypothèse nous a amené à nous rapprocher de quelque PME de la ville de Bafoussam. Pour ces PME, nous allons dans un premier temps, présenter les résultats de la recherche (section1) ; puis, dans un deuxième temps, il s'agira d'effectuer le rapprochement entre ces phénomènes afin de découvrir la nature du lien qui existe entre eux et de proposer des lignes de recommandations pour une meilleure croissance et pérennité des PME à travers les déterminants.

SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La présente section consiste en une analyse longitudinale des phénomènes clés de la recherche. Nous allons donc, tour à tour, analyser les caractéristiques du profil du dirigeant évalué la croissance des PME de notre échantillon dégager afin d'en apprécier l'incidence de l'un sur l'autre.

1.1 Caractérisation des variables des déterminants de la croissance des PME de Bafoussam Cameroun

Dans cette sous-section, nous allons présenter un état des variables caractéristiques du profil du dirigeant. En nous appuyant sur deux variables : **les déterminants environnementaux et managériaux de la croissance**

1.1.1 Les déterminants managériaux

Nous passerons en revue les indicateurs permettant de mesurer les déterminants managériaux. Pour cela, nous retenons deux indicateurs primordiaux (le niveau d'éducation et le type de formation). Les Tableaux ci-après récapitulent les données à propos.

1.1.1 Le niveau d'éducation du dirigeant

L'éducation est élément très important dans la formation d'un individu car elle permet au service de mesurer ou d'estimer le degré de moralité et de compétence d'un individu à agir.

Tableau 11 : répartition des PME selon le niveau d'éducation des dirigeants

Niveau d'étude des dirigeants					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	BAC	7	21,2	21,2	21,2
	BAC + 2	2	6,1	6,1	27,3
	BAC + 3	8	24,2	24,2	51,5
	BAC + 5	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source: Résultat de l'enquête

D'après nos enquêtes et selon le tableau statistique ci-dessus, sur 33 propriétaires dirigeants de notre échantillon, 07 ont le niveau de baccalauréat (BAC) soit 21,5% des propriétaires dirigeants de l'échantillon ; 02 ont le niveau de BAC +2 soit 6,1% ; 08 ont le diplôme de licence soit 24,2% ; et 16 ont le niveau de BAC + 5 soit 48,5% des propriétaires de l'échantillon. La population des propriétaires dirigeants de notre échantillon est fortement scolarisée avec un taux de l'éducation supérieur de 78,8%.

1.1.2 Le type de formation ou spécialité

Le type de formation permet d'avoir une représentation ou une connaissance sur le profil du dirigeant.

Tableau 12 : répartition des PME selon le type de formation des dirigeants

Formation de base ou spécialité					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Gestion	18	54,5	54,5	54,5
	Economie	4	12,1	12,1	66,7
	Science	1	3,0	3,0	69,7
	Lettre	1	3,0	3,0	72,7
	Ingénierie	7	21,2	21,2	93,9
	autre	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source: Résultat de l'enquête

La majorité des dirigeants de notre échantillon ont une formation en gestion, leur représentativité dans l'échantillon est de 54,5% soit 18 dirigeants sur 33. Le reste des pourcentages est reparti comme suit : 12,1% pour une formation économie soit quatre dirigeants de l'échantillon ; 21,2% pour une formation en ingénierie soit 07 dirigeants, 6,1% pour autre formation ; et 0,6% réparti équitablement entre la formation en science et en lettre, soit 01 dirigeant par formation.

Tableau 13 : Analyse du lien entre les déterminants managériaux et l'activité

lien entre les études et l'activité					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	25	75,8	75,8	75,8
	Non	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source: Résultat de l'enquête

Le tableau ci-dessus présente la proportion des dirigeants qui exercent dans leur domaine formation, soit 75,8% ; et 24,2% des propriétaires dirigeants qui ont une formation non à leurs

activités. La variable indépendante déjà caractérisée, il s'en suit de caractériser la variable dépendant « la croissance ».

1.2 Evaluation de la croissance

Selon qu'ils s'agissent du propriétaire dirigeant, du dirigeant professionnel, d'un Investisseur, d'un prêteur, d'un fournisseur, d'un client, ou encore d'un travailleur, la croissance sera formalisée et interprétée différemment. Ceci est la conséquence de la conception de la croissance de façon différente, eu égard au choix de la ou des variables ou indicateurs à promouvoir par chaque agent économique.

De nombreux indicateurs sont utilisés pour mesurer la croissance. Les indicateurs les plus utilisés par la littérature sont : les ventes ou chiffre d'affaire, l'emploi et le résultat.

1.2.1 La valeur des ventes ou du chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaire représente l'ensemble des ventes réalisées au cours d'une période donnée. Notre période retenue est annuelle. Nous évaluons donc le chiffre d'affaire par le taux de variation de ce dernier sur les 03 dernières années.

Tableau 14 : Evaluation du taux de variation moyen du chiffre d'affaire des entreprises pour les 03 dernières années

Taux de variation du CA des 03 dernières années					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 0%	1	3,0	3,0	3,0
	[0 - 5% [8	24,2	24,2	27,3
	[5 - 10% [11	33,3	33,3	60,6
	[10- 20% [11	33,3	33,3	93,9
	[30% - plus [2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source : Résultat de l'enquête

D'après le tableau statistique ci-dessus issu de nos enquêtes, il ressort que 01 entreprise des 33 de notre échantillon réalise un taux de variation du chiffre d'affaire de moins de 0% ; 08 ont un taux de variation de compris entre [0 – 5%] soit 24,2% ; 33,3% ont un taux de variation compris entre [5 – 10%] soit 11; 11 ont un taux variation compris entre [10 – 20] et seulement 02 entreprises ont un taux de variation de supérieur à 30%.

Tableau 15 : Evaluation du taux de variation du CA en fonction du niveau d'étude du dirigeant

Tableau croisé Niveau d'étude * Taux de variation du CA des 3années dernière années							
Effectif							
		Taux de variation du CA des 3années précédentes					Total
		Moins de 0%	[0 - 5%[[5 - 10%[[10- 20%[[30% - plus[
Niveau d'étude	BAC	0	4	2	1	0	7
	BAC + 2	0	1	0	1	0	2
	BAC + 3	1	2	3	2	0	8
	BAC + 5	0	1	6	7	2	16
Total		1	8	11	11	2	33

Source : Résultat de l'enquête

A la lumière du tableau statistique ci-dessus, seul une entreprise donc le propriétaire dirigeant a le BAC + 2 réalise un taux de variation du chiffre d'affaire inférieur à 0%. Sur les 08 entreprise qui ont un taux de variation compris entre [0 – 5%] 04 ont le BAC ; 01 a le BAC + 2 ; 02 ont le BAC+3 et 01 a le BAC + 5

1.2.2 L'effectif du personnel employé

L'effectif du personnel employé représente ici le nombre ou l'ensemble des employés permanent de l'entreprise. C'est un indicateur de croissance de la taille de l'entreprise. Le tableau suivant fait état de l'évaluation de variation de la proportion des effectifs de notre échantillon.

