

**Pratiques d'affaires et performance des PME camerounaises
Business practices and performance of Cameroonian SMEs**

Luc Foleu C.^a, J. St-Pierre^a et C.A. ENAGOGO^a.

^a Institut de Recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, Trois-Rivières (Québec), Canada, G8Z 4M3

Résumé

La compétitivité des entreprises est l'un des enjeux auxquels sont confrontés quotidiennement les propriétaires dirigeants de PME, peu importe les pays, les secteurs et la nature de l'activité. Pour faire face à cet enjeu, les PME doivent mettre en place les facteurs de leur réussite dont elles mesureront les résultats grâce à la gestion de leur performance. La littérature permet d'identifier de nombreux facteurs déterminants de la performance, mais ceux-ci ont été mis au jour principalement par l'étude d'entreprises localisées dans les pays développés où le contexte et l'écosystème d'affaires ne sont pas représentatifs de ce qui existe dans les pays en développement. Quels sont les déterminants de la performance des PME africaines ? Notre étude permet de répondre à cette question grâce à l'analyse de PME manufacturières camerounaises. Une analyse typologique a permis aussi de regrouper les entreprises en trois *clusters*, à partir desquels on observe des comportements différents et un usage des pratiques d'affaires variable selon les groupes. Les configurations d'entreprises obtenues ne se distinguent toutefois pas au niveau de leur performance, ce qui signifie que les entreprises ont su identifier les pratiques d'affaires qu'elles avaient besoin pour rencontrer leurs objectifs.

Mots clés : Performance, compétitivité, pratiques d'affaires, clusters, PME

Abstract

Business competitiveness is one of the issues faced daily by SMEs owners' regardless of the country, the sector or the nature of the business. To address this challenge, SMEs need to put in place success factors that should generate good results which will be measured through performance management. Scholars have studied extensively SMEs performance drivers. But this literature is dominated by studies of companies located in developed countries; in these countries the business environment contrast with what can be found in developing countries. What are the determinants of the performance in African SMEs? Our study addresses this question through the analysis of Cameroonian manufacturing SMEs. A typological analysis has also enabled companies to be grouped into three clusters, considering the use of business practices. However, in terms of their performance, there is not statistical difference between those groups; this suggest that the companies were able to identify the business practices they needed to meet their objectives.

Key words: Performance, competitiveness, business practices, clusters, SME

1. Introduction

Dans la littérature en gestion, on reconnaît de plus en plus que la performance résulte de la mise en place de certaines pratiques d'affaires ou routines, et de processus organisationnels qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. De nombreux auteurs (exemple : Ates *et al.*, 2013; Cocca et Alberti, 2010; García-Pérez-de-Lema *et al.*, 2012) ont effectivement révélé que différents processus organisationnels et pratiques d'affaires contribuent à l'amélioration de la compétitivité et de la performance globale des entreprises. Or, cette littérature abondante a été produite principalement par l'observation de PME des pays développés, où l'environnement d'affaires, l'écosystème et les conditions dans lesquelles s'exercent les activités ne sont pas comparables à ce qui se passe dans les pays en développement.

Ainsi, la littérature demeure pauvre de travaux relatifs aux entreprises des pays situés dans l'hémisphère sud, et particulièrement au sud du Sahara (ASS). Dans cette région du monde, où les activités informelles représentent généralement plus de 50% du PIB de nombreux pays (Benjamin et Mbaye, 2012; Mbaye *et al.*, 2015), il est impossible d'identifier les déterminants de la performance en faisant abstraction du contexte des affaires. Ce contexte présente des défis particuliers dont l'accès à certaines ressources et certains comportements inappropriés (Abdullahi, Jakada, et Kabir, 2016; St-Pierre *et al.*, 2015) et ne favorise pas l'utilisation de certaines pratiques de gestion : absence d'outils de pilotage, système comptable peu formalisé, absence de marketing stratégique, etc. (Abedou, 2007; Ngantchou, 2008; Ngongang, 2011; Okpara et Wynn, 2007). Dans cet environnement présentant plusieurs déficiences, comment les PME arrivent-elles à être performantes ? De manière plus spécifique, quelles sont les pratiques d'affaires mobilisées par les PME de cette région du monde pour atteindre leurs objectifs ou réaliser leur performance ? Par ailleurs, puisque les PME sont caractérisées par une très grande hétérogénéité d'environnement et de contextes, les pratiques d'affaires sont-elles mobilisées de manière uniforme par toutes les entreprises ?

Nous essaierons de répondre à ces questions en étudiant les pratiques d'affaires mobilisées par des PME manufacturières au Cameroun. L'objectif de notre recherche est donc d'analyser les pratiques d'affaires mises en place par ces entreprises. Cet article est subdivisé en 4 sections. La première présente la littérature existante sur les pratiques d'affaires et la performance dans les PME. Le cadre méthodologique est présenté dans la deuxième. Les résultats sont présentés et discutés dans la troisième section et celle-ci est suivie des conclusions, limites de la recherche et avenues qui sont suggérées.

2. REVUE DE LA LITTERATURE

2.1. Notion de performance

Le terme performance est polysémique et revêt plusieurs dimensions (Camp et Braet, 2016); elle peut être définie de manière objective ou subjective (Dess et Robinson, 1984; Vij et Bedi, 2016; Wall *et al.*, 2004) ou suivant différentes perspectives ou logiques (efficacité, efficience, etc.) (Marion *et al.*, 2012). En gestion, il est nécessaire de prendre en compte la spécificité de l'entreprise concernée pour définir la performance (Camp et Braet, 2016). Chez les PME, la

performance est le reflet des motivations entrepreneuriales du dirigeant (Walker et Brown, 2004). St-Pierre et Cadieux (2011) confirment cette affirmation en montrant, après une large revue de différentes études réalisées sur la performance des PME et l'analyse des comportements de 395 PME québécoises, qu'il existe plusieurs types de performances pour les propriétaires-dirigeants. Ces performances peuvent être classées en trois groupes avec des indicateurs spécifiques : *performance personnelle* (reconnaissance sociale, qualité de vie, indépendance et autonomie), *performance économique* (croissance, santé financière, qualité des produits, etc.) et *performance durable – sociale et environnementale* - (maintien des emplois, qualité de vie du personnel, respect de l'environnement, etc.).

La performance est donc un indicateur, ou plus précisément, une mesure qui renseigne sur la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs du dirigeant. C'est un élément central pour tout dirigeant d'entreprise, qui implique de bien la mesurer pour obtenir une information utile et pertinente. De plus, la mesure de la performance joue plusieurs rôles dans la gestion d'une organisation; elle permet, entre autres, de traduire la stratégie en termes de comportements attendus et de résultats, de communiquer ces attentes, de suivre les progrès réalisés, de donner le feedback et de motiver les employés (Chow et Van der Stede, 2006). Mais, mesurer la performance ne permet pas à l'entreprise de connaître et de comprendre comment celle-ci a été générée. Et donc, cela ne lui garantit aucunement qu'elle sera capable de pérenniser la performance réalisée dans le passé. C'est pourquoi, il est important pour une entreprise de comprendre ou d'identifier les sources de sa performance ou ses facteurs clés de succès.

Les facteurs clés de succès disent ce qu'il faut faire pour que l'organisation réussisse ou soit performante (Barette et Bérard, 2000) c'est-à-dire qu'elle arrive à atteindre ou à dépasser ses objectifs. « L'enjeu pour l'entreprise n'étant pas seulement d'atteindre un niveau de performance donné mais également de comprendre pourquoi ce dernier a été atteint ou pas. La performance ne doit pas résulter d'un processus hasardeux, et doit au contraire s'envisager comme l'aboutissement d'un processus de mobilisation raisonné des moyens disponibles [...], afin que cette performance puisse être renouvelée durablement » (Alaoui, 2013, p. 27). Cette vision de la performance dépasse ainsi le simple cadre de sa mesure qui a longtemps prévalu dans les organisations. Dans un environnement de plus en plus turbulent où domine l'incertitude, la performance historique n'est plus un gage de performance future. Connaître les facteurs clés qui stimulent et induisent la performance permet des ajustements rapides au besoin lorsque celle-ci vacille ou se détériore.

