

**Quels liens entre facteurs de pérennité et caractéristiques
de l'entrepreneur des PME créées en Afrique Centrale :
Cas des PME camerounaises**

**What links between sustainability factors and
entrepreneur characteristics of SMEs created in Central
Africa: Case of Cameroonian SMEs**

NDZIE NDZIE Aloys

Doctorat/Ph.D Sciences de Gestion

Université de Douala-Cameroun

LABORATOIRE E.R.E.M.O (Equipe de Recherche En Management et Organisation)

EWODO MEKA Roland

Doctorat/Ph.D Sciences de Gestion

ISTAG/Université de Yaoundé II Soa

Résumé

Dans ce papier de recherche qui a pour thème : Quels liens entre facteurs de pérennité et caractéristiques de l'entrepreneur des PME créées en Afrique Centrale, l'objectif principal est de mettre en évidence les caractéristiques des facteurs qui influencent la pérennité à savoir : l'innovation, le management, la croissance et l'ambition. En nous inscrivant dans le paradigme positiviste, nous avons ainsi adopté une approche hypothético-déductive. Une enquête quantitative menée auprès de 514 PME créées à travers l'Afrique Centrale a permis de tester trois (03) hypothèses. Après l'analyse des données, les résultats montrent que certaines caractéristiques des facteurs de pérennité influencent significativement et positivement les PME créées tels que : l'innovation, le management, la croissance et l'ambition. Au regard de ces résultats nous estimons qu'il est nécessaire et important de valoriser les caractéristiques des facteurs de pérennité des PME créées. Il y a lieu d'assainir l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur dans l'optique de lui permettre de pérenniser les PME créées.

Mots clés : Caractéristiques-Facteurs-PME-crées-pérennité.

Abstract

In this paper whose theme is: What links between sustainability factors and entrepreneur characteristics of SMEs created in Central Africa, the main objective is to highlight the characteristics of the factors that influence sustainability, namely: innovation, management, growth and ambition. By entering the positivist paradigm, we have adopted a hypothetico-deductive approach. A quantitative survey of 514 SMEs established across Central Africa tested three (03) hypotheses. After the analysis of the data, the results show that certain characteristics of sustainability factors have a significant and positive influence on created SMEs such as: innovation, management, growth and ambition. Given these results, we believe that it is necessary and important to value the characteristics of the sustainability factors of the SMEs created. It is necessary to clean up the environment in which the entrepreneur evolves in order to enable him to sustain the created SMEs.

Keywords: Characteristics-Factors-SMEs-Created-Sustainability.

Introduction

Depuis plusieurs décennies divers travaux montrent que l'entreprise, première appréciation de l'entrepreneuriat, est reconnue comme un moteur très important du développement économique et social à travers le monde (Audretsch et al., 2007). Sans manquer de remarquer que la prolifération des PME permet d'améliorer la compétitivité des économies des pays industrialisés ou en voie de développement (Audretsch, 2002 ; Conway & coll., 2005). Elle favorise aussi le développement local (Nolan, 2003) et la modernisation de plusieurs pays (Audretsch, 2002 ; Julien, 2005). Enfin, elle contribue au renouvellement des économies. Toutefois, le taux d'entreprises qui perpétuent leurs activités dans la durée reste une préoccupation majeure. L'illustration de cette situation peut être évoquée dans le cas du Cameroun et à travers différentes enquêtes :

D'abord l'enquête de l'INS en 2009 sur le recensement général des entreprises. A l'issue de celle-ci, les résultats donnent l'image d'un tissu d'entreprises très jeunes avec près de la moitié des unités de production créées pendant les trois dernières années. Ainsi, les entreprises installées il y a moins de dix (10) ans et représentant 81% du total, contre 0,5% pour les entreprises créées avant 1960 (RGE, 2009). Cette situation indique que l'espérance de vie de la plupart des entreprises, surtout parmi les PME, est courte et le taux de renouvellement des unités de production dans la même catégorie est très élevé.

L'absence d'ambitions entrepreneuriales

L'enquête GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de 2014 révèle que le Cameroun est un géant dans l'entrepreneuriat émergent, mais un nain quant au développement d'un entrepreneuriat ambitieux. En effet, le taux d'activités entrepreneuriales (entrepreneurs naissants et dirigeants propriétaires des nouvelles entreprises) pour le Cameroun en 2014 était de 37%, faisant ainsi du Cameroun le premier pays en entrepreneuriat émergent parmi les 62 pays ayant participé à l'enquête APS (Adult Population Survey) du GEM. A l'opposé le taux d'entrepreneuriat établi (entreprises ayant 3,5 ans maximum) était établi à 11,50%, un score inférieur au score moyen des pays tirés par les facteurs (12,71%). La faible capacité d'innovation, le manque d'ambitions internationales et le faible niveau de création d'emplois étaient les indicateurs qui empêchaient le développement d'un entrepreneuriat ambitieux chez les créateurs d'entreprises au Cameroun (Fouda Ongodo. et al. 2016).

Le problème de pérennité : un phénomène aussi vécu dans d'autres contextes

La faible capacité des entreprises à inscrire leurs activités dans la durée est aussi constatée dans d'autres contextes. Des études montrent que les taux de survie des entreprises à l'issue

de la première ou de la deuxième année varient selon les pays, mais tendent ensuite à converger. Le taux de survie en un an est le plus élevé au Etats-Unis, où moins de 10% des entreprises mettent la clé sous la porte dans l'année qui suit leur création. Dans d'autres pays fournissant des données comparables (Finlande, Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie et Portugal), cette mortalité avoisine les 20%. Des micro-études reposant sur des données britanniques et finlandaises par exemple, montrent que la création et la disparition d'entreprises peuvent expliquer entre un tiers et la moitié de la croissance de la productivité multifactorielle des années 2000 de ces deux pays.

Les faits ci-dessus présentés témoignent de la nécessité de s'interroger sur les facteurs déterminants de la pérennité des entreprises au Cameroun. Quelques éléments peuvent être ici évoqués :

Les facteurs liés à l'écosystème

On peut dans un premier temps évoquer les facteurs liés à l'écosystème entrepreneurial pour expliquer les difficultés rencontrées par les entrepreneurs afin d'inscrire leurs activités entrepreneuriales dans la durée et dans une perspective d'entrepreneuriat ambitieux. En effet, le développement des entreprises locales est redevenu une priorité pour les Gouvernements. Cette volonté s'est matérialisée par la mise en place de diverses structures contribuant à rendre effective cette orientation politique.

Les facteurs de pérennité liés au financement et à la gestion financière de l'entreprise

Il est connu dans la littérature en entrepreneuriat que la gestion de l'entreprise, surtout de la PME, repose fondamentalement sur son dirigeant ; l'entreprise étant souvent considérée comme le prolongement de sa personnalité (McMahon & Forsaith, 1996). Or, selon Saint-Pierre (2005), les travaux en gestion et notamment en gestion financière ont d'abord reconnu qu'un entrepreneur n'a rien d'un gestionnaire d'une grande société, que ses objectifs ne coïncident pas nécessairement avec ceux des gestionnaires professionnels qui ont la responsabilité de maximiser la valeur du patrimoine des actionnaires. Ces difficultés des entrepreneurs à comprendre l'importance de la fonction finance dans l'entreprise peuvent en grande partie être attribuables à l'absence de modèles financiers adaptés à la taille et aux caractéristiques de leurs entreprises. En effet, les différents manuels de finance ont été conçus non pas pour les petites entreprises mais pour les grandes entreprises.

Les facteurs liés à la gestion des Ressources Humaines

Un autre aspect important dans la gestion de la PME qui peut tout autant être un facteur explicatif de l'échec des promoteurs à inscrire leurs activités dans la durée est relatif à la

gestion des Ressources Humaines. Ainsi, pour Gasse, (2000), la PME n'est pas un modèle réduit de grande entreprise. Elle doit obéir à des impératifs propres qui l'amènent à adopter des formes d'organisation et de Gestion des Ressources Humaines qui doivent non seulement être adaptées à sa taille et à ses particularités, mais aussi et surtout répondre aux besoins et aux capacités de ceux qui la dirigent. Cette forte personnalisation de la gestion de la PME ainsi qu'une large partie de sa vulnérabilité et de sa dépendance vis-à-vis de ses dirigeants la distingue de la grande entreprise. Les définitions de pouvoir, d'autorité et de décision s'avèrent beaucoup plus imprécises dans les PME et leur vulnérabilité économique ne facilite pas la mise en place des politiques et de procédures en matière de GRH.