Tableau 16 : proportion de variation moyen des employés

Proportion de variation du personnel employé pour les 03 années dernières années					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0%	4	12,1	12,1	12,1
	[0 - 5% [24	72,7	72,7	84,8
	[5 - 10% [3	9,1	9,1	93,9
	[10- 20% [2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Source : Résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus retrace que l'effectif de 04 entreprises de l'échantillon est resté constant durant les trois dernières années ; 24 entreprises ont effectué une variation compris entre [0 – 5% [; 03 ont une proportion de variation compris entre [5 - 10% [et 02 ont une proportion compris entre [10- 20% [.

1.2.3 Le résultat net

Le résultat est le résultant de la différence entre le chiffre d'affaire et les dépenses ou encore, c'est la différence entre La somme des recettes et la sommes des dépenses réalisées au cours d'une période donnée. Il constitue l'un des indicateurs de la croissance. Le tableau ci-dessus fait état des taux de variation des résultats net des entreprises.

Tableau 17 : Taux de variation moyen des résultats des trois dernières années

Taux de variation des résultats des 03années précédentes					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 0%	2	6,1	6,1	6,1
	[0 - 5% [10	30,3	30,3	36,4
	[5 - 10% [13	39,4	39,4	75,8
	[10- 20% [4	12,1	12,1	87,9
	[20 - 30% [2	6,1	6,1	93,9
	[30% - plus [2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ce tableau fait état des taux de variations des résultats nets des entreprises de l'échantillon.

6,1% des entreprises ont un taux de variation du résultat inférieur à zéro ; 10 ont un taux de variation compris entre [0- 5] ,13 ont taux de variation compris entre [5 - 10% [avec un pourcentage de représentativité de 39,4%, et seulement 02 de nos entreprises ont un taux de variation du résultat supérieur à 30%.

Il était question dans cette section de faire un état du lieu de nos variables dépendantes et indépendantes de notre environnement de recherche. Il convient par la suite de maitre en relation les variables indépendantes et les variable dépendantes, en vue de maitre en évidence la nature de l'influence de l'un sur l'autre.

SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Dans cette section, il est principalement question de vérifier la véracité de notre hypothèse de base de recherche ; selon laquelle « **Les déterminants influencent la croissance des PME** ». Et de présenter les implications managériales à l'issue de test de notre hypothèse de base.

2.1 Discussion des résultats et implications managériale de la recherche

Cette sous-section vise à vérifier la véracité de notre hypothèse générale de recherche. Pour ce faire, nous avons scindé cette hypothèse en deux sous hypothèses : H1 « les déterminants environnementaux de la croissance influencent positivement les PME »; et H2 « les déterminants managériaux de la croissance influencent positivement la croissance des PME ».

2.1.1 Influence des déterminants environnementaux de la croissance sur les PME

Il sera question dans cette partie de présenter respectivement les indicateurs des déterminants environnementaux.

➤ Identification et factorisation des indicateurs clés des déterminants environnementaux de la croissance

En ce qui concerne la variable indépendante, la clarté et la richesse de notre Questionnaire en a fait apparaître trois principaux. Compte tenu du caractère plurimodal de la plupart de ces variables, nous avons opté pour une analyse en composante principales (ACP).

Le test d'extraction pour lequel nous avons opté étant l'analyse en composantes principales, une première tentative d'extraction a abouti à l'extraction d'une composante de la base des données. Ce qui nous permis d'obtenir les résultats souhaités.

Tableau 18 : Variance totale explicative des déterminants environnementaux de la croissance

Variance totale expliquée						
composantes	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carée des changements		
	Total	% de la variance	% cumulés	total	% de la variance	% cumulé
1	1,388	46,264	46,264	1,388	46,264	46,264
2	,945	31,491	77,756			
3	,667	22,244	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

La lecture du tableau ci-dessus montre qu'une seule composante explicative sur trois à elle seule près de 46, 264 % de la variance totale. Ceci est suffisant pour servir de base pour

l'extraction de l'item le plus pertinent des déterminants environnementaux. Le tableau ci-dessous effectue la rotation qui nous a permis de procéder à la factorisation des items retenus.

Tableau 19 : Matrice des composantes des déterminants environnementaux

Matrice des composantes ^a	
	Composante
	1
Avez-vous exercé dans une ou plusieurs entreprises avant de devenir propriétaire d'entreprise?	,425
si oui quel est votre tranche d'ancienneté	,765
quelle est votre ancienneté dans l'entreprise?	,789

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : résultats de l'enquête

➤ **la composante extraite.**

La lecture du tableau ci-dessus montre que deux des coefficients des variables ci-dessus sont au moins supérieurs à l'indice de précision. Par conséquent, deux de ces variables sont pertinentes pour la suite de nos analyses mais une seule a été retenue. C'est donc l'ensemble de ces facteurs qui a fait l'objet de factorisation afin d'en ressortir un indicateur unique que nous avons nommé déterminants environnementaux. La fiabilité de ce dernier a été appréciée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach dont la valeur est la suivante suite à la factorisation.

Tableau 20 : Statistique de fiabilité des déterminants environnementaux

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	3

La lecture du tableau ci-dessus montre que la variable factorielle obtenue à l'issue de la factorisation des indicateurs clés des déterminants environnementaux, est statistiquement fiable pour la suite de nos analyses. Comme on peut le constater, un coefficient

Alpha de Cronbach de 0,686 est la preuve de la validité des facteurs *déterminants environnementaux*. Il importe à présent de factoriser les items phares de la croissance.

➤ **Identification et factorisation des indicateurs clés de la croissance**

Notre questionnaire a mis trois indicateurs de la croissance à notre disposition. Après une itération nous sommes restés avec une question clés du phénomène observé.

Tableau 21 : Variance total expliquée de la croissance

Variance totale expliquée						
Composantes	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,892	63,052	63,052	1,892	63,052	63,052
2	,873	29,092	92,145			
3	,236	7,855	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus montre qu'une seule composante explique à elle seule près de 63 % de la variance totale. Ceci est suffisant pour servir de base pour l'extraction de l'item le plus pertinent de la croissance. Le tableau ci-dessous effectue la rotation qui nous a permis de procéder à la factorisation de l'item retenu.

Tableau 22 : Matrice des composantes de la croissance

Matrice des composantes ^a de la croissance	
	Composante
	1
quel est le Taux de variation de votre chiffre d'affaire pour les 03 dernières années?	,814
quel est le Taux de variation de votre résultat pour les 03 dernières années?	,932
quelle est la proportion de variation de l'effectif du personnel employé de votre entreprise pour les 03 dernière années?	,599

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Source: résultat de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus fait état d'une corrélation très forte entre deux variables indicateurs de la croissance. Par conséquent, l'ensemble de ces indicateurs ont fait l'objet d'une factorisation afin d'en ressortir un indicateur unique que nous avons nommé *croissance*. La fiabilité de ce dernier a été appréciée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach dont la valeur est la suivante suite à la factorisation.

