



HAL
open science

LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES PME CAMEROUNAISES : QU'EN PENSENT LES ENTREPRENEURS?

Josée St-Pierre, Luc Foleu, Georges Abdul-Nour, Serge Nomo

► **To cite this version:**

Josée St-Pierre, Luc Foleu, Georges Abdul-Nour, Serge Nomo. LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES PME CAMEROUNAISES : QU'EN PENSENT LES ENTREPRENEURS?. 6 th Africa Business and Entrepreneurship Conference, Apr 2015, New-York, États-Unis. hal-01703201

HAL Id: hal-01703201

<https://hal.science/hal-01703201>

Submitted on 7 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Référence: St-Pierre, J., Foleu, L., Abdounour, G. et Nomo, S. (2015, avril). « Les freins au développement des PME camerounaises : qu'en pensent les entrepreneurs? », 6th Africa Business and Entrepreneurship Conference, New York, 15 avril.

6th Africa Business and Entrepreneurship Conference

New York, Avril 2015

LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES PME CAMEROUNAISES : QU'EN PENSENT LES ENTREPRENEURS?¹

Josée St-Pierre, Luc Foleu, Georges Abdul-Nour, Serge Nomo

**Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières**

Résumé

Dans la plupart des économies du monde, les PME sont considérées comme les véritables vecteurs de la création d'emplois et de la richesse. Ces entreprises, à travers leur dynamisme et leurs activités, constituent un moteur pour la croissance et un outil de redistribution de la richesse. Ces caractéristiques des PME s'appliquent également aux pays africains, alors qu'elles constituent, en plus, un important acteur pour la réduction de la pauvreté. Mais, la création et le développement de ces entreprises nécessitent un cadre harmonieux et propice, et doit permettre d'obtenir des ressources en quantité et qualité suffisante, lesquelles peuvent être physiques, financières, humaines, informationnelles et relationnelles. Or, l'environnement des affaires et les insuffisances de l'écosystème africain sont considérés comme l'une des principales causes de l'échec ou de la faible compétitivité des entreprises de ce continent. Qu'en est-il au Cameroun ? Une enquête réalisée auprès de PME camerounaises, à laquelle ont répondu plus de cent propriétaires-dirigeants sur leurs capacités à être compétitives dans un environnement d'affaires mondialisé, semble démontrer que ces entreprises ont d'importants défis à relever si elles veulent se développer et même assurer leur pérennité. Un environnement bien nanti mais déficient sur le plan de l'organisation et de l'accès aux ressources, ainsi que sur les comportements des différents acteurs économiques, est un défi supplémentaire pour les dirigeants de PME, qu'ils ne peuvent relever seuls. Les pouvoirs publics ont donc devant eux un important travail à faire pour rehausser le niveau de compétitivité des PME et celui-ci passe par une modernisation des infrastructures en place afin de les aligner aux normes mondiales.

¹ Les auteurs aimeraient remercier la Chaire du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME pour son appui financier, le professeur Maurice Fouda de l'Université de Douala pour sa contribution à la collecte des données et Martin Morin pour le travail statistique. Ils demeurent toutefois les seuls responsables des idées qui sont présentées dans ce document.

Les freins au développement des PME camerounaises : Qu'en pensent les entrepreneurs?

Introduction

Dans la plupart des économies du monde, les PME sont considérées comme les véritables vecteurs de la création d'emplois et de la croissance (World Bank, 2014). Ces entreprises, par leurs investissements et leur consommation, créeraient de la valeur ajoutée et produiraient de multiples biens et services, contribuant ainsi, de façon significative au financement des services publics et au dynamisme de l'économie locale (Goudreault et Hébert, 2013). En somme, « Les petites et moyennes entreprises constituent un atout irremplaçable pour le développement, en représentant à la fois un moteur pour la croissance et un outil de redistribution » (ESF, 2009, p. 1).

En Afrique sub-saharienne (ASS), « le segment des PME représente plus de 90 % de l'ensemble des entreprises, parmi lesquelles 70 à 80 % sont des micro et très petites entreprises. Elles sont la principale source d'emploi et de revenu des Africains, après l'agriculture de subsistance » (Tadesse, 2009, p. 17). Pour accélérer le développement de leurs économies, les pays africains gagneraient donc à favoriser l'émergence et soutenir la croissance de ces entreprises, ce qui a été compris par un certain nombre d'entre eux qui ont mis sur pied des ministères dédiés aux PME. A l'instar de ces actions, un nombre croissant de chercheurs suggèrent que les décideurs politiques qui veulent renforcer le secteur privé doivent prêter une attention particulière aux lois, règlements et mécanismes institutionnels qui conditionnent ou façonnent la vie économique (World Bank, 2013).

Une condition primordiale de la réussite des PME et des programmes qui les soutiennent est la pertinence de la politique, de l'environnement juridique et réglementaire dans lequel ces entreprises opèrent, car de nombreux obstacles auxquels se heurtent les PME sont liés à l'environnement global (Hobohm, 2001). En d'autres termes, il faudrait que l'environnement des affaires soit propice ou favorable pour faciliter le développement des PME. « L'environnement des affaires peut être défini comme l'ensemble des conditions politiques, légales, institutionnelles et réglementaires qui régissent les activités des entreprises » (ESF, 2009, p. 4). En Afrique, l'environnement des affaires est considéré comme l'une des principales causes de l'échec ou de la faible performance des entreprises; l'amélioration du climat des investissements constitue d'ailleurs l'une des priorités de la Banque mondiale sur ce continent (Bigsten et Söderbom, 2006). Dans cette perspective, l'objectif de cette communication est d'identifier, à partir de l'opinion de dirigeants de PME, les freins (externes) à la croissance de leur entreprise dans le contexte spécifique du Cameroun.

Notre texte comprend cinq sections. La première section sera consacrée aux principales théories qui traitent de l'influence de l'environnement sur les entreprises. La deuxième présentera les freins au développement des PME en Afrique sub-saharienne, qui sera suivie de l'évolution récente de l'économie camerounaise. La quatrième section servira à présenter les résultats d'une enquête réalisée auprès d'entrepreneurs camerounais. Enfin, la cinquième section proposera une discussion de ces résultats, avant de conclure et de proposer quelques avenues de recherche.

1. L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

L'émergence de la théorie de la contingence a mis en exergue l'importance de l'adéquation entre une entreprise et son environnement pour assurer son développement et sa pérennité. Burns et Stalker (1961) ont identifié des formes d'organisation (mécanique, organique) adaptées à divers types d'environnements (stable, dynamique) alors que Lawrence et Lorsch (1967) ont mis en évidence que la congruence entre l'organisation interne de l'entreprise et les contraintes de l'environnement était source d'efficacité organisationnelle.

D'autres travaux soutiennent que les relations entre une organisation et son environnement ne sont pas toujours harmonieuses, l'environnement externe pouvant être de nature hostile ou facilitatrice pour cette dernière. Dans la perspective hostile, on retrouve un courant théorique né dans la seconde moitié du siècle dernier : l'écologie des populations. Les tenants de ce courant postulent que la survie d'une organisation n'est pas liée à ses ressources internes mais à la sélection naturelle au sein d'une communauté d'organisations (Rouleau, 2007); la capacité de changement des organisations serait limitée par l'inertie organisationnelle (Hannan et Freeman, 1977). Par conséquent, « les changements dans le paysage organisationnel sont le résultat d'un phénomène de sélection plutôt que d'un phénomène d'adaptation [...] » (Bélanger et Mercier, 2006, p. 45; Hannan et Freeman, 1977). Les turbulences ou les forces environnementales auraient donc plus d'impact que la volonté ou les choix des dirigeants, sur la pérennité des organisations.

Dans une perspective contraire à la précédente, d'autres auteurs mettent en valeur l'importance des facteurs externes dans le développement des entreprises. L'environnement de l'entreprise est perçu ici comme un espace de ressources et d'acteurs qui, de façon directe ou indirecte, contribuent ou peuvent contribuer à la réussite de celle-ci. Dans cette catégorie, l'entreprise est considérée comme étant une composante d'un écosystème d'affaires (Moore, 1993) ou d'un écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2011a; Spilling, 1996). Le premier concept, l'écosystème d'affaires est relatif aux relations qu'une entreprise entretient avec d'autres pour atteindre un objectif commun. Dans un écosystème d'affaires, les entreprises coopèrent (*collaborent et sont en concurrence*) pour développer de nouveaux produits, satisfaire les besoins de la clientèle (Moore, 1993); il s'agit donc d'un réseau d'entreprises et cela correspond moins à notre réflexion qui se veut plus large en terme d'interactions entre une entreprise et son environnement comme c'est le cas dans l'écosystème entrepreneurial.

