

# 5

## Vers un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial des très petites et petites entreprises

---

Peut-on déjà envisager un modèle d'accompagnement des très petites et des petites entreprises camerounaises ? Telle est la question qui mérite d'être posée après la présentation et la discussion des résultats de la présente étude effectuée dans les villes de Douala et Yaoundé. Les résultats de l'enquête, présentés dans le chapitre précédent, ont révélé certains traits caractéristiques de la population des promoteurs des TPE et PE étudiées, ainsi que la perception, par ces derniers, du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement.

Fort de ces constats et dans l'optique de fournir les premiers éléments d'un modèle d'accompagnement, il nous a paru opportun de mettre en évidence un certain nombre de dimensions devant traduire la perception, par les promoteurs, du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement, celui-ci étant en effet le domaine pour lequel les promoteurs sollicitent le plus les structures d'accompagnement tant formelles (Banque, Coopec, FNE) qu'informelles (tontines, familles et amis). Par ailleurs, dans cette étude, nous avons initialement pour objectif d'établir des liens possibles entre le capital (humain et social) et la perception de la performance des promoteurs des TPE et PME. En d'autres termes, rechercher, à partir des données issues de l'enquête de terrain, si le capital humain et le capital social affectent la perception des performances.

### **Dimensions de la perception du comportement des structures d'accompagnement dans le financement**

La perception du comportement des structures d'accompagnement dans le financement est mesurée sous trois aspects : le comportement de la structure d'accompagnement envers l'entreprise, le comportement du responsable du dossier et la relation entre la structure d'accompagne-

ment et le promoteur de la micro et de la petite entreprise. Qu'ils se soient adressés à la banque, au Fonds national de l'emploi (FNE), aux coopératives, à la tontine, à la famille et aux amis, etc., les promoteurs ont exprimé leurs opinions sur les différents items proposés pour mesurer les différents aspects ci-dessus mentionnés.

Il s'agit ici de s'assurer qu'on peut construire des échelles de mesure sur la base des items qui permettent d'évaluer les différents aspects ci-dessus présentés : comportement de la structure d'accompagnement, comportement du responsable du dossier et relation entre la structure d'accompagnement et l'entrepreneur.

#### *Méthodologie de construction des échelles*

La pertinence des échelles est évaluée selon les différents types de structures. Après analyse factorielle, il apparaît que les items mesurant les différents aspects forment un seul facteur et peuvent par conséquent constituer des dimensions. Par ailleurs, les dimensions issues des différentes analyses présentent une bonne fiabilité ou validité interne telle que mesurée par le  $\alpha$  de Cronbach. Par conséquent, les items utilisés semblent mieux traduire les différents aspects ou concepts dont on recherche la mesure. Pour apprécier la validité des échelles et des dimensions issues de l'analyse en composantes principales, certaines statistiques ont été calculées :

- le test de sphéricité de Bartlett : il est utilisé pour tester l'hypothèse que les variables de la population ne sont pas corrélées. La significativité de ce test révèle une corrélation entre variables et par conséquent l'existence d'un certain nombre de facteurs ;
- la mesure de l'indice d'adéquation (MSA) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): c'est l'indice utilisé pour évaluer l'adéquation de l'analyse factorielle, laquelle est révélée par des valeurs élevées. Pour cet indice, une valeur comprise entre 0,5 et 0,7 est considérée comme médiocre ; si elle est comprise entre 0,7 et 0,8, elle est jugée bonne ; enfin, si elle se situe entre 0,8 et 0,9 ou au-delà, elle est considérée comme très bonne ;
- le coefficient alpha ou le  $\alpha$  de Cronbach : ce coefficient varie de 0 à 1 ; et une valeur de 0,6 ou moins indique en général une fiabilité de cohérence interne non satisfaisante.

#### *Comportement de la structure d'accompagnement*

Les items mesurant le comportement de la structure d'accompagnement sont au nombre de cinq :

- adéquation entre montant offert et montant demandé ;
- utilité des services d'accompagnement pour l'entreprise ;

- flexibilité de la structure d'accompagnement face aux besoins de financement exprimés par l'entreprise ;
- soutien de la structure d'accompagnement ;
- qualité de conseil de la structure d'accompagnement.

Les corrélations entre les items et le facteur sont données dans le tableau ci-après, ainsi que la valeur du  $\alpha$  de Cronbach et selon les types de structures.