Tableau 23 : Statistique de fiabilité de la croissance

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	3

Source: résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus montre que la variable factorielle obtenue à l'issue de la factorisation des indicateurs clés de la croissance, est statistiquement fiable pour la suite de nos analyses. Comme on peut le constater, un coefficient Alpha de Cronbach de 0,705 est la preuve de la validité du facteur *CROISSANCE*.

Nous venons à présent d'identifier et de factoriser les indicateurs clés des déterminants environnementaux (variable explicative) et de la croissance (variable expliquée). Dans le prochain paragraphe, nous effectuons un rapprochement entre ces deux facteurs afin de vérifier l'existence d'un éventuel lien.

➤ **Test de l'influence des déterminants environnementaux de la croissance sur les PME Camerounaise**

Nos deux variables étant des variables factorielles, le test le plus approprié est l'analyse de la régression. C'est pour cette raison que dans le cadre de la vérification de notre première hypothèse spécifique, nous avons réalisé une analyse de régression. Notamment une régression linéaire simple mettant en relation le facteur des déterminants environnementaux à celui de la croissance. Les résultats du test sont donnés dans le tableau ci-après :

Tableau 24 : ANOVA^a des déterminants environnementaux de la croissance sur les PME

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,482	1	5,482	6,409	,017 ^b
	de Student	26,518	31	,855		
	Total	32,000	32			
a. Variable dépendante : croissance						
b. Prédicteurs : (Constante), déterminants environnementaux						

Source : résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus montre que le test de régression pour lequel Nous avons opté est statistiquement significatif au seuil de risque prédéfini de 5%. Autrement dit, le test de régression est fondé pour la suite de notre analyse. Les résultats de ladite régression sont contenus dans le tableau de calcul des coefficients.

Tableau 25 : Coefficients^a des déterminants environnementaux de la croissance sur les PME

Coefficients							
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance
1	(Constante)	3,744E-17	,161		,000	1,000	
	REGR factor score 1 for analysis 1	-,414	,163	-,414	-2,532	,017	1,000
a. Variable dépendante : Croissance							

Source: résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus laisse paraître un Bêta standardisé de -0,414 pour la relation entre les déterminants environnementaux (X) et la croissance (Y). Autrement dit, l'équation de régression à laquelle nous aboutissons, en négligeant le phénomène d'erreur, est de la forme **croissance=-0,414 déterminants environnementaux** ou simplement **Y = -0,414X**.

De cette équation, il ressort que les déterminants environnementaux n'ont pas une influence sur la croissance. Cette non influence est même significative dans la mesure où ce même tableau laisse paraître un coefficient de significativité de 0,017 ; valeur largement inférieure au seuil de risque prédéfini de 0,05. Dans cette perspective, il est clair que la détention des déterminants environnementaux n'influence pas significativement la croissance. Il importe cependant de découvrir le sens de cette influence. Pour découvrir le sens de la relation, il est important d'analyser le récapitulatif du modèle de régression.

Tableau 26 : Récapitulatif des modèles des déterminants environnementaux de la croissance sur les PME

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,414 ^a	,171	,145	,92488435
a. Prédicteurs : (Constante), les déterminants environnementaux				

Source : nos enquêtes

La lecture du tableau ci-dessus montre que le R-Deux et le R-Deux ajustés sont différents 0,171 et 0,145 respectivement. Ces valeurs, inférieur à 0,5 montrent que nos deux variables n'exercent pas une d'influence l'une sur l'autre. R= 0,414^a montre qu'il y a une faible corrélation entre l'expérience professionnelle et la croissance. Nous rejetons donc notre première hypothèse spécifique en précisant que **les déterminants environnementaux de la croissance n'ont pas une influence sur les PME de la ville de Bafoussam**. Qu'en est-il de notre deuxième hypothèse spécifique ?

2.1.2 Influence des déterminants managériaux de la croissance sur les PME

Cette sous-section vise essentiellement à rapprocher les déterminants managériaux à la croissance. L'objectif étant de vérifier notre deuxième hypothèse spécifique qui stipule les déterminants managériaux influencent la croissance des PME. La vérification de cette hypothèse nécessite que nous identifions au préalable les différentes variables qu'elle comporte. Notamment la variable explicative (déterminants managériaux) et la variable expliquée (la croissance). Les résultats de cette identification sont donnés ci-dessous :

➤ **Identification et factorisation des indicateurs clés des déterminants managériaux**

En ce qui concerne la variable indépendante, la clarté et la richesse de notre questionnaire en a fait apparaître cinq principaux. Compte tenu du caractère plurimodal de la plupart de ces variables, nous avons opté pour une analyse en composante principales (ACP).

Le test d'extraction pour lequel nous avons opté étant l'analyse en composantes principales, une première tentative d'extraction a abouti à l'extraction de deux composantes de la base des données. Ce qui nous permis d'obtenir les résultats souhaités. Les résultats commencent naturellement par une analyse de la précision de l'échantillon d'indicateurs retenus pour le test.

Tableau 27 : Indice KMO et test de Bartlett de la formation ou de l'éducation

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,672
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	32,370
	ddl	10
	Signification	,000

Source: résultat de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, l'indice de précision de 0,672 est la preuve que les deux variables finalement retenues comme indicateurs des déterminants managériaux, sont valides et généralement fiables pour la suite de nos analyses. Par la suite, nous avons évalué leur pouvoir de représentativité en ce qui concerne la variance expliquée totale, les résultats sont donnés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 28 : Variance totale expliquée des déterminants managériaux

Variance totale expliquée						
composantes	Sommes extraites du carrée des changements			Sommes de rotation du carrée des changements		
	total	% de la variance	% cumulée	total	% de la variance	% cumulée
1	2,541	50,286	50,826	2,280	45,604	45,604
2	1,108	22,163	72,989	1,369	27,385	72,989
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Source : Résultat de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus montre qu'en ce qui concerne les déterminants managériaux, deux composantes expliquent à elle seule jusqu'à 72,989 de la variance totale. Ceci est largement suffisant pour servir de base pour l'extraction des items les plus pertinents de la formation. Le tableau ci-dessous effectue la rotation qui nous a permis de procéder à la factorisation des items retenus.

Tableau 29 : Matrice des composantes des déterminants managériaux

Matrice des composantes^a		
	Composante	
	1	2
quel est votre Niveau d'étude?	-,704	,369
Quel est votre type de formation initiale?	,827	,082
vos études sont-elles en rapport avec votre l'activité?	,721	,438
avez-vous fait des formations extra-scolaires?	,355	-,854
vos formations extra-scolaires sont-elles en rapport avec votre activité?	,846	,211
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
a. 2 composantes extraites.		