L'écosystème entrepreneurial n'a pas fait l'objet d'une définition consensuelle par les chercheurs (Cross Border Virtual Incubator, 2013), alors que certaines définitions proposées peuvent contribuer à mieux cerner ce concept. Spilling (1996) définit l'écosystème entrepreneurial comme une complexité et une diversité d'acteurs, de rôles et de facteurs environnementaux qui interagissent pour définir la performance entrepreneuriale d'une région ou d'une localité. Pour Isenberg (2010), il s'agit d'une combinaison complexe d'éléments (tel que le leadership, la culture, le marché des capitaux) qui, pris individuellement, sont propices à l'entrepreneuriat mais insuffisants pour le soutenir. Ces deux définitions mettent en exergue, premièrement, la diversité des composantes de l'écosystème entrepreneurial; deuxièmement, l'interaction entre les composantes du système. On en déduit que l'écosystème entrepreneurial est composé de tous les acteurs économiques et facteurs environnementaux existant dans un espace géographique (Spilling, 1996) qui contribuent à la création et au développement des entreprises. Mieux encore, l'écosystème entrepreneurial, c'est l'interaction entre un ensemble d'éléments

institutionnels et d'acteurs individuels qui favorisent l'entrepreneuriat, l'innovation et la croissance des PME (Mazzarol, 2014). Quels sont, de façon précise, les éléments qui composent ce système? L'étude des différents modèles proposés devrait permettre de nous aider à répondre à cette question.

1.1 L'écosystème entrepreneurial : les différents modèles et leurs composantes

Tel que dit plus haut, il n'existe pas de définition universelle de l'écosystème entrepreneurial et plusieurs auteurs ont proposé une diversité de modèles que nous présentons individuellement avant de les intégrer à un tableau synoptique comparatif.

Cohen (2006) propose un modèle composé de sept éléments : réseau informel (amis et relations familiales de l'entrepreneur, collègues, etc.), réseau formel (divers groupes d'acteurs de la communauté économique : centre de recherche, etc.), université, gouvernement (réglementation, politique incitatives, subventions, etc.), services professionnels et d'appui, accès au capital, pool de talent (accès à la main d'œuvre qualifiée).

Pour Isenberg (2011b), les éléments qui constituent l'écosystème entrepreneurial peuvent être regroupés en six domaines : « *a conducive **culture**, enabling **policies and leadership**, availability of appropriate **finance**, quality of **human capital**, venture-friendly **markets** for products, and a range of institutional and **infrastructural supports** » ». Ces domaines contiennent 12 facteurs : capital financier (Finance), *success stories* et normes sociétales (culture), institutions non-gouvernementales, infrastructures et services professionnels (infrastructural support), institut de formation et main d'œuvre (human capital), réseaux et *early customers* (markets), leadership et gouvernement (policy).*

Suresh et Ramraj (2012) proposent un modèle composé de huit éléments : soutien moral (fourni par le réseau familial et de relations sociales), soutien financier (de sources formelles et informelles), réseau (associations professionnelles, réseaux sociaux, etc.), appui gouvernemental (à travers les organismes d'appui, les incubateurs, les récompenses, etc.), soutien social (récompenses d'associations professionnelles, culture de l'acceptation de l'échec; la valorisation de l'entrepreneur compte aussi comme soutien social), technologie (disponibilité des nouvelles technologies développées dans les instituts de formation, importation du savoir-faire étranger, disponibilité de talents locaux, etc.), marché (opportunités sur le marché, rapports provenant des associations professionnelles et/ou du gouvernement, clients fidèles, foires commerciales et expositions, etc.), environnement (disponibilité des ressources naturelles et conditions climatiques).

Mazzarol (2014) propose un modèle (adaptation des modèles d'Isenberg (2011b) et du World Economic Forum (2013)) qui contient 9 composantes : politiques gouvernementales, cadre légal et réglementaire, infrastructure, finance, culture, conseillers, mentors et systèmes d'appui, universités leaders comme catalyseurs, éducation et formation, capital humain et main d'œuvre, marchés.

Pour sa part, le forum économique mondial identifie 8 piliers à un écosystème entrepreneurial : marchés accessibles (marchés locaux et étrangers), capital humain et main d'œuvre (compétences managériales, compétences techniques, possibilité de sous-traitance, accès à la main d'œuvre issue de l'immigration, etc.), financement (famille et ami, *business angels*, capital-risque, accès aux prêts, etc.), système d'appui (mentors/conseillers, services professionnels, incubateurs, réseaux d'entrepreneurs), cadre réglementaire et infrastructure (politique fiscale incitative, facilité pour le démarrage d'une entreprise, accès aux infrastructures de base [eau, électricité], accès aux télécommunications/à la bande passante,

accès aux transport, politiques et législation favorables aux affaires), éducation et formation (formation spécifique pour les entrepreneurs, main d'œuvre disponible ayant une formation universitaire, main d'œuvre disponible ayant une formation pré-universitaire), universités leaders comme catalyseurs (elles jouent un rôle clé dans la fourniture de diplômés aux nouvelles entreprises, dans le développement de nouvelles idées de création d'entreprise, et elles promeuvent une culture de respect de l'entrepreneuriat) et soutien culturel (tolérance au risque et à l'échec, réussites exemplaires/rôles modèles, préférence pour l'auto-emploi, culture de la recherche, image positive de l'entrepreneuriat, valorisation de l'innovation).

Les différents modèles présentés dans les paragraphes précédents ne sont pas très différents (voir tableau 1). Ils utilisent des étiquettes différentes pour présenter les composantes de leur modèle ou répartissent différemment le contenu de l'écosystème entrepreneurial. Par exemple, alors qu'Isenberg (2011b) distingue les 'infrastructures' et les 'politiques gouvernementales', World Economic Forum (2013) les met ensemble dans le pilier 'cadre réglementaire et infrastructure'. Des comparaisons similaires peuvent être faites avec tous les modèles proposés plus haut.

Sur le plan méthodologique, on peut toutefois noter des différences entre ces diverses propositions. Cohen (2006) construit son modèle en s'appuyant sur des travaux existants dans la littérature; la proposition de Suresh et Ramraj (2012) est un modèle théorique conçu par les auteurs et qui a été testé auprès de 30 entrepreneurs potentiels (en processus de création d'entreprise) en Inde. La proposition d'Isenberg (2011b) peut être considérée comme un modèle théorique qui s'appuie sur l'expérience des travaux du Babson College. Celle de Mazzarol (2014), n'a pas été testée dans un contexte réel. Enfin, le modèle du World Economic Forum (2013) s'appuie sur une enquête réalisée auprès d'un millier d'entrepreneurs répartis dans 23 pays. D'ailleurs, cette enquête, réalisée auprès d'entrepreneurs (1 042 exactement) de diverses régions du monde (Asie, Amérique latine et du Nord, Afrique, Moyen-Orient, Asie, Europe), permet d'identifier (selon l'avis des entrepreneurs) les piliers qui sont les plus importants pour la croissance et la réussite de leur entreprise : marchés accessibles, capital humain et main d'œuvre, et financement (World Economic Forum, 2013).

La proposition la plus complète et qui englobe toutes les autres, nous semble être celle du World Economic Forum (2013). C'est elle que nous retenons pour la suite de notre réflexion en apportant une modification qui nous semble nécessaire: distinguer les infrastructures et le cadre légal et réglementaire parce que ce sont des éléments de différente nature et qui n'interagissent pas de la même façon avec l'entreprise. On obtient un modèle avec 9 composantes tel que présentées au tableau 1.

Tableau 1 : SYNTHÈSE DES COMPOSANTES DE L'ÉCOSYÈME ENTREPRENEURIAL

<i>Composantes</i>	Cohen (2006)	Isenberg (2011b)	Suresh et Ramraj (2012)	Mazzarol (2014)	World Economic Forum (2013)
Politique et réglementation	Gouvernement	Politique		Politiques gouvernementales Cadre légal et réglementaire	Infrastructure et cadre réglementaire
Infrastructures		Infrastructure		Infrastructure	
Financement	Accès au capital	Finance		Finance	Finance
Culture	Réseau informel	Culture	Soutien social Soutien moral	Culture	Soutien culturel
Capital humain	Pool de talent	Capital humain	Soutien financier	Capital humain et main d'œuvre	Capital humain et main d'œuvre
Structure/ services d'appui	Réseau formel		Appui gouvernemental Réseau	Mentors et systèmes d'appui Conseillers	Système d'appui
Formation et système éducatif	Services professionnels et d'appui		Technologie	Éducation et formation	Éducation et formation
Marchés		Marché	Marché	Marchés	Marchés accessibles
Universités	Université			Universités leaders comme catalyseurs	Universités leaders comme catalyseurs
			Environnement		

L'écosystème entrepreneurial, à travers ses composantes identifiées ci-dessus, fournit aux entrepreneurs (novices et expérimentés) les ressources nécessaires pour faciliter la création d'entreprise et soutenir le développement des PME existantes. La réunion de tous ces éléments dans un espace géographique permet de créer un climat propice à la saisie d'opportunités et à la prise de risque.

Un écosystème qui ne serait pas munificent et en adéquation avec les besoins de ses entrepreneurs et de leurs entreprises, pourrait ainsi freiner leur développement et nuire à l'entrepreneuriat. La prochaine section traitera des différentes études réalisées dans le contexte africain et permettant de qualifier la qualité de différents écosystèmes.

2. LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DES PME AFRICAINES

Les barrières au développement des PME peuvent être de diverses natures, environnementales, financières ou managériales (Oiry, 2010). En complément à la discussion précédente sur l'écosystème entrepreneurial, notre réflexion va se limiter aux éléments externes qui peuvent influencer négativement le développement des PME en Afrique subsaharienne (ASS) tel qu'ils ont été révélés dans différents travaux de recherche.

