

EXPERTISE DU DIRIGEANT ET CROISSANCE DES PME : CAS DU CAMEROUN

MANAGER'S EXPERTISE AND GROWTH OF SME : THE CASE OF CAMEROON

Gwladys PINTA MEFENZA

Enseignante-chercheure

FSEGA de l'Université de Douala,

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA),

Université de Douala (Cameroun)

pimegla@yahoo.fr

Date de soumission : 14/04/2020

Date d'acceptation : 28/04/2020

Pour citer cet article :

PINTA MEFENZA G. (2020) « Expertise du dirigeant et Croissance des PME : Cas du Cameroun », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 928 – 953

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3782588>

Résumé

Dans le contexte camerounais, la PME représente environ 90% du tissu économique. Or, celle-ci contribue seulement à hauteur de 36% dans le PIB (ECAM, 2015). Il est donc urgent d'étudier ces entreprises afin d'identifier les clés de leur succès. C'est dans cette optique que le présent article accorde une attention particulière à l'expertise du dirigeant. L'objectif principal de notre travail est d'étudier l'influence de l'expertise du dirigeant sur la croissance des PME. Il s'agit de chercher à concilier les caractéristiques de l'expertise du dirigeant qui concourent à la croissance de la PME. De ce fait nous avons identifié les variables liées à l'expertise du dirigeant telles que : le niveau d'éducation, la formation en gestion, l'expérience professionnelle, l'origine familiale entrepreneuriale et la connaissance du secteur. Sur la base d'un échantillon de 50 PME, nous constatons à l'aide de la régression logistique que la croissance est uniquement influencée par la formation en gestion du dirigeant.

Mots clés : DIRIGEANT ; EXPERTISE ; CROISSANCE ; PME ; FORMATION EN GESTION

Abstract

In the Cameroonian context, the SME represents approximately 90% of the economic fabric. However, this contributes only 36% to the GDP (ECAM, 2015). It is therefore urgent to study these companies in order to identify the keys to their success. It is with this in mind that this article pays particular attention to the manager's expertise. The main objective of our work is to study the influence of the manager's expertise on the growth of SMEs. It is about trying to reconcile the characteristics of the manager's expertise that contribute to the growth of the SME. As a result, we have identified variables related to the manager's expertise such as: level of education, management training, professional experience, entrepreneurial family background and knowledge of the sector. On the basis of a sample of 50 SMEs, we observe with the help of logistic regression that growth is only influenced by management training.

Key words: MANAGER; EXPERTISE; GROWTH; SME; MANAGEMENT TRAINING

Introduction

La création des petites et moyennes entreprises comme instrument de promotion de l'emploi et de lutte contre la pauvreté est aujourd'hui au centre des préoccupations des dirigeants des pays en voie de développement (PVD). Parmi les raisons d'un tel engouement, il y'a la prédominance de ces entreprises qui contribuent à renforcer la concurrence et l'entrepreneuriat dans l'économie. Leur création reste la seule stratégie de recollage des économies africaines (Feudjo, 2007). Dans le contexte camerounais, la PME représente environ 90% du tissu économique. Or, celle-ci contribue seulement à hauteur de 36% dans le PIB (ECAM, 2015). Cette configuration du tissu économique camerounais est problématique du fait de la faillite continue et soutenue des PME, soit 80%, dû à l'amateurisme du promoteur dans la gestion et de l'absence de contrôle. Tsapi (2007) pense également que beaucoup d'entre elles succombent avant leur cinquième anniversaire. Ces faillites récurrentes jettent le doute sur la qualité des outils de contrôle dont disposent les PME, plus précisément sur l'utilisation du budget qui est leur outil de référence en matière de contrôle de la performance et d'alignement des comportements (Ngantchou et Mouffa Nouassi, 2019). Elles représentent environ 80% des entreprises existant au Cameroun (Ministère des PME, de l'économie Sociale et de l'artisanat, 2012)¹. Tsapi (2007) pense également que beaucoup d'entre elles succombent avant leur cinquième anniversaire. De plus, les PME au Cameroun évoluent en majorité dans le secteur informel et leur management s'inscrit dans cette logique. Il est donc urgent d'étudier ces rares entreprises qui subsistent afin d'identifier les clés de leur succès. C'est dans cette optique que le présent article accorde une attention particulière à l'expertise du dirigeant.

Wtterwulghe (1998) pense que le dirigeant est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Tout converge pour reconnaître que la contribution du dirigeant à la survie, à la croissance et à la performance de la PME est cruciale (Degeorge et al 2015). Le dirigeant joue un rôle central dans sa PME, son influence touche les différents modes de gestion de l'entreprise et impacte directement le processus décisionnel organisationnel. Vu le poids colossal de ce dernier, il est intéressant d'étudier ses différentes caractéristiques qui peuvent être une source d'influence et d'impact dans son entreprise (Hejaji et Fahssis 2018). En s'intéressant au profil psychologique du dirigeant des PME, Boubakary et al (2017) trouvent que le désir d'indépendance, la confiance en soi et la

¹ Lors de l'ouverture de la Bourse de Partenariat et de Sous-traitance du Cameroun.

stabilité émotionnelle du dirigeant exercent une influence positive et considérable sur la croissance de ce type d'entreprises. De nombreuses recherches empiriques se sont intéressées à l'étude des facteurs explicatifs de la croissance des PME liés aux caractéristiques du dirigeant, mais peu de ces travaux ont tenu compte de l'influence de l'expertise du dirigeant sur la croissance des PME. Cette étude cherche à combler cette lacune en se focalisant uniquement sur l'expertise du dirigeant dans le contexte camerounais. Etant donné que nous nous intéressons au propriétaire-dirigeant qui est considéré comme l'entrepreneur et aussi compte tenu de notre contexte caractérisé par le manque de fiabilité des données sur le chiffre d'affaires. Nous avons choisi d'utiliser l'évolution relative de l'emploi comme mesure de la croissance car selon Boukar et Julien (2009) c'est souvent la seule donnée que nous pouvons avoir dans des PME de pays en voie de développement. Janssen(2002) pense que les variables liées à l'expertise du dirigeant influencent la croissance des PME.