2.2. Pratiques d'affaires et performance

Dans la théorie des organisations, deux grandes écoles s'opposent sur les sources de performance : l'approche universaliste et l'approche des configurations ou de la contingence. L'approche universaliste fut le courant dominant jusque vers le milieu du siècle précédent (Rejc, 2004). Les tenants de ce courant appartiennent à différentes écoles de pensée (classique, behavioriste, néo-classique) mais partagent le postulat selon lequel il existe une seule bonne façon de faire (*one best way*). Ils défendent « certains principes universels de structuration de l'entreprise et de gestion » (Bélanger et Mercier, 2006, p. 212).

Mais, l'utilisation de la théorie générale des systèmes permet d'avoir un autre regard sur l'entreprise et met en lumière l'influence de l'environnement externe sur sa structuration; cette dernière est désormais perçue comme un système ouvert « c'est-à-dire ayant des échanges avec son environnement » (Rouleau, 2007, p. 40). Désormais, la théorie des organisations s'intéresse à l'interdépendance des composantes du système et aux relations entre l'environnement externe et l'organisation (Bélanger et Mercier, 2006). C'est la naissance de la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967) où les tenants de ce courant s'opposent à l'idée qu'il existe un « modèle » d'organisation qui soit universel (Desreumaux, 2005). Ils reconnaissent les différences dans les organisations et surtout le fait qu'il n'y a pas de structure formelle qui domine et qui puisse être considérée comme idéale (Rouleau, 2007). En effet, selon cette approche, la performance de l'organisation réside dans sa capacité à faire face à ses contraintes organisationnelles (environnement, taille, technologie) (Burns et Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence et Lorsch, 1967). Et les pratiques d'affaires de l'entreprise jouent un rôle clé dans la gestion de ces contingences organisationnelles (Burns et Stalker, 1961; House *et al.*, 2002); autrement dit, dans la réalisation de la performance de l'entreprise.

Bititci *et al.* (2011) définissent une pratique d'affaires comme la manière avec laquelle une activité (sous-processus, tâche) est exécutée. Cela concerne notamment les façons pour les entreprises de sélectionner leurs ressources et de les gérer dans le cadre de leurs activités en vue de rencontrer les objectifs organisationnels. Ces pratiques d'affaires jouent ainsi un rôle clé dans la réalisation de la performance d'une entreprise (Neely, Adams, et Crowe, 2001). Par conséquent, pour être performante, une entreprise devrait adopter ou faire usage de « bonnes pratiques d'affaires », qui permettent une utilisation efficiente des différentes ressources.

Il n'existe pas de catalogue universel des pratiques d'affaires que peuvent déployer les entreprises, celles-ci pouvant être très différentes selon les contextes et les objectifs des chercheurs qui les ont étudiées. La littérature en gestion offre un riche panorama de travaux qui traitent de relations entre la performance des PME et un ensemble varié de dimensions selon les domaines étudiés (Bahri, St-Pierre, et Sakka, 2017). Ces travaux peuvent être regroupés dans plusieurs domaines ou à travers les principales fonctions de l'entreprise. Étant donné l'objectif de la présente recherche, les fonctions clés d'une entreprise manufacturière seront présentées afin d'en extraire les pratiques d'affaires qui sont considérées les plus influentes sur la performance des PME. Par ailleurs, notons que les indicateurs de performance utilisés par les auteurs varient en fonction de l'objectif de leur recherche et de l'accessibilité des données. Les études recensées présenteront cette diversité.

1.2.1. Gestion des ressources humaines

Les ressources humaines sont considérées comme un actif stratégique influant sur la compétitivité d'une entreprise et sa capacité à se distinguer de ses concurrents (Bayad, 2004; Hendry et Pettigrew, 1990; Stavrou, Brewster, et Charalambous, 2010). La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme « un ensemble d'activités, de fonctions et de processus distincts mais interdépendants visant à attirer, développer et maintenir (ou licencier) les ressources humaines d'une entreprise » (Tocher et Rutherford, 2009, p. 457, traduction libre). Cette gestion fait appel à différentes pratiques d'affaires, dont l'influence sur la performance a été

démontrée. Ainsi, Lee, Lee, et Wu (2010) ont établi une relation positive entre la performance et les pratiques de GRH suivantes : formation et développement, travail en équipe, pratiques de compensation/incitations, planification des ressources humaines, évaluation du rendement/de la performance, et sécurité de l'emploi. Fabling et Grimes (2007) ont également observé que la formation était positivement associée à la performance de l'entreprise.

Dans les PME au Botswana, les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas été mentionnées par les dirigeants comme ayant un impact sur la performance des entreprises ; c'est plutôt l'accès à une ressource humaine qualifiée et expérimentée qui est considéré comme un facteur affectant la performance mettant en exergue les pratiques de sélection de personnel (Temtime et Pansiri, 2004). Néanmoins, ces dirigeants trouvent que le coût élevé des formations et la rareté des structures de formation, sont des freins au développement des ressources humaines (Temtime et Pansiri, 2004). Ces résultats sont conformes à ceux de Wood (2006) au Royaume-Uni, selon lesquels les PME qui ont des difficultés de recrutement ont une performance plus faible que celles qui n'en n'ont pas.

Par ailleurs, selon Stavrou et al. (2010), la relation entre la GRH et la performance serait contingente à la zone géographique. C'est ce que démontrent les résultats de leur étude comparative réalisée dans trois régions européennes, où ils explorent l'importance du contexte géographique dans la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation. Leurs résultats les conduisent à affirmer qu'en matière de GRH, il n'existe pas de 'meilleures pratiques' (*best practices*) ou de meilleures configurations des pratiques (*best fit*).

1.2.2 Gestion commerciale

La gestion commerciale est une fonction vitale de l'entreprise. Elle regroupe les activités qui concourent à la création, la promotion et la fourniture de biens et services aux clients (Asikhia, 2010). Les pratiques identifiées ici sont variées : analyse de la concurrence, publicité, étude des besoins des consommateurs et des clients, évaluation de la satisfaction des clients, etc. (Asikhia, 2010; McKenzie et Woodruff, 2017; Rogoff, Lee, et Suh, 2004). L'étude d'Asikhia (2010) a établi une relation positive entre l'orientation client et la performance de l'entreprise. L'orientation-client se traduit pas l'analyse des besoins des clients et la réaction de l'organisation par rapport à ces besoins (Nakata et Zhu, 2006). Dans l'étude de Temtime et Pansiri (2004), les activités commerciales apparaissent comme l'élément le plus important qui affecte la performance d'une PME ; parmi les activités clés identifiées on retrouve, le marketing des produits, la recherche marketing. Rogoff *et al.* (2004) ont trouvé que la publicité, une communication efficace et un bon service à la clientèle contribuent à la performance des PME américaines.

1.2.3 Gestion de la production

La gestion de la production regroupe plusieurs activités directement liées à la fabrication (achat d'équipements, utilisation de processus particuliers, configuration des ateliers de travail, etc.) et d'autres qui sont plus périphériques comme le recrutement et la formation du personnel, les

stratégies d'innovation, etc. Ces activités sont directement liées au niveau de productivité des entreprises.

Au Lesotho, Kasipe et Van Buuren (2008) ont observé que les PME les plus productives de leur échantillon étaient celles qui avaient les meilleurs scores dans toutes les variables ou pratiques de gestion de la production identifiées et classées en quatre groupes selon l'horizon de planification : long terme (cohérence de la fabrication et de la commercialisation, conception et développement de produits, analyse et conception du processus de fabrication, gestion de la qualité totale), moyen terme (planification et aménagement des installations, planification de la capacité et des besoins, conception et mesure du travail, sécurité au travail ou dans les installations – *occupational safety*), court terme (manutention et gestion, automatisation, système d'information de la production), et exécution (planification et contrôle, contrôle de qualité statistique, gestion de la maintenance). Au Cameroun, Atangana et Yogo (2012) montrent que la productivité de l'entreprise est négativement corrélée à la composition ethnique du personnel; plus le nombre d'employés issus de la même région que le dirigeant augmente, plus la productivité diminue. Les pratiques de recrutement sont en cause où il est important de s'assurer de la correspondance entre les compétences de l'employé et les qualifications liées aux postes (Atangana et Yogo, 2012). Cette correspondance peut être mise en doute lorsque le recrutement est basé sur des critères d'appartenance familiale.