Mambula (2002) a réalisé une enquête auprès de 32 PME au Nigéria pour identifier les différents facteurs qui limitent la croissance et le développement de ces entreprises. Les dirigeants rencontrés désignent, le manque de financement, la mauvaise qualité des infrastructures (mauvaises routes, fourniture irrégulière et insuffisante de l'eau et de l'électricité, mauvaise qualité du système de télécommunications), l'accès difficile aux équipements, pièces de rechange et à la matière première parmi les principaux obstacles au développement de leur entreprise. Ces dirigeants ont aussi mentionné l'absence de relations avec les instituts de recherche que ce soit pour obtenir des informations relatives aux marchés, aux opportunités d'affaires ou aux méthodes de développement de nouveaux produits.

Au Nigéria, Obokoh (2008), à la suite d'une enquête auprès de 369 PME manufacturières de la ville de Lagos, a identifié les éléments suivants parmi les principaux facteurs d'échec de ces entreprises : l'accès au financement (qui serait dû au fait que le cadre légal et réglementaire ne soit pas adapté pour protéger les prêteurs), l'incohérence dans l'application des politiques gouvernementales pour le développement des PME (souvent conçu sans prendre en compte la nature et le niveau d'éducation des bénéficiaires). En plus de cette incohérence, il y aurait aussi une insuffisance de fonds nécessaires pour l'application de ces politiques, un manque de personnel qualifié par rapport à l'ampleur des besoins (Mambula, 2002). Mambula (2002) note également que les différences au niveau de la langue, de la culture et de la religion seraient très importantes parmi les entrepreneurs et rendent la tâche encore plus difficile pour les agents publics (fonctionnaires).

Tushabomwe-Kazooba (2006) a conduit une étude mixte (entrevue et questionnaire) auprès de 133 dirigeants de PME actives dans deux localités (Bushenyi et Mbarara) de l'Ouganda pour identifier les causes de l'échec de ces entreprises. Il observe ainsi plusieurs facteurs internes (absence de comptabilité, imbrication entre la famille et l'entreprise, absence de plans d'affaires, etc.) et externes. Parmi les facteurs externes, la fiscalité vient en tête de classement; à cet élément, il faut rajouter les coupures d'électricité, l'absence de capital, le prix élevé des loyers.

A partir de données secondaires, Ishengoma et Kappel (2011) analysent l'évolution de l'environnement des affaires en Ouganda de 2004 à 2010 où ils observent une détérioration au cours de cette période. Cette analyse fait également ressortir certains facteurs externes comme étant les plus grandes contraintes au développement des entreprises : accès limité au financement, corruption, faible qualité des services publics, taxes élevées, inefficience des services administratifs. Cette étude a été enrichie par une enquête réalisée auprès de dirigeants de PME. Les résultats de cette enquête montrent que la croissance des PME est positivement associée à l'accès aux services de développement des entreprises² et au financement; en effet, ces ressources « may enable a firm to produce quality products and access the market at low transaction costs » (Ishengoma et Kappel, 2011, p. 360). D'autre part, un accès limité aux ressources productives (financement, services de développement des entreprises), des taxes élevées et un accès limité au marché sont apparus négativement associés à la croissance des PME dans cette étude.

La corruption ferait aussi partie des principales entraves au développement des entreprises en Afrique. Ce phénomène n'est pas exclusif au continent africain mais il y prendrait des proportions très importantes, tout au moins en ce qui concerne les entreprises. Selon

² BDS : Business Development Services.

certaines estimations, la corruption représenterait une part du chiffre d'affaires bien plus importante que celle observée ailleurs : « plus de treize fois ce que paient les entreprises est-asiatiques, et plus du double de ce qui est versé dans les autres régions. » (Bigsten et Söderbom, 2006, p. 100). Bigsten et Söderbom (2006), notent que les PME paient proportionnellement plus de pots-de-vin que les grandes entreprises en Afrique.

En matière d'énergie, le continent africain est celui où les entreprises subissent le plus l'irrégularité de la fourniture d'électricité. Les entreprises africaines manquent d'électricité, en moyenne, pendant 13% de leur temps de fonctionnement, c'est deux fois plus qu'en Asie du Sud, qui est au deuxième rang du classement, avec seulement un taux de 7% (Larossi, 2009). En 2007, la Banque Mondiale a évalué à 90,9 jours par an la durée moyenne des coupures d'électricité (délestages); ceci peut représenter un manque à gagner important pour les entreprises. Dans cette partie du monde, l'électricité n'est pas seulement rare, elle est aussi chère. Larossi (2009) note qu'en Asie, les entreprises paient leur électricité, en moyenne 7% moins cher que celles d'Afrique, en Inde et au Vietnam c'est 11% de moins. Après avoir analysé le coût de l'électricité dans 48 pays en développement (dont 19 africains), cet auteur a conclu que l'Afrique n'est pas du tout compétitive sur le plan énergétique, malgré les disparités qui existent entre les différents pays africains.

Sur le plan des télécommunications, Onyeiwu (2002) a évalué le niveau de développement des technologies de l'information de 54 pays africains. Les résultats de cette étude montrent une différence significative entre les pays avancés et les autres. Des pays comme l'Afrique du Sud, la Namibie, le Botswana enregistrent un indice de développement technologique supérieur à 7, alors que la majorité des autres pays ont un score inférieur à 0,4. En 2013, l'Union Internationale des télécommunications (UIT)³ a estimé à 16,8% le nombre d'individus utilisant internet en Afrique. Dernier de ce classement dominé par l'Europe (73,1%), l'Afrique est précédée par l'Asie et le Pacifique avec 30,1%. Au Cameroun, pour la même année, soit 2013, ce taux s'élève à 6,40% comparativement à 37,50% pour la Cap-Vert, 20,90% pour le Sénégal, et 16,40% pour la Guinée Équatoriale. Ce retard technologique n'est certainement pas sans effet sur le développement des entreprises locales et sur leurs capacités à s'insérer dans l'économie mondiale.

Dans un autre ordre d'idées, au Sénégal, selon Tiberghien (1989, p. 450), le bon fonctionnement d'une entreprise dépendrait de la qualité des relations avec les administrations publiques, les grandes sociétés privées, les gros commerçants. Au Nigéria, Okpara et Wynn (2007) observent que les activités politiques influencent négativement le développement des PME; les marchés publics étant généralement accordés comme récompenses politiques (aux supporteurs ou contributeurs financiers) et pas aux entreprises les plus compétentes. En Ouganda, Tushabomwe-Kazooba (2006) note que les affinités politiques permettent d'éviter de payer les taxes, d'empêcher les contrôles fiscaux et contribuent même à la fidélisation de la clientèle. Le «réseau» du dirigeant apparaît comme un facteur de réussite incontournable dans cet environnement.

En conclusion, le financement, les infrastructures de base (telles que télécommunications, électricité) et la corruption apparaissent comme étant des faiblesses importantes de l'écosystème entrepreneurial ou de l'environnement d'affaires dans différents pays africains. Il est aussi intéressant de noter que la corruption, le niveau de revenus (évalué avec le PIB par habitant), l'utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication), le

³ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> consulté le 08 novembre 2014.

niveau d'éducation ont été identifiés parmi les variables les plus explicatives du développement entrepreneurial⁴, dans une étude réalisée avec les données de 118 pays (dont le Cameroun)⁵ (Driouchi et Gamar, 2015).

À la prochaine section, nous nous intéressons au cas particulier du Cameroun et les facilités pour faire des affaires dans ce pays.

3. LE CONTEXTE CAMEROUNAIS OU L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES AU CAMEROUN

Le Cameroun est un pays d'Afrique Centrale et il fait partie de la CEMAC⁶. A l'horizon 2035, ce pays en développement, aimerait être un «pays émergent» avec une économie qui « se caractérise [...] par la prédominance du secteur industriel en général et manufacturier en particulier (dans le PIB et les exportations), [et] une intégration effective à l'économie mondiale » (MINEPAT, 2010, p. 50). Dans cette perspective, le Cameroun prévoit disposer, en 2030, d'« un secteur manufacturier sain, compétitif et diversifié, capable d'inverser la structure du commerce extérieur (exportations et importations) » (MINEPAT, 2010, p. 51); les exportations de produits manufacturés devenant plus importantes au détriment des produits primaires (Sevaistre, 2010)⁷. Considérant que les meilleures économies sont celles où les gouvernements ont mis en place des règles qui facilitent l'interaction sur les marchés et sans nécessairement inhiber le développement des entreprises (World Bank, 2013), le Cameroun, pour atteindre ses objectifs, devrait avoir un cadre favorable au développement des entreprises en général, et des entreprises manufacturières en particulier. Qu'en est-il aujourd'hui?

Sur le plan global, l'environnement des affaires se serait détérioré au Cameroun. Dans le rapport de la Banque mondiale, *Doing business*, ce pays a reculé de 7 places de 2013 à 2014, passant du 161^e rang au 168^e. Cette chute dans le classement n'en dit pas suffisamment sur les mécanismes et les écueils qui agissent pour ou contre le développement des entreprises dans ce pays.