Si la croissance des PME focalise l'attention des chercheurs autant que celle des responsables économiques et politiques, le dirigeant de PME, quant à lui, est peu pris en considération. De par sa taille, ses caractéristiques et son rôle dans le tissu économique, la PME représente à la fois un terrain pertinent et complexe pour mieux appréhender les trajectoires de croissance (Ben Arfi et Hikkerova 2018). Pour susciter un impact positif du profil du dirigeant sur la performance, les dirigeants doivent posséder des compétences multiples et développer une vision stratégique (anticipation sur l'avenir) pour garantir le succès dans un environnement d'affaires changeant (Ndjambou et Sassine 2014). Les éléments ci-dessus suscitent la question de recherche suivante : Quelle est l'influence de l'expertise du dirigeant sur la croissance des PME ?

Le travail est structuré autour de quatre points. Le premier point présente une synthèse de la littérature sur les différents courants de la PME et le concept de croissance. Le deuxième point met en exergue les travaux empiriques sur la croissance et l'expertise du dirigeant. Quant au troisième point, il précise la méthodologie utilisée pour l'analyse du lien entre l'expertise du dirigeant et la croissance. Le quatrième point se focalise sur les résultats clés de l'étude et leurs discussions.

1 SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE SUR LES COURANTS DE LA PME ET ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA CROISSANCE.

1.1 Les différents courants de la PME

Nous verrons quatre courants à savoir : le courant de la spécificité, le courant de la diversité, le courant de la synthèse, le courant de la dénturation.

1.1.1 Le courant de la spécificité

La fin des années 70 a été distinguée par la prise en compte de la PME comme un organe ayant ses propres spécificités et non pas comme un modèle universel réduit de la grande entreprise (Marchesnay, 2008). De ce fait, la PME est considérée comme un objet de recherche mais cette spécificité est faite en comparant la PME avec la grande entreprise. En d'autres termes, la thèse de la spécificité se développe en rapport avec la grande entreprise en présentant les différences faites et en comparant les deux entités. La PME est un objet de recherche relatif car on accorde à la taille une très grande importance pour étudier les caractéristiques de la PME et la grande entreprise. A partir des années 70, le monde de la recherche en PME a été bouleversé par le nombre considérable d'articles qui ont essayé de trouver des théories ou des modèles spécifiques à la PME à côté de la théorie des organisations relatives exclusivement à la grande entreprise. Le projet des chercheurs n'est plus de découvrir la PME mais de la définir (Guilhon et Marchesnay ; 1994), c'est-à-dire de présenter un profil-type des PME qui englobe les spécificités de ce nouveau monde (objet scientifique).

1.1.2 Le courant de la diversité

Les PME semblent être une catégorie homogène dans le cas où elles sont comparées aux grandes entreprises, cette distinction apparaît logique puisqu'elle prend les deux extrémités. Cependant, lorsqu'on cherche à étudier les PME en particulier, il paraît difficile voire inconcevable de les regrouper dans un modèle universel. Dans le cas où les PME sont considérées comme un champ, tout est basé sur le contexte de ces dernières. C'est tout à fait l'inverse du courant spécifique qui considère que « plus la taille est petite, plus cette dernière est spécifique ». Dorénavant, la PME est une appellation commode où les caractéristiques sont diverses selon le secteur d'activité, le mode de gestion, la forme de propriété ou les stratégies adoptées. Donc, le courant de la diversité stipule l'inexistence d'un modèle

universel de PME, l'approche contingente considère chaque entreprise comme un cas unique ce qui confirme l'impossibilité de trouver une théorie générale de la PME.

1.1.3 Le courant de la synthèse

L'idée principale de ce courant est de présenter l'objet-PME comme un concept modulable, c'est-à-dire que les PME sont spécifiques et élastiques. En d'autres termes, ce courant s'efforce à conjuguer entre universalisme et contingence en offrant un cadre plus nuancé de la PME. Au milieu des années 90, certains auteurs ont démontré la limite du courant de la synthèse, sous prétexte que la prise en considération de la diversité de la PME est très modeste et que la spécificité de la PME domine largement dans les travaux de la synthèse. De ce fait, un nouveau courant va naître celui de la dénaturation.

1.1.4 Le courant de la dénaturation

L'approche de la dénaturation part du postulat que la PME est spécifique mais en même temps ses caractéristiques ne correspondent pas à l'idée classique de la PME telle qu'elle est conçue dans la littérature. En d'autres termes, le courant de la dénaturation admet que des entreprises sortent du cadre de la spécificité, bien qu'elles soient de petite taille. En 1997, Torrès a présenté trois points pour justifier le choix des études en PME à savoir :

- La justification empirique : (la PME est un champ d'analyse) dans ce cas, il est essentiel de présenter la place prépondérante occupée par les PME dans chaque tissu économique ;
- La justification méthodologique : (la PME est un outil d'analyse) dans la mesure où la taille restreinte des PME offrent une meilleure visibilité de certains phénomènes et ses pratiques stratégiques sont facilement abordables ;
- La justification théorique : (la PME est un objet d'analyse) car depuis les années 80, la PME est connue comme un objet de recherche.