Après avoir étudié le lien entre la performance (croissance des ventes et profit) et le développement de produits et l'amélioration des processus auprès de PME manufacturières états-uniennes, en tenant compte de certaines conditions (hostilité de l'environnement, taille de l'entreprise, capacité d'innovation, internationalisation), Wolff et Pett (2006) arrivent à la conclusion que seul le développement des produits a une influence positive sur la croissance de l'entreprise. L'innovation de procédés et la gestion de l'innovation contribueraient aussi à la performance des PME espagnoles selon une étude qui visait à identifier les facteurs internes explicatifs de la performance des PME les plus compétitives (García-Pérez-de-Lema *et al.*, 2012).

1.2.4 Gestion financière

La gestion financière est un élément central de la vie d'une organisation et particulièrement critique dans les PME qui ont un accès contraint à des ressources monétaires externes pour assurer leur financement (Filbeck et Krueger, 2005; Neeley et Auken, 2009). En effet, les ressources financières sont nécessaires pour acquérir ou entretenir d'autres ressources comme l'embauche de personnel qualifié, l'achat de nouveaux équipements, la réalisation d'études de marché ou le financement d'activités de R-D. Par ailleurs, les lacunes en gestion financière sont considérées comme des causes de faillite dans de nombreux pays (Okpara et Wynn, 2007; Hamrouni et Akkari, 2012). Les faibles compétences du propriétaire dirigeant seraient la source du peu d'attention accordé à la gestion financière, alors que celles-ci peuvent mener à des décisions financières non optimales voire risquées (Van Auken, 2005). Les outils de planification financière, de gestion de trésorerie et d'évaluation des investissements sont utiles lorsqu'il s'agit de prendre des décisions qui engagent les ressources de l'entreprise sur le moyen et long terme, et viennent notamment contrebalancer l'optimisme dont certains font preuve dans leurs prévisions du futur de l'entreprise (Trevelyan, 2008). Ils permettent de mieux planifier les entrées et sorties

de fonds et donc, l'utilisation des ressources monétaires. À cet effet, Temtime et Pansiri (2004) ont observé que la mauvaise utilisation des ressources financières a un impact négatif sur la performance de la PME. Ces auteurs notent que cette mauvaise utilisation résulte : de l'absence de compétences pour la lecture des états financiers, d'une immobilisation importante (au démarrage) des ressources financières dans les actifs à long terme, de l'assimilation du chiffre d'affaires au profit, d'une mauvaise estimation des besoins en capital de l'entreprise.

1.2.5. Management général : délégation, collaboration, consultation

Les PME font généralement face à un déficit de connaissances internes (Ebersberger et Herstad, 2013). Dans ces conditions, la collaboration avec des acteurs externes apparaît comme une bonne stratégie pour mitiger ces limites. En effet, dans la littérature, les pratiques de collaboration et de consultation sont reconnues comme source de performance pour les PME. Ahn, Minshall, et Mortara (2015) ont constaté que les PME innovantes tiraient avantage de la collaboration avec leurs clients, les consultants et les instituts de recherche publiques. Robson et Bennett (2000) avaient déjà observé qu'il existait une relation positive entre les conseils obtenus et la performance des PME surtout lorsque ces conseils provenaient de sources privées tel que les avocats, les fournisseurs, les clients et les membres de la famille. Dans la même étude, les accords de collaboration avec les fournisseurs internationaux et locaux ont une forte relation positive avec la croissance du chiffre d'affaires (Robson et Bennett, 2000). En Ouganda, Eyaa, Ntayi, et Namagembe (2010) ont observé que 29.5% de la performance de chaîne logistique était expliquée par les collaborations des entreprises étudiées (PME).

Les paragraphes précédents montrent que les pratiques d'affaires contribuant à la performance sont variées. La prochaine section traitera de la démarche méthodologique mobilisée pour l'exploration de notre question de recherche.

3. METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

L'objectif de cette recherche est d'explorer les pratiques d'affaires mobilisées par les PME manufacturières camerounaises et de mettre ces pratiques en perspective par rapport à la performance réalisée par ces firmes. La présente section fait état de la méthodologie utilisée. Ainsi, nous présentons l'échantillon et les données utilisées, les variables et leurs mesures ainsi que les outils statistiques utilisés dans les prochains paragraphes.

3.1. L'échantillon et les données

Pour répondre à la question de recherche, nous utilisons les données collectées entre 2012 et 2014 auprès de 120 PME camerounaises. Les dirigeants des PME manufacturières ayant moins de 100 salariés ont été invités à participer à un exercice de diagnostic organisationnel mesurant leur performance et leur vulnérabilité, réalisé par un laboratoire de recherche universitaire canadien. Pour obtenir leur diagnostic, les chefs d'entreprise doivent compléter un questionnaire de 12 pages dans lequel sont questionnées les différentes pratiques de gestion mises en place dans les fonctions de gestion et de production. Le questionnaire contient également des informations permettant de tracer le profil du propriétaire dirigeant ainsi que celui de son entreprise, auquel

sont ajoutées les données financières issues des bilans et des comptes de résultats des trois derniers exercices.

Le questionnaire a été développé par une équipe de chercheurs spécialisés sur la performance des PME qui ont observé l'environnement d'affaires du Cameroun pendant deux ans. Comme il a été dit en introduction, dans la mesure où l'environnement d'affaires des pays en développement n'est pas comparable à celui des pays développés d'où sont issus la plupart des travaux sur les pratiques d'affaires, l'observation du contexte camerounais a permis de développer un outil de collecte de données adapté. L'administration de cet outil a permis d'avoir des informations sur les entreprises dont les caractéristiques sont reprises dans le tableau 1.

3.2. Les variables et leurs mesures

Trois groupes de variables sont utilisées dans les analyses. Il s'agit des variables de pratiques d'affaires regroupées selon les principales fonctions de l'entreprise retenues, celles de la performance financière et finalement les caractéristiques des entreprises et de leurs dirigeants. Nous utilisons aussi quelques variables qui peuvent renseigner sur les choix stratégiques des entreprises comme la dépendance commerciale, les principaux clients, l'innovation et le contrôle de l'entreprise. Les variables de pratiques d'affaires sont représentées par des items nominaux dichotomiques, avec 1 pour l'adoption de cette pratique par l'entreprise et 0 si non.

Pour évaluer la performance financière des entreprises, nous avons retenu le niveau des ventes relativisé par la taille des entreprises, le résultat net, le ratio du résultat sur le chiffre d'affaires (RCA), la rentabilité économique (ROA) et financière (ROE). Le ROA est mesuré par le rapport des bénéfices avant le résultat financier et impôt (EBIT) sur les capitaux investis, soit les actifs immobilisés nets. Elle renseigne sur la rentabilité des actifs productifs à long terme. Le ROE, quant à lui, évalue la profitabilité des capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise et il est mesuré par le rapport des résultats nets sur la valeur des fonds propres de l'exercice. Ces variables sont utilisées dans plusieurs études portant sur la performance des PME à l'instar de Moneva et Ortas (2010).

Les caractéristiques des PME sont définies par leur taille représentée par le nombre de salariés (Aterido, Hallward-Driemeier, et Pagés, 2009; Hatten, 2015), leur âge (Coad *et al.*, 2018) et leur secteur d'activités (Fleury *et al.*, 2018). Les activités des PME sont regroupées en secteur alimentaire et de boisson (1), les produits pétroliers et chimiques (2), la machinerie et les production métallique (3) et les autres activités (4) comprenant entre autres le textile et l'habillement, le bois et les meubles, l'imprimerie et la papeterie.

Les dirigeants des PME sont caractérisés par leur âge, leur expérience en gestion d'entreprise et dans le secteur d'activités, leur scolarité et leur genre (Rodenbach et Brettel, 2012). L'expérience en direction de l'entreprise comme dans le secteur d'activités est mesurée en nombre d'années (Hamori et Koyuncu, 2015). Il en est de même pour l'âge. Le niveau de scolarité est une variable ordinale avec 0 pour les autodidactes, 1 pour le niveau primaire, 2 pour le niveau collégial ou lycéen et 3 pour le niveau universitaire. Le genre est une variable dichotomique, avec 0 pour le sexe féminin.