Dans cette recherche nous allons associer les caractéristiques liées à la personnalité de l'entrepreneur et celles relevant de son milieu qui conditionnent son action et montrer comment celles-ci peuvent influencer la pérennité de l'entreprise créée. D'où notre question de recherche : Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui influent sur les facteurs de pérennité de leurs PME ?

Après la discussion de la notion de pérennité et des liens entre cette dernière et la PME créée, nous présenterons de façon détaillée notre démarche méthodologique et la constitution de l'échantillon. Ensuite, nous aborderons les résultats des tests d'hypothèses. Enfin, la dernière partie de ce travail sera consacrée à la discussion de ces résultats, aux limites et aux implications de l'analyse de la pérennité des PME créées. Quelques suggestions seront esquissées, considérées comme orientation de travaux futurs.

1. Pérennité des PME créées : une revue de la littérature

L'étude des entreprises pérennes a relativement fait l'objet de peu de recherches en profondeur, à l'instar des recherches de Collins. De Geus, (1997). Néanmoins, un certain nombre de théories abordent directement ou indirectement le problème. En effet, il semble, qu'au-delà des différents courants, la pérennité symbolise la finalité même de la gestion : « *La mission du gestionnaire nous semble être celle de permettre l'émergence et la réalisation, sous une forme d'organisation viable (qui existe dans la durée) d'un projet défini d'entreprendre.* » Brechet, (1994). La synthèse de la littérature sur la pérennité fait apparaître tout d'abord la transversalité du concept. Comprendre la pérennité d'une organisation implique le dépassement de deux paradoxes :

- La nécessité à la fois d'évoluer et de rester soi-même ;

- La nécessité à la fois de se plier aux contraintes de l'environnement et de savoir le transformer.

Les analyses liées au thème confirment la grande variété des approches. D'un côté, des courants déterministes tels que l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1984, 1989) mettent l'accent sur les processus de sélection environnementale. Ils postulent que, loin de s'adapter aux changements de l'environnement par la mise en œuvre d'une stratégie consciente et cohérente, les structures de l'organisation sont essentiellement inertes du fait d'une série de contraintes lourdes internes et externes. Compte tenu de ces contraintes, l'environnement sélectionne les entreprises qui y sont le mieux adaptées. Les modèles sur le cycle de vie organisationnel synthétisés par Quinn & Cameron, (1983) sont là pour rappeler que les organisations ne sont pas éternelles et sont inéluctablement conduites un jour à disparaître.

À l'opposé, d'autres courants avancent que non seulement l'entreprise «réagit» par un processus d'adaptation mais aussi qu'elle «pro agit » par un processus de construction de son organisation et de son environnement (Koenig, 1996). Les théories « *ressource based* » et « *compétences based* » (Wernerfelt, 1995; Lorino & Tarondeau, 1998) sont à l'origine d'avancées significatives en matière des stratégies pro-actives.

Nous avons montré (Mignon, 1998 ; 1999) que la réalité oscille entre ces deux extrêmes et que ces points de vue, loin d'être antinomiques, s'avèrent en fait très complémentaires. Il revient aux évolutionnistes (Nelson & Winter, 1982 ; Dosi & Marengo, 1993) d'avoir montré que les comportements des firmes étaient structurés par des processus délibérés et aléatoires. Les routines (schémas comportements stables et prévisibles) gouvernent le changement opéré par les entreprises par le biais d'un processus de recherche. Par conséquent, ces routines et l'inertie qu'elles engendrent jouent un rôle ambivalent : facteur d'apprentissage, d'une part et donc de changement, source de sclérose et de sélection par l'environnement, d'autre part. L'adaptation et la sélection ne sont donc pas mutuellement exclusives mais constituent au contraire des processus fondamentalement complémentaires (Levinthal, 1991). Aussi le changement et la continuité sont bien deux forces qui s'opposent et dont la confrontation est source d'évolution Tushman et al. (1986). C'est à l'étude du contenu de ces deux facteurs qu'est consacrée cette étude empirique. Mais contrairement aux études déjà réalisées sur ce sujet, le terrain étudié ne sera pas composé de grandes entreprises mais de petites et moyennes entreprises.

En effet, nous souhaitons mettre en évidence la spécificité des Petites et Moyennes Entreprises pérennes eu égard à un mode particulier de contrôle. La nature du contrôle de la petite et moyenne entreprise vient donner un éclairage supplémentaire dans l'étude de la pérennité d'une organisation. Selon Marshall, le cycle de vie de l'entreprise se décompose en cinq phases : la création, le démarrage, l'adolescence, la maturité et le vieillissement. Les entreprises se situent dans des phases différentes selon que l'on traite de pérennité. Cheriet et al. (2012) précisent que les déterminants de pérennité des PME créées sont différents des déterminants de pérennité des PME existantes sur le marché. Il reviendrait à définir la pérennité comme une survie sur le long terme. A cette diversité conceptuelle et au flou sémantique autour de la pérennité, s'ajoutent d'autres obstacles comme la détermination des indicateurs de mesure qui constitue l'objet de notre recherche.

L'essentiel des études recensées en entrepreneuriat se penche sur la continuité et sur les risques de mortalité pour étudier la pérennité de la PME. Certains auteurs (Stévenot, 2004; Tchagang, 2007) se réfèrent à la performance durable sur un certain nombre d'années et d'autres (Mignon, 2000 ; Dumez, 2009; Douzounet & Yogo, 2012), trouvent que l'analyse de la pérennité à l'aide d'indicateurs de performance est pertinente mais insuffisante et se réfèrent au nombre d'années d'activité de l'entreprise. Pour ce deuxième groupe d'auteurs, une entreprise peut être pérenne sans pour autant être performante puisque la performance n'est qu'un déterminant parmi tant d'autres de la pérennité. D'où l'intérêt d'Albouy, (1999) de s'interroger si l'objectif ultime de la firme est de devenir multi centenaire ou de créer la richesse pour ses actionnaires? Explicitement, l'objectif de l'entrepreneur est-il de faire durer ses activités dans le temps sans satisfaire ses besoins et ceux des parties prenantes ?

De nombreuses théories ont été développées pour apporter des solutions au problème de pérennité. Le courant des droits de propriété (Alchian & Demetz, 1972) paraît approprié à l'étude de cette question puisqu'il met justement en évidence l'impact de la nature des droits de propriété sur l'efficacité des firmes. Leur analyse tend à prouver la « *supériorité* » des droits de propriétés privés sur les autres formes de propriété (commerciale, collective, mutuelle, publique) mais surtout, dans son acception originelle, la théorie des droits de propriété met l'accent sur les avantages d'une non-séparation entre la fonction de manager et de propriétaire. En effet, deux dimensions essentielles caractérisent l'analyse des droits de propriété : l'allocation du rendement résiduel et la détention du contrôle résiduel. Ce dernier résulte du paiement des différents fournisseurs de ressources, conformément aux obligations contractuelles. Le droit de contrôle résiduel est le droit de « *prendre toute décision concernant*

l'utilisation de l'actif qui n'est pas explicitement exclue par la loi ou spécifiée dans le cadre de rapports contractuels » (Coriat & Weinstein, 1995). Dans sa conception la plus simple, le propriétaire d'une petite et moyenne entreprise est identifié à celui qui a droit au rendement résiduel. Dans ces conditions, « *le pouvoir incitatif des droits de propriété résiderait dans le couplage étroit du droit de contrôle résiduel et du droit au rendement résiduel* » Milgrom, (1992). En effet, dans ce cas, le dirigeant (détenteur du droit de contrôle résiduel) est bien incité à veiller à la meilleure utilisation possible des ressources, « *ce qui permet de résoudre les problèmes d'information imparfaite et de risque moral propres à la production en équipe* » (Coriat & Weinstein, 1995). Par conséquent, le principe caractérisant les petites et moyennes entreprises pérennes est aussi celui fondant la firme classique selon Alchian & Demetz, (1972).