**Tableau 17** : Dimensions du comportement de la structure d'accompagnement

|  | Banque             | FNE   | Coopec | Tontine | Famille            |
|--|--------------------|-------|--------|---------|--------------------|
| Adéquation entre montant offert et montant demandée  | 0,520              | 0,803 | 0,780  | 0,642   | 0,558              |
| Utilité des services d'accompagnement pour l'entreprise  | 0,707              | 0,867 | 0,546  | -       | 0,792              |
| Flexibilité de la structure d'accompagnement face aux besoins de financement exprimés par l'entreprise | 0,773              | 0,818 | 0,827  | 0,776   | 0,811              |
| Soutien de la structure d'accompagnement   | 0,695              | 0,642 | 0,887  | 0,612   | 0,833              |
| Qualité de conseil de la structure d'accompagnement  | 0,713              | 0,956 | 0,584  | 0,751   | 0,789              |
| $\alpha$ de Cronbach   | 0,722 <sup>a</sup> | 0,878 | 0,656  | 0,789   | 0,835 <sup>b</sup> |
| Effectif   | 81                 | 25    | 70     | 147     | 191                |
| KMO  | 0,727              | 0,76  | 0,745  | 0,691   | 0,832              |
| Bartlett's test of sphericity (significativité)  | 0,000              | 0,000 | 0,000  | 0,000   | 0,000              |

a. Le alpha de Crombach ast calculé sans le 1er item.

b. Le alpha de Crombach est calculé dans le 1er item.

Sur le plan statistique, la dimension est valide quel que soit le type de structure, même s'il faut noter que pour les COOPEC, cette dimension présente une cohérence interne plus faible. On note ici que les variables les plus corrélées au comportement de la banque pour ce facteur sont la flexibilité, la qualité du conseil et l'utilité du service. Ces mêmes variables traduisent aussi le comportement du FNE, mais avec toutefois, en pôle position, la qualité de conseil de cette structure. Il faut aussi ajouter au niveau du FNE que l'adéquation (montant offert = montant demandé) caractérise aussi mieux cette dimension. Les variables les plus importantes qui traduisent le comportement de la COOPEC pour cette dimension sont le soutien de la structure d'accompagnement, sa flexibilité et le fait d'allouer le montant de crédit demandé par le promoteur. Pour cette dimension, les variables relatives à la flexibilité et à la qualité de conseil semblent mieux expliquer le comportement du membre du groupe de

tontine. Le soutien de la structure d'accompagnement ainsi que son caractère flexible traduisent mieux le comportement de la famille et des amis.

### *Comportement du responsable du dossier*

La perception du responsable du dossier est mesurée par six variables :

- compréhension des problèmes de l'entreprise et du promoteur ;
- disponibilité du responsable ;
- visites à l'entreprise ;
- importance accordée au client qu'est l'entreprise ;
- possibilité de discuter des difficultés de l'entreprise ;
- suivi de la demande de crédit.

Les corrélations entre les items et le facteur sont données dans le tableau ci-après, ainsi que la valeur du  $\alpha$  de Cronbach, et selon les types de structures.

**Tableau 18** : Dimensions du comportement du responsable du dossier

|   | Banque | FNE   | Coopec | Tontine | Famille |
|---|--------|-------|--------|---------|---------|
| Compréhension des problèmes de l'entreprise et du promoteur | 0,716  | 0,912 | 0,774  | 0,744   | 0,819   |
| Disponibilité du responsable                                | 0,673  | 0,914 | 0,814  | 0,788   | 0,829   |
| Visites à l'entreprise                                      | 0,625  | 0,834 | 0,625  | 0,770   | 0,702   |
| Importance accordée au client qu'est l'entreprise           | 0,685  | 0,826 | 0,838  | 0,614   | 0,716   |
| Possibilité de discuter des difficultés de l'entreprise,    | 0,561  | 0,781 | 0,726  | 0,642   | 0,818   |
| Suivi rapide de la demande de crédit                        | 0,765  | 0,886 | 0,841  | 0,769   | 0,834   |
| $\alpha$ de Cronbach  | 0,756  | 0,929 | 0,858  | 0,818   | 0,874   |
| Effectif  | 80     | 25    | 72     | 132     | 189     |
| KMO   | 0,749  | 0,610 | 0,868  | 0,820   | 0,822   |
| Bartlett's test of sphericity<br>(significativité)          | 0,000  | 0,000 | 0,000  | 0,000   | 0,000   |

Comme dans le cas précédent, sur le plan statistique, cette dimension est valide et on note aussi que quel que soit le type de structure, la dimension présente une bonne cohérence interne. Au niveau de la banque, c'est le suivi rapide du crédit et la compréhension des problèmes du promoteur qui caractérisent mieux le comportement du responsable du dossier du crédit. Pour le FNE, c'est d'abord la disponibilité, ensuite la compréhension qui instruisent le plus le comportement du responsable

du dossier. Dans les coopératives, le responsable du dossier est beaucoup plus remarquable par sa disponibilité et le suivi rapide de la demande du crédit. S'agissant des tontines, les variables qui caractérisent le mieux le comportement du membre sont sa disponibilité et la visite d'entreprise. Pour cette dimension, le comportement de l'ami ou du parent est mieux traduit par sa disponibilité et par le suivi de la demande de crédit.

***Relation entre la structure d'accompagnement et le promoteur de la très petite et petite entreprise***

Quatre items ont été retenus pour mesurer la relation entre la structure d'accompagnement et le promoteur :

- mise à disposition rapide de l'information demandée ;
- réponse aux interrogations posées par l'agent de crédit ;
- entretiens avec l'agent de crédit seulement en cas de besoin de financement ;
- confiance accordée à l'agent de crédit.