Tableau 1 : Description de l'échantillon

	N	Moyenne	Écart-type	Min.	Max.	Percentiles		
						25	50	75
CA ^a	120	1,488	3,534	0,042	28,326	0,051	0,392	1,578
Nbre salariés	120	25,370	24,850	3,000	99,000	8,000	16,000	36,500
CA /Taille	120	0,043	0,083	0,0004	0,566	0,004	0,017	0,045
Âge de l'entreprise	120	15,110	11,090	1,000	65,000	7,000	13,000	20,750
Secteur d'activités	120	2,358	1,269	1,000	4,000	1,000	2,000	4,000
Résultat net ^b	120	-0,047	0,621	-1,746	0,715	0,000	0,005	0,006
Résultat net / CA	120	-0,030	0,480	-3,320	2,160	-0,010	0,040	0,160
ROA	120	1,120	1,990	-5,290	8,890	0,070	0,680	2,530
ROE	120	0,130	1,180	-5,440	6,310	0,000	0,130	0,530
Âge du dirigeant	120	48,680	8,780	29,000	75,000	43,000	48,000	55,000
Expérience en direction	120	12,007	8,750	1,000	43,000	5,250	10,000	16,000
Expérience dans le secteur	120	17,740	9,670	2,000	47,000	10,000	16,500	24,750
Scolarité	120	2,400	0,864	0,000	3,000	2,000	3,000	3,000
Genre (1 si homme)	120	0,880	0,320	0,000	1,000	1,000	1,000	1,000

^{a,b} Le volume de ventes et le résultat net sont exprimés en million de FCFA.

Le tableau 1 permet de constater une certaine diversité des PME qui forment l'échantillon selon leurs caractéristiques et celles de leurs dirigeants. En effet, si l'on s'intéresse à la taille, on observe la présence des micros, des petites et des moyennes entreprises. Ce qui pourrait justifier la pertinence d'examiner l'effet taille (mesurée par le nombre de salariés) sur la mobilisation des pratiques d'affaires. Il en est de même de l'âge de l'entreprise qui s'étend de 1 à 65 ans, qui peut expliquer le bien-fondé de l'effet d'expérience sur la mobilisation des pratiques d'affaires (McKenzie et Woodruff, 2017). L'échantillon est aussi caractérisé par une diversité d'activités manufacturières. 40% d'entreprises participant à l'étude évoluent dans le secteur alimentaire alors que celles de production des machines et du matériel métallique constitue 19,2%. La production pétrolière et chimique (12,5%), alors que les autres activités manufacturières représentent 28,3% de l'échantillon. Quant aux dirigeants, l'âge maximal des 50% les plus jeunes est de 48 ans. Et seuls 25% ont un âge supérieur à 55 ans. Cette distribution d'âge montre que les dirigeants non seulement sont relativement jeunes, mais aussi jouissent d'une certaine expérience pour mettre en place un certain nombre de pratiques d'affaires en vue de réaliser la performance souhaitée. Ceci peut se traduire par le nombre moyen d'années d'expérience en direction et dans le secteur d'activités. De même, on s'aperçoit que 75% ont une éducation de niveau universitaire, qui peut leur fournir des ressources utiles à la mobilisation et à l'implémentation des pratiques d'affaires. Ce profil des dirigeants semble similaire à celui identifié par d'autres travaux en Afrique (McKenzie et Woodruff, 2017; Turyahebwa *et al.*, 2013). Les hommes sont majoritaires à plus de 88%. Ce taux correspond à ce qui est observé ailleurs, comme aux États-Unis où on compte relativement moins de dirigeants féminins dans le secteur manufacturier comparativement au secteur de service et de commerce de détail (Coleman et Robb, 2012). Certains auteurs expliquent cette faible présence des femmes dirigeantes dans le secteur manufacturier par l'exigence des capitaux auxquels elles auraient un accès restreint

(Coleman et Robb, 2012; Klapper et Parker, 2010) ou par le facteur culturel qui impliquerait une faible accommodation du travail manufacturier au genre féminin (Gray, Foster, et Howard, 2006; Isaga, Masurel, et Van Montfort, 2015). La section suivante présente les outils statistiques utilisés pour répondre aux questions de recherche.

3.3. Les outils statistiques

Pour répondre à la première question de recherche, nous avons déterminé le taux de mobilisation de chaque pratique d'affaire. Ce taux est fourni par la proportion des entreprises qui ont recours aux différentes pratiques d'affaires. Il peut servir à l'analyse comparative sur la manière dont les pratiques d'affaires sont mobilisées au sein des petites et moyennes firmes.

Par ailleurs, le recours à l'approche typologique permet d'obtenir des taxonomies d'entreprises en matière d'utilisation des pratiques d'affaires. De telles taxonomies peuvent être associées à des degrés de performance comparables, comme le stipule la théorie de la contingence (Hamann, 2017). Pour obtenir ces taxonomies, nous avons eu recours à la méthode de regroupement hiérarchique proposée par Ward et basée sur le carré de la distance euclidienne. Cette méthode convient à des échantillons de taille réduite (Brusco *et al.*, 2017). Bien que l'algorithme de regroupement à deux étapes (*TwoStep algorithm*) détermine automatiquement le nombre de groupes (clusters) optimal et est présenté comme la technique la plus performante de regroupement (Gelbard, Goldman, et Spiegler, 2007), il s'adapterait mieux aux échantillons de très grande taille (Brusco *et al.*, 2017). L'algorithme Ward procède par le regroupement hiérarchique des observations en partant de l'ensemble de l'échantillon considéré, à cet effet, comme le premier cluster. Ensuite, le carré de la distance euclidienne permet de séparer le groupe immédiatement supérieur en des sous-groupes de plus en plus homogènes en fonction de la distance des observations à leurs centroïdes respectifs (Gelbard *et al.*, 2007). Le logiciel SPSS fournit plusieurs solutions de regroupement. Toutefois, Ketchen et Shook (1996) proposent l'usage alternatif de plusieurs algorithmes afin de trouver la solution optimale. Nous avons tour à tour appliqué les algorithmes de Ward et de K-mean sur les variables de performance préalablement standardisées en variables centrées réduites (z) (Brusco *et al.*, 2017), puis sur les variables des pratiques d'affaires non standardisées, parce qu'elles sont binaires.

L'application des algorithmes de Ward et de K-means sur les variables de performance n'a pas pu révéler un profilage distinctif des PME manufacturières camerounaises. Cependant, en ce qui concerne les variables de pratiques d'affaires, l'algorithme de Ward a permis d'obtenir plusieurs solutions possibles (2, 3, 4 et 5). Brusco *et al.* (2017) conseillent de procéder à l'application de l'algorithme K-means à la suite de celui de Ward. Plusieurs travaux rapportés par ces auteurs appliquent une approche multicritère pour le choix de la solution optimale. Nous nous basons sur l'examen des critères d'informations de Bayes (BIC) et d'Akaike (AIC) et à la mesure de la silhouette des clusters. En effet l'examen de ces mesures présenté au tableau 2 montre qu'alors que les rapports de modification de BIC et de AIC sont décroissants, celui des mesures de distance décroît aussi mais plus que proportionnellement à partir d'une solution à 3 clusters. À ce niveau, la mesure de la silhouette atteint sa valeur culminante (Jain et Koronios, 2008), ce qui permettrait de valider une solution à 3 clusters. Pour évaluer la qualité de la répartition des individus au sein de ces clusters, nous avons utilisé la statistique du chi 2 convenable pour les

variables catégorielles de pratiques d'affaires. Le tableau 3 présente pour chaque pratique d'affaires le pourcentage des individus dans chaque cluster et la statistique du chi 2 correspondante.

Tableau 2 : Critères de validation du choix de la solution optimale.

Nombre de clusters	Critère bayésien de Schwartz (BIC)	Rapport de modification BIC ^a	Critère d'information d'Akaike (AIC)	Rapport de modification AIC ^a	Rapport des mesures de distance ^b	Silhouette des clusters ^c
1	10048,20		9833,57			
2	9627,29	1,00	9198,02	1,00	1,90	0,13
3	9480,43	0,98	8936,52	0,97	1,68	0,22
4	9302,16	0,97	8843,62	0,96	1,03	0,15
5	9130,78	0,95	8757,60	0,95	1,22	0,14

^a Mesure le taux de modification par rapport à la solution à deux cluster

^b Basé sur la comparaison entre la solution courante est celle immédiatement précédente.

^c Mesure de la cohésion des clusters et la séparation des clusters(Jain et Koronios, 2008)

4. PRÉSENTATION ET ANALYSES DES RÉSULTATS

4.1. Mobilisation des pratiques d'affaires dans les PME manufacturières camerounaises

Le portrait général des pratiques d'affaires [Tableau 3 ci-après] mises en œuvre par les PME manufacturières étudiées met en lumière que les pratiques opérationnelles dominent le classement des pratiques les plus mobilisées¹ par ces entreprises ; ces pratiques se déploient dans toutes les fonctions de l'entreprise. On retrouve ainsi, en gestion des ressources humaines, une seule pratique : *Description des tâches* (82,5%²). Dans la gestion commerciale, on a : *Consultation des clients pour identifier leurs besoins* (90,8%), *Traitement des plaintes des clients* (94,2%) et, *Prospection de nouveaux clients* (94,2%).