Néanmoins, comme l'attestent les développements ultérieurs du courant des droits de propriété et de la théorie de l'agence (Fama & Jensen, 1983 ; Charreaux, Desbrières, 1998), l'intérêt des chercheurs s'est déplacé vers l'étude des sociétés anonymes. Plus récemment encore l'engouement pour la gestion par la valeur (Hirigoyen, 1997; Albouy, 1999) illustre la priorité accordée à la valeur actionnariale dans le management des entreprises. Les méthodes des cabinets Mac Kinsey et Lek ont en effet la particularité d'intégrer le coût du capital dans leurs méthodes de gestion et d'arrimer de ce fait les indicateurs de performance. Fonder le pilotage sur la création de valeur pour l'actionnaire n'est cependant pas exempt de dérives. En effet, comme le souligne très justement Hoarau, (1998), « *la maximisation de la richesse des actionnaires se traduit souvent par une valorisation excessive du capital financier obtenue au détriment du capital humain* ». Ensuite, il en résulte également une prise de décision axée sur le court terme, occultant une vision à long terme des stratégies de l'entreprise. Enfin, il apparaît Sentis (1999) que les désinvestissements (cessions de filiales ou d'unités productives) créent de la valeur pour l'actionnaire. Dans la même optique, les marchés financiers saluent bien souvent positivement les réductions d'effectifs alors que leurs impacts sur la performance des entreprises sont loin d'être univoques (D'Arcimoles, 1999 ; Meshi, 1996). N'est-ce pas la pression ou la crainte d'une sanction exercée par les marchés financiers qui conduit à ces dérives? D'autres modes de contrôle ne seraient-ils pas à même de promouvoir d'autres types d'objectifs que la seule satisfaction des actionnaires, telle que la pérennité des PME? Nombre d'auteurs ont étudié le lien entre la nature de la propriété et la performance des entreprises ; Maherault, 1998; Le Vigoureux, 1997). La synthèse réalisée par Allouche,

Amman, (1998) a mis en relief l'influence sur la performance, mais aussi sur la spécificité des processus de la firme et de ses stratégies.

Dans cette optique, il est intéressant d'étudier un groupe de PME pérennes et non pérennes dont la caractéristique commune constitue justement leur structure de propriété. La présente étude empirique a pour but d'apporter un éclairage sur ces PME dont les caractéristiques leur permettent de poursuivre des objectifs de pérennité et non pérennité très éloignés de ceux dictés par l'environnement.

1.1. Les traits de l'entrepreneur et la pérennité

Le souci de pérennité des activités entrepreneuriales a impliqué l'élaboration d'un certain "profil" entrepreneurial. Selon McClelland, (1961), les traits sont innés. Ainsi, les capacités naturelles sont développées dans les premières années de la vie d'un individu et sont difficiles ou impossibles à modifier, par la formation (Parry, 1998). Les entrepreneurs qui réussissent ont été décrits comme des preneurs de risques qui sont extravertis, créatifs, flexibles et indépendants (Ibrahim & Goodwin, 1986). De même, Cunningham & Lischeron, (1991) profilent les entrepreneurs qui réussissent aux personnes qui sont assertifs, extravertis, sociables, simples d'esprit, diplomates, décisifs, et de jugement. Dans la recherche sur le leadership, ces traits de caractère ont souvent été associés avec les « *grands chefs* » (Robbins, 1998). D'autres décrivent les entrepreneurs qui réussissent comme des personnes ayant un besoin élevé d'accomplissement, un locus de contrôle interne, et une propension de prise de risque (Dy Lee & Tsang, 2001; Poirés & Chatterjee, 2001). Bien que séduisante par son attrait de simplicité et le bon sens (Cunningham & Lischeron, 1991), il y a des limites à l'utilité de la démarche, avec les résultats rapportés dans la littérature montrant de considérables incohérences (Rauch & Frese, 2000). Globalement, la théorie des traits en entrepreneuriat est considérée comme insuffisante pour expliquer la pérennité des activités parce que les traits de personnalité sont de mauvais prédicateurs de comportement (Heffernan & Flood, 2000) et ne peuvent influencer la pérennité que de manière indirecte, en influençant la possibilité de l'entrepreneur à porter un comportement particulier.

1.2. Caractéristiques liées à l'environnement de l'entrepreneur et la pérennité

Après avoir été longtemps considérée comme génératrice de coûts pouvant compromettre la compétitivité des entreprises, la gestion environnementale n'est plus un obstacle à la recherche de profit et à la croissance. Elle devient au contraire une des composantes essentielles et prometteuses tentant d'englober la recherche de la pérennité d'entreprise, laquelle ne peut se concevoir sans l'amélioration de sa compétitivité.

Selon Berle, (1990), certaines actions environnementales peuvent déboucher sur des économies ; sur une amélioration de la productivité, sur la création de nouveaux marchés et contribuer par conséquent à la survie des entreprises. Berle ajoute en disant « *Il est possible de faire de l'argent et sauver la terre* », car comme le souligne Robins, (1992), si les entreprises mettent en œuvre des programmes de qualité pour l'emporter sur les concurrents, elles doivent voir le management écologique exactement sous le même angle : une arme dans la compétition. Les responsabilités de l'entrepreneur sortent alors aujourd'hui des limites traditionnelles de l'entreprise, à la fois dans le temps et dans l'espace. Donc, bien que leur responsabilité première soit de gérer des profits. Les entreprises voulant améliorer leur compétitivité et renforcer leur position en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement ; en intégrant la responsabilité sociale comme un investissement stratégique au cœur de leurs stratégies commerciales, dans leurs instruments de gestion et leurs activités entrepreneuriales. Son intégration se justifie par les six raisons suivantes :

- Acquérir un avantage concurrentiel ;
- Réaliser des économies immédiates ;
- Mieux gérer ses risques ;
- Connaître et maîtriser ses nuisances ;
- Mettre en point un plan d'action global ;
- Obtenir un bénéfice d'image ;
- Accroître la rentabilité économique de l'entreprise.

Une bonne gestion de l'environnement peut donc permettre de se constituer un avantage concurrentiel, et ce, en répondant au souci d'une part croissante de la population, d'une meilleure protection de l'environnement, d'une mise sur le marché de produits mieux adaptés aux attentes des clients et une meilleure prise en compte des attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise. Partant du constat que les actionnaires (shareholders) ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme, mais que d'autres acteurs (stakeholders) peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la théorie de la dépendance. En effet, cette théorie fait partie des approches théoriques de la responsabilité sociale et tente d'expliquer les raisons pour lesquelles l'entreprise devrait être socialement responsable. L'organisation fait dépendre des acteurs de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer les demandes de groupes différents en particuliers ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie.

1.3. Impact des caractéristiques organisationnelles sur la pérennité des PME créées.

Les caractéristiques organisationnelles des PME sont une autre explication de leur réussite ou de leur échec. La plupart des travaux de recherche s'accorde pour considérer que la taille de la PME créée et ses ressources financières sont des déterminants majeurs de sa réussite. Le montant du capital de la période de création et un financement suffisant dans les trois premières années sont, d'une certaine façon, une garantie pour la continuité du développement de la PME créée, une protection contre les événements imprévus.

De nombreux auteurs soulignent le fait que les chances de succès augmentent quand le créateur est assisté dans son processus de prise de décision par un associé ou par une équipe entrepreneuriale fondatrice (Ruef *et al.*, 2003; Schutjens & Wever, 2000; Teal & Hofer, 2003). Cependant, l'avantage concurrentiel théorique d'une équipe entrepreneuriale fondatrice (complémentarités, base de connaissances plus large, division des tâches efficaces) n'est pas totalement admis par certains auteurs, qui évoquent les risques qui peuvent conduire à l'échec, comme les conflits entre associés (Nerlinger, 1998; Seeger, 1997). Toutefois, les complémentarités devraient prévaloir et produire des effets positifs pour les PME créées sur l'innovation et la connaissance. Commencer avec des clients existants ou un fichier de clients devrait réduire les risques d'échec, particulièrement pour les PME, qui doivent supporter des coûts additionnels dus à la forte intensité en Recherche et Développement, ainsi qu'au temps important de développement des idées sur des marchés innovants ou des produits. Quelques auteurs (Koschatzky, 1997; Seeger, 1997) soulignent également l'importance du nombre de clients (degré de dépendance) et de la nature des clients.