Les corrélations entre les items et le facteur sont données dans le tableau ci-après, ainsi que la valeur du  $\alpha$  de Cronbach, et selon les types de structures.

**Tableau 19** : Dimensions de la relation entre le promoteur et la structure d'accompagnement

|   | Banque             | FNE                | Coopec             | Tontine | Famille            |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------|--------------------|
| Mise à disposition rapide de l'information demandée                         | 0,856              | 0,976              | 0,861              | 0,928   | 0,882              |
| Réponse aux interrogations posées par l'agent de crédit                     | 0,899              | 0,975              | 0,864              | 0,944   | 0,839              |
| Entretiens avec l'agent de crédit en seulement cas de besoin de financement | 0,608              | 0,537              | -                  | -       | -                  |
| Confiance accordée à l'agent de crédit                                      | -                  | 0,826              | 0,721              | -       | 0,741              |
| $\alpha$ de Cronbach  | 0,675 <sup>a</sup> | 0,933 <sup>b</sup> | 0,761 <sup>c</sup> | 0,892   | 0,789 <sup>d</sup> |
| Effectif  | 82                 | 24                 | 70                 | 147     | 194                |
| KMO   | 0,605              | 0,690              | 0,660              | 0,534   | 0,673              |
| Bartlett's test of sphericity (significativité)                             | 0,000              | 0,000              | 0,000              | 0,000   | 0,000              |

a. Le alpha est calculé sans le dernier item

b. Le alpha est calculé sans le 3e item

c. Le alpha est calculé seulement sur les 2 items

d. Le alpha est calculé sans le 3e item

différents types d'accompagnateur, même si cette fiabilité est moins prononcée pour la banque. Pour cette dimension, les variables qui traduisent le mieux le comportement du promoteur dans sa relation avec la structure d'accompagnement sont la mise à la disposition rapide des informations demandées et la réponse aux interrogations posées par l'agent de crédit.

Les dimensions ainsi mises en évidence sont les premiers éléments permettant de mettre en phase les variables marquantes qui illustrent le comportement des structures d'accompagnement en matière de financement des petites entreprises. Dans le cadre de l'élaboration du modèle, ces dimensions seront traduites en indice et on pourrait ainsi évaluer les interrelations ou les corrélations entre ces dimensions et la performance des petites entreprises.

### **Capital humain, capital social et perception de la performance**

#### *Variables d'analyse*

La recherche du lien entre le capital humain, le capital social et la perception de la performance a été faite à partir de quelques variables pertinentes qui sont rappelées ici.

#### *Évaluation du capital humain*

Pour mesurer le capital humain, nous avons pris en considération les indicateurs suivants : le niveau de scolarité, le nombre d'années passées à la direction de l'affaire, le fait d'avoir exercé dans un même secteur. Toutes ces variables sont des variables nominales ou ont été traduites en variables nominales (exemple : nombre d'années passées à la tête de l'entreprise).

#### *Évaluation du capital social*

S'agissant du capital social, les variables prises en compte sont relatives à la fréquence d'intervention des structures d'accompagnement dans divers domaines de l'activité de l'entreprise : production, marketing, vente, assurance qualité, comptabilité finance, gestion de la trésorerie, prévision des ventes, rentabilité par rapport aux concurrents, croissance des ventes. Pour rappel, ces variables étant mesurées sur une échelle de Likert à cinq points, nous avons procédé à une polarisation. Ainsi, nous avons regroupé les modalités jamais et rarement pour traduire l'absence totale ou le degré très faible d'intervention et les modalités souvent, très souvent et fréquemment pour signifier l'intervention modérée ou forte des structures d'accompagnement.

Toujours dans le cadre du capital social, il est question de savoir si les structures d'accompagnement sollicitées lors des phases de montage,

démarrage et post-démarrage (familles et amis, tontines et associations, coopérative, banque, aucune structure) avaient une influence quelconque sur la perception de la performance. Ces variables sont des variables dichotomiques (oui ou non).

En outre, nous avons voulu savoir si l'intervention des structures d'accompagnement (familles et amis, tontines et associations, coopérative, banque, aucune structure) dans certains domaines (formation du créateur, étude de faisabilité, organisation de la production, commercialisation, recherche de financement, acquisition des technologies utiles, recrutement du personnel compétent, recherche de partenaires, acquisition des moyens logistiques, achat et approvisionnement, informatique, exportation) lors des phases de montage affectaient la perception des performances. La même relation est aussi recherchée en phase de création de l'entreprise entre la performance et quelques variables pertinentes relatives aux domaines suivants :

- amélioration des compétences ;
- financement ;
- mise en relation avec les experts et les partenaires ;
- collecte et exploitation des informations ;
- mise en place d'un système d'information ;
- acquisition des technologies utiles ;
- recrutement du personnel compétent ;
- connaissance du marché ;
- prospective ;
- recherche de l'aide ;
- formulation des stratégies ;
- exportation.