En matière de gestion de la production : *Entretien préventif* (81,7%), *Amélioration de la qualité des produits fabriqués* (91,7%), *Contrôle de coût de production* (78,3%), *Contrôle de coût*

¹ Nous n'avons retenu ici que les pratiques d'affaires mobilisées par au moins 60% de l'ensemble des entreprises étudiées.

² Ce pourcentage représente le taux ou niveau de mobilisation de la pratique dans l'échantillon

d'achat et approvisionnement (77,5%) ; on aurait pu ajouter à celles-ci le Contrôle de coût de transport (59,2%).

Au niveau de la gestion financière, États financiers préparés par un expert-comptable (61,7%), Utilisation des informations des états financiers en gestion (77,5%), utilisation d'un système de calcul des coûts de revient (76,7%), utilisation d'un système de gestion de stock (72,5%), utilisation d'un budget de caisse ou de trésorerie (64,2%).

Pour ce qui est du management général (consultation et collaboration), les pratiques dominantes sont les suivantes : Délégation des responsabilités en matière production et technique (65,0%), Consultation pour décision technique : Personnel de production (75,8%), Consultation pour décision stratégique : Personnel de production (61,7%).

Les pratiques qui émergent sont révélatrices du fait que les PME manufacturières étudiées sont plus orientées vers les aspects opérationnels que vers les aspects stratégiques. A titre d'illustration, les pratiques managériales suivantes sont encore peu ou faiblement mobilisées : Collaboration pour l'amélioration des produits/service et des façons de faire avec les fournisseurs (14,2%).

L'analyse par fonction confirme la tendance observée plus haut. Elle nous procure aussi d'autres enseignements. En effet, en ce qui concerne les pratiques de gestion de ressources humaines, on peut noter que les entreprises manufacturières camerounaises accorderaient plus d'importance à la description des tâches et à la politique de recrutement du personnel. Ceci peut s'expliquer par la spécificité et la complexité qui peuvent caractériser certaines tâches manufacturières ainsi que l'expertise qu'elles peuvent requérir du personnel. Aussi, le fait que 52,5% des entreprises puissent procéder à des formations sur l'amélioration de la qualité de produits et à adapter un système de rémunération individualisé peut justifier l'importance que les PME manufacturières semblent accorder à l'efficacité de leurs ressources humaines. Cependant, on peut remarquer que moins d'un quart d'entreprises font participer leur personnel au partage des bénéfices.

Quant aux pratiques de gestion commerciale, les PME manufacturières camerounaises mettent plus d'emphasis sur les pratiques d'attrait de la clientèle telles que la prospection de nouveaux clients, le traitement de leurs plaintes ou l'identification de leurs besoins.

Tableau 3 : Configuration des PME manufacturières camerounaises selon le niveau de mobilisation des pratiques d'affaires.

Domaine	Items (pratiques d'affaires)	Toutes les PME %	N°de Cluster n %	1 31 25,8	2 61 50,8	3 28 23,3	Chi carré
Gestion des ressources humaines	Politique de recrutement pour le nouveau personnel	58,3		33 ^a	50	17	2,139
	Programme de rémunération individuelle	52,5		25	52	22	11,367 ***
	Description de tâches	82,5		31	54	15	3,982
	Programmes de participation aux résultats	22,5		15	67	19	6,275 **
	Politique d'évaluation individuelle	50,0		30	50	20	4,922 **
	Formation en utilisation des technologies	39,2		11	64	26	23,936 ****
	Formation sur les services divers	36,7		11	64	25	20,108 ****
	Formation en amélioration de la qualité des produits	52,5		16	62	22	24,414 ****
	Formation sur les tâches complexes	38,3		22	61	17	5,892 **
Gestion commerciale	Polyvalence et apprentissages des nouvelles compétences	38,3		11	67	22	19,933 ***
	Consultation des clients pour identifier leurs besoins	90,8		31	55	14	7,716 **
	Traitement des plaintes des clients	94,2		32	54	14	8,464 **
	Discussion avec les clients pour connaitre leur satisfaction	20,8		27	60	13	8,22 **
	Prospection de nouveaux clients	94,2		34	52	14	2,144
Gestion de la production	Entretien préventif	81,7		33 ^a	54	13	1,446
	Amélioration de la qualité des produits fabriqués	91,7		30	56	14	15,156 ***
	Contrôle de coût de production	78,3		20	64	16	41,768 ****
	Contrôle de coût d'achat et approvisionnement	77,5		18	65	17	50,87 ****
	Contrôle de coût de transport	59,2		7	73	20	59,809 ****
	Contrôle de coût d'entreposage et manutention	33,3		8	63	30	26,827 ****
	Contrôle des coûts de conditionnement	40,8		8	61	31	37,05 ****
	Contrôle de coût de défaillance des processus	28,3		0	59	41	44,659 ****
Gestion financière	États financiers préparés par un expert-comptable	61,7		34	54	12	0,493
	Utilisation des informations des états financier en gestion	77,5		28	60	12	12,406 ***
	Présence des états financiers périodiques	55,8		25	61	13	6,683 **

	Outil de gestion et de planification: système de calcul des coûts de revient	76,7	28	58	14	7,999	**
	Outil de gestion et planification: système de gestion de stock	72,5	23	62	15	20,281	****
	Planification financière: Budget de caisse ou de trésorerie	64,2	26	56	18	9,516	***
	Planification financière: Plan d'affaires	55,8	16	67	16	23,1	****
	Planification financière: États financiers prévisionnels	57,5	26	59	14	5,738	*
	Politique d'intervention en cas de retard de paiement des clients	50,8	44	47	8	5,18	*
	Analyse de la solvabilité pour un nouveau client qui veut acheter à crédit	37,5	24	51	24	8,963	**
	Utilisation du financement bancaire	58,3	33	53	14	0,381	
	Diffusion des informations relatives à la mission de l'entreprises	54,2	32	52	15	0,753	
	Diffusion des informations relatives aux objectifs et orientations stratégiques sont diffusées	29,2	34	51	14	0,041	
	Collaboration formelle avec divers partenaires-production : Client	20,0	21	33	46	27,437	****
	Collaboration formelle avec divers partenaires-production : Institutions d'enseignement	14,2	0	41	59	38,093	****
	Collaboration formelle avec divers partenaires-production : Autres entreprises	17,5	10	43	48	27,544	****
	Collaboration en matière de la distribution avec Clients	32,5	46	54	0	41,691	****
	Collaboration en matière de la distribution avec les institutions d'enseignement	8,3	0	30	70	22,887	****
	Collaboration en matière de la distribution avec les fournisseurs	10,0	17	8	75	44,154	****
	Collaboration en matière de la distribution avec les autres entreprises	12,5	13	40	47	17,037	****
	Collaboration en matière d'achat et approvisionnement avec Clients	9,2	18	27	55	17,8	****
	Collaboration en matière d'achat et approvisionnement avec les institutions d'enseignement	5,0	17	17	67	15,578	****
	Collaboration en matière d'achat et approvisionnement avec les autres entreprises	10,8	8	31	62	29,748	****
	Collaboration en matière d'achat et approvisionnement avec les fournisseurs	51,7	23	53	24	17,06	****
	Collaboration en conception et RD avec les clients	9,2	18	27	55	17,8	****