Le succès des nouvelles PME dépendrait aussi de l'étendue du marché (locale, nationale, internationale). Pour certains auteurs, les PME fortement spécialisées ont intérêt à diversifier régionalement leurs marchés (Bathelt, 1992). Cette nécessité est d'autant plus forte pour les PME créées innovatrices qui, dès leur démarrage sont en compétition sur des marchés nationaux et peuvent ainsi augmenter leurs chances de succès. D'autres auteurs insistent sur les risques de disparition pour les PME créés qui poursuivent dès le début des stratégies d'internationalisation (Sapienza *et al.*, 2003). Le choix de localisation est principalement motivé par des raisons propres à l'entrepreneur, telles que la proximité par rapport au lieu de résidence. Les PME créées innovatrices ont des besoins spécifiques en ce qui concerne leur localisation, mais aussi une interaction particulière avec l'économie locale. Ainsi, le choix de

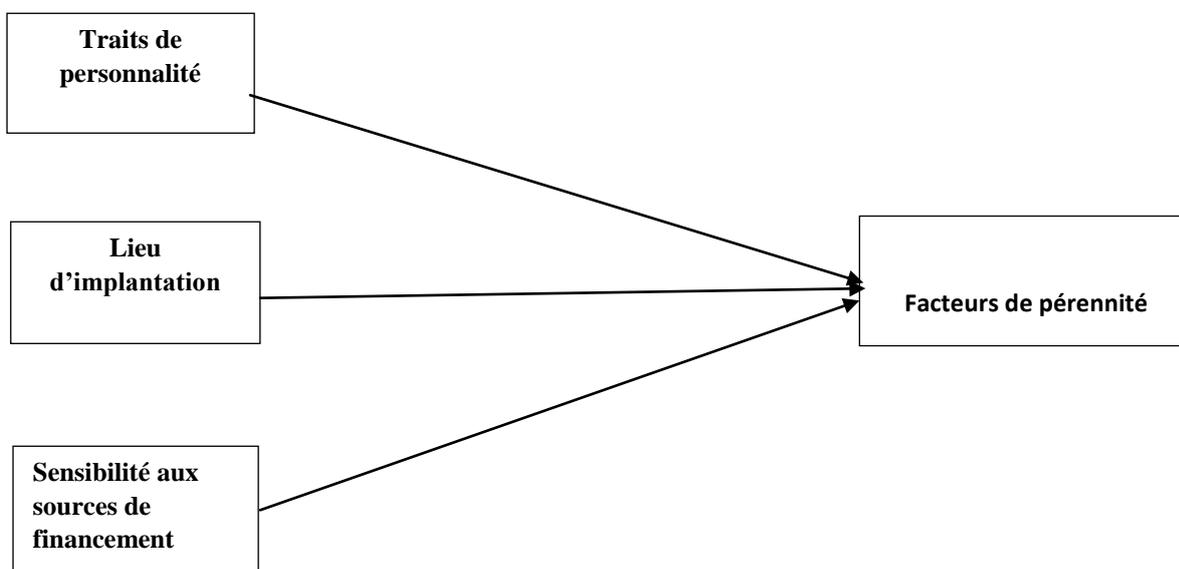
localisation devrait aussi influencer le succès des PME créées. Dans la littérature, de nombreux auteurs soulignent l'importance de ces externalités fondées sur l'innovation et la technologie (effets de localisation et d'agglomération), ainsi que le rôle du contexte régional comme source de connaissances et d'expertises particulières, qui favorise ou inhibe les PME fondées sur la technologie (Lasch *et al.*, 2005).

Plusieurs recherches montrent que les effets de « spillover » sont beaucoup plus importants que les effets d'agglomération pour les PME créées dans les secteurs fondés sur l'innovation (Lasch *et al.*, 2005). Par conséquent, nous pouvons supposer que l'accès au marché et aux ressources (effets d'agglomération), le « spillover » (effets de localisation) et d'autres facteurs de réduction de coûts devraient être bien déterminant dans le choix de localisation d'un entrepreneur, sur les chances de succès de sa PME.

1.4. Hypothèses de recherche

L'approche défendue dans cette étude est que la pérennité des PME créées dans notre contexte se caractérise par la performance financière. Plusieurs éléments déterminent ainsi la survie des PME au-delà de dix (10) ans. Ces éléments sont liés à différentes approches théoriques permettant in fine, une appréciation intégrée et globale de la pérennité des PME créées. Nos hypothèses de recherche consolident cette idée principale. Elles sont au nombre de trois (03) et se rapportent aux principaux facteurs de la pérennité des PME créées.

Figure 1 : Le modèle de la pérennité des PME créées : les caractéristiques de l'entrepreneur comme une variable explicative de la pérennité.



Source : littérature

H1, rejoint les travaux empiriques antérieurs et portes sur les effets des traits de personnalité de l'entrepreneur et ses caractéristiques psychologiques qui influent positivement sur les facteurs de pérennité de ses activités.

H2, le lieu où la PME créée choisit de mener ses activités influe positivement sur les facteurs de pérennité.

H3, la sensibilité aux sources de financement de l'entrepreneur influencerait positivement sur la pérennité de la PME créée.

L'ensemble des trois (03) hypothèses et énoncés étudiés est précisé dans le tableau ci-dessous. Notre modèle d'analyse de la pérennité des PME créées a été appliqué empiriquement aux PME créées dans la sous-région de l'UDEAC. Il est utile de préciser que l'objet de notre recherche est d'expliquer, et non de prédire la pérennité des PME créées de notre échantillon. Les données proviennent d'un panel des enquêtes menées en 2014. Ci-dessous, une brève description de notre démarche méthodologique et des facteurs de pérennité des PME créées.

Tableau 1. : Explication des facteurs de la pérennité et caractéristiques de l'entrepreneur des PME créées : Présentation des hypothèses.

Hypothèses et signe	Enoncés	Références et résultats empiriques antérieurs
H1 (+)	Les traits de personnalité de l'entrepreneur et ses caractéristiques psychologiques influent positivement sur les facteurs de pérennité de ses activités.	Effets positifs sur les facteurs de survie (St-Pierre et al., 2005).
H2 (+)	Le lieu où l'entreprise choisit de mener ses activités influencerait positivement sur les facteurs de pérennité.	Effets sur les facteurs de pérennité (Bréchet, 2010) et structure du capital (Fabre & Kerjosse, 2006 sur la pérennité.
H3 (+)	La sensibilité aux sources de financement de l'entrepreneur influe positivement sur la pérennité de l'entreprise.	Une relation non significative avec les facteurs de pérennité.

Source : A partir de la littérature et des enquêtes sur le terrain

2. Méthodologie de la recherche

La méthodologie est le cadre qui favorise la constitution des connaissances (Gavard-Perret et al. 2009). Cependant, une méthode scientifique quant à elle, revient à élaborer des outils et techniques de recherche. Elle favorise en général l'obtention des données crédibles en rapport avec l'élément objet de l'investigation et le problème principal. Ainsi, un choix légitime consiste donc à prendre position par rapport à une méthode de recherche donnée plutôt qu'à une autre. Toutefois, la difficulté à laquelle le chercheur fait généralement face repose sur la sélection de la méthode de recherche qu'il retient afin de recueillir et procéder à l'analyse des données. En d'autres termes, il s'agit pour lui comme le soulignent Baumard & Ibert, (2007), d'apporter la réponse à la question de savoir comment le chercheur élabore la phase empirique de sa recherche ? Pour y répondre, deux méthodes sont principalement utilisées, à savoir : la méthode qualitative et la méthode quantitative.

Il convient néanmoins de faire une brève distinction entre la méthode dite quantitative et celle qualitative. Selon Grawitz, (2001), cette distinction peut se faire selon la nature des données. Dans cette logique, les données quantitatives s'arborent au travers des chiffres, tandis que les données qualitatives s'arborent à travers les mots (Huberman & Miles, 1991). Cependant, cette différenciation est relative, car pour Giordano, (2003), au sein d'une recherche qualitative les informations obtenues peuvent contenir des éléments quantitatifs. Pour Creswell & Plano Clark (2011), la méthode de recherche quantitative présente des limites, principalement l'absence de compréhension en profondeur du contexte de la recherche tel que décrit par les acteurs eux-mêmes. En d'autres termes, la voie des participants n'est pas directement prise en compte dans une étude quantitative. Aussi, la méthode de recherche qualitative présente tout autant des limites. Notamment, l'interprétation des résultats faite par le chercheur lui-même peut induire un biais, rendant ainsi difficile la généralisation des résultats issus de l'étude qualitative à une large population avec un nombre très limité de l'échantillon retenu. D'autres limites peuvent encore être évoquées pour chacune de ces méthodes. Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour l'utilisation d'une méthode quantitative, méthode privilégiée lorsqu'on adopte une approche hypothético-déductive.

3. Validation des échelles de mesure de la pérennité des Pme créées

Principalement il est question de présenter l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire pour l'échelle de mesure des éléments qui influencent la pérennité des PME et leurs fiabilités. La structure factorielle après rotation et épuration des items liés à la pérennité dont les contributions factorielles sont inférieures à 0,5 a permis de retenir cinq (05) facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1.