Il convient tout d'abord de noter qu'une forte volonté politique existe depuis l'indépendance de ce pays en 1960. C'est en effet depuis les années 60 que le Cameroun a mis en place différentes structures pour stimuler et soutenir la création d'entreprise. Parmi celles-ci, on peut citer : le CAPME créée en 1970 et chargée de l'étude et d'assistance aux Petites et Moyennes Entreprises; la SNI créée en 1964 pour gérer les entreprises du portefeuille de l'État, étudier les projets d'investissement public; orienter l'épargne nationale en vue de financer l'investissement; la Banque Camerounaise de Développement (BCD) créée en 1961 pour financer les investissements privés; la Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles (MAGZI) chargée de réaliser les opérations d'aménagement et de gestion des zones industrielles et le FOGAPE qui garantissait les crédits accordés aux PME.

⁴ La corruption étant le seul élément ayant un effet négatif.

⁵ Pour cette étude, les auteurs se sont servis des données de différentes enquêtes internationales provenant de diverses institutions tel que : Banque mondiale, Forum économique mondial, Doing Business, World Heritage, Global Entrepreneurship and Development Institute, etc.

⁶ Communauté Economique des pays de l'Afrique Centrale.

⁷ La part des produits manufacturés au Cameroun en 2009 a été évaluée à 10% des exportations contre 40% des importations (OCDE/OMC, 2011).

Cette infrastructure institutionnelle après avoir porté des fruits (émergence de plusieurs entreprises de diverses tailles) va connaître une longue période de déclin. La mauvaise gestion et la réduction des moyens de l'État camerounais (due principalement à la crise économique) combinées à l'ajustement structurel vont conduire à la fermeture de certaines de ces organisations (fin des années 80 et début des années 90; BCD, CAPME, FOGAPE) ou à une réduction très sensible de leurs activités pour celles qui survivront (MAGZI, SNI par exemple).

Depuis les années 2000, le développement des entreprises locales est redevenu une priorité pour le gouvernement camerounais. Cette volonté s'est matérialisée par la mise en place de diverses structures contribuant à rendre effective cette orientation politique. Parmi ces mesures, on peut citer la création de deux ministères : le Ministère en charge des PME (MINPMEESA) et le Ministère de l'industrie (MINIMIDT). Le premier « a pour principale mission, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique du gouvernement en matière de développement des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat »⁸ tandis que le second s'occupe de « l'élaboration des stratégies de développement des industries en valorisant les ressources naturelles et les mines du pays, et du développement technologique dans les différents secteurs de l'économie nationale »⁹. Quelques années plus tard, la création d'une Agence de Promotion des Investissements (API; décret n° 2005/310 du 01 septembre 2005), de l'Agence pour la promotion des PME (APME; créée en avril 2013) et de la Banque Nationale des PME (créée 2013) qui devraient être opérationnelles en 2015 puisque les dirigeants de ces deux dernières institutions ont été récemment nommés.

On retrouve aussi diverses associations professionnelles dont les plus reconnues sont entre autres : le Groupement Inter patronal du Cameroun (GICAM), le Syndicat des Industriels du Cameroun (SYNDUSTRICAM), l'Association Interprofessionnelle pour Agro-industries du Cameroun (AGROCOM), Entreprises du Cameroun (E-CAM), etc.

En termes d'infrastructures matérielles, le réseau routier camerounais est constitué d'environ 50 000 kilomètres de routes dont seulement 10% serait bitumées; par ailleurs seulement 25% des routes bitumées serait en bon état (MINEFI, 2005). « Cette situation [nuit] énormément à la compétitivité des entreprises dont les coûts de transport deviennent logiquement élevés, avec plus de risque de perdre les produits avant que ces derniers n'atteignent le marché » (MINEFI, 2005, p. 6).

Dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, le Cameroun était classé en 2002 parmi les pays à faible accès numérique avec un indice d'accès numérique¹⁰ évalué à 0,16 (MINEPAT, 2010; Simard, 2003). Ce pays ne semble pas avoir beaucoup progressé depuis cette date. En effet, son indice de développement des TIC (indice qui suit et compare les progrès accomplis en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) dans différents pays) a stagné autour de 1,7 (sur une échelle de 10), en 2011 (soit 1,66) et en 2012 (soit 1,72); dans ce classement, le Cameroun occupe le 136^e rang (sur 157 pays) pour les deux années suscitées (UIT, 2013).

⁸ Site internet du MINPMEESA consulté le 03/02/2015 http://www.minpmeesa.gov.cm/?page_id=88.

⁹ Décret n° 2004/320 du 8 décembre 2004 portant organisation du gouvernement du Cameroun.

¹⁰ L'indice d'accès numérique (IAN) mesure la capacité globale des individus d'un territoire donné à accéder et à utiliser les technologies de l'information et de la communication.

Sur le plan énergétique, le Cameroun fait face à un déficit structurel malgré son potentiel hydroélectrique (MINEPAT, 2010). « Les ressources hydrologiques du pays sont les plus importantes de l’Afrique subsaharienne (après celles de la République démocratique du Congo), mais un pour cent seulement de cette richesse est exploité » (BAfD/OCDE, 2007, p. 197). Pour résorber ce déséquilibre entre l’offre et la demande d’énergie, le Cameroun, seul ou en partenariat avec des entreprises privées, a engagé de grands chantiers : construction de centrale thermique à gaz dans différentes villes, la construction du barrage à Lom-Pangar et la construction d’une centrale hydroélectrique à Nachtigal. A terme, la production d’électricité du Cameroun devrait lui permettre de faire de l’exportation vers les pays voisins.

Dans le domaine universitaire, le Cameroun dispose de 3 grandes écoles dont la réputation est établie depuis les années 80 : l’École polytechnique à Yaoundé, l’ENSAI¹¹ (École Nationale Supérieure des Sciences Agro-Industrielles) à Ngaoundéré et l’ESSEC (École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales) à Douala. Les diplômés de ces établissements sont toujours appréciés par les employeurs pour la qualité de leur formation; ils ne peinent généralement pas à trouver de l’emploi dans les entreprises tant locales qu’internationales. Ces diplômés brillent surtout par leur carrière en entreprise, plusieurs d’entre eux étant à la tête d’entreprises (certaines ayant plus de 20 ans d’existence) de divers secteurs (industrie, service, etc.). De façon générale, le système éducatif camerounais a toujours préparé les individus à l’emploi salarié. Mais, face à l’étroitesse du marché de l’emploi salarié et considérant les diverses opportunités qu’offre l’économie camerounaise, des programmes de formation en entrepreneuriat ont aussi été introduits dans certains établissements universitaires (l’ESSEC, l’Université Catholique d’Afrique Centrale - UCAC) durant la précédente décennie. Ces offres s’ajoutent à la pléiade d’initiatives privées et publiques qui offrent des formations en entrepreneuriat aux jeunes camerounais.

Sur le plan culturel, le Cameroun est une mosaïque. On y retrouve près de 240 ethnies regroupées dans différents ensembles culturels. Parmi ces différents ensembles, les bamilékes, populations du grand ouest Cameroun (que l’on désigne aussi souvent par le terme anglais *grassfields*), sont réputés pour leur orientation entrepreneuriale et leur réussite en affaires dans divers secteurs de la vie économique (banque, commerce, industrie, services, etc.) (Vallée, 1992; Warnier, 1995). On trouve également des exemples de réussite entrepreneuriale dans d’autres groupes culturels qui ne sont pas de l’ouest du Cameroun. A la fin des années 80, Atangana Onana (1986 cité par Warnier, 1995) observait déjà que le prestige attaché à l’entrepreneur privé venait supplanter celui lié à la fonction publique. L’initiative entrepreneuriale peut donc être considérée comme une activité valorisée dans l’ensemble de la population camerounaise même si elle est plus ancrée dans certains groupes culturels.

Le secteur financier au Cameroun est dominé par les grandes banques étrangères, et les institutions financières non bancaires jouent un rôle mineur dans le pays¹². En dépit de la « très forte surliquidité » des établissements bancaires (Banque de France, 2010), qui perdure depuis plusieurs années, « [...] l’intermédiation financière et l’accès aux services financiers demeurent limités. L’expansion des opérations de prêt continue d’être entravée par des capacités limitées de collecte d’informations sur la solvabilité des emprunteurs, alors que les impôts lourds et un plafond de taux d’intérêt de 15 pour cent sur les prêts aux petites et

¹¹ A la création, cette école s’appelait : ENSIAAC.

¹² Making finance work for Africa, <http://www.mfw4a.org/fr/cameroun/le-secteur-financier.html>, consulté le 06 février 2015.

moyennes entreprises (PME) découragent les banques qui ont traditionnellement préféré traiter avec de grandes sociétés bien établies ».¹³

En 2013, un partenariat entre le GICAM, 5 banques locales (Afriland First Bank, BICEC, Société Générale - Cameroun, Ecobank, BGFI) et avec l'appui du African Guarantee Fund, a permis la création d'une ligne de crédit de 50 milliards de francs CFA destinée à financer, à des conditions abordables (taux d'intérêt de 10%, dont 8% pour les banques et 2% pour le African Guarantee Fund), les investissements d'extension, de renouvellement de l'outil de production et de modernisation. L'African Guarantee Fund apporte sa caution au crédit à hauteur de 50%; le reste de la garantie est complété par la caution solidaire du dirigeant et le nantissement des équipements financés. La durée des concours oscillera entre 18 mois et 5 ans¹⁴.