1.2 - Analyse conceptuelle de la croissance

La problématique de la croissance des organisations a nourri de nombreuses recherches et continue à en nourrir. Un bref rappel historique sera bénéfique pour comprendre l'évolution

de la réflexion sur la croissance. Churchill et Lewis (1983)² considèrent la croissance comme faisant partie de l'évolution naturelle d'une entreprise. « Les auteurs divisent la croissance en cinq stades : existence, survie, réussite, envol et maturité des ressources. À chaque stade correspond un ensemble distinct de facteurs essentiels à la survie et à la réussite de l'entreprise. Les seuils de croissance peuvent correspondre aux obstacles rencontrés au cours du passage d'un stade à l'autre». Sammut (1996) souligne que la croissance de la firme dépend de « la conscience stratégique du dirigeant et de l'ensemble des composantes internes et externes de l'organisation. En effet, la croissance est le résultat combiné de différents phénomènes issus de l'environnement, des caractéristiques financières, organisationnelles, productives, et personnelles qui composent la petite entreprise. À l'image de l'homme qui se modifie constamment du fait même de son propre fonctionnement, l'entreprise qu'il dirige est également en perpétuelle transformation ».

Du point de vue théorique, d'après les travaux de Nukunu (2012), trois grands courants de pensées sous-tendent la littérature sur l'analyse de la croissance d'une entreprise: La première théorie et considérée comme référence est celle évoquée par Gibrat (1931) qui explique la croissance d'une entreprise par sa taille. La deuxième théorie est l'approche néoclassique de la croissance qui est une amélioration au cadre de référence de Gibrat, tient compte dans l'explication de la croissance d'une entreprise en plus de la taille de la capacité managériale de l'entrepreneur (Jovanovic, 1982). Dans ce modèle, on retrouve l'idée d'une hétérogénéité des niveaux de compétence managériale, développée notamment par Lucas (1978). Ignorées au départ, les capacités des dirigeants se révèlent progressivement, au fur et à mesure de l'activité, selon que les résultats sont conformes ou non aux espérances. Certaines entreprises (les moins capables) disparaissent, les autres se développent avec un taux de croissance qui diminue avec l'âge (à taille donnée), ainsi qu'avec la taille (à âge donné). La troisième théorie est l'approche évolutionniste initiée par Nelson et Winter (1982). Cette approche a enrichi l'analyse théorique de la croissance des entreprises. Selon ces auteurs, les firmes en concurrence sur un même marché sont caractérisées par un niveau inégal de coûts de production imputable à une différence de capacité technologique. Les firmes bénéficiant des coûts les plus bas réalisent les plus gros profits. Dans la version la plus simple du modèle évolutionniste, la croissance des entreprises est étroitement liée à l'importance des profits qui permettent la constitution de nouvelles capacités de production. Le différentiel de rythme de

² cité par Papadaki et Chami(2002)



croissance entre les entreprises d'un même secteur s'interprète donc comme la conséquence de l'hétérogénéité des niveaux d'efficacité (ou plus généralement de compétence) des firmes. En plus de ces trois théories traditionnellement évoquées pour l'analyse de la croissance, la théorie de la contingence a souvent été aussi avancée. Cette approche stipule qu'il est probable que d'autres facteurs internes ou externes propres à l'organisation et à son environnement ou à celui du propriétaire dirigeant ont aussi un effet sur la croissance (Fabi et al, 1993). Cette théorie voit l'entreprise comme un système ouvert, constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interaction constante, et dont la survie dépend de l'adaptation à son environnement. L'entreprise a rarement le contrôle absolu de ses actions. Par exemple, elle doit acquérir les ressources nécessaires et disposer de sa production, et elle dépend par conséquent, de l'environnement socio-économique extérieur. Elle est tributaire des échanges qu'elle entretient avec son milieu où elle puise ses ressources et où elle écoule ses biens ou services. Ce milieu lui impose des contraintes qu'elle peut toutefois chercher jusqu'à un certain point à transformer et à modifier.

La croissance n'est pas un phénomène spontané ou aléatoire, mais la conséquence d'une décision par exemple celle d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître le niveau de production en réponse à un accroissement de la demande ou encore la décision de stimuler la demande. La croissance peut être un objectif en soi, elle peut constituer un étalon de la réussite du dirigeant et de l'entreprise ainsi que des « progrès » réalisés par cette dernière. La croissance de l'entreprise correspond à l'augmentation de sa taille dans le temps. La croissance est à la fois l'action de croître et le résultat de cette action. L'auteur désigne donc par ce mot à la fois le fait qu'une entreprise devienne plus importante et les circonstances de cette croissance (Starbuck 1965 ; Nègre 1987 ; Verna 1994)³. Pour Janssen (2004), la croissance est le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou les services de la firme. Il montre que la croissance organisationnelle est un phénomène multiforme qui ne peut être réduit à une dimension unique. Sammut (1996) souligne que la croissance de la firme dépend de « la conscience stratégique du dirigeant et de l'ensemble des composantes internes et externes de l'organisation. En effet, la croissance est le résultat combiné de différents phénomènes issus de l'environnement, des caractéristiques financières, organisationnelles, productives, et personnelles qui composent la petite entreprise. À l'image de l'homme qui se modifie constamment du fait même de son propre fonctionnement,

³ Cité par Boukar et Julien 2009

l'entreprise qu'il dirige est également en perpétuelle transformation ». Il ressort que la croissance est le résultat d'une véritable décision de gestion dont l'entrepreneur propriétaire porte la responsabilité.