Pratiques de management

Collaboration en conception et RD avec les institutions d'enseignement	4,2	0	31	69	40,5	****
Collaboration en conception et RD avec les autres entreprises	10,0	17	33	50	15,592	****
Collaboration en conception et RD avec les fournisseurs	6,7	13	13	75	28,231	****
Collaboration en Marketing avec les clients	24,2	14	45	41	27,82	****
Collaboration en Marketing avec les institutions d'enseignement	10,8	0	46	54	23,135	****
Collaboration en Marketing avec les autres entreprises	10,8	8	23	69	39,578	****
Collaboration en Marketing avec les fournisseurs	10,0	17	25	58	23,366	****
Collaboration pour l'amélioration des produits/service et des façons de faire avec les clients	22,5	19	37	44	29,437	****
Collaboration pour l'amélioration des produits/service et des façons de faire avec les institutions d'enseignement	16,7	0	55	45	26,502	****
Collaboration pour l'amélioration des produits/service et des façons de faire avec les autres entreprises	16,7	5	50	45	24,234	****
Collaboration pour l'amélioration des produits/service et des façons de faire avec les fournisseurs	14,2	18	35	47	19,627	****
Délégation des responsabilités en matière production et technique	65,0	38	49	13	1,182	
Délégation des responsabilités en approvisionnement	45,0	22	56	22	10,686	***
Consultation pour décision technique: Personnel de production	75,8	27	58	14	9,503	***
Consultation pour décision technique: Association sectorielle d'affaires	21,7	12	69	19	8,068	**
Consultation pour décision technique: Gouvernement	14,2	24	65	12	1,433	
Consultation pour décision technique: Consultant	43,3	25	50	25	12,039	***
Consultation pour décision technique: Journaux revues d'affaires spécialisées	29,2	14	69	17	9,328	***
Consultation pour décision technique: Foires et exposition	39,2	17	60	23	13,947	***
Consultation pour décision technique: Internet	43,3	25	54	21	6,915	**
Consultation pour décision technique: Université, Centres d'enseignement	9,2	0	36	64	27,77	****
Consultation pour décision stratégique: Personnel de production	61,7	28	55	16	4,144	

Consultation stratégique: Association d'affaires	pour	décision sectorielle	30,0	19	58	22	7,046	**
Consultation stratégique: Gouvernement	pour	décision	18,3	23	50	27	5,1	*
Consultation stratégique: Consultant	pour	décision	45,0	26	56	19	4,577	
Consultation stratégique: Journaux et/ou d'affaires spécialisées	pour	décision revues	37,5	20	58	22	9,416	***
Consultation stratégique: Foires et exposition	pour	décision	45,0	17	61	22	16,942	****
Consultation stratégique: Internet	pour	décision	53,3	23	56	20	10,806	***
Consultation stratégique: Université, d'enseignement	pour	décision Centres	10,0	0	33	67	33,978	****

^a Les nombres en pourcentage représente la proportion des individus de chaque cluster qui recourt à la pratique d'affaires correspondante.

Avec****, significatif à 0,1%; *** à 1%; **à 5% et *à 10%

L'importance accordée à ces pratiques peut se justifier par un environnement concurrentiel principalement dans le secteur alimentaire dans lequel évoluent 40% des firmes qui participent à cette étude. Cependant, un cinquième de ces entreprises s'intéresse à la rétroaction de leurs clients en vue de l'amélioration de leur satisfaction.

Au niveau de la production, on peut remarquer que les firmes manufacturières camerounaises s'activent à améliorer la qualité de leurs produits. Ceci passe aussi par l'entretien préventif des machines. Cependant pour des besoins d'efficacité économique, alors qu'une bonne proportion des firmes procède au contrôle des coûts relatifs à l'achat, l'approvisionnement et la production, on note cependant que moins de la moitié des entreprises ont adopté des dispositifs d'encadrement des coûts d'entreposage, de manutention, de conditionnement et des défaillances des processus dont les impacts sur la performance financière ne peuvent être négligeables.

Dans le domaine financier, plus de 75% des firmes manufacturières camerounaises exploiteraient des informations financières issues des états financiers et utiliseraient des outils de gestion comme le calcul des coûts de revient ou de gestion prévisionnelle de stock. Relativement à ces outils, un faible niveau de mobilisation des instruments de planification financière peut être signalé, bien qu'utilisé par plus de la moitié de l'échantillon. Il s'agit du budget de caisse, du plan d'affaires et des états financiers prévisionnels. Aussi, on peut remarquer un faible taux d'évaluation de la solvabilité de nouveaux clients qui sollicitent du crédit. Ce faible taux peut être dû à une faible proportion des ventes réalisées à crédit par ces entreprises, soit 30% pour l'entreprise médiane. Ce faible taux peut exposer les entreprises manufacturières à des risques de crédits et de liquidité, étant donné l'importance des clients organisationnels de qui dépendent une proportion considérable de ces entreprises (voir tableau 4 ci-dessous).

Outre les quatre domaines de gestion d'entreprises vus ci-haut, cette étude s'est intéressée aussi aux pratiques de diffusion d'information, de collaboration, de délégation et de consultation, que nous considérons comme des pratiques de management général. De manière globale, les firmes

manufacturières camerounaises semblent présenter un faible engouement pour la diffusion des informations, la collaboration avec les différentes parties prenantes, la délégation des responsabilités et la consultation. De manière spécifique, plus de la moitié des dirigeants diffusent des informations en lien avec la mission de l'entreprise, collaborent avec leurs fournisseurs en matière d'achat et approvisionnement, délèguent des responsabilités de production et consultent leur personnel pour des décisions stratégiques ou techniques en matière de production. On remarque ainsi un faible niveau de collaboration avec des organisations externes telles que des universités ou centres d'enseignement, d'autres entreprises ou clients.

Ces différences remarquables au niveau de la mobilisation des pratiques d'affaires peuvent susciter des interrogations sur les caractéristiques propres aux entreprises ou des contextes particuliers qui induiraient des différences au niveau de la mobilisation des pratiques d'affaires. Pour prendre en compte ces facteurs contextuels, nous avons eu recours à l'analyse typologique ou l'analyse par des clusters, dont nous présentons les résultats dans les paragraphes qui suivent.

4.2. Analyse typologique

Les travaux qui s'intéressent aux approches typologiques mettent l'accent sur les caractéristiques des entreprises et de leurs dirigeants, sur le type de marché, voire des ambitions des dirigeants d'entreprise qui peuvent fournir un éclairage sur la mobilisation des pratiques d'affaires dans les PME (Paulraj, Chen, et Lado, 2012). Ainsi, l'intérêt serait de rechercher l'influence des caractéristiques généralement qualitatives et catégorielles sur la mobilisation des pratiques d'affaires par les entreprises (Paulraj *et al.*, 2012).

Pour y arriver la méthode de cluster utilisée permet d'obtenir 3 configurations distinctes des PME camerounaises en fonction de la mobilisation des pratiques d'affaires. La première, constituée de 31 cas, soit 25,8% de l'ensemble de l'échantillon, est associée aux entreprises auprès desquelles les pratiques d'affaires étudiées sont relativement peu présentes. La deuxième configuration composée de 61 entreprises (50,8% de cas) est celle des entreprises qui enregistrent un niveau élevé de mobilisation des pratiques d'affaires, à l'exception des collaborations en production, en distribution, en achat, en conception, recherche et développement et en marketing avec certaines partenaires externes à l'entreprise comme les établissements d'enseignement, les autres entreprises, les clients, et les fournisseurs. Ce type de pratiques caractérise le plus les 28 entreprises (23,3% des cas) qui forment la troisième configuration des PME sous étude.

Le traitement statistique a fait apparaître des différences significatives entre les clusters. Au seuil critique de 0,05, les différences entre les entreprises sont plus marquées dans les pratiques de collaboration (avec les différents partenaires de production, en distribution, en achat et approvisionnement, en conception et R&D, en marketing, en amélioration des produits et de façons de faire), de contrôle des coûts, de consultation pour la prise de décisions techniques et stratégique, de *reporting* et de formation. On note aussi une différence dans l'usage du budget de caisse et l'élaboration du plan d'affaires.

De manière plus spécifique, le cluster 2 se distingue des autres par une plus forte mobilisation des pratiques d'amélioration continue, de diffusion des informations, d'activités commerciales, de

délégation, de consultation pour prise des décisions stratégiques et opérationnelles, de planification, de contrôle des coûts, de gestion des ressources humaines et de formation. Les pratiques de collaboration sont plus présentes dans le cluster 3. Il s'agit de la collaboration en matière de production, de distribution, d'achat et approvisionnement, de recherche et développement et de marketing. On note aussi le recours par ces entreprises aux pratiques de consultation des universités et les centres d'enseignement pour la prise des décisions stratégiques et opérationnelles. Ainsi, comparativement aux autres clusters, le cluster 3 serait celui des entreprises plutôt ouvertes sur l'extérieur, qui s'appuieraient sur la stratégie de collaboration avec des partenaires externes en vue de réaliser leur performance. Alors que sur le plan global ces pratiques de management général semblent relativement moins mobilisées par les entreprises.