Source : résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus fait état d'une corrélation entre les indicateurs de la maîtrise du besoin en fonds de roulement. Par conséquent, l'ensemble de ces indicateurs a fait l'objet d'une factorisation afin d'en ressortir deux indicateurs que nous avons nommés : *Les déterminants managériaux*. Le coefficient Alpha de Cronbach a été utilisé à cet effet :

Tableau 30 : statistique de fiabilité des déterminants managériaux de la croissance sur les PME

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	5

Source : résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus montre que les variables factorielles obtenues à l'issue de la factorisation des indicateurs des déterminants managériaux, est statistiquement fiable pour la suite de nos analyses. Comme on peut le constater, un coefficient Alpha de Cronbach de 0,802 est

la preuve de la validité des facteurs déterminants managériaux. Etant donné que les items de la croissance ont été factorisés plus haut, nous allons dès à présent passer au test de notre deuxième hypothèse.

➤ **Test de l'influence des déterminants managériaux sur la croissance**

Nos deux variables étant des variables factorielles, le test le plus approprié comme précédemment est l'analyse de la régression. C'est pour cette raison que dans le cadre de la vérification de notre deuxième hypothèse spécifique, nous avons réalisé une analyse de régression. Notamment une régression linéaire simple mettant en relation les facteurs déterminants managériaux à celui de la croissance. Les résultats de ladite régression sont donnés ci-dessous:

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,461	2	6,230	9,566	,001 ^b
	de Student	19,539	30	,651		
	Total	32,000	32			
a. Variable dépendante : croissance						
b. Prédicteurs : (Constante), formation						

Source: Résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus montre que le test de régression pour lequel nous avons opté est statistiquement significatif au seuil de risque prédéfini de 5%. Autrement dit, le test de régression est fondé pour la suite de notre analyse. Les résultats de ladite régression sont contenus dans le tableau de calcul des coefficients.

Tableau 31 : Coefficients^a des déterminants managériaux sur croissance

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	7,330E-17	,140		,000	1,000		
	1	-,569	,143	-,569	-3,990	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : croissance

Source: Résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus montre que le béta standardisé est de -0,569 pour la relation entre les déterminants managériaux (X) et la croissance (Y). Dans cette perspective, l'équation de régression à laquelle nous aboutissons est la suivante $Y = -0,413 X$. De plus, le seuil asymptotique de signification de 0,000 est la preuve que notre test est statistiquement significatif au seuil asymptotique de 0,05. Par conséquent, La relation entre les déterminants managériaux et la croissance est certes significative, mais ces deux variables n'ont aucune influence l'une sur l'autre. Ce constat est en phase avec les valeurs de R-deux et de R-deux ajusté contenues dans le tableau ci-dessous :

Tableau 32 : Récapitulatif des modèles déterminants managériaux de la croissance sur les PME

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624 ^a	,389	,349	,80703721
a. Prédicteurs : déterminants managériaux				

Source : résultats de l'enquête

En effet, le tableau ci-dessus nous montre que le R-Deux et le R-Deux ajusté sont différents et respectivement 0,389 et 0,349, ce qui laisse une marge d'erreur de 0,04. Toutefois, nous observons que le coefficient de corrélation est de 0,624 ce qui indique qu'il y a une forte corrélation entre l'éducation et la croissance. Cette dernière valeur, positive et de loin supérieure à 0,5 montre que, les déterminants managériaux une influence significative négativement la croissance. Nous retenons donc notre deuxième hypothèse en précisant que *les déterminants managériaux de la croissance ont une influence significative sur les PME Camerounaise.*

2.2 Implications managériales de l'analyse des déterminants de la croissance sur les PME

L'objet de cette section est de présenter les implications managériales de l'étude des déterminants sur la croissance de la PME et faire des préconisations pour une amélioration de la situation des PME de notre environnement.

2.2.1 Implication managériale

Les résultats de notre étude suscitent des implications managériales pouvant contribuer à l'amélioration la gestion de l'entreprise, par conséquent de la croissance des PME. Dans le cadre de notre étude les déterminants de la croissance peuvent être assimilés aux compétences du dirigeant. C'est un facteur sur lequel le service RH s'appuie pour évaluer les compétences d'un postulant. Ainsi, L'ensemble des capacités, expériences, compétences et aptitudes que l'homme acquiert que ce soit dans le milieu socio-culturel ou par son passé professionnel joue un rôle important dans sa carrière professionnelle. Pour le cas du propriétaire des PME, ces capacités se manifestent à travers la gestion quotidienne de sa boîte. La réussite de cette dernière en dépend grandement de celui-ci. Pour Monchatre (2003), les compétences peuvent participer à transformer positivement les organisations et introduire un surcroît de croissance. Nos résultats ont permis d'affirmer que seuls les déterminants managériaux sont susceptible de promouvoir la croissance des PME Camerounaises. Ce qui traduit que l'éducation ou la formation est un atout pour les propriétaires dirigeants qui en disposent autant. Elle constitue un facteur déterminant de la capacité et de compétence du dirigeant dans la gouvernance de sa structure.

Les objectifs personnels du propriétaire-dirigeant et les buts poursuivis à travers l'entreprise ne sont pas figés. L'acquisition de nouvelles compétences managériales traduit une évolution du style de management ; par conséquent l'amélioration et l'évolution de la croissance. La règle qui se dégage est celle selon laquelle : tout individu qui rêve de devenir un dirigeant d'entreprise, et en plus compétent, doit être aguerrri d'un certain niveau d'étude requis. Développer les nouvelles compétences suppose « d'apprendre les idées de base, d'expérimenter, d'être accompagné, de savoir ce que les gens ont pensé de ce que vous avez fait », puis d'appliquer ce que vous venez d'apprendre (Mintzberg, 2005). Les propriétaires dirigeants doivent développer de compétences nouvelles au quotidien afin d'anticiper sur les effets de son environnement turbulent pour assurer sa croissance, gage de sa perpétuité. La formation continue et le renforcement des capacités du propriétaire dirigeant favorise d'une part l'acquisition de connaissances pour une meilleur efficacité et efficience dans ses fonctions, gage de la croissance. L'introduction des innovations diverses observées ces dernières années, oblige les gestionnaires à accéder aux nouvelles compétences pour faire face à un environnement caractérisé par un niveau d'incertitude élevé. La possession de ces habiletés confère alors un pouvoir. Les travaux effectués par le

CQRHT (2005) ont permis à juste titre de constater qu'après la période de démarrage (après environ cinq ans), le propriétaire-dirigeant peut-être désireux d'améliorer ses compétences managériales pour favoriser une meilleure rentabilité et une croissance accrue. Il est même primordial pour ce dernier de viser à augmenter le niveau de sa compétence et de développer une propension à l'amélioration continue de ces dernières.

Le niveau élevé d'éducation ou de formation traduit la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés en raison de ses compétences, qualités ou connaissances particulières. Ceci dans la mesure où, selon Hellriegel et *al.* (1992), les managers pourront prouver leurs compétences en exécutant, analysant, évaluant et dirigeant les tâches de leurs subordonnés, ils acquerront ainsi le pouvoir de la compétence. Ce pouvoir s'exerce dans un domaine très étroit. C'est donc pour dire que le pouvoir peut en quelque sorte découler de la compétence.