La mesure de la croissance fait l'objet d'un vaste débat et relève d'estimations différentes de l'évolution des variables telles que le profit, les actifs, les immobilisations, la valeur ajoutée, l'emploi et les ventes. Pour l'entrepreneur, elle constitue un indicateur de son succès et pour la société dans son ensemble, elle est une mesure de la contribution économique de la firme au bien-être commun (Dunkelberg et Cooper, 1982)⁴. C'est pourquoi de nombreux économistes et sociologues ont utilisé le critère de la croissance de l'emploi comme mesure de la performance. Janssen (2004) conclut que les deux critères les plus largement utilisés pour appréhender la croissance sont l'emploi plus pertinent du point de vue sociétal et les ventes, plus pertinent au regard du dirigeant. Logiquement, ces deux critères devraient donc prédominer au sein de la littérature sur les déterminants de la croissance (Janssen, 2004). Teyssier (2010) pense que l'indicateur du chiffre d'affaires comme mesure de la croissance semble plus fiable que celui de l'effectif pour deux raisons principales : La première est liée au manque de fiabilité des données sur les effectifs et la seconde a trait au recours de plus en plus fréquent des entreprises à du personnel extérieur ou des partenaires de sous-traitance ayant pour conséquence d'accroître fortement leur activité sans pour autant accroître leurs effectifs.

2 LES TRAVAUX EMPIRIQUES SUR LA CROISSANCE ET L'EXPERTISE DU DIRIGEANT

En étudiant le propriétaire-dirigeant, les travaux de Janssen (2002) montrent que la croissance au sein des PME est uniquement influencée par certaines variables liées à deux groupes à savoir l'expertise du dirigeant et ses caractéristiques démographiques. Gueguen (2009) relève la place prépondérante du dirigeant qui influencera l'entreprise à travers son profil, ses buts, sa vision. Gueguen (2010) soutient que les caractéristiques initiales du dirigeant ont une influence sur la croissance de son entreprise lors de la création ou de la reprise de celle-ci. Guyot et al (2006) montrent que quelques variables liées à l'entrepreneur,

⁴ cité par Janssen (2004)

à la firme et à la stratégie influencent la croissance. Woywode et Lessat (2001)⁵ cherchent à montrer l'influence du capital humain du dirigeant sur la croissance de la PME. L'entreprise a plus de chance d'expansion si ses dirigeants ont des compétences en gestion (Teyssier, 2010).

Sur un échantillon de 100 PME gabonaises Ndjambou et Sassine (2014) montrent que globalement le profil du dirigeant, induit par ses compétences et sa vision, influence de façon significative la performance tangible des PME. Les compétences renvoient à la formation et la culture, l'expérience professionnelle, à l'âge et à la proximité métier du dirigeant / activité de l'entreprise. Sur un échantillon de 220 entreprises tunisiennes Ammar et Nakaa (2016) trouvent que l'expérience, la motivation et le niveau de formation sont fortement liés à la croissance des petites entreprises. Ces variables affectent positivement la croissance de ces entreprises. Plus le niveau de formation et de motivation est élevé plus le comportement du dirigeant se manifeste par un esprit d'initiative et de créativité qui favorise la réussite des petites entreprises.

2.1 Le niveau d'éducation

L'incidence du niveau scolaire a été amplement étudiée. A partir d'une étude faite sur les PME au Cameroun, il en ressort que plus le niveau de formation du manager est élevé, plus grande est la probabilité pour lui d'avoir une entreprise disposant d'un indice de performance élevé (Etogo Nyaga 2019). Les compétences du propriétaire-dirigeant influencent positivement l'atteinte des objectifs et la flexibilité des entreprises (Ngongang, 2014). Il y a vraisemblablement un lien entre les études et les connaissances, les compétences, la motivation, la confiance en soi, l'aptitude à la résolution des problèmes, l'engagement et la discipline et la croissance de l'entreprise. Les études supérieures doivent permettre à l'entrepreneur de mieux faire face aux problèmes et de saisir les occasions dont dépend la croissance de l'entreprise. Selon Cooper et coll(1992)⁶ dix des dix-sept études qu'ils ont consultées soulignent un effet favorable du niveau scolaire de l'entrepreneur sur la croissance de l'entreprise. Selon les auteurs, le fait de détenir un baccalauréat a un effet favorable aussi bien sur la survie que sur la croissance des petites entreprises, le type d'études poursuivies aura un impact sur la croissance. Des études ayant un lien direct avec les activités de l'entreprise, une formation en gestion d'entreprise ou une formation à la création d'entreprise

⁵ cité par Guyot et al (2006)

⁶ Op cité

contribuent au développement de celle-ci. L'éducation améliore les compétences et les aptitudes des individus. L'éducation facilite aussi l'accès à la connaissance, au capital, de même qu'elle facilite le recrutement de personnel qualifié. D'un point de vue théorique, il est légitime de penser qu'il existe un lien positif entre les performances d'une entreprise et le niveau d'études du propriétaire-dirigeant. De nombreuses études empiriques constatent effectivement que le niveau d'éducation du dirigeant a un impact positif sur la croissance, le niveau élevé d'éducation du dirigeant est positivement lié à sa capacité à adopter et à stimuler l'innovation dans l'entreprise. (Almus, 2002; Woywode and Lessat, 2001; Julien, 2000 ; Hall, 1995 ; Westhead, 1995 ; Storey et al., 1989 ; Dunkelberg et Cooper, 1982 ; Montgomery et al., 2005 ; Sine et al., 2004)⁷. Le fait que le dirigeant soit détenteur d'un diplôme d'études supérieures, semble stimuler la croissance de son entreprise. Le fait que le dirigeant soit issu d'un institut d'enseignement supérieur semble inhiber la croissance (Westhead, 1995)⁸. Papadaki et Chami (2002) vont aussi dans le même sens en affirmant que les études supérieures permettent au dirigeant de mieux faire face aux problèmes et de saisir les occasions dont dépend la croissance de la firme. L'entreprise a plus de chance d'expansion si ses dirigeants ont des compétences en gestion (Teyssier, 2010). **H1 : Le niveau d'éducation influence positivement la croissance**