Pour constituer cette fois les modalités relatives à la variable qui traduit l'intervention des structures d'accompagnement, nous avons procédé au regroupement des structures d'accompagnement en deux catégories principales :

- structures formelles (banque, FNE, coopérative) ;
- structures informelles (famille et amis ; tontines ou associations).

À ces deux modalités s'est ajoutée celle où les répondants déclarent n'avoir fait appel à aucune structure (self made man). Ces modalités peuvent aussi faire l'objet d'une distinction en deux groupes :

- intervention d'une structure d'accompagnement formelle ou informelle ;
- absence d'intervention (self man made).

### *Évaluation de la performance*

C'est la performance telle que perçue par les entrepreneurs des TPE et PE au cours des trois dernières années qui a été mesurée sur une échelle à cinq points (beaucoup augmenté, un peu augmenté, stable, un peu diminué, beaucoup diminué). Les domaines d'évaluation sont les ventes, les investissements, le nombre d'employés). La performance de l'activité est perçue comme étant soit en diminution (modalités un peu diminué, beaucoup diminué), ou alors stable ou en augmentation (beaucoup augmenté, un peu augmenté, stable).

Toutes les variables analysées sont des variables nominales présentant chacune deux modalités.

### *Outils d'analyse*

Dans nos analyses, nous avons croisé les différentes variables relatives au capital social et au capital humain avec celles relatives à la perception de la performance. Les tableaux de croisement issus des tris croisés sont, dans une grande majorité, des tableaux à deux lignes et deux colonnes (2x2). Ces variables étant nominales, nous avons recherché les relations de dépendance ou d'indépendance ou encore le degré d'association entre ces variables. Pour mesurer les relations de dépendance ou d'indépendance, nous avons fait usage du test du Khi-deux, tandis que les autres tests d'association issus du Khi-deux (Phi et V de Cramer, coefficient de contingence) sont utilisés pour calculer la force d'association entre les variables.

*Le Khi-deux ou Khi-carré.* Il sert à tester la signification d'une statistique d'association observée par tri croisé. Il offre le moyen de vérifier l'existence d'une association systématique entre deux variables catégorielles.

*Les mesures basées sur le Khi-carré pour variables nominales.* Ces mesures servent à évaluer la force d'association entre les variables, ce qui n'est pas le cas du Khi-carré. Il s'agit :

- *du coefficient de contingence de Pearson* : il permet d'évaluer l'intensité de la relation sur un tableau de taille quelconque. Ce coefficient varie entre 0 et 1. La valeur 0 correspond à une absence d'association (autrement dit, à une indépendance statistique des variables) ;
- *du coefficient phi* : ce coefficient sert à mesurer l'intensité d'association dans le cas particulier d'un tableau contenant deux lignes et deux colonnes (tableau 2x2). L'absence d'association se traduit par une



valeur 0. Lorsque les variables sont parfaitement, ce coefficient prend la valeur 1 ;

- *du V de Cramer* : il est aussi appliqué aux tableaux de toutes les tailles. C'est une version modifiée du coefficient de corrélation phi ( $\phi$ ) adaptée aux tableaux présentant une taille supérieure à 2x2. Une valeur importante de V signale simplement un haut degré d'association.

***Accompagnement et performance : entre absence d'explication des performances par le capital humain et quelques implications du capital social***

À travers les différents croisements entre indicateurs de perception des performances (croissance du chiffre d'affaires, croissance des investissements et croissance des effectifs) et les variables traduisant la mesure du capital humain (le niveau de scolarité, le nombre d'années passées à la direction de l'affaire, le fait d'avoir exercé dans un même secteur), aucune relation significative n'a été constatée. Il n'y aurait donc pas, dans le cas de notre échantillon d'entrepreneurs camerounais, des liens de dépendance entre capital humain et performance. Ce résultat, qui semble très surprenant, pourrait trouver une explication dans la forte identification observée entre le promoteur et son affaire.

Dans le cas des différents croisements entre les variables du capital social et la performance, certaines relations sont apparues significatives. Ces résultats sont représentatifs de la population étudiée et permettent de construire les fondements d'un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial des TPE/PE et dont nous présentons ici quelques caractéristiques dominantes.

***Structures d'accompagnement sollicitées et perception de la performance lors des phases du montage du projet, démarrage et post-démarrage***

Entre les structures d'accompagnement sollicitées lors des phases de montage et de démarrage du projet, d'une part, et les indicateurs de performance, d'autre part, on note certains liens de dépendance (voir tableau 20). C'est ainsi que lors du montage, le fait de solliciter la famille pourrait avoir des incidences sur la croissance des ventes ainsi que sur celle des investissements et des effectifs. De la même manière, le fait de n'avoir sollicité aucune structure est aussi de nature à influencer la perception de tous les indicateurs de performance en phase de démarrage. En phase de démarrage, la sollicitation des tontines et des associations pourrait influencer sur la perception de croissance des ventes, tandis que celle du FNE pourrait avoir quelques incidences sur la croissance des effectifs.