En conclusion, l'environnement d'affaires du Cameroun présente un ensemble diversifié de ressources favorables à l'entrepreneuriat. D'après le modèle de l'écosystème du forum économique mondial que nous avons légèrement modifié, on y trouve entre autres, le soutien culturel, des universités qui jouent leur rôle (dans une certaine mesure), un dispositif institutionnel et règlementaire en développement, certaines options de financement. Cependant, les entreprises camerounaises auraient de la difficulté à consolider leur croissance et à assurer leur pérennité. En effet, le dernier recensement général des entreprises au Cameroun a évalué l'âge moyen des entreprises à 10 ans (INS, 2011) et ce, malgré des décennies d'efforts et de mesures incitatives (certes entrecoupées par la crise économique). On se demande alors si l'écosystème est entrepreneurial et s'il est réellement favorable au développement des PME manufacturières camerounaises?

Afin de répondre à cette question, il apparaît pertinent de s'intéresser aux facteurs qui limitent la croissance des PME camerounaises d'après leurs propriétaires-dirigeants. Nous présentons les résultats d'une enquête réalisée en 2011 après avoir décrit notre devis méthodologique.

4. METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

4.1 Le contexte de l'enquête

Au printemps 2011, nous avons réalisé une enquête auprès de dirigeants de PME du Cameroun dans le but de connaître leur environnement d'affaires, les différentes façons de faire déployées dans les entreprises et le contexte dans lequel ils exercent leurs activités. À cet effet, un questionnaire a été construit à partir, notamment, de la littérature sur les facteurs clés de la performance et des difficultés des PME en Afrique. Plusieurs groupes de discussion (focus group) ont été organisés avec différents acteurs de l'écosystème dont des représentants des pouvoirs publics, des institutions financières, des regroupements de gens d'affaires, des associations sectorielles, des consultants et des dirigeants de PME. Des rencontres privées ont ensuite été tenues dans les places d'affaires de différents acteurs afin de permettre une plus grande liberté dans les discussions qui visaient principalement à faire

¹³ Op. cit.

¹⁴ <https://www.afrilandfirstbank.com/recrutement/posts/0,0/525,des-banques-au-secours-des-pme-camerounaises.html>, consulté le 06 février 2015.

ressortir les faiblesses de leur écosystème ainsi que les principaux freins au développement des affaires. Les associations de gens d'affaires, les principales institutions financières, des sociétés de capital-risque et, finalement, des dirigeants de PME ont été rencontrés. Les informations colligées lors de toutes ces rencontres ont permis d'enrichir significativement le questionnaire qui a été ensuite pré-testé auprès de dix chefs d'entreprise. Le questionnaire permet de récolter des informations sur le profil de l'entreprise (âge, secteur, taille, localisation, stade de développement), ses pratiques d'affaires et activités (veille, utilisation d'outils de gestion et de technologies, avantage concurrentiel, réseau, exportation et innovation, etc.), le profil du propriétaire dirigeant (âge, genre, scolarité, origine, expérience), sa perception de la performance de son entreprise, ses objectifs en tant que chef et les principaux freins à la croissance de sa firme.

4.2 Le devis méthodologique

Le questionnaire, développé à la suite des différentes interactions présentées ci-dessus et de la littérature, a ensuite été distribué à plus de 200 chefs d'entreprise dans les principales régions du Cameroun, par des étudiants universitaires qui devaient récupérer les informations. Les entreprises sollicitées devaient appartenir aux secteurs du bois, de l'agro-alimentaire, du textile, de la métallurgie ou de la plasturgie; embaucher 15 employés ou plus et exercer leurs activités depuis au moins trois ans. Étant donné d'importantes difficultés à collecter les données, nous avons dû réduire la taille minimale à cinq employés. Les informations de 193 entreprises ont été récupérées, parmi lesquelles 110 sont utilisables.

Pour comprendre l'environnement d'affaires du Cameroun à partir des données collectées auprès des chefs d'entreprise, nous avons eu recours à des statistiques descriptives (effectifs, tableaux croisés), des tests statistiques de différence (ANOVA) et à une analyse par regroupement réalisés à partir du logiciel SPSS.

5. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE MENÉE AU CAMEROUN

5.1 Description de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 110 entreprises appartenant principalement à trois secteurs d'activités (bois, textile, agro-alimentaire) soit 66% de notre échantillon; le reste des entreprises, soit 34%, est classé dans 'autre' où on retrouve divers secteurs (verre, cartonnerie, produits cosmétiques, métallurgie, etc.). Les entreprises ayant répondu au sondage sont relativement grandes, plutôt jeunes et opèrent principalement sur le marché local (tableau 2). Leur clientèle est surtout composée de particuliers et de TPE, suivi d'autres PME. Leur principal avantage concurrentiel, c'est le prix. Elles entretiennent des collaborations principalement avec leurs clients et leurs fournisseurs. Par ailleurs, les entreprises sont dirigées à 84% par des hommes, 67% de dirigeants sont fondateurs et 54% participent à des réseaux de gens d'affaires. Leur âge moyen est de 46 ans. Ces entreprises utilisent l'ordinateur pour les activités de production (17%), les activités de gestion (87%), les activités de planification (26%) et 10% n'utilisent pas d'ordinateur. Le réseau Internet est utilisé principalement pour les échanges avec des partenaires d'affaires (46%), trouver des

fournisseurs ou des clients (33%), faire connaître l'entreprise (30%), alors que 28% des dirigeants enquêtés affirment ne pas avoir recours à cet outil.

Tableau 2 : Profil des entreprises (N=110)

	Pourcentage	
Secteur d'activités	Bois	25%
	Textile	17%
	Agro-alimentaire	25%
	Autre	33%
Âge des entreprises <i>Moyenne : 11,3 ans</i> <i>Médiane : 10 ans</i>	0-9	50%
	10-14	27%
	15-19	16%
	20-99	7%
Clientèle	Grande entreprise	1%
	Gouvernement	1%
	PME	36%
	Autre (particuliers + TPE)	62%
Localisation de la clientèle	Cameroun	88%
	Afrique	5%
	Europe	4%
	Reste du monde	4%
Nombre d'employés	moins de 10	23%
	11-20	12%
	21-40	23%
	41 et plus	43%

Leurs dirigeants sont âgés en moyenne de 46 ans, ont seulement 6 ans d'expérience et détiennent à plus de 50% un diplôme universitaire. Ce sont donc des chefs d'entreprise qui ont certainement d'autres expériences professionnelles qui pourraient leur être utiles dans leur travail actuel. Ces dirigeants poursuivent une multitude d'objectifs dont les principaux sont (importance décroissante) : faire beaucoup d'argent, augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de l'entreprise, offrir aux clients des produits conformes ou supérieurs à leurs attentes, et être son propre patron et avoir une grande autonomie dans son travail.

Après avoir tracé ce profil, nous nous intéresserons plus spécifiquement à notre question de recherche. Notre analyse s'effectuera à deux niveaux. Premièrement, une analyse globale à partir de chacun des freins identifiés où nous souhaitons repérer les entreprises les plus insatisfaites et deuxièmement, une analyse par regroupement où nous tenterons d'identifier des profils d'entreprises qui sont préoccupés par les mêmes questions.

5.2 Analyse globale

Les dirigeants de PME camerounaises veulent faire grandir leur entreprise, mais leur environnement ne semble pas leur offrir toutes les facilités pour y parvenir aisément. Alors que ces entreprises auraient accès à du personnel qualifié (moins de 20% des dirigeants considèrent que leur entreprise est contrainte sur cette question), elles feraient face à d'autres contraintes.

En effet, selon les dirigeants interrogés, la croissance de leur entreprise est freinée par trois éléments principaux: la corruption (62%)¹⁵, la difficulté à obtenir un financement (56%), et la situation économique du pays (54%). A ceux-ci, il faut ajouter, l'importance des investissements nécessaires (46%), les délais de paiement des clients (35%) et l'environnement juridique du pays (35%). Deux des trois premiers freins (les 'difficultés à obtenir le financement nécessaire' et la 'situation économique du pays' que nous assimilons aux marchés ou pouvoir d'achat des consommateurs) sont similaires aux principaux freins découlant de l'enquête réalisée par le forum économique mondial, comme cela est illustré dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Comparaison des principaux freins à la croissance des entreprises

Notre enquête - Cameroun (2011)	Forum économique mondial (2013)
• Corruption;	• Marchés accessibles;
• Difficultés à obtenir un financement;	• Financement;
• Situation économique du pays.	• Capital humain et main-d'œuvre.

La corruption demeure le principal frein et peu importe le secteur d'activités auquel appartiennent les entreprises (voir tableau 4 ci-dessous). L'importance des autres freins varie toutefois selon le secteur d'activités.

Tableau 4 : Quels sont les principaux freins à la croissance de votre entreprise?