2.2 L'expérience professionnelle

L'impact de l'expérience de l'entrepreneur peut être positif ou négatif. L'expérience peut aider le dirigeant à éviter ou à solutionner plus facilement des problèmes rencontrés antérieurement. Elle pourrait toutefois inhiber sa créativité et son degré d'adaptabilité en le poussant à s'accrocher à des solutions ayant fait leurs preuves dans le passé. Or, un style de management conservateur, qui se limite aux produits et aux approches managériales qui ont déjà fait leurs preuves, inhibe la croissance (Gasse 1982 ; Grinyer et al., 1988)⁹. Kor (2003)¹⁰ confirme que l'expérience des dirigeants influence leur capacité à repérer, à saisir ou à concevoir des opportunités stratégiques de la croissance. Le fait d'avoir travaillé au sein d'une entreprise auparavant a pu permettre au dirigeant de se familiariser avec des techniques de gestion propices à la croissance. Une expérience antérieure dans le domaine du marketing semble également stimuler la croissance. Des fonctions liées à l'output, c'est-à-dire dans le

⁷

⁸

⁹ cité par Janssen(2002)

¹⁰ Op cité

domaine du marketing, de la vente ou de la R&D sont, en effet, supposées mettre l'accent sur la croissance car elles lui permettent de prendre des décisions en adéquation avec les évolutions du marché des produits et services (Storey, 1994 ; Hambrick et Mason, 1984)¹¹. Nous présumons que le fait que le dirigeant ait précédemment travaillé dans la consultance lui procure également une certaine expertise dans un grand nombre de domaines de gestion susceptible d'accroître le développement de son entreprise. Westhead et Birley (1995) observent une relation positive entre le fait que le dirigeant ait précédemment travaillé et la croissance. L'expérience accroît sa l'aptitude du dirigeant à assurer la rentabilité et la croissance de son entreprise. **H2 : L'expérience professionnelle influence négativement la croissance**

2.3 La formation en gestion

Selon Teyssier (2010) l'entreprise a plus de chance de croître si ses dirigeants ont des compétences éprouvées en gestion. Il ressort de certaines études empiriques qu'une expérience antérieure de management ou de supervision (Storey et al., 1989 ; Dunkelberg et Cooper, 1982)¹² a un impact positif sur la croissance de l'entreprise. **H3 : La formation en gestion influence positivement la croissance.**

2.4 Origine familiale entrepreneuriale

Un certain nombre d'études indiquent que le fait d'avoir eu des parents propriétaires d'entreprises influence les dirigeants dans la croissance de leurs entreprises. On suppose qu'ils acquièrent le savoir-faire requis durant leur jeunesse de sorte qu'ils sont plus enclins à considérer l'entrepreneuriat comme un choix de carrière viable. Les données empiriques suggèrent que le fait d'être issu d'une famille d'entrepreneurs augmente les chances de croissance de son entreprise. Cependant, il existe peu d'études évaluant l'influence du contexte familial sur les perspectives de croissance d'une entreprise. Une étude conclut à l'absence de lien entre les antécédents familiaux et la croissance d'une micro entreprise. En ce qui concerne la croissance, on pourrait supposer qu'un dirigeant issu d'une famille comptant un ou plusieurs propriétaires-dirigeants bénéficiera de l'expérience de ceux-ci pour promouvoir la croissance de son entreprise. Il y a un lien positif entre une origine familiale

¹¹ Op cité

¹² Op cité

entrepreneuriale et la croissance (Dushenseau et Garder, 1988 ; Cooper et coll., 1994 ; Julien, 2000)¹³. **H4 : L'origine familiale entrepreneuriale influence positivement la croissance**

2.5 L'expertise sectorielle

Une expérience dans le même secteur permet d'acquérir une connaissance spécifique des produits, des procédés de fabrication, des technologies, des réseaux de distribution et des contraintes liées à ce secteur d'activité. Reynolds (1993)¹⁴ dans une étude sur les jeunes entreprises florissantes, conclut que celles-ci ont généralement été mises sur pied par un fondateur ayant de l'expérience dans le secteur. L'entrepreneur aura eu l'occasion de créer des réseaux et de nouer des liens avec des créanciers, des fournisseurs et des clients. L'expérience de gestion antérieure dans d'autres organisations peut avoir une incidence favorable sur le rendement de l'entreprise. Divers travaux empiriques constatent que la connaissance du secteur a un impact positif sur la croissance. Plusieurs autres recherches concluent toutefois à une absence de lien entre l'expérience sectorielle et la croissance (Janssen, 2006; Gundry and Welsch, 2001; Brush et Changati, 1998 ; Kalleberg et Leicht, 1991 ; Montgomery et al., 2005 ; Taylor, 1999 ; Siegel et al., 1993)¹⁵. Leurs connaissances du domaine permettent à ses dirigeants de mieux connaître les besoins et défis de l'entreprise ainsi que les difficultés du secteur et de gérer adéquatement les risques liés au développement de leur organisation. Woywode et Lessat(2001)¹⁶ pensent que l'expérience sectorielle peut aussi être un facteur réducteur d'incertitude grâce à une bonne connaissance du marché, des technologies requises et des facteurs de risque pouvant nuire au développement de l'entreprise. D'où **H5 : L'expertise sectorielle influence positivement la croissance.**