Tableau 2 : Récapitulatif des dimensions des facteurs de la pérennité de l'entreprise

		Dimension INNOVATION			
		Items	Loadings	Non	Oui
INNOVATION	7	Innover pour se différencier de la concurrence.....	,804	71,6	28,4
	8	Innovation pour s'adapter aux évolutions de l'environnement.....	,774	66,9	33,1
	6	Innover pour accroître le chiffre d'affaires.....	,739	71,8	28,2
	9	Innover parce qu'elle est inspirée par les produits de l'étranger, vendeur à l'étranger.....	,685	74,5	25,5

La capacité de la PME à inscrire dans la durée ses activités passe ses aptitudes et ses moyens à innover. L'objectif est prioritairement de se différencier de la concurrence et pour aussi s'ajuster perpétuellement aux évolutions de l'environnement. L'innovation peut donc à cet effet entraîner pour la PME des investissements importants et onéreux. Ainsi, seulement 33,1% de promoteurs de PME affirment procéder à l'innovation juste pour s'adapter aux changements environnementaux. Par contre, 28,4% innoveront pour devancer les principaux concurrents.

		Dimension MANAGEMENT			
		Items	Loadings	Non	Oui
MANAGEMENT	17	Qualité de vos équipements.....	,727	68,3	31,7
	18	Qualité du personnel.....	,702	74,3	25,7
	15	Mise en place des procédures efficaces.....	,685	77,2	22,8
	16	Evaluation de la technologie utilisée.....	,677	80,5	19,5
	14	Système d'information fiable.....	,652	78,0	22,0

Dans la gestion au quotidien de la structure, la qualité des équipements et celle du personnel qui utilise ces équipements sont des aspects essentiels dans la dimension management mais ne sont pas les seuls. Leur forte contribution factorielle vient marteler cela. Cependant l'inscription dans le temps des activités des entrepreneurs, au regard des réponses reçues, n'est véritablement pas mise en évidence à travers cette dimension. Bien que de manière générale la dimension ne recueille pas une appréciation positive, les items en lien avec la qualité du personnel et des équipements se démarquent avec respectivement 25,7% et 31,7% d'opinions favorables.

		Dimension PERSPECTIVES DE CROISSANCE			
		Items	Loadings	Non	Oui
PERSP ECTIVE S DE CROIS	22	Acquisition de nouvelles machines.....	,802	67,5	32,5
	21	Agrandir la taille de l'activité.....	,762	68,1	31,9
	23	Qualité du travail.....	,596	68,7	31,3
	13	Adopter une nouvelle technologie.....	,510	64,0	36,0

L'objectif légitime d'une structure est sa croissance. Celle-ci passe dans le cadre de ce travail par l'acquisition de nouvelles machines et l'agrandissement de la taille de l'activité. Ce sont ces items qui présentent les coefficients de corrélation les plus élevés. Cependant, pour aspirer à la croissance, l'adoption des technologies nouvelles trouve un écho favorable sur 36% d'entrepreneurs et l'acquisition des machines nouvelles 30,4%.

		Dimension AMBITION			
		Items	Loadings	Non	Oui
AMBITION	2	Innover avec beaucoup de produits.....	,705	69,6	30,4
	1	Internationalisation.....	,671	65,0	35,0
	25	Augmentation de la part du marché depuis le lancement.....	,657	73,5	26,5
	5	Innover pour s'adapter aux exigences des clients.....	,601	70,4	29,6
	24	Apport des nouveaux capitaux.....	,581	68,7	31,3

Par rapport à cette dimension, le désir pour l'entrepreneur de se projeter l'amène à innover à travers beaucoup de produits, ensuite à s'internationaliser. L'entrepreneur dans ses ambitions de faire perdurer dans le temps ses activités bien qu'en dessous de la moyenne, pense que la solution serait d'aller à l'international et ensuite ouvrir son capital aux actionnaires ou tout au moins recapitaliser son entreprise.

4. Description de l'enquête sur les facteurs de pérennité des PME créées

Notre unité de recherche est constituée des PME installées au Cameroun. Le choix porté vers les PME échantillonnées tient compte prioritairement de la date de la création de ladite PME, ensuite de l'attention portée par le gouvernement camerounais pour dynamiser l'entrepreneuriat. Cette relance de l'entrepreneuriat trouve un écho favorable à l'issue de l'initiative PPTE à partir du début des années 2000. Il s'agit d'un projet de la Banque Mondiale et du FMI qui vise à insister les gouvernements africains à promouvoir l'entrepreneuriat, devenant ainsi un des OMD afin de lutter efficacement contre le chômage et relancer les économies africaines. Les PME créées donc à partir du début des années 2000 sont intégrées dans cet échantillon.

La base de sondage disponible et utilisée est constituée des PME issues des travaux de l'INS sur le recensement général des entreprises (RGE, 2009). L'utilisation de cette base pour le

tirage des PME de notre échantillon est judicieuse, compte tenu du plan de sondage adopté. Ce dernier implique des tirages indépendants de PME créées dans chaque région du pays.

4.1. Constitution de l'échantillon et nature des variables mesurées

Nous avons à la suite de Thiétart & Coll. (2003) adopté un échantillon par choix raisonné. Cette méthode permet de manière précise de choisir les éléments de l'échantillon afin de respecter les critères fixés par le chercheur permettant par la suite une généralisation de types analytiques des résultats. Dans le cadre de ce travail de recherche, sur 37 000 entreprises créées au Cameroun entre 2010 et 2015 (MINPMESSA), dont environ 12 000 riens qu'en 2014 (Statistique CFCE), nous avons extrait un échantillon raisonné de 600 PME créées. Echantillon qui a été soumis à un questionnaire via les promoteurs des dites PME. Le taux de questionnaires valides de cette recherche est de 85,6% soit 514 PME sur 600 cibles.

4.2. Présentation de l'instrument de collecte des données : le questionnaire

Pour Evrard et al. (2003), le questionnaire est un outil qui illustre l'instrumentalisation des hypothèses. Pour cette raison, le questionnaire soutient les hypothèses avancées. L'élaboration d'un questionnaire revient ainsi à concilier d'une part les objectifs de simplicité et de clarté pour les personnes interrogées et d'autre part les objectifs de rigueur et de précision pour respecter les définitions des variables. Ainsi, sa mise en œuvre combine généralement à la fois la revue de littérature, les résultats de l'étude qualitative et l'intuition du chercheur. Le questionnaire est constitué de trois principales parties : a/ les informations générales ; b/ les caractéristiques du promoteur de la PME ; c/ les traits de personnalité de l'entrepreneur, l'environnement de l'entrepreneur et la sensibilité aux sources de financement.

5. L'adéquation des données pour l'analyse factorielle

Il s'agit ici pour le chercheur de répondre à la question : l'analyse factorielle est-elle réalisable avec les données dont nous disposons ? Autrement dit « *les données forment-elles un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques ?* » (Evrard et al. 2000 ; Everitt et al., 2001). La réponse à cette question est apportée par deux tests : le test de sphéricité de Bartlett et le MSA (Measure of Sampling Adequacy) plus couramment appelé le test de KMO c'est-à-dire Kaiser, Meyer et Olkin. En définitive, ces deux tests permettent d'examiner la faisabilité d'une analyse factorielle. L'analyse factorielle exploratoire ne

permet pas de valider une structure factorielle mais de la faire émerger, comme c'est le cas pour l'analyse en composantes principales (Sabadie, 2001).

5.1. Le choix du type d'analyse factorielle à réaliser

L'analyse factorielle peut être réalisée avec ou sans rotation. Cela revient à se demander si l'échelle est multidimensionnelle ou unidimensionnelle. Si la théorie stipule que le construit est unidimensionnel, on ne réalise aucune rotation. Dans le cas contraire, deux types de rotation peuvent être envisagés : la rotation orthogonale (Varimax, ou Quartimax et Equamax) et la rotation oblique (Oblimin ou Promax). Au plan théorique, les échelles utilisées dans cette recherche sont justement multidimensionnelles. Pour cette raison, nous avons procédé à des analyses factorielles avec rotation orthogonale Varimax dans l'intérêt de faciliter l'interprétation des facteurs.