	Général		Bois		Textile		Agro-alimentaire		Autre	
	N	Tx	27	Tx	19	Tx	27	Tx	36	Tx
<i>recruter du personnel compétent</i>	20	18%	7	26%	0	0%	6	22%	7	19%
<i>situation économique du pays</i>	59	54%	17	63%	9	47%	15	56%	18	50%
<i>trop forte concurrence étrangère</i>	35	32%	8	30%	8	42%	5	19%	14	39%
<i>importance des investissements nécessaires</i>	50	46%	12	44%	12	63%	10	37%	16	44%
<i>difficultés à obtenir le financement</i>	61	56%	17	63%	11	58%	12	44%	21	58%
<i>environnement juridique du pays</i>	38	35%	10	37%	5	26%	9	33%	14	39%
<i>consolider les activités actuelles avant expansion</i>	10	9%	3	11%	1	5%	2	4%	4	11%
<i>manque de temps</i>	8	7%	2	7%	1	5%	2	7%	3	8%
<i>Corruption</i>	68	62%	17	63%	13	68%	16	59%	22	61%
<i>ne fait pas partie de mes objectifs personnels</i>	2	2%	0	0%	0	0%	1	4%	1	3%
<i>difficulté de mobiliser le personnel sur des projets</i>	30	28%	5	19%	5	26%	13	48%	7	19%
<i>délais de paiement des clients</i>	38	35%	13	48%	4	21%	9	33%	12	33%
<i>mauvais comportements de certains employés</i>	30	28%	11	41%	3	16%	9	33%	7	19%

¹⁵ Le nombre entre parenthèses désigne la proportion de dirigeants qui ont cité cet item comme étant un frein à la croissance de leur entreprise.

Ces résultats présentent aussi des similitudes avec les résultats du recensement général des entreprises au Cameroun réalisé en 2009 où les «[...] obstacles les plus cités par les entrepreneurs sont par ordre d'importance la fiscalité pour 58,8%, la corruption pour 50,6%, l'accès au crédit pour 37,6%, les formalités administratives pour 35,2%, la concurrence déloyale pour 25,8%, les infrastructures pour 18,4% et enfin le coût de financement crédit pour 18%. Les autres obstacles qui gênent la bonne marche des affaires se rapportent à l'insuffisance du dialogue entre le secteur privé et le secteur public, les pénuries de l'énergie électrique, le transport et le fonctionnement de la justice. » (INS, 2011, p. 8).

Dans notre enquête, les hommes et les femmes accordent la même importance aux différents freins exceptés pour les difficultés à obtenir le financement, qui apparait comme un problème plus important pour les dirigeants de sexe masculin ($p=.003$).

Le tableau 5, nous enseigne que les dirigeants qui appartiennent à des regroupements de gens d'affaires semblent moins préoccupés (par ces facteurs externes) que ceux qui sont plus isolés. Ces derniers sont plus nombreux à identifier certains facteurs comme freins à la croissance de l'entreprise. Le réseau pourrait alors venir combler certaines lacunes de l'écosystème; et cela corroborerait le rôle d'accompagnement du réseau. Les statistiques descriptives montrent des écarts (parfois importants) sur plusieurs éléments mais on obtient une différence significative seulement pour 'l'importance des investissements nécessaires' ($p=.006$).

Tableau 5 : Appartenance à un regroupement de gens d'affaires

	NON	Tx	OUI	Tx
	52		57	
<i>recruter du personnel compétent</i>	12	23%	8	14%
<i>situation économique du pays</i>	32	62%	27	47%
<i>trop forte concurrence étrangère</i>	19	37%	16	28%
<i>importance des investissements nécessaires</i>	31	60%	19	33%
<i>difficultés à obtenir le financement</i>	30	58%	31	54%
<i>environnement juridique du pays</i>	18	35%	20	35%
<i>corruption</i>	31	60%	37	65%
<i>difficulté de mobiliser le personnel sur des projets</i>	13	25%	17	30%
<i>délais de paiement des clients</i>	18	35%	20	35%
<i>mauvais comportements de certains employés</i>	17	33%	13	23%

La taille de l'entreprise semble aussi être un facteur important dans la sensibilité des PME aux freins à la croissance. Si des différences numériques (statistiques descriptives) apparaissent sur plusieurs facteurs en fonction de la taille de l'entreprise (tableau 6), elles ne sont significatives que pour certains éléments notamment : les difficultés à trouver le financement ($p-lin=.002$), l'importance des investissements nécessaires ($p-lin=.011$), l'environnement juridique du pays ($p-lin=.082$), les difficultés à recruter du personnel ($p-lin=.038$) et la situation économique du pays ($p-lin=.008$). Ces résultats suggèrent que les plus petites entreprises

sont beaucoup plus dépendantes de leur environnement que les plus grandes et ainsi, voient leurs difficultés exacerbées par le fait que le propriétaire dirigeant est fortement sollicité pour l'ensemble des activités de son entreprise. Par ailleurs, il apparaît que les entreprises plus grandes qui sont également plus âgées, sont plus souvent membres de réseaux de gens d'affaires, ce qui explique en partie les résultats présentés ici.

Tableau 6 : Taille et freins à la croissance des entreprises

	Moins de 10		11-20		21-40		41 et +	
109	25	Tx	13	Tx	24	Tx	47	Tx
<i>recruter du personnel compétent</i>	6	24%	5	38%	5	21%	4	9%
<i>situation économique du pays</i>	19	76%	9	69%	9	38%	22	47%
<i>trop forte concurrence étrangère</i>	11	44%	1	8%	8	33%	15	32%
<i>importance des investissements nécessaires</i>	18	72%	4	31%	11	46%	17	36%
<i>difficultés à obtenir le financement</i>	21	84%	6	46%	14	58%	20	43%
<i>environnement juridique du pays</i>	13	52%	5	38%	5	21%	15	32%
<i>Corruption</i>	15	60%	6	46%	13	54%	34	72%
<i>délais de paiement des clients</i>	10	40%	6	46%	9	38%	13	28%
<i>mauvais comportements de certains employés</i>	12	48%	3	23%	6	25%	9	19%

5.3 Analyse par cluster

A la suite de ces premières analyses, nous avons procédé au regroupement des entreprises en fonction de leur sensibilité aux freins à la croissance des entreprises. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, nous avons fixé à 4 le nombre de regroupements idéal pour assurer une certaine validité statistique. Les résultats sont présentés au tableau 7 et discutés dans les paragraphes suivants.

Le premier groupe est constitué des entreprises les moins sensibles aux freins (*défis maîtrisés*). Le second regroupe des entreprises les plus sensibles à la concurrence étrangère et à l'importance des investissements nécessaires (*défis concurrentiel/compétitivité*); le troisième concerne les entreprises les plus sensibles à l'environnement juridique et à la corruption (*défis juridique et éthique*). Et dans le quatrième groupe, on retrouve les entreprises les plus sensibles à la situation économique du pays et aux difficultés à recruter du personnel compétent (*défis marché*).

Tableau 7 : Regroupement d'entreprises selon les freins à leur développement

Paramètres	Groupe 1 Défis maîtrisés N=34	Groupe 2 Défis concurrentiels N=17	Groupe 3 Défis juridique et éthique N=31	Groupe 4 Défis marchés N=27
Freins les plus importants	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence étrangère ▪ Investissements nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement juridique ▪ Corruption 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruter du personnel compétent ▪ Situation économique du pays
Taille des entreprises (% appartenant à ce groupe)	Moins de 10 : 08,8% 11-20 : 08,8% 21-40 : 35,3% 41+ : 47,1%	Moins de 10 : 35,3% 11-20 : 0% 21-40 : 23,5% 41+ : 41,2%	Moins de 10 : 38,7% 11-20 : 09,7% 21-40 : 06,5% 41+ : 45,2%	Moins de 10 : 14,8% 11-20 : 25,9% 21-40 : 22,2% 41+ : 37%
Secteur (en %)				
– Bois	– 29,4	– 17,6	– 25,8	– 22,2
– Textile	– 17,6	– 35,3	– 16,1	– 07,4
– Agro-alimentaire	– 20,6	– 11,8	– 22,6	– 40,7
– Autre	– 32,4	– 35,4	– 35,5	– 29,6
Clientèle locale (%)	84,8	100	87,1	84,6
Moyenne d'âge des entreprises (années) (générale : 11,33)	10,50	10,76	11,16	12,93
Principaux avantages concurrentiels	1. Prix 2. Réactivité aux nouvelles demandes 3. Réseau de distribution	1. Prix 2. Réactivité aux nouvelles demandes 3. Produit	1. Prix 2. Produit 3. Réactivité aux nouvelles demandes	1. Prix 2. Réseau de distribution 3. Service clientèle
Principales collaborations	1. Clients 2. Fournisseurs 3. Intermédiaires	1. Fournisseurs 2. Clients 3. Intermédiaires	1. Clients 2. Fournisseurs 3. Intermédiaires	1. Fournisseurs 2. Clients 3. Intermédiaires
Âge moyen du dirigeant (années)	48,2	43,9	45,5	45,4
Expérience du dirigeant dans le secteur d'activités (moyenne)	14,6	11,2	12,3	12,3
Principales pratiques d'innovation	Amélioration des produits Nouveaux procédés	Amélioration des produits Développement de produits	Amélioration des produits Nouveaux procédés	Amélioration des produits Développement de produits
Participation du dirigeant à la création (%)	71	76	68	56
Objectifs du dirigeant (par ordre d'importance)	Faire beaucoup d'argent Être mon propre patron	Augmenter le chiffre d'affaires Être mon propre patron	Augmenter le chiffre d'affaires Faire beaucoup d'argent	Satisfaction clients Faire beaucoup d'argent