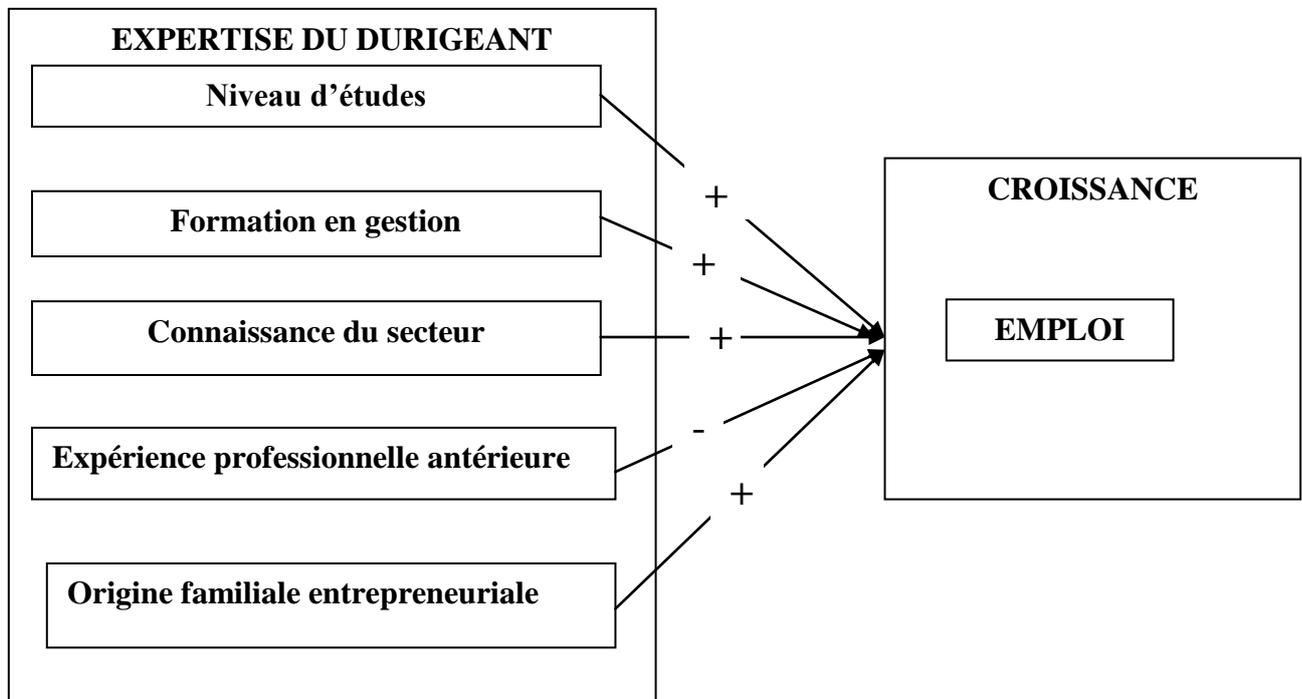
¹³ Op cité

¹⁴

¹⁵ cités par Guyot et al(2006)

¹⁶ cités par ST-Pierre et al (2004)

A partir de cette revue de la littérature, nous pouvons ressortir le modèle conceptuel suivant :



3 -METHODOLOGIE

Pour atteindre nos objectifs et dans une perspective de compréhension de l'influence de l'expertise du dirigeant sur la croissance des PME, il paraît nécessaire d'adopter une technique d'observation permettant de recueillir une quantité importante d'informations à savoir l'enquête par questionnaire. Comme le souligne Grawitz (1996)¹⁷ le questionnaire doit traduire l'objectif de la recherche en question et susciter chez les sujets interrogés des réponses sincères et susceptibles d'être analysées en fonction de l'objet de l'enquête. Puisque les petites et moyennes entreprises représentent la majorité des entreprises camerounaises (RGE, 2009) et qu'elles contribuent considérablement à la création d'emplois, notre étude porte sur cette cohorte. Actuellement la loi du 13 Avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises en abrégé « PME » au Cameroun définit les PME comme l'ensemble des entreprises qui comprennent d'une part les petites entreprises employant entre six (06) et vingt (20) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA et n'excède pas cent (100) millions de francs CFA et d'autre part les

¹⁷ cité par Onana (2006)

moyennes entreprises employant entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à cent (100) millions de francs CFA et n'excède pas un(01) milliard de francs CFA. Ces entreprises sont implantées plus particulièrement à Douala capitale économique du Cameroun. Notre étude a mis l'accent sur **l'expertise du dirigeant** à travers les indicateurs tels que son expérience professionnelle, l'expertise sectorielle ; sa formation en gestion; son niveau d'étude (détenteur d'un diplôme d'études supérieur) ; son origine familiale entrepreneuriale. **La croissance** quant à elle a été mesurée par l'évolution de l'emploi.

Notre méthode d'échantillonnage est non probabiliste nous utiliserons l'échantillonnage par convenance qui consiste simplement à interroger les répondants qui sont accessibles ou de ne retenir que ceux qui ont accepté de répondre. Ce choix se justifie par le fait que le délai d'enquête est très court et le budget très faible. Sur 120 questionnaires administrés 50 étaient exploitables. Nous avons opté pour la régression logistique (par la méthode entrée) aussi appelée modèle logit qui a pour objet d'étudier l'effet d'une ou de plusieurs variables explicatives sur une variable à expliquer mesurée sur une échelle dichotomique. Ce choix repose non seulement sur la nature de nos variables qualitatives mais aussi sur la façon dont nous avons codifié la variable expliquée(en valeur 1 ou 0 selon que la PME ait obtenu une croissance (emploi) en hausse ou en baisse). Pour la collecte de données, la ville de Douala a été choisie compte tenu de la très forte concentration des entreprises dans cette ville. Les unités d'échantillonnage choisies pour composer la population à laquelle se réfère la recherche sont des dirigeants de PME installés dans des structures identifiables dans la ville de Douala. Les informations collectées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science).

3.1) Opérationnalisation des variables du modèle

Il nous semble judicieux qu'avant toute estimation il faut faire une spécification et une description des variables du modèle afin de montrer comment elles ont été codifiées.

3.1.1) -La variable expliquée :

C'est la croissance : elle a pour indicateur l'emploi dont son code est **EM** qui prend la valeur 1 lorsque l'emploi est en hausse et 0 lorsqu'il est en baisse.

3.1.2) - Les variables explicatives du modèle :

Le niveau d'étude du dirigeant dont son code est **ETUD** qui prend la valeur 1 si le dirigeant a un niveau d'études supérieures et la valeur 0 dans le cas contraire.