**Tableau 20** : Structures d'accompagnement sollicitées lors des phases du montage du projet, de démarrage et post-démarrage et perception de la performance

| Phase et structures sollicitées | Performance           |          |          |                                |           |          |                          |           |          |      |     |    |          |
|---------------------------------|-----------------------|----------|----------|--------------------------------|-----------|----------|--------------------------|-----------|----------|------|-----|----|----------|
|                                 | Croissance des ventes |          |          | Croissance des investissements |           |          | Croissance des effectifs |           |          |      |     |    |          |
|                                 | Khi2                  | Phi      | CV       | Khi2                           | Phi       | CV       | Khi2                     | Phi       | CV       | Khi2 | Phi | CV | CC       |
| <b>Montage</b>                  |                       |          |          |                                |           |          |                          |           |          |      |     |    |          |
| - Famille                       | 4,929**               | -0,142** | 0,142**  | 8,652***                       | -0,187*** | 0,187*** | 17,754***                | -0,268*** | 0,268*** |      |     |    | 0,258*** |
| - FNE                           |                       |          |          |                                |           |          |                          | 4,783**   | 0,139**  |      |     |    | 0,139**  |
| - Association et Tontines       | 3,869**               | -0,126** | 0,126**  |                                |           |          |                          |           |          |      |     |    |          |
| - Aucune structure              | 3,708**               | 0,123**  | 0,123**  | 7,344***                       | 0,172***  | 0,172*** | 4,780**                  | 0,139**   | 0,139**  |      |     |    | 0,138**  |
| <b>Démarrage</b>                |                       |          |          |                                |           |          |                          |           |          |      |     |    |          |
| - Famille                       | 3,083*                | -0,111*  | 0,111*   |                                |           |          |                          |           |          |      |     |    | 0,144**  |
| - Coopérative                   |                       |          |          | 3,101*                         | -0,111*   | 0,111*   |                          |           |          |      |     |    |          |
| - Aucune structure              | 7,898***              | 0,178*** | 0,178*** |                                |           |          |                          |           |          |      |     |    | 0,175*** |

\* Significatif au seuil de moins 10%

\*\* Significatif au seuil de moins 5%

\*\*\* Significatif au seuil de moins 1%

En phase de démarrage, on note que des liens de dépendance pourraient être établis entre :

- la sollicitation de la famille et la croissance de vente ainsi que celle des effectifs ;
- la sollicitation de la coopérative et la croissance des effectifs ;
- la non-sollicitation d'une structure d'accompagnement et la croissance des ventes.

De manière générale, il peut être constaté qu'en phase post-démarrage, les structures d'accompagnement n'ont presque pas d'incidence sur la perception des performances. On peut aussi noter que dans les phases de montage de projet et de démarrage, les structures d'accompagnement informelles et les actions menées par les promoteurs eux-mêmes peuvent aider à comprendre les performances de la TPE/PE en termes de croissance des ventes, des investissements ou des effectifs.

*Sollicitation des structures d'accompagnement dans les aspects managériaux et performances des PE/PE lors du montage*

Le fait, pour le promoteur, d'associer les tontines et les associations à la recherche du financement semble affecter la croissance des ventes. De même, l'appel à la famille ou aux amis lors de la recherche du financement peut avoir des effets sensibles sur les effectifs. Le concours des associations et des tontines au niveau du recrutement du personnel pourrait agir sur la croissance des ventes, des investissements et sur celle des effectifs. L'appel aux coopératives et au FNE lors des opérations de recrutement pourrait avoir une incidence sur les ventes. L'implication du seul entrepreneur dans le choix des technologies pourrait affecter tous les indicateurs de performance. La sollicitation des associations et des tontines lors des opérations de commercialisation pourrait avoir une incidence sur la croissance des effectifs. Lors des opérations d'exportation, la sollicitation des banques pourrait avoir des effets sur la croissance des effectifs. L'appel fait aux tontines et aux associations pour cette même opération pourrait avoir des incidences sur la croissance des investissements (appel aux tontines et associations pour financer les investissements et les exportations).

Selon qu'on associe les structures formelles ou informelles d'accompagnement, ou alors que l'entrepreneur agit de façon individuelle lors de la recherche du financement, la croissance des effectifs pourrait être affectée. De même, lors du recrutement du personnel ou de la recherche du personnel, le fait d'être assisté par une structure formelle ou informelle, ou alors de faire valoir ses propres compétences, d'une part lors du recrutement du personnel, et d'autre part dans la recherche des partenaires, pourrait avoir des effets, dans le premier cas, sur la croissance des ventes et, dans le second cas, sur celle des effectifs.

Le fait d'avoir recours ou non à une structure d'accompagnement formelle ou informelle pourrait entraîner des liens de dépendance entre :

- l'acquisition des technologies et la croissance des investissements ;
- la recherche des partenaires et la croissance des effectifs ;
- l'acquisition des moyens logistiques et la croissance des investissements.