Le premier groupe, celui des entreprises les moins sensibles aux freins, contient les entreprises de 'grande' taille, 82% de ces entreprises ont un effectif d'au moins 21 employés. Ces entreprises se trouvent en majorité dans le secteur bois (29%) et autre (32,4%). La moyenne d'âge de ces entreprises est la plus faible (10,50) mais, en moyenne, leur dirigeant sont les plus âgés (moyenne du groupe : 48,2) et ceux qui disposent le plus d'expérience dans leur secteur d'activités (moyenne du groupe : 14,6) comparativement aux autres secteurs. Leurs avantages concurrentiels sont : le prix, la réactivité par rapport aux nouvelles demandes et le réseau de distribution. En termes d'innovation, une forte majorité (97%) de ces entreprises, font de l'amélioration de produits. Les dirigeants de ce groupe sont ceux qui appartiennent le plus aux réseaux (59%) à égalité avec le quatrième groupe. L'objectif le plus important pour ces dirigeants, c'est de faire beaucoup d'argent. Les dirigeants de ce groupe considèrent que leur entreprise a connu une performance financière supérieure à celles d'entreprises comparables. On a donc des dirigeants «confiants» et en plein contrôle de leur entreprise, alors que leurs objectifs semblent plus dirigés vers la stabilité de l'activité plutôt que la croissance.

L'âge des dirigeants et l'appartenance à des réseaux amènent à penser que la capacité de l'entreprise à maîtriser les défis de l'environnement serait plus liée à l'expérience du dirigeant, sa maturité et à ses ressources relationnelles quel que soit le secteur d'activités. De plus, l'écart entre l'âge moyen du dirigeant et l'expérience moyenne dans le secteur d'activités nous fait penser qu'il s'agirait de personnes ayant exercé dans le secteur avant de créer ou racheter l'entreprise dont ils assurent la gestion aujourd'hui. Les entreprises de ce groupe se distinguent aussi des autres par rapport aux sources d'informations; les dirigeants de ce groupe s'informent nettement moins auprès de leur personnel administratif (12%; $p=.000$) et de production (36%; $p=.022$) que ceux des autres groupes. On peut supposer que leur expérience leur confère une bonne maîtrise de leur secteur d'activités. Leurs principales sources d'informations sont par ordre les clients (70%) et les fournisseurs (55%).

Les PME du second groupe sont celles qui apparaissent plus sensibles à 'la trop forte concurrence étrangère' et à 'l'importance des investissements nécessaires'. Dans ce groupe, la taille apparaît comme une fonction convexe des freins : les entreprises les plus sensibles à ces freins étant celles de petites tailles (moins de 10 employés : 35,3%) et de grande taille (au moins 41 employés : 41,2%). Les entreprises de ce secteur proviennent à 70% des secteurs 'textile' et 'autre' (répartition égale entre les deux). Leurs principaux avantages concurrentiels sont le prix, leur réactivité aux nouvelles demandes et le produit. Les dirigeants sont les moins âgés (43,9 ans) et les moins expérimentés (11,2 ans) par rapport aux autres groupes. En termes d'innovation, les pratiques les plus importantes sont les suivantes, amélioration des produits (97%), et développement des produits (69%). Le développement des produits est nettement plus important dans ce groupe par rapport aux autres; ceci pourrait s'expliquer par l'effet de la concurrence étrangère qui oblige ces entreprises à mettre sur le marché des produits qui peuvent rivaliser avec ceux des concurrents. Cette hypothèse est d'autant plus plausible qu'on sait que depuis plusieurs années, le marché des produits textiles (tissus, vêtements, etc.) au Cameroun, connaît un afflux importants de produits importés asiatiques et qui sont vendus à des prix moins chers. Dans ce second groupe, l'objectif le plus important pour ces dirigeants c'est l'augmentation de la taille ou du chiffre d'affaires de leur entreprise. Ces dirigeants ont aussi comme projet, l'exportation en

dehors du Cameroun (un domaine où ils ne sont pas encore présents). Ici, les principales sources d'informations sont par ordre les clients (76%) et le personnel de production (71%).

Les entreprises du troisième groupe sont sensibles à 'l'environnement juridique' et à 'la corruption'. On retrouve ici majoritairement, des entreprises de moins de 10 employés (38,7%) et de plus de 41 employés (45,2%) soit un total de 83,9%. Le secteur 'autre' est celui qui contient le plus d'entreprises (35%). Les avantages concurrentiels ici sont le prix, le produit et la réactivité aux nouvelles demandes. En termes d'innovation, on retrouve l'amélioration des produits (90%) et le développement de nouveaux procédés (77%) qui est plus élevé et présente une différence significative par rapport aux autres groupes ($p=0.004$); ce groupe se distingue des autres aussi en terme de formation. En effet, l'activité de formation la plus importante ici, c'est le développement de nouvelles compétences (c'est significativement différent par rapport autres groupes, $p=0.005$). Les objectifs les plus importants pour les dirigeants de ce groupe sont, par ordre, l'augmentation de la taille ou du chiffre d'affaires de l'entreprise et faire beaucoup d'argent. Les informations relevées semblent indiquer que ces entreprises seraient plus portées à utiliser l'innovation comme source d'avantage concurrentiel, les rendant ainsi plus vulnérables à l'environnement juridique qui est sollicité notamment pour la protection de la propriété intellectuelle. Au vu des pratiques d'innovation, on serait en présence d'entreprises qui recherchent plus l'efficacité. Dans ce groupe, les principales sources d'informations sont par ordre les clients (74%) et le personnel de production (71%).

Le quatrième groupe comprend les entreprises qui sont sensibles aux 'difficultés à recruter du personnel compétent' et à 'la situation économique du pays'. Les entreprises appartiennent au secteur agro-alimentaire (40%) et 'autre' (29,6%). Les PME de grande taille sont ici les plus représentées (37%), suivies de celles disposant de 11-20 employés (25,9%). Les entreprises de ce groupe sont les plus âgées (moyenne d'âge: 13 ans). Ce groupe se distingue des autres avec ses avantages concurrentiels. Certes on y retrouve le prix comme ailleurs mais dans ce groupe ce facteur est moins important (et la différence est significative, $p=.003$). A ce facteur, il faut ajouter le réseau de distribution et le service à la clientèle. Plusieures entreprises de ce secteur n'offrent aucune formation (46%; $p=.027$) et une majorité (71%) dispose d'une politique de recrutement. Le principal défi pour les entreprises de ce groupe semble être lié au marché: être capable de conquérir et maintenir des parts de marché, de satisfaire la clientèle. Ce défi est d'autant plus important qu'il s'agit (pour une grande part) d'entreprises agroalimentaires et qu'elles font face à des clients au pouvoir d'achat faible (situation économique du pays), près de la moitié de la population camerounaise vivant en dessous du seuil de pauvreté avec la présence de poches de pauvreté existant dans les zones urbaines¹⁶. D'ailleurs, cette orientation marché est corroborée par le fait que l'objectif le plus important pour ces dirigeants c'est: offrir aux clients des produits conformes ou supérieurs à leurs attentes. Dans ce groupe, les principales sources d'informations sont par ordre les clients (59%) et le personnel de production (56%).

En termes d'innovation, il n'y a pas de différences fondamentales entre les groupes. C'est l'amélioration de produit qui est la pratique la plus utilisée (78 à 97%) suivi de l'amélioration/développement de nouveaux procédés pour le premier groupe (46%) et le troisième groupe (77%) et le développement des produits pour le deuxième groupe (69%) et le quatrième groupe (52%).

¹⁶ Résultats de la 3^e enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM III) réalisée en 2007. La 4^e était prévue en 2014 et la publication des résultats est annoncée pour juin 2015.

CONCLUSION

Les résultats présentés indiquent clairement que l'environnement d'affaires et l'écosystème dans lequel opèrent les PME camerounaises présentent des lacunes qui peuvent nuire significativement à leur croissance. Bien que la corruption, situation endémique du pays et qui ne semble pas vouloir se résorber à court terme, soit l'un des premiers freins mentionnés par les dirigeants, celle-ci n'affecte pas toutes les entreprises de la même façon. Autrement dit, résoudre le problème de corruption ne mènera pas systématiquement à une croissance du secteur des PME. Le Cameroun est-il prêt à affronter l'arrivée des APE ? Dans le contexte actuel, on peut en douter et les freins identifiés par les entrepreneurs sont, pour plusieurs, structurels et appelleront à d'importantes réformes pour permettre aux pays d'atteindre son objectif de pays en émergent en 2035.