Nombreux sont les spécialistes qui reconnaissent le rôle déterminant des Compétences sur l'efficacité des gestionnaires (Belley et *al.*, 1998). L'existence des différences individuelles s'explique au niveau de la compétence détenue par chaque individu. En plus, certains succès non financiers tels que la réalisation de soi et le bien être personnel sont liés aussi aux compétences du propriétaire-dirigeant (CQRHT, 2005). Plusieurs études sur le propriétaire-dirigeant ont mis en évidence un certain nombre d'aptitudes et d'habiletés communes reliées à la croissance. On pense qu'une meilleure connaissance de ces caractéristiques pourrait permettre de prédire la probabilité de succès du propriétaire-dirigeant.

En effet, le but même de la gestion des compétences est l'intensification de l'individualisation en stimulant avant tout la performance individuelle et l'évaluation du personnel (Devos et Taskin, 2005). En clair, les compétences individuelles ont pour objectif de stimuler l'engagement individuel dans la contribution à la performance collective. On pourrait même considérer qu'elles réduisent la part d'arbitraire en indiquant la contribution de chaque acteur. Cependant, cette compétence individuelle n'est pas une fin en soi. Elle doit être mise au service d'une mobilisation collective qui se mesure en termes d'efficacité de résultat (Monchatre, 2003). Ainsi, la bonne marche de l'entreprise devrait être l'une des conséquences de la gestion des compétences.

Le lien de causalité entre la compétence, rendement et la pérennité de l'entreprise a été reconnu depuis longtemps par les spécialistes en psychologie industrielle et organisationnelle (Belley et *al.* 1998). Seulement, il a fallu attendre le début des années quatre-vingt-dix (90) pour que les chercheurs en management d'entreprise s'intéressent à l'étude de cette causalité. La recherche de Baum (1995) réalisée auprès de trois cent soixante-trois (363) propriétaires-dirigeants, relève l'existence de la relation significative entre les habiletés de ces derniers et la croissance de leurs entreprises.

L'atteinte des objectifs est même à l'origine de certaines notions comme le savoir et le savoir-faire. Les compétences du manager participent ainsi à la rentabilité de sa structure. Pour Monchatre (2003), les compétences d'un dirigeant peuvent participer à transformer positivement les organisations et introduire un surcroît de performance économique. Les compétences du propriétaire-dirigeant non seulement permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de rentabilité mais aussi de croissance. La croissance de l'entreprise est donc directement liée aux habiletés du propriétaire-dirigeant. Une équipe de chercheurs canadiens, après enquête sur mille deux (1 002) propriétaires/exploitants, trouve que parmi ceux qui comptent prendre de l'expansion, la plupart adoptent plusieurs stratégies de croissance parce que cette dernière suppose des améliorations matérielles mais surtout le perfectionnement des connaissances et compétences (CQRHT, 2005).

La gestion des compétences est présentée comme l'une de ces nouvelles pratiques qui soutiennent la flexibilité, l'adaptation continue et la pérennité de l'entreprise (Devos et Taskin, 2005). La compétence du manager à cet effet permet à la firme d'être réactive en étant attentive aux évolutions imposées par l'environnement. Parlant toujours de la souplesse des organisations productives, Défelix et Retour (2002) pensent que la gestion des compétences est le management stratégique qui va stimuler la flexibilité voire même la pérennité.

Dans la conception même de l'entrepreneuriat, Letowski (2004) pense qu'elle est la capacité à s'adapter dans la durée à « faire son beurre » dans un environnement concurrentiel, cela suppose non seulement des valeurs mais aussi des aptitudes personnelles. Le manager compétent doit rester souple, s'adapter aux évolutions de l'environnement pour ne pas être surpris par le changement de situation et par conséquent faire perdurer son activité.

2.2.2 Préconisation ou recommandation

Le management de l'entreprise requiert un certain nombre de connaissances. Avec l'évolution rapide de l'environnement économique dû aux phénomènes de mondialisation et de la société de l'information, ces connaissances sont de plus en plus exigées. Le dirigeant spécialisé dans la prise de décisions relatives à la gestion de sa structure, représente une figure importante dans la réussite de cette dernière. Avec l'approche compétence dans laquelle s'inscrit désormais toute la ressource humaine de l'entreprise, le top manager n'est pas certainement épargné. Il doit posséder des habiletés permettant d'évaluer si nécessaire sa contribution propre à la bonne marche de l'entreprise. Le cadre managérial africain se caractérise par la prédominance des TPE et PME. Ces structures sont dans la plupart des cas pilotées par un propriétaire-dirigeant. Le propriétaire-dirigeant a la spécificité d'être en même temps propriétaire et aussi exploitant de la firme. Il représente la principale ressource pour son entreprise. Cette délicatesse de rôle exige de la part de ce dernier des habiletés et aptitudes nécessaires au bon management de sa structure. Ainsi, les promoteurs de PME doivent avoir les capacités, aptitudes tels que :

- ❖ Se connaître soi-même et prendre conscience de son rôle au sein de l'entreprise :

Le promoteur de la PME doit avant toute chose prendre conscience de sa place et la responsabilité qui est la sienne étant donné qu'il se trouve au cœur de son entreprise ;

- ❖ Prendre également conscience de son comportement et de ses conséquences sur ses collaborateurs : le promoteur de la très petite entreprise doit d'abord jouer un rôle extrêmement social. Il doit entretenir de bonnes relations tant avec son personnel s'il en a qu'avec toute autre personne en relation avec son entreprise. Il doit être un « manager de proximité ».

- ❖ Avoir une expérience avant de se lancer dans tous métiers ;

- ❖ Avoir un bon réseau relationnel : les promoteurs de PME sont constamment en relation avec diverses parties prenantes à l'instar de l'administration fiscale, les fournisseurs les clients... ainsi ceux-ci doivent établir avec ces derniers une véritable relation de confiance. Pour cela ils doivent nouer le contact avec des personnes utiles à leurs au développement de leurs activités et savoir entretenir ces relations.