*Sollicitation des structures d'accompagnement dans les aspects managériaux et performances de PE et des TPE après la création*

Après la création de l'affaire, la sollicitation des tontines et des associations, ou encore la priorité donnée aux initiatives personnelles, pourrait avoir une incidence sur la croissance des investissements. Si l'appui de la banque est recherché pour la collecte des informations, on pourrait s'attendre à une incidence sur la croissance des ventes. La croissance des ventes pourrait ainsi être affectée si l'acquisition des technologies demeurerait du seul ressort du promoteur. Lors du recrutement, les rapports de dépendance pourraient être établis entre la croissance des investissements et l'assistance de la banque, ou encore entre celle de la coopérative et la croissance des effectifs. D'une part, l'implication du FNE et, d'autre part, le besoin de se faire assister par la famille ou les amis dans la connaissance du marché pourraient affecter, dans le premier cas, la croissance des ventes et, dans le second cas, celle des investissements.

Si le promoteur sollicite l'aide de la famille et des amis lors de la formulation des stratégies, on pourrait s'attendre à ce que la croissance des investissements subisse des modifications. L'appel à la banque pour les opérations d'exportation pourrait avoir des répercussions sur la croissance des effectifs. Selon que le promoteur sollicite une structure formelle ou informelle, ou qu'il agit de son propre gré, on pourrait s'attendre à des relations de dépendance entre :

- l'acquisition des technologies et la croissance des ventes ;
- le recrutement du personnel et la croissance des ventes ;
- le recrutement du personnel et la croissance des investissements ;
- la formulation des stratégies et la croissance des ventes.

Le fait de solliciter ou non une structure d'accompagnement (formelle ou informelle) ou alors d'agir de son propre chef lors de l'acquisition des technologies pourrait affecter la croissance des investissements et, dans une certaine mesure, celle des effectifs.

*Intervention des structures d'accompagnement et performance*

L'intervention, plus ou moins marquée, des tontines et des associations dans le marketing et la vente pourrait affecter la croissance des ventes.

**Tableau 21** : Relation entre structures d'accompagnement sollicitées dans le management de l'affaire en période de montage et performance

| Aspects managériaux et structures sollicitées lors du montage | Performance           |          |          |          |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
|---|-----------------------|----------|----------|----------|--------------------------------|----------|----------|---------|--------------------------|----------|----------|----|----------|--------|
|   | Croissance des ventes |          |          |          | Croissance des investissements |          |          |         | Croissance des effectifs |          |          |    |          |        |
|   | Kh12                  | Phi      | CV       | CC       | Kh12                           | Phi      | CV       | CC      | Kh12                     | Phi      | CV       | CC | CV       | CC     |
| Recherche de financement                                      |                       |          |          |          |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - Associations/ tontines                                      | 4,462**               | -0,134** | 0,134**  | 0,133**  |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - Familles/ amis  |                       |          |          |          |                                |          |          |         | 4,511**                  | -0,135** | 0,135**  |    | 0,133**  |        |
| Recrutement du personnel                                      |                       |          |          |          |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - Association/ tontines                                       |                       |          |          |          | 12,074**                       | 0,222*** | 0,217*** |         | 6,337**                  | 0,161**  | 0,161**  |    | 0,159**  |        |
| - Coopérative   | 10,932***             | 0,212*** | 0,212*** | 0,207*** |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - FNE   | 6,030**               | 0,175**  | 0,157**  | 0,155**  |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| Acquisition technologies                                      |                       |          |          |          |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - Aucune structure  | 4,902**               | 0,141**  | 0,141**  | 0,140**  | 3,766**                        | 0,123**  | 0,123**  | 0,123** | 3,287*                   | 0,115*   | 0,115*   |    | 0,115*   | 0,115* |
| Commercialisation   |                       |          |          |          |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - Associations/ Tontines                                      |                       |          |          |          |                                |          |          |         | 15,951**                 | 0,255*** | 0,255*** |    | 0,247*** |        |
| Exportations  |                       |          |          |          |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| Banques   |                       |          |          |          |                                |          |          |         | 6,087***                 | 0,295*** | 0,295*** |    | 0,283*** |        |
| Associations/ Tontines  |                       |          |          |          | 7,862***                       | 0,335*** | 0,318*** |         |                          |          |          |    |          |        |
| Nature accompagnement type1 <sup>[1]</sup>                    |                       |          |          |          |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - Recherche financement                                       | -                     | -        | -        | -        | -                              | -        | -        | -       | 5,642*                   | 0,181*   | 0,181*   |    | 0,178*   |        |
| - Recrutement du personnel                                    | 6,827**               | 0,169**  | 0,169**  | 0,166**  |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - Recherche des partenaires                                   | -                     | -        | -        | -        | -                              | -        | -        | -       | 4,799*                   | 0,160*   | 0,160*   |    | 0,158*   |        |
| Nature accompagnement type2 <sup>[2]</sup>                    |                       |          |          |          |                                |          |          |         |                          |          |          |    |          |        |
| - Acquisition des technologies                                |                       |          |          |          | 3,380*                         | 0,123*   | 0,123*   | 0,122*  |                          |          |          |    |          |        |
| - Recherche des partenaires                                   |                       |          |          |          |                                |          |          |         | 4,229**                  | 0,15**   | 0,15**   |    | 0,148**  |        |
| - Acquisition des moyens Logistiques                          |                       |          |          |          | 4,060**                        | 0,134**  | 0,134**  | 0,133** |                          |          |          |    |          |        |