La formation en gestion du dirigeant de l'entreprise dont son code est **FORGEST** prend la valeur 1 si le dirigeant a suivi une formation en gestion et la valeur 0 dans le cas contraire.

La connaissance du secteur par le dirigeant dont son code est **CONSECT** qui prend la valeur 1 si le dirigeant a une maîtrise du secteur et la valeur 0 dans le cas contraire.

L'expérience professionnelle antérieure du dirigeant dont son code est **EXP** qui prend la valeur 1 si le dirigeant a une expérience professionnelle antérieure et la valeur 0 dans le cas contraire.

L'origine familiale entrepreneuriale du dirigeant dont son code est **ORIFAM** qui prend la valeur 1 si le dirigeant est d'une origine familiale entrepreneuriale et la valeur 0 si tel n'est pas le cas.

3.2) Analyse descriptive des données

La description des variables du modèle est un préalable à toutes analyses économétriques. En effet, il est intéressant de connaître les caractéristiques des variables de notre échantillon.

3.2.1) - la croissance (emploi EM) :

Elle présente les caractéristiques ci-dessous pour notre échantillon :

Tableau 1: Répartition des PME selon l'évolution de l'emploi

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	en baisse	10	20	20
	en hausse	40	80	100
	Total	50	100	

Source : Nos enquêtes

Selon ce tableau 80% des PME de notre échantillon ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires contre 20% qui ont connu une baisse. Des variables liées au dirigeant expliquent cette tendance d'où l'intérêt de les analyser.

3.2.2) - les variables explicatives de notre modèle

Elles présentent les caractéristiques suivantes pour notre échantillon.

❖ - Le niveau d'étude

À ce sujet la répartition des dirigeants de PME suivant leur niveau d'études est la suivante :

Tableau 2 : Répartition des dirigeants selon leur niveau d'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	au plus secondaire	9	18	18
	supérieur	41	82	100
	Total	50	100	

Source : Nos enquêtes

Selon ce tableau 82% des dirigeants ont un niveau d'études supérieur tandis que 18% ont au plus un niveau secondaire.

❖ . La formation en gestion

Les dirigeants des entreprises de notre échantillon présentent les caractéristiques suivantes :

Tableau 3 : Répartition des dirigeants selon la formation en gestion

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Pas de formation en gestion	10	20	20
	Suivi formation en gestion	40	80	100
	Total	50	100	

Source : Nos enquêtes

Selon ce tableau 80% des dirigeants ont suivi une formation en gestion tandis que 20% n'en ont pas de formation en gestion.

❖ La connaissance du secteur

Le tableau suivant résume la répartition des dirigeants de PME suivant leur connaissance de leur secteur d'activité.

Tableau 4: Répartition des dirigeants selon leur connaissance de leur secteur d'activité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	connaissance approximative du secteur	11	22	22
	bonne connaissance du secteur par le dirigeant	39	78	100
	Total	50	100	

Source : Nos enquêtes

Selon ce tableau 78% des dirigeants ont une bonne connaissance de leur secteur d'activité tandis que 22% en ont une connaissance approximative.

❖ - L'expérience professionnelle antérieure du dirigeant

Le tableau suivant résume la répartition des dirigeants de PME suivant leur expérience professionnelle antérieure.

Tableau 5 : Répartition des dirigeants selon l'expérience professionnelle antérieure

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	NON	32	64,0	64,0
	OUI	18	36,0	100,0
	Total	50	100,0	

Source : Nos enquêtes

Selon ce tableau 36% des dirigeants ont une expérience professionnelle antérieure tandis que 64% n'en ont pas.

❖ - L'origine familiale entrepreneuriale

Le tableau suivant résume la répartition des dirigeants de PME suivant leur origine familiale

Tableau 6 : Répartition des dirigeants selon leur origine familiale entrepreneuriale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	NON	15	30	30
	OUI	35	70	100
	Total	50	100	

Source : Nos enquêtes

Selon ce tableau 30% des dirigeants ne sont pas issus d'une famille entrepreneuriale tandis que 70% en sont issus.

3.3) : Interprétation statistique du modèle et des coefficients

Après avoir fait la description de nos variables, il est nécessaire de procéder à l'estimation des coefficients qui leur sont associés. Cette estimation ne se fait pas au hasard elle demande d'éliminer les variables susceptibles de fausser nos résultats. Elle se fera en plusieurs étapes (voir annexe). L'estimation proprement dite des coefficients du modèle LOGIT est la régression logistique qui se définit comme étant une technique permettant d'ajuster une surface de régression à des données lorsque la variable dépendante est dichotomique. Cette technique est utilisée pour des études ayant pour but de vérifier si des variables indépendantes peuvent prédire une variable dépendante dichotomique. L'intérêt de ces coefficients réside dans le fait que leurs signes donnent le sens de la relation. Cela permet d'évaluer l'impact d'un ensemble de variables sur l'occurrence (codée 1) ou la non survenance (codée 0) d'un évènement, comme un choix. Il s'agit en fait de connaître les facteurs associés à un phénomène en élaborant un modèle de prédiction. Elle constitue une excellente technique lorsqu'il s'agit de déterminer des prédicteurs d'un phénomène. La formulation du modèle se présente ainsi : la probabilité d'occurrence de l'évènement, notée P subit une transformation logistique afin d'être exprimée comme une relation linéaire des variables explicatives :

$$\ln (P/1-P) = b_0 + b_1X_1 + \dots + b_mX_m + e$$

Le modèle fait l'objet d'un test de différence de Chi-deux confrontée à la table de khi-carré dont la significativité associée permet de conclure sur la capacité explicative globale du modèle. Une significativité inférieure à α indique qu'au moins une des variables explicatives

exerce un effet significatif sur la variable à expliquer. La vérification de la force d'association du modèle se fait en examinant le récapitulatif du modèle (model summary) :

- Résumé du modèle

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	25,130 ^a	0,392	0,620

Il s'agit du R² de Nagelkerke, celui-ci représentant la variance expliquée par le modèle. Le pourcentage total permet également de vérifier la force du modèle.