5.2. L'analyse de la qualité de la représentation des variables

Elle permet en réalité de mesurer le pourcentage de variance expliquée par les variables sur la ou les dimensions extraites. Le résultat de cette analyse permet de savoir si les items sont bien représentés par la ou les dimensions du construit. Pour une bonne qualité de représentation de la variable, le pourcentage de la variance expliquée par chaque variable doit être supérieur à 0,5. Cependant, si le pourcentage de la variance expliquée par une variable est inférieur à 0,5, la qualité de représentation de ladite variable est mauvaise. La variable doit par conséquent être exclue et une nouvelle analyse factorielle réalisée (Rolland, 2003).

6. Résultats et discussion

Dans l'ensemble de nos traitements de données, nous disposons d'un échantillon distinct : le tout premier échantillon concerne 514 PME en 2014 et qui sont toujours en activité en 2018.

L'objet de l'analyse étant de déterminer les caractéristiques des facteurs de notre échantillon par rapport à la pérennité, nous avons procédé à des tests de comparaison des moyennes pour identifier les différences significatives entre plusieurs PME créées par rapport aux variables identifiées par notre construction conceptuelle, à savoir : la perspective de croissance, l'innovation, le management et enfin l'ambition.

Les caractéristiques des facteurs de pérennité de l'échantillon et les résultats des tests sont présentées dans les différents commentaires ci-dessous.

- **Présentation du modèle et les résultats des tests**

Notre modèle structurel met en évidence deux catégories de variables que sont : le construit des caractéristiques des entrepreneurs et le construit de pérennité au travers de ses facteurs. Le modèle d'ajustement implique l'hypothèse d'une multi-normalité des variables de mesure. Ainsi, la lecture des coefficients de Skewness associés à chaque item ne doit pas signaler une violation de cette dernière.

- **Résultat du test du modèle structurel des traits de personnalité et facteurs de pérennité.**

Les indicateurs d'ajustement du modèle aux données sont corrects au regard des indices. Ce premier résultat relatif à l'hypothèse **H1** valide cette dernière. Il apparaît clairement que : *les traits de personnalité de l'entrepreneur (Relever le défi personnel, Besoin d'un statut social Assurance et confiance en soi) influencent positivement les facteurs de pérennité (Management, Croissance) de ses activités ($\gamma_1 = 0,50$; $t = 13,10$ et $SMC = 0,39$)*. Au regard de ce résultat, toutes les facettes contribuent fortement à la pérennité, notamment le management et la croissance de l'entreprise. Ainsi, plus les coefficients structurels des traits caractérisant l'entrepreneur sont élevés, plus les activités de l'individu entrepreneur s'inscrivent dans la durée.

- **Résultat du test du modèle de l'influence du lieu d'implantation sur les facteurs de pérennité des activités entrepreneuriales**

Le modèle structurel s'ajuste bien au regard des indicateurs d'ajustement. Ce deuxième résultat en rapport avec l'hypothèse **H2** valide cette dernière. Nous constatons que *le lieu où l'entreprise choisit de mener ses activités (Proximité avec les autres acteurs et les Activités) a une influence sur les facteurs de pérennité (Innovation et Perspective de croissance) de celle-ci ($\gamma_3 = 0,31$; $t = 12,48$ et $SMC = 0,48$)*. Cependant, la proximité avec les autres acteurs et les activités contribuent fortement à l'édification du lieu d'implantation. Pour cette raison, plus leurs coefficients structurels sont importants, plus cette dimension exerce une influence sur les facteurs de pérennité des activités des promoteurs des PME.

- **Résultat du test du modèle de l'influence des sources de financement sur les facteurs de pérennité des activités entrepreneuriales**

Au regard des indicateurs d'ajustement, le modèle structurel s'ajuste bien. Ce dernier résultat en lien avec l'hypothèse **H3** ne valide pas cette dernière. Suivant ce résultat, *il apparaît*

clairement que le financement personnel et amical n'a véritablement pas dans le contexte de ce travail de recherche d'influence sur la pérennisation des activités entrepreneuriales, notamment au travers des facteurs de pérennité ($\gamma_4 = -0,01$; $t = -0,74$ et $SMC = 0,16$). Pour inscrire leurs activités dans la durée, l'autofinancement apparaît comme un élément marginal dans le financement des promoteurs des PME.

Tableau : Les facteurs de la pérennité et caractéristiques de l'entrepreneur: Validation des hypothèses

Hyp.	Variabiles	Résultat attendu	Résultat observé	Validation
H1	Traits de personnalité	(+) différences significatives	(+) différence significatives	Validée
H2	Lieu d'implantation	(+) différences significatives	(+) différence significatives	Validée
H3	Sensibilité aux sources de financement	(+) différences significatives	(0) Pas de différences	Rejetée

Source : Littérature

Les tests de nos hypothèses ont permis de valider deux (02) hypothèses, relatives aux traits de personnalité et au lieu d'implantation et d'en rejeter une hypothèse sur la sensibilité aux sources de financement. Nos résultats suggèrent aussi une avancée méthodologique comprenant de panels cylindrés. L'examen de la pérennité par les facteurs de pérennité et caractéristiques de l'entrepreneur de l'échantillon sur une courte période permet de dépasser la simple mesure des probabilités de disparition ou les risques de mortalité tels que les analyses de survie le suggèrent. La pérennité apparaît ainsi comme un concept plus stable, et faisant appel à des déterminants dynamiques de la performance, le management des PME et la stratégie d'entreprises.

7. Discussion des résultats : la pérennité des PME au-delà de la performance

Les tests des hypothèses et des proportions de trois déterminants de la pérennité entre l'échantillon qui avait été retenu permettent de dégager trois résultats importants.

En premier lieu, les traits de personnalité de l'individu entrepreneur (Relever le défi personnel, Besoin d'un statut social, l'Assurance et confiance en soi) un lien positif et significatif sur les facteurs de pérennité, notamment le Management et la Croissance.

Deuxième résultat : le choix de la zone d'implantation de ses activités (Proximité avec les autres acteurs et les Activités), une causalité positive sur les facteurs de pérennité (Innovation et Perspective de Croissance).

Troisième résultat : la sensibilité aux sources de financement (financement personnel et amical), une relation non significative avec les facteurs de pérennité.

Nous savons que la pérennité est un concept de résultat organisationnel et dépasse la simple notion de performance. L'idée d'un modèle global d'appréciation de la longévité des PME doit intégrer des variables de performances, de gestion et les caractéristiques propres des PME créées (Bernard & Mélançon, 2008).

Enfin, contrairement à nos hypothèses et aux résultats de certains travaux empiriques antérieurs (Fabre & Kerjosse, 2006 ; Sallami-Mezghani, 2009), certaines variables ne sont pas apparues comme des facteurs pouvant expliquer la pérennité des PME créées. Cela ne doit cependant pas remettre en cause l'existence des relations déterminantes entre ces éléments et la pérennité, car l'absence des résultats positifs peut être due à la faiblesse de nos mesures de la gestion et des processus d'innovation.

Conclusion

Nous nous proposons de présenter les contributions académiques et managériales de notre recherche ainsi que, les limites majeures et les voies de recherches futures qu'elle suscite. Cependant, avant d'y arriver, nous ferons d'abord un bref rappel des étapes du processus de recherche, puis une synthèse des principaux résultats.

➤ Rappel des étapes de la recherche et synthèse des résultats saillants

Il était question tout au long de ce travail de recherche de répondre à la question principale suivante : **Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui influent sur les facteurs de pérennité de leurs PME ?**

De cette question principale ont découlé trois questions subsidiaires à savoir :

- Comment l'entrepreneur apprécie-t-il ses caractéristiques ?
- Quels sont les problèmes rencontrés par l'entrepreneur pour inscrire les activités de l'entreprise créées ?
- Comment concilier les caractéristiques des entrepreneurs et les facteurs de pérennité des PME créées ?

Pour ce faire, nous avons élaboré un éclairage théorique sur le concept d'entrepreneuriat et celui de l'entrepreneur dans le but d'expliquer les facteurs de pérennité des activités

entrepreneuriales. L'entrepreneuriat est un phénomène qui s'articule autour d'un entrepreneur qui est un individu doté des traits caractéristiques à lui, ayant des raisons qui le motivent à entreprendre ; et l'entrepreneur qui est le résultat du processus entrepreneuriale.

La création d'entreprises est la manifestation la plus claire de l'entrepreneuriat, qui est le résultat des activités de l'entrepreneur. Ce processus de création renseigne sur la dynamique entrepreneuriale, au Cameroun. Le nombre de création, de développement et de disparition d'entreprise durant une période donnée est la principale variable qui permet d'évaluer l'activité entrepreneuriale ou de mesurer le degré des facteurs de pérennité de l'entrepreneuriat au Cameroun.