**Tableau 22** : Relation entre structures d'accompagnement sollicitées dans le management de l'affaire après la création et performance

| Aspects managériaux et structures sollicitées après la création | Performance           |          |          |          |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
|---|-----------------------|----------|----------|----------|--------------------------------|----------|----------|----------|--------------------------|---------|---------|---------|
|   | Croissance des ventes |          |          |          | Croissance des investissements |          |          |          | Croissance des effectifs |         |         |         |
|   | Khi2                  | Phi      | CV       | CC       | Khi2                           | Phi      | CV       | CC       | Khi2                     | Phi     | CV      | CC      |
| Financement   |                       |          |          |          |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
| - Associations/continues  |                       |          |          |          | 7,339***                       | 0,172*** | 0,172*** | 0,169*** |                          |         |         |         |
| - Aucune structure  |                       |          |          |          | 8,840***                       | 0,188*** | 0,188*** | 0,185*** |                          |         |         |         |
| Collecte d'information  |                       |          |          |          |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
| - Banque  | 5,776*                | 0,154**  | 0,154**  | 0,152**  |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
| Acquisition technologies  |                       |          |          |          |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
| - Aucune structure  |                       |          |          |          | 5,581**                        | 0,152**  | 0,152**  | 0,150**  |                          |         |         |         |
| Recrutement du personnel  |                       |          |          |          |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
| - Banque  |                       |          |          |          | 12,607**                       | 0,227*** | 0,227*** | 0,222*** |                          |         |         |         |
| - Coopérative   |                       |          |          |          |                                |          |          |          | 4,617**                  | 0,138** | 0,138** | 0,136** |
| Connaissance du marché  |                       |          |          |          |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
| - FNE   | 10,497***             | 0,208*** | 0,208*** | 0,204*** |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
| - Associations/continues  |                       |          |          |          | 12,745**                       | 0,229*** | 0,229*** | 0,223*** |                          |         |         |         |
| Formulation des stratégies                                      |                       |          |          |          |                                |          |          |          |                          |         |         |         |
| - Familles/amis   |                       |          |          |          | 12,706**                       | 0,229*** | 0,229*** | 0,223*** |                          |         |         |         |

Tableau 22 : (suite)

|  | Performance           |          |          |                                |           |          | Croissance des investissements |          |        |                          |        |        | Croissance des effectifs |         |         |                          |  |  |
|--|-----------------------|----------|----------|--------------------------------|-----------|----------|--------------------------------|----------|--------|--------------------------|--------|--------|--------------------------|---------|---------|--------------------------|--|--|
|  | Croissance des ventes |          |          | Croissance des investissements |           |          | Croissance des investissements |          |        | Croissance des effectifs |        |        | Croissance des effectifs |         |         | Croissance des effectifs |  |  |
|  | Khi2                  | Phi      | CV       | CC                             | Khi2      | Phi      | CV                             | CC       | Khi2   | Phi                      | CV     | CC     | Khi2                     | Phi     | CV      | CC                       |  |  |
| Aspects managériaux et structures sollicités après la création |                       |          |          |                                |           |          |                                |          |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| - Associations/ontines   |                       |          |          |                                | 12,745*** | 0,229*** | 0,229***                       | 0,223*** |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| Formulation des stratégies                                     |                       |          |          |                                |           |          |                                |          |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| - Familles/amis  |                       |          |          |                                | 12,706*** | 0,229*** | 0,229***                       | 0,223*** |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| Exportations   |                       |          |          |                                |           |          |                                |          |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| - Banque   |                       |          |          |                                |           |          |                                |          |        |                          |        |        | 5,350**                  | 0,278** | 0,278** | 0,268**                  |  |  |
| Nature accompagnement type1                                    |                       |          |          |                                |           |          |                                |          |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| - Acquisition des technologies                                 |                       |          |          |                                |           |          |                                |          | 5,492* | 0,158*                   | 0,158* | 0,156* |                          |         |         |                          |  |  |
| - Recrutement du personnel                                     | 12,269**              | 0,228*** | 0,228*** | 0,222***                       | 5,521*    | 0,152*   | 0,152*                         | 0,151*   |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| - Formulation de la stratégie                                  | 5,377*                | 0,149*   | 0,149*   | 0,147*                         |           |          |                                |          |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| Nature accompagnement type2                                    |                       |          |          |                                |           |          |                                |          |        |                          |        |        |                          |         |         |                          |  |  |
| - Acquisition des technologies                                 |                       |          |          |                                | 5,216**   | 0,154**  | 0,154**                        | 0,152**  | 3,342* | 0,123*                   | 0,123* | 0,122* |                          |         |         |                          |  |  |

Celle-ci pourrait aussi être affectée par l'intervention des associations et des tontines dans la gestion de la trésorerie. De même, l'intervention de la famille et des amis dans la gestion de la trésorerie pourrait avoir des incidences sur la croissance des effectifs. L'action plus ou moins marquée des tontines, des associations et des coopératives dans l'assurance de la qualité aurait des répercussions sur la croissance des effectifs. Enfin, l'intervention des coopératives dans la recherche de la rentabilité pourrait affecter la croissance des effectifs.