Cependant, les entreprises étudiées ne présentent pas de différences remarquables dans certaines des pratiques étudiées. C'est le cas notamment dans les politiques de gestion des ressources humaines, les pratiques de prospection de nouveaux clients, la délégation de responsabilité pour la production, l'utilisation de financement bancaire et l'amélioration continue (entretien préventif).

À partir de ces configurations, on peut se demander si celles-ci correspondent à un profil d'entreprise ou de dirigeant d'entreprise ou encore peuvent être en lien avec un niveau de performance donné. Pour répondre à ces questions, les clusters sont comparés entre eux suivant différents thèmes/variables : les pratiques d'affaires mobilisées, les profils des propriétaires-dirigeants et des entreprises et la performance.

4.3. Influence du profil des propriétaires-dirigeants et des entreprises

Les caractéristiques personnelles du dirigeant ont une influence sur les façons de faire, la prise de décision et sur la performance de l'entreprise (Hambrick, 2007; Nishii, Gotte, et Raver, 2007). Dans ce sens, une étude, réalisée au Cameroun sur les déterminants de la performance des entreprises, révèle que l'âge, la durée au poste de manager, le niveau d'étude et le capital social du manager influencent significativement la performance des entreprises (Tsambou et Kamga, 2016). Les caractéristiques des propriétaires-dirigeants retenues sont l'âge, l'expérience de direction et dans le secteur d'activités et le niveau d'éducation. Alors que l'âge, la taille (nombre de salariés) et le secteur d'activités de l'entreprise sont éléments caractéristiques des entreprises retenues, comme dans d'autres études portant sur les PME (Aykol et Leonidou, 2015).

Outre ces caractéristiques, nous examinons aussi quelques facteurs de contingence des entreprises, qui peuvent fournir une explication sur les différences relevées au niveau de la mobilisation des pratiques d'affaires. Il s'agit de la dépendance commerciale qu'on peut constater lorsque l'entreprise réalise plus de 60% des ventes auprès de ses trois principaux clients et la catégorie de ces derniers (Raymond et St-Pierre, 2004), la stratégie d'innovation sur le produit ou sur la technologie adoptée par les entreprises (Woschke, Haase, et Kratzer, 2017) et le niveau de contrôle de la firme. Alors que la moyenne du pourcentage des ventes à domicile atteint 95%, on peut supposer négligeable l'effet des exportations sur l'adoption des pratiques d'affaires dans le groupe d'entreprises retenues. Le pourcentage des ventes aux principaux clients peut servir de mesure d'évaluation du risque commercial des entreprises retenues. Un pourcentage élevé est

susceptible de traduire une forte dépendance de l'entreprise à un nombre limité des clients (Raymond et St-Pierre, 2004). Ce qui la conduirait à adopter des pratiques d'affaires susceptibles de réduire le risque de mévente, comme celles de collaboration étroite avec la clientèle. La catégorie des trois principaux clients permet d'identifier le type de clients avec lesquels l'entreprise serait en affaire. Les exigences des principaux clients peuvent, en effet, orienter les pratiques d'affaires mises en place par les firmes afin d'atteindre leur performance (Holm, Kumar, et Plenborg, 2016). La stratégie d'innovation adoptée par la firme en matière du développement des produits et l'acquisition des technologies peut constituer une source de la performance de l'entreprise (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, et Sanz-Valle, 2016). De ce fait, elle peut orienter les pratiques d'affaires en vigueur au sein de l'entreprise. Le niveau de contrôle de l'entreprise peut renseigner sur le mode de prise de décision stratégique au sein de l'entreprise (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2017). Ces décisions peuvent influencer les pratiques d'affaires qu'une firme peut mettre en place, dans le but de réaliser les objectifs managériaux. Le tableau 4 présente la comparaison de ces variables selon les clusters obtenus. Le test d'ajustement de chi 2 (*Chi square goodness of fit test*) utilisé à cette fin.

Tableau 4: Comparaison des caractéristiques du dirigeant et de l'entreprise

		Cluster n°:			Test d'ajustement de Chi 2
		1	2	3	
		n=31 25,8 Fréquence	n=61 50,80% Fréquence	n=28 23,30% Fréquence	
<u>Caractéristiques des entreprises</u>					
Âge de l'entreprise	Moins de 5 ans	4	11	3	0,803
	5 à 15 ans	13	22	13	0,554
	Plus de 15 ans	14	28	12	0,038
Nombre de salariés	Moins de 10	10	21	9	0,042
	10 à 19	12	10	9	4,579
	20 et plus	9	30	10	2,294
Secteur d'activités	Alimentation et boissons	9	20	19	7,158 **
	Produits pétroliers et chimique	2	12	1	5,259 *
	Machinerie et produits métalliques	9	14	0	-
	Autres	11	15	8	0,651
<u>Caractéristiques des dirigeants</u>					
Éducation	Autodidacte, éducation primaire ou secondaire	15	24	11	0,461
	Éducation universitaire	16	37	17	0,321
Âge du dirigeant	Inférieur à 35 ans	3	3	2	0,693
	35 à 44 ans	9	16	6	0,328
	45 à 54 ans	6	26	17	6,334 **
	Supérieur à 55 ans	13	16	3	5,383 *
Expérience dans le secteur	Moins de 15 ans	8	22	15	3,081
	Plus de 15 ans	23	39	13	1,894
Expérience de direction	Moins de 5 ans	4	15	6	1,385
	5 à 15 ans	17	23	15	1,823
	Plus de 15 ans	10	23	7	0,934
<u>Facteurs de contingence</u>					
Dépendance commerciale	firmes indépendantes	11	25	11	0,151

	firmes dépendantes	20	36	17	0,110
Catégorie de trois principaux clients (en %)	Clients-Multinationaux	17	36	12	0,949
	Clients-Gouvernement	9	10	11	4,368
	PME	20	32	16	0,524
	Autres	19	36	21	0,808
Stratégie d'innovation axée sur les produits	Innovation incrémentale sur les produits	20	29	17	1,298
	Introduction de nouveaux produits	11	32	11	1,577
Introduction de nouvelles technologies	Innovation continue	23	50	26	0,585
	Innovation par imitation d'une ou des plusieurs entreprises	8	11	2	2,977
Niveau de contrôle de l'entreprise	Partage actuellement moins de 50%	29	54	26	0,073
	Partage actuellement 50% ou plus	2	7	2	0,717

a Au moins une fréquence théorique est inférieure 5.

« Avec**, significatif à 5% et * à 10% »

Le test d'ajustement de chi 2 montre que plusieurs catégories des caractéristiques retenues des entreprises et des dirigeants respectent la répartition théorique définies par les configurations des clusters au seuil de 5%, sauf pour les secteurs d'alimentation et des produits pétroliers et chimiques et pour les dirigeants âgés de plus de 45 ans. Les dirigeants du cluster 3 paraissent relativement plus jeunes que ceux des autres clusters, avec une moyenne d'âge de 47,03 ans contre 49,74 (cluster 1) et 48,90 (cluster 2). Les dirigeants des différents clusters présentent une expérience relativement similaire à la direction de leur entreprise. Par contre, l'expérience dans le secteur d'activités de ceux du cluster 2 est inférieure à celle des dirigeants des autres clusters. Finalement, le cluster 1 est constitué des entreprises relativement moins âgées que celles dans les autres clusters, elles sont aussi d'une taille plus réduite que les autres. Ces deux caractéristiques pourraient expliquer un plus faible taux d'utilisation des pratiques d'affaires par ces entreprises, étant donné l'importance de l'expérience et l'ancrage dans son industrie qui pourraient influencer positivement la mobilisation des pratiques d'affaires. Par ailleurs, près de 61% des firmes étudiées seraient dépendantes de leurs principaux clients. Peu de différences peuvent être signalées quant à la répartition de ce taux au sein des clusters, avec 64% pour le premier, 59% pour le deuxième et 61% pour le troisième cluster. Les catégories des clients de ces entreprises semblent peu différenciées aussi par rapport aux classements obtenus, la plupart d'entreprises recourent à l'innovation incrémentale et cela aussi bien pour les produits que pour les technologies utilisées. En ce qui concerne le produit, 55% d'entreprise recourent à l'innovation incrémentale consistant à développer les produits existants. Alors que dans le cluster ces entreprises représentent 64,5%, leur proportion s'établit à 47,5 et 60,7 dans les clusters 2 et 3, montrant que les firmes du cluster 2 seraient plus enclines à mobiliser de l'innovation radicale sur leurs produits. Quant à la technologie, les proportions de recours à l'innovation continue (74,1%, 82% et 93% respectivement pour le cluster 1, 2 et 3) peuvent témoigner des contraintes des ressources auxquelles peuvent faire face les PME en matière d'investissement en nouvelles technologies. Quant au partage du capital des entreprises, on peut noter le fait que les entreprises de notre échantillon (91%) soient sous contrôle de leurs propriétaires-dirigeants. Ce constat peut aussi s'appliquer dans tous les clusters obtenus.