- ❖ Respecter les règles imposées par le métier : les promoteurs de PME se heurtent dans leurs métiers principalement à l'administration fiscale. Pour cela, pour un développement pérenne de leurs structures, ils doivent se conformer aux règles imposées par ces administrations ;
- ❖ Jouir d'un grand côté opportuniste : avant de se préoccuper des ressources, de la stratégie et de la reconfiguration organisationnelle nécessaire à la réalisation de sa structure, l'entrepreneur doit détecter, construire et profiter des opportunités d'affaires qui se présentent à son horizon ;
- ❖ Développer un esprit de créativité : pour se faire, le promoteur de PME devra être motivé, utiliser son expérience, avoir une confiance. Cela passe nécessairement l'effort d'innovation des promoteurs.
- ❖ Avoir une vision de long terme : l'objectif que visera le promoteur lui permettra d'orienter ses actions et de définir les stratégies pour y arriver. Se fixer une vision bien définie permettra aux promoteurs d'orienter ses actions et ses prises de décisions.
- ❖ Eviter l'imitation : les promoteurs de PME doivent avoir un esprit assez créatif afin d'éviter toute imitation ;
- ❖ Avoir un sens de distinction entre l'intérêt personnel et l'intérêt de l'entreprise :

Si le promoteur de PME souhaite que son entreprise aille loin, il doit savoir distinguer son intérêt personnel de celui de l'entreprise. Il devra mettre l'intérêt de l'entreprise en priorité. Aussi il n'y a pas lieu de faire une confusion entre les ressources de l'entreprise et ses ressources propre car cela n'est pas favorable au bon fonctionnement de la gestion de l'entreprise ;

- ❖ La perception et l'estimation des risques : sans assimiler l'entrepreneur à un calculateur, le rapport qu'il entretient avec le risque est à la base de théories économiques largement diffusées. Ainsi, l'individu entrepreneur doit être à même de prendre des risques (être un discophile) ;
- ❖ Développer les aptitudes telles que : l'innovation, l'anticipation, la prévision, l'honnêteté, l'humilité, la persévérance, l'endurance, la patience, le dynamisme, la polyvalence etc....

L'intégration de toutes ses capacités et aptitude par le dirigeant, lui confère des compétences extrêmes dans la maîtrise de la gestion de l'entité. Par conséquent, il est sensé réaliser de bon résultat ; lui permettant de croître et de veiller sur sa pérennité.

En somme, cette partie nous a été réservée pour présenter l'étude détaillée de notre processus de recherche ; de point de départ de la méthodologie adoptée jusqu'aux préconisations ; en passant par les enquêtes, les tests statistiques, la conclusion des résultats et les implications managériales.

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche a consisté à analyser l'influence des déterminants de la croissance sur les PME Camerounaises. Il est bon de rappeler que le terme profil du dirigeant a été défini dans cette recherche par les compétences du dirigeant. Les compétences désignent les aptitudes à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'actions déterminées (Le Boterf, 1994 cité par Tarondeau, 2004). Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992). Ce concept renvoie à la formation, l'expérience professionnelle, à l'âge et à la proximité métier du dirigeant / activité de l'entreprise. Tous ces éléments impactent sur la croissance des PME (Lorrain, 1995 ; Chandler et Jansen 1992 ; Filion, 1996 ; Mamboundou, 2003 ; Tarondeau, Bayad et *al.*, 2006).

Les résultats de l'étude montrent partiellement que les déterminants de la croissance influencent de façon significative les PME Camerounaises. Parmi les deux hypothèses spécifiques testées, une seule a été confirmée. Par conséquent, nos résultats sont mitigés car il y'a mariage non harmonieux entre les deux hypothèses spécifiques. Nous ne pourrions donc conclure en totalité que les déterminants de la croissance influencent significativement les PME Camerounaises. Par la suite, le lecteur pourrait donc se poser la question de savoir quelles sont les variables des déterminants de la croissance qui influencent significativement les PME et celles qui ne le sont pas ?

Sur la base de notre modèle de recherche, il a été retenu deux variables (les déterminants environnementaux et les déterminants managériaux). Ces deux variables ont été mis en relation avec la croissance. Après de multiples tests d'analyses statistiques, il ressort de nos résultats que seul les déterminants managériaux de la croissance influencent positivement les PME camerounaises.

Ces résultats, en validant l'ensemble des préceptes conceptuels, donnent lieu à des contributions théoriques et managériales. Sur le plan théorique, cette recherche relance le débat scientifique sur le rôle du propriétaire - dirigeant dans la compétitivité des PME, même si l'on note une faiblesse de travaux véritables sur la question en contexte de la PME mettant sur un continuum les concepts de compétences et de vision. Elle semble confirmer une affirmation de Julien et Morin (1996) : « *un bon entrepreneur est celui qui développe ses compétences et sa vision pour se maintenir et demeurer compétitif* » (P. 40).

Sur le plan managérial, l'étude montre que pour susciter un impact positif des déterminants de la croissance sur les PME, les dirigeants doivent posséder des compétences multiples pour garantir ce succès dans un environnement d'affaires changeant (D'Amboise et Bouchard, 1990). Ainsi, il est recommandé aux dirigeants de mener des actions qui permettent aux employés de suivre ce mouvement de changement, afin de veiller à la croissance de leur organisation (Filion, 1997).

Cette étude comporte tout de même des limites, essentiellement liées au choix des variables endogènes (non exhaustives), la structure des relations causales du modèle de recherche, à la taille (33 répondants sur 100 envois) et aux caractéristiques de l'échantillon ainsi que le caractère contextuel de terrain (multiplicité des secteurs d'activités). A partir de ces limites, l'étude ouvre des voies à des recherches futures pouvant s'articuler autour de deux (2) axes : 1)- compréhension de l'impact des déterminants de la croissance (mesuré de façon approfondie à partir d'autres facteurs tels que la culture d'entreprise, le dynamisme, les barrières à l'entrée, etc.) sur la croissance des PME Camerounaises; 2)- extension de l'étude sur un large échantillon et à d'autres types de PME, afin de mieux cerner la problématique de l'influence des déterminants de la croissance tangible des PME Camerounaises.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AMMAR, S et NAKAA, N (2016), « Impacts du profil de l'entrepreneur sur la croissance des petites entreprises tunisiennes: cas de la région de Gafsa » *International Journal of Commerce and Management Research* Volume 2; Issue 3; March 2016; Page No. 23-27

BEN ARFI, W et Hikkerova, L (2018), « Capital social et vision stratégique du dirigeant : Quels impacts sur la croissance dans un contexte Défavorable ? » *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique MONTPELLIER*, 6-8 juin 2018

BOUBAKARY, BOUKAR, H et TSAPI, V (2017), « l'impact du profil psychologique du dirigeant sur la croissance des pme au Cameroun » *Question(s) de management (n°18)* 16 pages

BOUKA, H. (2009), « les déterminants de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises », *revue camerounaise du management n° 17* janvier-juin, p 57-70.

BOUKAR, H. et JULIEN, P-A. (2009), « Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature », *Colloque international la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*, 11^{es} journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME 27 au 29 mai.

DEGEORGE, J M, CHABAUD, D et MESSEGHEM, K (2015), « croissance des entreprises : le dirigeant au cœur des analyses » Éditorial De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover » 2015/1 n° 24 | pages 5 à 7

ETOGO NYAGA, Y. P. (2019), « Formation Du Dirigeant Et Performance Des PME Au Cameroun » *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development* December 2019, Vol. 7, No. 2, pp. 41-49

FEUDJO, J-R. (2007), « La création de la valeur par les petites industries dans les pays en voie de développement : une application du modèle EVA », dans *Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine*. Editions CLE Yaoundé.