De façon générale, on peut noter que les différentes interventions ou encore l'action des structures sollicitées affectent beaucoup plus la croissance des effectifs, ce qui semble traduire le caractère beaucoup plus familial de ces structures.

En définitive, nous avons précédemment (chapitre 3) noté le rôle actif des structures informelles d'accompagnement dans la gestion des structures créées. Par ailleurs, il a aussi été noté le désir d'indépendance des promoteurs des TPE et PE. Les structures d'accompagnement formelles semblaient, quant à elles, ne pas être impliquées, tant dans le montage de l'affaire que dans les autres phases relatives à la gestion de l'affaire.

À travers l'analyse des tableaux de contingence qui mettent en rapport les variables relatives à la performance, d'une part, et celles relatives au capital humain et au capital social, d'autre part, on a pu constater que les relations de dépendance significatives pouvaient être établies entre les sollicitations ou les interventions des structures informelles dans le management des affaires créées et la perception de la performance, même si le degré ou la force d'association demeure encore faible. Le faible degré d'association entre les variables peut être dû au fait que, lors de l'enquête de terrain, il n'a pas été demandé aux promoteurs rencontrés de préciser les domaines ou les aspects managériaux dans lesquels ils souhaitaient, avoir prioritairement une assistance, ainsi que les effets que cela pourrait induire dans la performance de leur structure.

L'absence totale des relations entre le capital humain et la perception de la performance est intrigant. Mais si l'on considère qu'il y a identité entre le promoteur et l'affaire créée et que le capital humain s'exprime à travers les différents aspects du management, il est possible de fournir un premier élément pour la compréhension de ce paradoxe. Par ailleurs, on peut également songer à une interaction entre le facteur humain et le facteur social.

À travers les éléments d'analyse statistique présentés dans ce chapitre, nous avons mis en évidence le fait que des liens peuvent être établis entre les structures d'accompagnement surtout informelles et la perception de la performance. S'agissant du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement, des dimensions ont été proposées. Ces dernières mettent en perspective les aspects caractéristiques



Tableau 23 : Intervention des structures d'accompagnement et performance des TPE et des PE

| Domaines d'intervention                 | Performance           |          |          |          |                                |     |    |    |                          |          |          |          |
|---|-----------------------|----------|----------|----------|--------------------------------|-----|----|----|--------------------------|----------|----------|----------|
|   | Croissance des ventes |          |          |          | Croissance des investissements |     |    |    | Croissance des effectifs |          |          |          |
|   | Khi2                  | Phi      | CV       | CC       | Khi2                           | Phi | CV | CC | Khi2                     | Phi      | CV       | CC       |
| Marketing et vente                      |                       |          |          |          |                                |     |    |    |                          |          |          |          |
| - Associations/tonnines                 | 7,307*<br>**          | 0,172*** | 0,172*** | 0,169*** |                                |     |    |    |                          |          |          |          |
| Gestion de la trésorerie                |                       |          |          |          |                                |     |    |    |                          |          |          |          |
| - Associations/tonnines                 | 6,044*<br>*           | -0,156** | 0,156**  | 0,154**  |                                |     |    |    |                          |          |          |          |
| - Famille/amis                          |                       |          |          |          |                                |     |    |    | 4,237**                  | -0,130** | 0,130*   | 0,129**  |
| Assurance qualité                       |                       |          |          |          |                                |     |    |    |                          |          |          |          |
| - Tontine                               |                       |          |          |          |                                |     |    |    | 9,161***                 | 0,192*** | 0,192*** | 0,188*** |
| - Coopérative                           |                       |          |          |          |                                |     |    |    | 7,589***                 | 0,175*** | 0,175*** | 0,172*** |
| Rentabilité par rapport aux concurrents |                       |          |          |          |                                |     |    |    |                          |          |          |          |
| - Coopérative                           |                       |          |          |          |                                |     |    |    | 9,788***                 | 0,198*** | 0,198*** | 0,194*** |

du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement, tels que perçus par les promoteurs des TPE/PE.

Le modèle d'accompagnement entrepreneurial issu des résultats de notre enquête au Cameroun repose ainsi sur l'importance du capital social, le capital humain venant se diluer ou se fondre dans ce dernier. Les structures qui accompagnent mieux les promoteurs, surtout en matière de financement, sont les structures informelles et la coopérative. Ainsi, même en matière d'accompagnement, on note toujours l'importance des groupes primaires d'appartenance et le faible intérêt ou les faibles ambitions des structures formelles (banque et FNE) à promouvoir les petites entreprises.