Les facteurs de pérennité des activités entrepreneuriales sont considérés comme un processus qui marque une évolution en termes de création et de développement d'entreprises dans une économie donnée. Les données statistiques montrent que le secteur de la PME au Cameroun a fait ces dernières années, une avancée considérable par rapport aux années précédentes. Mais comparativement aux pays développés, cette dynamique reste relativement faible. De plus, le Cameroun a toujours occupé une bonne place en Afrique pour la création et le développement des PME (en termes de présence et de création d'entreprise). En effet, le Cameroun dispose d'un tissu industriel important où toutes les branches d'activités sont présentes. La capacité de création d'entreprises est pour chaque pays, la résultante de nombreux facteurs liés aux opportunités et aux potentialités individuelles à l'environnement économique, aux interventions de l'Etat et aux aspects culturels de la création d'entreprises.

Les investigations et analyses précédentes, nous ont permis de mieux comprendre que les activités entrepreneuriales, les facteurs de pérennité de l'entreprise en général et de la PME en particulier, ne sont pas choses aisées. Elles rendent non seulement nécessaire mais aussi obligatoire la réunion de facteurs divers parfois qualifiés de déterminants.

Au niveau théorique, les théoriciens de la firme font ressortir que la répartition du pouvoir, le type de contrôle, l'organisation, l'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise, les ressources et compétences et l'environnement sont autant des facteurs qui influencent la survie de la PME. Si maîtrisés, ces derniers ne feront que faciliter la tâche pour cette PME mais l'inverse ne fera que rendre dure sa survie et la mettre en péril.

Les facteurs de pérennité des activités entrepreneuriales des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises, qui ne peuvent être assurées que s'il réussissent le maintien du contrôle et de la direction, exige et rend indispensable la préparation de la relève ; et les facteurs de pérennité des activités qui sont conditionnées par le maintien de l'organisation, impose une

survie du système de valeurs sur lequel est fondée l'organisation et des compétences qui sont à la base des activités et des produits de l'entreprise. Le même cas s'applique aussi sur la PME en tant qu'entité économique de Petite et Moyenne dimension mais à poids et rôle aussi particuliers.

➤ **Implications de la recherche**

Les contributions de cette recherche sont de nature académique et managériale. La revue de la littérature et le travail empirique nous permettent d'accroître la connaissance sur les caractéristiques des entrepreneurs. Ainsi, cette recherche met en évidence l'influence des caractéristiques des entrepreneurs sur les facteurs de pérennité de leurs activités. Cette connaissance, plus réelle dans le contexte camerounais, conduit à la formulation de recommandations nécessaires à l'attention des entrepreneurs.

▪ **Implications académiques**

Le présent travail de recherche présente un apport théorique double. Premièrement, il poursuit déjà le travail accompli par de nombreux chercheurs en sciences de gestion. Deuxièmement, il contribue à enrichir le cadre théorique existant, avec pour spécificité un apport double :

- il contribue sur le plan théorique, à apporter une avancée majeure en explicitant les caractéristiques qui sont greffées aux comportements des entrepreneurs ;
- c'est un outil pratique permettant à l'entrepreneur d'opérer à un choix propice en termes de facteurs de pérennité.

▪ **Implication managériales relatives aux traits caractéristiques**

Les traits de personnalité de l'entrepreneur ont été longtemps développés dans la littérature. Toutefois, l'identification de ces traits est fonction de l'appréciation ou de la perception que font les entrepreneurs, qui diffèrent d'un contexte à un autre, d'une activité à une autre. Dès lors des recommandations sont faites en suivant la classification de leurs caractéristiques issue de nos analyses.

▪ **Implications managériales relatives au lieu d'implantation**

Le lieu d'implantation a été dans bon nombre de travaux une variable déterminante quant à la création ou la pérennité d'une entreprise. Les entrepreneurs y attachent un prix fort, car la survie de leurs activités et la satisfaction de leurs besoins y vont sans précédent. La non prise en compte du lieu d'implantation par les entrepreneurs camerounais au moment de l'installation de leurs activités (indice moyen de cette dimension s'établit à 45,94%) est une explication au taux élevé de discontinuation des activités. En dépit de l'importance que cette

facette occupe dans l'évaluation des activités entrepreneuriales au Cameroun, l'appréciation de cette dernière par les entrepreneurs de notre échantillon est très déplorable avec 88,53% d'opinions défavorables. Ainsi, une bonne implantation est nécessaire à la bonne marche de l'entreprise. Plusieurs possibilités sont à étudier en fonction des spécificités du projet :

La proximité avec les autres acteurs exige ici que l'entrepreneur prête attention aux débouchés que peuvent avoir ses activités avant d'implanter ses activités. Pour ce faire, il pourrait se lancer à partir de ce qu'il a, de ce qu'il connaît, et de ce qu'il est. Ceci se résume à la logique d'effectuation qu'il pourrait adopter, contrairement à la logique causale qui demande d'énormes moyens financiers.

- **Implications managériales relatives à la sensibilité aux sources de financement**

Les recherches sur les sources de financement font état de deux types : les sources de financement formel et informel. Cependant, l'environnement économique qui prévaut dans les pays en voie de développement contribue à la prolifération sans précédents des sources de financement dont le contrôle échappe au pouvoir de l'Etat. De nombreuses recherches ont montré son rôle dans la constitution de l'épargne de l'entrepreneur (Bekolo, 1999 ; Torrès, 1999). Cependant, son rôle contribuant à la pérennité de l'entreprise a été mitigé. Bien que des solutions aient été apportées aux promoteurs de PME par le gouvernement à travers la création de la Banque Camerounaise de PME (BCPME), les entrepreneurs éprouvent toujours des réticences à se tourner vers elle, et ce malgré la pratique des taux préférentiels et de nombreux avantages. Cette situation met en avant leur sensibilité aux sources de financement et expliquerait leur préférence.

- **Les limites de la recherche**

La discipline des sciences humaines nous enseigne qu'il existe des éléments facilement observables chez les individus (entrepreneurs et entrepreneuriat dans notre recherche) tels que le comportement (combien? Quand? Où?). Cependant, connaître les origines par simple observation est quasiment difficile. Les éléments non observables sous-entendent les croyances, les valeurs socioculturelles et les mobiles des motivations. Ceci conduit à la question du comment et du pourquoi de tels comportements. Ainsi, toute recherche est tributaire de la problématique et toute méthode adoptée présente ses propres limites.

L'approche qualitative a été choisie et appuyée par un questionnaire d'ordre qualitatif, ce qui est d'ores et déjà une faiblesse (limite).

L'une de ces limites est liée au contexte politique du Cameroun en particulier: les personnels de ces PME livrent difficilement l'information sur leurs relations de travail. Ils font preuve de méfiance à l'égard de ceux qui leur viennent de l'extérieur et qui leur posent des questions.

Parlant des enquêtes, l'histoire veut que dans l'esprit des intervenants, une enquête soit perçue comme un contrôle ou une sorte de règlement de compte. Alors, ceci n'est acceptable à leurs yeux que lorsque le questionnement émane de leur chef hiérarchique.

Autres limites: le choix du thème, les circonstances atténuantes du pays, le profil spécifique des entrepreneurs et aussi l'absence de mandat pour mener ce travail. Au risque de nous répéter, l'idée de faire de la création d'entreprises une question uniquement porteuse de projet signifie que nous n'avons rien compris. Alors, les auteurs ont spécifié à maintes reprises que la création d'entreprises est complexe. Elle dépend de plusieurs facteurs non apparents et contrôlables, tels que les facteurs socioculturels, entrepreneuriaux (motivations) et sociopolitiques portés par les fonctionnaires dans les différents organismes. L'influence de ces facteurs identifiés dans notre étude confirme leurs rôles positifs au travail, c'est-à-dire à stimuler les promoteurs de l'entrepreneuriat à la fixation des objectifs et appliquer une politique d'équité vis-à-vis des efforts fournis. Or, comme nous l'avons relevé, toute recherche présente des limites. Toutefois, nous estimons que la nôtre a contribué à la production de connaissances utiles et à l'ouverture de nouvelles pistes de recherche.

Références bibliographiques :

Albouy, M. (1999), Théories, applications et limites de la mesure de la création de valeur, *Revue Française de Gestion*, 122, 81-90.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972), Production, Information Costs, And Economic Organization, *American Economic Review*, 62.

Allouche, J., & Amann, B. (1998), L'entreprise familiale : un état de la recherche, *Cahiers du LAREGO*, septembre.