Ainsi, on reconnaît que l'écosystème camerounais ne présente pas toutes les qualités requises pour favoriser l'entrepreneuriat et son développement. Un financement contraint, un environnement politique et juridique instable et une économie léthargique qui ne présente peut-être pas beaucoup d'opportunités entrepreneuriales sont des facteurs hors de contrôle des dirigeants qui nuisent ainsi à leur émancipation et à leur capacité à se hisser au niveau des PME compétitives au niveau mondial. Ces contraintes se refléteront sur la qualité des produits et le respect des délais exigés par des entreprises internationales et qui nous ont été mentionnés lors des entretiens réalisés avec les dirigeants de PME.

Ces dirigeants font preuve d'une grande volonté de se distinguer et de s'intégrer à une économie plus dynamique et concurrentielle, mais leur volonté peut être insuffisante face aux lacunes et aux limites de l'environnement actuel dans lequel ils opèrent leur activité.

Nos résultats se distinguent des études précédentes et révèlent que les lacunes de l'écosystème influencent les entreprises selon leur orientation, leur stratégie, leurs marchés, leur taille, et l'expérience du dirigeant. Dans ces conditions, les politiques de développement économiques des entreprises, et particulièrement des PME, ne sauraient être génériques ou globales si on veut avoir des résultats pertinents. Il faudrait les développer en fonction des besoins spécifiques de chaque type d'entreprises en tenant compte du fait que des entreprises appartenant au même secteur d'activités pourraient avoir des besoins différents. Dans le cas spécifique du Cameroun, la corruption est apparue comme le seul facteur commun à toutes les entreprises. Les efforts¹⁷ pour annihiler ou réduire les effets néfastes de ce facteur devront donc être soutenus pour permettre aux entrepreneurs locaux de tirer un meilleur profit de leur dynamisme. D'autres actions pourraient aussi être impulsées par les chefs d'entreprise notamment le mentorat. Celle-ci permettra aux dirigeants les plus expérimentés d'accompagner leurs congénères ayant moins d'expérience. Ce type d'actions existe déjà dans l'environnement camerounais (et est même ancrée dans certaines cultures locales) mais elles gagneraient à être démultiplier et surtout formalisées au sein des regroupements d'entreprises pour faciliter l'accès à un plus grand nombre de dirigeants.

En dépit de ce qui précède, on peut se demander quelle est la marge de manœuvre des autorités camerounaises, dans une économie mondiale en évolution rapide, qui souffre de perspectives économiques incertaines et où de nombreux «[...]» facteurs influant sur

¹⁷ Le Cameroun dispose de plusieurs initiatives de lutte contre la corruption au niveau national dont les principaux sont la CONAC (Commission Nationale Anti-Corruption) opérationnelle depuis 2008, le projet CHOC (Change Habits Oppose Corruption) qui a démarré en février 2007, le TCS (Tribunal Criminel Spécial) opérationnel depuis 2012 qui est en charge des détournements de fonds publics d'une valeur supérieure à 100 000 US \$ (1 USD = 500 FCFA).

l'environnement dans lequel sont formulées les politiques économiques échappent au contrôle de la plupart des décideurs politiques, et notamment ceux des pays en voie de développement » (Banque Mondiale, 2013, p. 20).

Limites

Bien qu'étant la première étude présentant des données micro sur les défis des PME camerounaises, notre travail comporte tout de même certaines limites. Les freins étudiés ne couvrent pas toutes les composantes de l'écosystème entrepreneurial ou l'ensemble des facteurs reconnus comme ayant un impact sur le développement des entreprises. Certains freins ont donc probablement été omis dans notre questionnaire. Aussi, la petite taille de notre échantillon limite la portée de nos conclusions. Des études plus poussées sur des échantillons plus homogènes reflétant par exemple la même orientation stratégique, la taille, le secteur ou même l'appartenance ethnique seraient nécessaires pour pouvoir généraliser certains résultats, ce qui nécessite un échantillon plus important.

Avenues de recherche

L'une des premières avenues serait d'enrichir le questionnaire par la prise en compte de l'ensemble des composantes de l'écosystème entrepreneurial afin de pouvoir identifier l'impact réel de chacune de celle-ci sur la capacité de se développer des PME. Aussi, puisque l'orientation stratégique du chef d'entreprise s'est révélé un important déterminant du développement et de la performance des PME dans les pays développés, il serait intéressant d'en prendre compte dans le cadre des pays en développement où, comme le suggèrent les résultats ici, les propriétaires dirigeants de PME sont de plus en plus scolarisés et donc susceptibles d'être familiers avec ces stratégies d'affaires. Finalement, comment se construisent les réseaux dans un environnement où l'écosystème est déficient, et ceux-ci peuvent-ils se substituer efficacement à ce dernier ?

Références

- BAFD/OCDE. (2007). Perspectives économiques en Afrique.
- Banque de France. (2010). Rapport de la zone Franc.
- Banque Mondiale. 2013. *Doing Business 2014 : Comprendre les régulations pour les petites et moyennes entreprises*. Washington : Groupe de la Banque mondiale
- Bélanger, L., et Mercier, J. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*: Cambridge Univ Press.
- Bigsten, A., et Söderbom, M. (2006). What have we learned from a decade of manufacturing enterprise surveys in Africa? *The World Bank Research Observer*, 21(2), 241-265.
- Burns, T. E., et Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 15(1), 1-14.
- Cross Border Virtual Incubator. (2013). Optimising the entrepreneurship ecosystem.

- Driouchi, A., et Gamar, A. (2015). Entrepreneurship and its Link to Corruption: Assessment with the Most Recent World and Country-Group Data.
- ESF. (2009). Le secteur privé en Afrique, élément essentiel de la croissance économique.
- Goudreault, S., et Hébert, M. (2013). Pour développement économique misant sur les PME *Avis de la FCEI concernant le Projet de loi no° 36 : Loi sur la Banque de développement économique du Québec.*
- Hannan, M. T., et Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hobohm, S. (2001). Small and Medium-Sized Enterprises in Economic Development: The UNIDO Experience. *Journal of Economic Cooperation*, 22(1), 1-42.
- INS. (2011), Recensement général des entreprises (RGE 2009), Rapports thématiques, Cameroun.
- Isenberg, D. (2011a). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland.*
- Isenberg, D. (2011b). Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes*, May, 25 retrieved from <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics>, consulté le 10/12/2014.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.
- Ishengoma, E. K., et Kappel, R. (2011). Business Environment and Growth Potential of Micro and Small Manufacturing Enterprises in Uganda. *African Development Review*, 23(3), 352-365.
- Larossi, G. (2009). Comparaison des coûts et de la compétitivité de l'Afrique. In W. E. Forum (Ed.), *Rapport sur la compétitivité en Afrique en 2009*, 87-112.
- Lawrence, P. R., et Lorsch, J., W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press.
- Mambula, C. (2002). Perceptions of SME growth constraints in Nigeria. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 58-65.
- Mazzarol, T. (2014). Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: What they are and the role of government policy. *White Paper WP01-2014, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ)*, www.seanz.org.
- MINEFI. (2005). Analyse de la Compétitivité de l'Industrie Manufacturière du Cameroun.
- MINEPAT. (2010). Document de stratégie pour la croissance et l'emploi. Cameroun.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Obokoh, L. O. (2008). Small and Medium Sized Enterprises Development under Trade Liberalisation: A Survey of Nigerian Experience. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 92-101.
- Oiry, J. J. (2010). *Transitioning from entrepreneurial to professionally managed firms in Sub-Saharan Africa: lessons from South Africa's economy*. Paper presented at the 55th World conference of the International Council for Small Business, Cincinnati, Ohio, USA.
- Okpara, J. O., et Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 72(2), 24-35.

- Onyeiwu, S. (2002). Inter-country variations in digital technology in Africa. *Evidence, Determinants, and Policy Implications*. Helsinki.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*: Puq.
- Sevaistre, P. (2010). Elaboration de la stratégie de compétitivité, rapport final (pp. 141). Cameroun: ADE.
- Simard, C. (2003). L'indice d'accès numérique en Francophonie. Quelques repères statistiques de la fracture numérique. version 1.0. Saint-Basile, Nouveau-Brunswick, Canada.
- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business research*, 36(1), 91-103.
- Suresh, J., et Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 95-101.
- Tadesse, A. (2009). Quelles perspectives de financement pour les PME en Afrique? *La Revue de PROPARCO* (1), 17-19.
- Tiberghien, R. (1989). «Success stories» et industrialisation en Afrique. *Revue Tiers Monde*, 30(118). 441-453
- Tushabomwe-Kazooba, C. (2006). Causes of small business failure in Uganda: a case study from Bushenyi and Mbarara Towns. *African Studies Quarterly*, 8(4), 1-13.
- UIT. (2013). Mesurer société de l'information. Résumé analytique. Genève, Suisse.
- Vallée, O. (1992). *Les entrepreneurs africains: rente, secteur privé et gouvernance*: Syros-Alternatives.
- Warnier, J. (1995). Trois générations d'entrepreneurs Bamileke (Cameroun). In S. Ellis et Y.-A. Fauré (Eds.), *Entreprises et entrepreneurs Africains* (pp. 63-71). Paris: Karthala and Orstom.
- World Bank. (2013). *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Bank. (2014). *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Economic Forum. (2013). Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics, report summary for the annual meeting of the new champions 2013.