L'analyse de la régression fournit également une estimation de l'effet de chaque variable explicative x_i à travers son coefficient de régression. La statistique de Wald doit être supérieure à la statistique de CHI-2 à un degré de liberté pour que la variable soit significative tandis que la significativité doit être inférieure à α pour conclure à l'existence d'un effet de la variable x_i correspondante. Le cas échéant, le signe du coefficient donne le sens de la relation : un coefficient positif indique une relation croissante et un coefficient négatif indique une relation décroissante. Cependant l'impact de la variation d'une unité d'une variable explicative sur la probabilité d'occurrence de l'évènement est obtenu en calculant l'exponentielle du coefficient de cette variable (Gavard-Perret et al, 2008).

4- Résultats et Discussions

Les résultats globaux de la régression logistique du test en annexe1, le seuil retenu pour nos analyses est de 5%. A l'étape 0 de notre estimation, la significativité de la constante ($p=0,000$ inférieur à 5%) traduit qu'il existe au moins une variable de l'expertise du dirigeant qui explique la croissance. La valeur positive de ce coefficient traduit un effet global positif. Les indicateurs qui peuvent de façon intuitive expliquer le modèle sont : ETUD, FORGEST, CONSECT, EXP, ORIFAM car (0,043 ; 0,008 ; 0,017 ; 0,008 et 0,021 sont inférieur à 5%). A l'étape 1 le test de spécificité du modèle montre que la statistique du khi-deux calculée est supérieure à celle lue à 5 degrés de liberté (24,910 supérieur à 12,6). Le pourcentage de bonne prédiction est de 86%. Les résultats de l'estimation des paramètres du modèle sont dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Résultats de l'estimation des coefficients du modèle LOGIT 1

Variables	Coefficients estimés	Test de Wald	signification
Constante	-4,030	5,495	0,019
ETUD	1,191	0,780	0,377
FORGEST	3,097	5,037	0,025
CONSECT	1,469	1,155	0,282
EXP	21,009	0,000	0,998
ORIFAM	0,839	0,414	0,520
Khi-deux		24, 910	
Pourcentage de bonne prédiction		86%	
Taille de l'échantillon		50	

Source : Estimation des variables par le SPSS

R^2 Nagelkerke = 0, 620

On constate qu'une variable liée à l'expertise du dirigeant à savoir la formation en gestion influence positivement la croissance (0,025 inférieur à 5% et le signe du coefficient estimé correspondant est positif), les autres variables telles que le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle, l'origine familiale entrepreneuriale et la connaissance du secteur n'ont pas d'effet sur la croissance des PME étudiées de notre échantillon car elles ont toutes une significativité supérieur à 5%. Selon le R^2 Nagelkerke, le modèle permet d'expliquer 62% de la variance de la variable dépendante à savoir la croissance. Le pourcentage global permet également de vérifier la force du modèle, ce pourcentage étant de 86% signifie que le modèle est vrai dans 86% des cas.

Notre modèle devient donc $\text{Ln} (P/1-P) = -4,030 + 3,097 \text{ FORGEST} + e$

L'absence d'effet au niveau de l'éducation va à l'encontre de Guyot et al(2006) qui constate que le niveau de l'éducation a un effet significatif et négatif sur la croissance des PME. Cette situation peut néanmoins s'expliquer par le fait que la formation sur le tas est présente dans la

plupart de nos entreprises. L'absence d'effet significatif de la connaissance du secteur sur la croissance confirme les résultats de Guyot et al(2006) qui n'observe pas de lien entre la croissance de l'entreprise et la connaissance du secteur. L'absence d'effet de l'expérience va à l'encontre de Janssen (2002) qui constate que l'expérience influence négativement la croissance.

Conclusion

Au terme de ce travail une grande hypothèse a guidé nos analyses, il était question de rechercher les caractéristiques liées à l'expertise du dirigeant qui influencent la croissance des PME. Après avoir analysé le concept de croissance à travers ses différentes définitions et indicateurs, nous sommes passés au concept de PME appréhendé à travers les différents courants et enfin sur les travaux empiriques entre la croissance et l'expertise du dirigeant. Ce dernier est appréhendé par les variables suivantes : le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle, la formation en gestion, l'origine familiale entrepreneuriale et connaissance du secteur. De l'évaluation faite des indicateurs liés à l'expertise du dirigeant à travers le test de corrélation et de la régression logistique il ressort qu'un indicateur lié à l'expertise du dirigeant à savoir la formation en gestion influence positivement la croissance des PME.

Sur le plan théorique, cette recherche relance le débat scientifique sur le rôle du 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 d'expertise et de croissance. L'autre apport scientifique est la mobilisation des courants permettant de cerner l'analyse sur les PME : le courant de la spécificité, de la diversité, de la synthèse et de la dénaturation qui ont permis de faire ressortir les différentes caractéristiques ayant permis de bâtir un cadre conceptuel original. Sur le plan managérial, les dirigeants devraient se former davantage en gestion afin d'être plus créatif et développer leur degré d'adaptabilité.

Cette étude comporte tout de même des limites liées 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 à savoir: l'approfondissement compréhension de l'impact du profil du dirigeant à partir d'autres facteurs tels que la culture d'entreprise, l'âge, l'environnement d'affaires, etc. sur la performance des PME camerounaises ; l'extension de l'étude sur un large échantillon et à d'autres types de PME, afin de mieux cerner la problématique du lien profil du dirigeant et croissance tangible de la PME.

BIBLIOGRAPHIE

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 micro 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>

NDJAMBOUR 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 FOUDA 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 INRPME-AUF-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 IV-Douala.

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.