Audretsch, D. B. (2002), Does self-employment reduce unemployment? *Journal of Business Venturing*, 23 (6), 673-686 aux XXI^{ème} conférences de l'AIMS.

Audretsch, D. B., & Dohse, D. (2007), Location; a neglected determinant of firm growth *Review of World Economics*, 143 79-107.

Baumard, P., Donada, C., & Ibert, J. (2007), *La collecte des données et la gestion*. (2ème édition Thiétart, A.R. Méthodes de recherche en management, Ed.) (Dunod., 224–256). Paris.

- Berle, P. A. A.** (1990), *Two faces of ecotourism*. Audubon, 92:6.
- Bernard, F. & Mélançon, S.** (2008), Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec, *Direction de l'analyse économique*, 94p.
- Brechet, J. P.** (1994), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 99, 5-14.
- Brechet, J. P.** (2010), Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 99, 5-14.
- Charreaux, G.** (1998), Management d'entreprise : valeur partenariale contre-valeur actionnarial, *Finance Contrôle Stratégie*, 2, Juin.
- Bekolo Ebe, B., Bilongo, R., Owoundi Fouda, & Dissake.** (1999), *Enquête sur les tontines dans la province du centre, du littoral, de l'Ouest et du Nord-ouest*, Paris : AUPELF/UREF, Note de recherche 21-22, 25p
- Cheriet, F., El Kharrazi, N., & Domergue M.,** (2012), Quels liens entre performances et pérennité des entreprises ? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon, *Communication aux XXI^{ème} conférences de l'AIMS*.Chicago.
- Coriat, B., & Weinstein, O.** (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche.
- Creswell, J. W., et Plano Clark V. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage: Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark V.** (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage: Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J.** (1991), Defining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.
- D'arcimoles C. H.** (1999), Les investisseurs face à la performance sociale de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 122-134.
- De Geus, A.** (1997), Habits for Survival in a Turbulent Business Environment, Harvard Business School, (version française : *La pérennité des entreprises*, Maxima Laurent du Mesnil, Paris).
- Dosi, G., & Marengo, L.** (1993), Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences, in R.W. England (1993) (Ed), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*.
- Douzounet, M., & Yogo, T.** (2012), Capital Social et Survie des Entreprises au Cameroun, *Rapport de Recherche du FR-CIEA* No 26/12, Juin.
- DSCE.** (2009), *Document de Stratégie pour le Croissance et l'Emploi*, Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, Yaoundé.
- Dumez, H.,** (2009), Identité, performance et pérennité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, 35, (192), Mars, 91-94.
- Dy. Lee., & Tsang.** (2001). The Effects of Entrepreneurial, Personality, Background and Net Work Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*. 38(4) 583.

- Everitt, B., & Dunn, G.** (2001), *Applied Multivariate Data Analysis*, 2^{ème} édition, Applied Social Research Methods.
- Evrard, Y., Bourgeon-Renault, D., & Peter, C.** (2000), Le comportement de consommation culturelle : Un état de l'art, *Actes de la 16^{ème} conférence de l'AFM*, Montréal, 183-202.
- Evrard, Y., Pras B., & Roux, E.** (2003), *Market, Études de recherches en marketing*, Nathan.
- Fabre, V. & Kerjosse, .** (2006), Nouvelles entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme, *Insee première*, n°1064, 4p.
- Fama, E. F., & Jensen M. C.** (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, n° 26.
- Fouda, O. M., Mougou S. P., & Etoundi J. H.** (2016), L'effet de l'écosystème entrepreneurial sur le développement des activités entrepreneuriales au Cameroun, *13^{ème} Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME. Française de Gestion M144* (3): 119-138.
- Gasses, Y.** (2000), *Profession: Entrepreneur*, Montréal (Québec) Editions Transcontinental Inc et les Editions de la Fondation de l'entrepreneuriat.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., & Jolibert, A.** (2009), *Méthodologie de la Recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en Sciences de Gestion*. Paris, Pearson Education France.
- GEM.** (2012). *GEM Manual* (pp. 1–95).
- GEM.** (2014), *GEM National teams*.
- Giordano, Y.** (2003), Les spécificité des recherches qualitatives, in Giordano Y. (Dir), *Conduire un projet de recherché: Une perspective qualitative*, Paris; EMS, 12-39.
- Grawitz, M.** (2001), *Méthodes des Sciences Sociales*, Dalloz, Paris.
- Hannan, M. T., & Freeman, J.** (1984), Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannan, M. T., & Freeman, J.** (1989), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82, (5), 929-964.
- Heffernan, M. M., & Flood, P. C.** (2000), An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2), 128-136.
- Hirigoyen, G.** (1997), Stratégie de la valeur, *Encyclopédie de la Gestion*, 3, Économica.
- Hoarau, C.** (1998), *Maîtrisez le diagnostic financier*, Éditions du groupe *La Revue Fiduciaire*.
- Huberman, A-M., & Miles, M.** (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, DeBoeck, Éditions du Renouveau Pédagogique, Bruxelles.

INS Cameroun (2009), Recensement générale des entreprises, Institut National des Statistiques du Cameroun.

Julien, P. A. (2002), L'entrepreneuriat au Québec, pour une révolution tranquille entrepreneuriale. Québec et Montréal: Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Transcontinental.

Lasch, F., F. Le Roy., & S. Yami. (2004), Les déterminants de la survie et de la croissance des star-up TIC, *Revue Française de Gestion*, Mars/Avril, 31, 155, 37-56.

Le Vigoureux F. (1997), Entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique, *Revue Française de Gestion*, 116, 71-84.

Levinthal, D. (1991), Organizational Adaptation and Environmental selection –interrelated Processes of Change, *organizational sci.*, 2 (1991), 140-145.

Lorino, P., & Tarondeau, J. C. (1998), De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 117,5-17.

Maherault, L. (1998), Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées, *Revue du Financier*, 114, 59-75.

McMahon, R. G. P., & Forsaith, B. (1996), Deriving an Empirical Development Taxonomy for Manufacturing SMEs using Data from Australia's Business longitudinal survey' *Small Business Economics*, 17, 197-212.

Meschi, P. X. (1996), La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation ?, in A. M. Fericelli, B. Sire (Éds), *Performance et Ressources Humaines*, Économica, 79-94.

Mignon, S. (1998), *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse de Doctorat de l'Université de Nice-Sophia Antipolis, 399 pages (+ annexes).

Mignon, S. (1999), Concurrence, sélection et pérennité des entreprises : un processus inter et intra organisationnel, in J. Kraft (Ed), 1999, *Le processus de concurrence*, 6, 128-142, Économica.

Milgrom, P., & Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall International.

Nelson, R. R., & Winter S. G. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press of Harvard University Press.

Piore, M., & C. Chattetjee, (2001), *The Second Industrial Divide; Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books.

Ranch, A., et Frese, M. (2000), *Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings.* In C.L. Cooper et I.T. Roberson (EDs.), International review of industrial and organizational psychology 15, 101-104. Chichester, UK : Wiley.
Reich, R. (1987). ["Obama's Transition Economic Advisory Board: the Full List"](#). [US News and World Report](#). Retrieved October 24, 2013.

Robbins, J. M. (1998), Estimation of the time-dépendent accelerated failure time model in the presence of confounding factors. *Biometrika* 79 321-334.

Robins, J. M. (1992), Estimation of the time-dépendent accelerated failure time model in the presence of confounding factors. *Biometrika*79 321-334.

Rolland, S. (2003), *Impact de l'utilisation d'internet sur la qualité perçue et la satisfaction du consommateur*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX-Dauphine.

Sabadie, W. (2001), *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public*, Thèse de Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Sellami-Mezghani, B. (2009), Investissement en R&D et performance de l'entreprise : L'effet modérateur de la gouvernance d'entreprise, *Document de travail*, 31p.

Sentis, P. (1999), Pourquoi les décisions de désinvestissement créent de la valeur?, *Revue Française de Gestion*, 122, 106-121.

Stevenot, A. (2004), Financement par Capital Investissement et création de valeur : une confrontation des résultats de la littérature avec les opinions des acteurs, *4^e Colloque Métamorphose des Organisations*, Nancy, 21-22 octobre.

Thiétart, R. A., & Coll. (2003), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.

Tushman, M., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986), Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, 29, (1), 29-44.

Torrès, O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Collection Dominos.

Wernerfelt, B. (1995), The Resource Based Theory of The Firm: Ten Years Later, *Strategic Management Journal*, 16, (3), 147-171.