- GAVARD-PERRET, M.-L ; GOTTELAND, D. ; HAON, C. et JOLIBERT, A. (2008), *Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* Education Pearson 336 p
- GUEGUEN, G. (2009), « Pme et Stratégie : quelles spécificités ? » *revue économie et management* I n° 131 I Avril.
- GUEGUEN, G. (2010), « Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME », 10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME Toulouse Business School.
- GUILHON, B. et M. Marchesnay (1994), « Présentation du nouveau développement en économie industrielle », *Revue d'Économie Industrielle*, numéro spécial, n° 67.
- GUYOT, J.-L. ; JANSSEN, F. ; et LOHEST, O. (2006), « Facteurs influençant la croissance de l'emploi des PME wallonnes », *CRECIS Center For Research In Change, Innovation And Strategy LOUVAIN School of Management* working paper 11.
- HEJAJI, I et FAHSSIS, L (2018), « Étude sur le profil du dirigeant des PME: Opérationnalisation des variables » *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* ISSN: 2550-469X Numéro 6 : Septembre 2018
- JANSSEN, F. (2002), « Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise », *6^o Congrès international francophone sur la PME Octobre* - HEC – Montréal
- JANSSEN, F. (2003), « L'impact de l'environnement sur la croissance de l'emploi : une étude empirique des p.m.e. belges » *Université Catholique de Louvain Institut d'Administration et de Gestion*.
- JANSSEN, F. (2004), « L'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance : étude empirique », *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME - 27, 28 et 29 Octobre*, Montpellier
- JULIEN, P.-A., ST-JEAN, E. et AUDET, J. (2006), « Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance », *CIFPME*, Fribourg, Suisse

KOMBOU et NGOK EVINA, J-F. (2007), « La performance des entreprises et le style de pouvoir du dirigeant : une étude à partir des PME camerounaises », dans *Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine* .Editions CLE Yaoundé.

MARCHESNAY, M., (2008), « Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance », *Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n° 2, p.145-168. <http://id.erudit.org/iderudit/029434ar>

NDJAMBOU.R et SASSINE.M (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision »

La Revue Gestion et Organisation 6 (2014) 7–19

NGANTCHOU A. et MOUFFA NOUASSI M. J. (2019), « les pratiques budgétaires en contexte pme au Cameroun », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'audit*, « numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 », p 450 - 475

NGOK EVINA J-F. (2007), «Le développement de la TPE camerounaise : évidences ou paradoxes? », *revue.org, communication et organisation*, PUB, p 150-166

NGONGANG, D (2014) « analyse de la compétence des propriétaires – dirigeants des p.m.e. du nord – Cameroun » Editions ICES | « *Revue Congolaise de Gestion* » 2014/1 Numéro 19 | pages 9 à 42

NKAKLEU, R. et FOUUDA ONGODO, M. (2009), « Influence des structures d'accompagnement sur les pratiques de gestion de 250 PME/PE camerounaises en phase de démarrage », colloque international la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé 11^{es} journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat INRPMEAUF-AIREPME 27 au 29 mai.

NUKUNU, G.Y. (2012) « Déterminants de l'Entrepreneuriat au Togo » Université de Lomé, Togo, Lomé Rapport de Recherche du FR-CIEA N0. 20/12

ONANA, F.-X. (2006), Motivations et modes de gestion des femmes entrepreneurs au Cameroun : Une étude exploratoire, Thèse de doctorat, Université Montesquieu Bordeaux IVDouala.

PAPADAKI, E. et CHAMI, B. (2002), « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada », Direction générale de la Politique de la Petite Entreprise, Industrie Canada.

SAMMUT, S. (1996), « Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance », Actes du colloque Stratégie et croissance des PME, 3e congrès international francophone de la PME, Université du Québec à Trois Rivières, 23-25 octobre, tome 1.

ST-PIERRE, J. ; JANSSEN, F. ; JULIEN, P-A. et THERRIEN, C. (2004), « Influence du marché et de la clientèle desservis sur les facteurs de croissance des PME manufacturières », in CCSBE, *Entrepreneurship and economic development : innovation, opportunity and capacity*, Proceeding of the 21st CCSBE (Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship) Conference, Regina, Saskatchewan, 12-13 Novembre.

TEYSSIER, C. (2010), « L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hypercroissance : une approche par l'étude de cas », 10^{ème} *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.

TORRES, O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, n°2, p. 9-44.

TORRES, O. (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants », chapitre 1, in *PME, de nouvelles approches*, sous la coordination de O. torres, Economica, Paris, 187 p.

TORRES, O. (2009), « Les PME dans le monde », *revue économie et management* I n°131 I Avril.

TSAPI, V. (2007), « la petite entreprise africaine : réalités et perspectives », dans *Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine*. Editions CLE Yaoundé.

UM-NGOUEM, M. T. (2006), « Les nouveaux défis de la TPE dans les Pays du Sud », *Revue internationale de PME*, Vol 19, n°1, p 119-141.

Wtterwulghe, R. (1998) *La PME, Une entreprise humaine*, DeBoeck Université, Bruxelles, p 31.



ANNEXES

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail – Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

**ECOLE NORMALE
SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT
TECHNIQUE**

BP. 886 EBOLOWA/ Tél : 237 243
71 78 16

Site web : www.enst-ebolowa.com
mailto:ensetebwa@gmail.com



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

**HIGHER TECHNICAL
TEACHERS' TRAINING
COLLEGE**

P.O BOX: 886 EBOLOWA/ Tél :
237 243 71 78 16

Site web : www.enst-ebolowa.com
mailto:ensetebwa@gmail.com

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur

Dans le cadre de rédaction du projet de fin de formation du second cycle de l'Ecole Normal Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) d'Ebolawa ; nous nous sommes intéressés sur l'impact du profil du dirigeant sur la croissance des PME dont le thème s'intitule : « LES DETERMINANTS DE LA CROISSANCE DES PME).

Notre objectif principal dans ce travail est de montrer comment les déterminants influencent la croissance des PME camerounaises. Cet objectif se décline en deux objectifs secondaires : vérifier que les déterminants environnementaux influencent positivement la croissance des PME, vérifier que les déterminants managériaux influencent positivement la croissance des PME.

Pour cela, nous vous garantissons la stricte confidentialité de vos réponses et traitements statistiques qui suivront.

Comptant sur votre bonne compréhension et vous remerciant d'avance de votre disponibilité, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de notre sincère considération.

Verdiane SOKOUDJOU

I- CARACTERISTIQUES DE LA PME

➤ Q1 : Dans quelle branche d'activité exerce l'entreprise

Commerce transformation prestation de service autres

➤ Q2 : Quel est le statut juridique de la PME

ETS SARL SNC SA

➤ Q3 : Age de l'entreprise

Moins de 5 ans 5 à 10 ans 10 à 15 ans 15 à 20 ans

➤ Q4 : L'effectif du personnel

10 – 20 ans 20 – 30 ans 30 – 50 ans

II- INFLUENCE DES DETERMINANTS MANAGERIAUX SUR LA CROISSANCE DES PME

➤ Q5 : Quel est votre niveau d'étude

Moins du BAC BAC+1 BAC +2 BAC +3 BAC +5

➤ Q6 : Quel est votre type de formation initiale

Gestion finance économie science lettre ingénierie autres

➤ Q7 : vos études sont – elles en rapport avec votre activité ?

OUI NON

➤ Q9 : avez-vous fait des formations extra scolaires ?

OUI NON

➤ Q10 : vos formations extra – scolaires sont – elles en rapport avec votre activité

OUI NON

III- INFLUENCE DES DETERMINANTS ENVIRONNEMENTAUX SUR LA CROISSANCE

➤ Q11 : avez-vous exercé dans une ou plusieurs entreprises avant de devenir propriétaire d'entreprises

OUI NON

➤ Q12 : Si oui qu'elle est votre tranche d'ancienneté

Moins 2 ans 2 à 5 ans + 5 ans

➤ Q13 : Quel est votre ancienneté dans l'entreprise:

Moins 2 ans 2 à 5 ans + 5 ans

➤ Q14 : Quel est votre ancienneté dans le secteur
Moins 2 ans 2 à 5 ans + 5 ans

IV- INDICATEURS DE CROISSANCE

➤ Q15 : Quel est le taux de variation de votre CA pour les 3 dernières
À moins 0% 0 – 5% 5 – 10% 10-20% 30% ou plus

➤ Q16 : Quel est le taux de variation de votre résultat pour les 3 dernières années
À moins 0% 0 – 5% 5 – 10% 10-20% 30% ou plus

➤ Q17 : Quel est la proportion de variation de l'effectif du personnel employé dans une
entreprise pour les 03 dernières années
À moins 0% 0 – 5% 5 – 10% 10-20% 30% ou plus

TABLE DES MATIERES

ADVERTISSEMENT	i
SOMMAIRE	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT	iv
LISTE DES ABBREVIATIONS	v
LISTES DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	1
2. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	3
3. OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	5
4. INTERETS DE LA RECHERCHE.....	5
5. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE	5
6. DEMARCHE METHODOLOGIQUE	6
7. PLAN DE L'ETUDE.....	6
PREMIERE PARTIE : LES DETERMINANTS AUX CŒUR DE LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES.....	7
CHAPITRE I : DESCRIPTION DES DETERMINANTS DE LA CROISSANCE DES PME.....	8
SECTION I : DESCRIPTION DES DETERMINANTS ENVIRONNEMENTAUX ET MANAGERIAUX DE LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES.....	8
1.1. Description des déterminants environnementaux de la croissance des PME camerounaises	8

1.1.1 Description selon Birley et Westhead :	8
1.1.2 La description selon Weinzimmer :	9
1.1.3 Description selon Lohmann :	10
1.2 Description des déterminants managériaux de la croissance des PME en contexte amerounais	11
1.2.1 Dirigeant et entrepreneur	12
1.2.2 Propriétaires dirigeant et entrepreneur	12
1.2.3 Fondateur-proprétaire et manager professionnel	13
SECTION II : UNE TENTATIVE D'EXPLICATION DU LIEN DETERMINANTS DE LA CROISSANCE ET PME A LA LUMIERE DE LA THEORIE	15
2.1 Notion de croissance des entreprises	15
2.2 Facteurs explicatifs de la croissance	16
2.3 Les indicateurs de mesure de la croissance	17
2.3.1 Les indicateurs qualitatifs	17
2.3.2 Les indicateurs quantitatifs	17
2.4 Typologie, stratégie et forme de croissance de la PME	18
2.4.1 Typologie de croissance	18
2.4.2 Les stratégies de croissances	19
2.4.3 Les formes de croissance	20
CHAPITRE II : LE DIRRIGEANT, UN PILIER DANS LA CROISSANCES DES PME	22
SECTION I : LE DIRRIGEANT, MODE ALTERNATIF DE LA COISSANCE DES PME CAMEROUNAISE	22
1.1 Les théories de recherche de la croissance	23
1.1.1 La théorie fondée sur les ressources	23
1.1.2 La théorie de l'école des populations	25
1.1.3 La théorie de management stratégique	25
1.2 Modélisation des déterminants de la croissance	25
1.2.1 Le modèle de Storey	25
1.2. 2 Modèle de synthèse	27
SECTION II: LE DIRRIGEANT AU CŒUR DE LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISE	28
2.1 L'âge du dirigeant	28
2.2 Le niveau d'éducation et le type de formation	29

2.3 L'expérience professionnelle du dirigeant	31
DEUXIEME PARTIE : LES SPECIFICITES DES DETERMINANTS SUR LA CROISSANCES DES PME EN CONTEXTE CAMEROUNAIS	33
CHAPITRE 3 : LE CHOIX METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	34
SECTION I : JUSTIFICATION DES CHOIX METHODIQUES.....	34
1.1 Rappel de la question de recherche et des hypothèses.....	34
1.1.1 Question de la recherche	35
1-1-2 Hypothèses de recherche	35
1.2 Démarche et échantillonnage.....	36
1.2.1 Démarche méthodologique	36
1.2.3 Délimitation du sujet	38
1.2.4 Processus d'échantillonnage	38
1.2.4 Choix du cadre d'échantillonnage et méthode d'échantillonnage	39
1.3 Méthodes de collecte et de traitement des données	41
1.3.1 L'instrument de collecte des données	41
1.3.2 Les méthodes d'analyse de données	42
SECTION II : LE CANEVAS DE LA RECHERCHE	44
2.1 Analyse des caractéristiques des PME de notre échantillon (PME de la ville de Bafoussam)	44
2.1.1 Analyse des caractéristiques des entreprises de notre échantillon	44
2.1.2 Analyse des caractéristiques des propriétaires-dirigeants de Bafoussam	48
2.2 Analyse de l'échantillon selon L'expérience professionnelle avant de devenir Propriétaire	50
CHAPITRE IV : MISE EN EVIDENCE DE LA CONTRIBUTION DES DETERMINANTS SUR LA CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES.....	52
SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	52
1.1 Caractérisation des variables des déterminants de la croissance des PME de Bafoussam Cameroun.....	52
1.1.1 Les déterminants managériaux.....	52
1.1.1 Le niveau d'éducation du dirigeant.....	53
1.1.2 Le type de formation ou spécialité	53
1.2 Evaluation de la croissance	55

1.2.1 La valeur des ventes ou du chiffre d'affaires :	55
1.2.2 L'effectif du personnel employé	56
1.2.3 Le résultat net	57
SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	58
2.1 Discussion des résultats et implications managériale de la recherche	59
2.1.1 Influence des déterminants environnementaux de la croissance sur les PME	59
2.1.2 Influence des déterminants managériaux de la croissance sur les PME	64
2.2 Implications managériales de l'analyse des déterminants de la croissance sur les PME .	69
2.2.1 Implication managériale	70
2.2.2 Préconisation ou recommandation	73
CONCLUSION GENERALE	76
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	78
ANNEXES	82
TABLE DES MATIERES	xiv