En somme, les variables de contingences retenues semblent ne pas apporter une lumière suffisante sur les distinctions constatées au niveau de mobilisation des pratiques d'affaires.

4.4. Analyse des variables de performance par cluster

En vue d'examiner les différences de niveau de performance entre les clusters, nous avons eu recours au test d'ajustement de Chi carré (Moore, 2017). En effet, les variables de performance utilisées ont été catégorisées en recourant aux valeurs limites de l'intervalle interquartile [voir tableau 1]. Ainsi, nous considérons que les valeurs inférieures au premier quartile représentent dans nos analyses un niveau de performance faible et celles supérieures au troisième quartile seraient liées à un niveau de performance élevé, alors que celles situées entre ces deux limites correspondraient à un niveau de performance moyen. Cette catégorisation permet non seulement d'éviter le biais que pourrait induire la forte variabilité des données financières dans les tests de comparaison des distributions fondés sur la moyenne arithmétique, mais aussi, en utilisant les valeurs discrètes, fournit une vue clarifiée de la distribution des variables de performance par rapport aux clusters obtenus.

Au regard des valeurs du test [tableau 5], dont l'hypothèse nulle fait référence à la conformité des données à leur distribution théorique (D'Agostino, 2017), on peut admettre au seuil de 5% que les configurations des niveaux de performance des entreprises par rapport aux clusters obtenus semblent respectées, sauf pour un niveau élevé des ventes et un faible ratio de marge nette.

Tableau 5 : Analyse comparative du niveau de performance entre groupes d'entreprises

		<u>Cluster n°:</u>			Test d'ajustement de Chi 2
		1	2	3	
		n=31 21,43 Fréquence	n=61 50,80% Fréquence	n=28 23,30% Fréquence	
Ventes par salarié	Faible	10	10	10	4,320
	Moyen	19	34	7	4,692 *
	Élevé	2	17	11	6,810 **
Ratio de marge nette	Faible	14	11	5	6,730 **
	Moyen	11	34	15	1,780
	Élevé	6	16	8	0,592
Rentabilité des actifs	Faible	12	13	5	3,189
	Moyen	12	30	18	1,941
	Élevé	7	18	5	1,133
Rentabilité de l'avoir des propriétaires	Faible	12	13	5	3,189
	Moyen	10	31	19	3,746
	Élevé	9	17	4	1,664

« Avec**, significatif à 5% et * à 10% »

Du tableau 5, on peut s'apercevoir que les trois clusters obtenus sont constitués d'entreprises présentant des niveaux de performance similaires. Par conséquent, les différences constatées au niveau de la mobilisation des pratiques d'affaires ne semblent pas induire des différences au niveau de la performance des entreprises. Ce résultat est intéressant pour la théorie de la

contingence, d'après laquelle, les entreprises peuvent atteindre un même niveau de performance, bien que n'ayant pas recours aux mêmes pratiques d'affaires.

5. DISCUSSION

Cette étude s'inscrit dans la lignée de multiples autres qui s'intéressent à la performance des PME. Elle vient enrichir la littérature sur les déterminants de la performance en Afrique alors que ses résultats la distinguent de certains travaux. En effet, contrairement aux résultats de Tsambou et Kamga (2016), notre étude n'a pas permis d'identifier de liens entre les caractéristiques managériales et la performance des PME. Il convient de préciser ici que dans l'étude des auteurs précités (réalisée auprès d'entreprises camerounaises) on retrouve une forte propension (plus de 50%) d'entreprises individuelles et d'entreprises de services, alors que notre échantillon bien que de moindre taille est composé uniquement de sociétés (moyenne d'employés : 25,37) évoluant dans le secteur manufacturier.

Nos résultats montrent aussi que les PME manufacturières camerounaises mobilisent des combinaisons de pratiques d'affaires différentes mais obtiennent des résultats (performance) presque similaires. Ce résultat confirme le postulat de la théorie de la contingence selon laquelle, c'est la congruence entre les pratiques d'affaires et les contingences organisationnelles qui est source de performance. La performance de l'entreprise résiderait moins dans sa capacité à mobiliser les meilleures pratiques d'affaires que dans sa capacité à atteindre le *fit* (congruence). Par conséquent, il ne suffirait d'adopter les meilleures pratiques d'affaires. Il faudrait surtout avoir la bonne combinaison ; celle qui sied aux objectifs de l'entreprise et qui est compatible avec son environnement.

Par ailleurs, les résultats de notre étude ne laissent apparaître aucune configuration idéale quel que soit l'indicateur de performance choisi³. C'est un résultat qui contraste avec ceux obtenus dans d'autres études, à l'instar de Khiari, Zouaoui, et Smida (2015), qui ont permis de déterminer des configurations idéales pour des indicateurs de performance spécifiques. Il est possible que l'insuffisance de données sur l'écosystème ne nous permettent pas d'approfondir notre questionnement.

6. CONCLUSION, LIMITES ET AVENUES

La présente étude s'est intéressée à l'identification des pratiques d'affaires qui concourent à la réalisation des objectifs ou de la performance des PME manufacturières camerounaises. Aussi, considérant que ces entreprises évoluent dans un contexte économique différent de celui des pays développés (forte propension du secteur informel dans l'économie), il était question de voir dans

³ Les résultats du test de Scheffé sont identiques à ceux de Tamhane

quelle mesure les différences en termes de mobilisation de pratiques d'affaires mobilisées pourraient avoir un effet sur leur performance.

A cet effet, nous avons exploré les pratiques d'affaires d'une centaine de PME manufacturières. A partir d'une analyse de cluster, ces PME ont été classés en trois groupes en fonction de l'utilisation de certaines pratiques d'affaires identifiées dans la littérature comme étant pertinentes. L'analyse de ces clusters, nous a conduit à formuler différentes observations. Aucune différence n'est apparue, entre ces groupes, dans la mobilisation de certaines pratiques d'affaires notamment, la prospection de nouveaux clients, l'amélioration continue (entretien préventif), etc. En revanche, les pratiques de collaboration (avec les universités, les clients, les fournisseurs) sont plus importantes dans le cluster 3. Alors que les entreprises du cluster 2 se distinguent des autres en ce qui concernent l'utilisation des consultants, le contrôle des coûts, la formation des employés, la consultation d'internet et la planification financière (utilisation du budget de trésorerie et de plan d'affaires).

Les entreprises étudiées apparaissent assez homogènes dans leurs profils et celui de leurs dirigeants (excepté sur quelques variables : nombre de salariés, etc.). Toutefois, elles se différencient au niveau de la mobilisation des pratiques d'affaires. Mais, aucune différence significative n'est apparue entre les différents clusters en ce qui concerne la performance.

D'autre part, il est aussi possible que certaines pratiques d'affaires n'aient pas encore produit leurs effets dans certaines entreprises, par conséquent une étude longitudinale serait nécessaire pour mieux apprécier l'effet des pratiques d'affaires sur la performance. Il nous paraît important d'explorer plus en profondeur dans le futur les éléments de l'écosystème qui permettraient de mieux comprendre les déterminants de la performance des entreprises au Cameroun ; l'approche configurationnelle nous semble plus appropriée pour continuer dans cette voie.

Bibliographie

Abdullahi, M. S., Jakada, B. A., et Kabir, S. (2016). Challenges affecting the performance of small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeria. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 9(2), 21-46.

Abedou, A. (2007). *PME, emploi et relations sociales: France-Maghreb* (Vol. 12): Editions L'Harmattan.

Ahn, J. M., Minshall, T., et Mortara, L. (2015). Open innovation: a new classification and its impact on firm performance in innovative SMEs. *Journal of Innovation Management*, 3(2), p33-54.

Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME: la prégnance des facteurs endogènes. *Humanisme et entreprise*, 1(311), 21-40.

Asikhia, O. (2010). Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 197 - 212.

Atangana Ondo, H., et Yogo, T. (2012), Capital social et performances des entreprises au Cameroun. Dakar: TRUSTAFRICA/CRDI.

- Aterido, R., Hallward-Driemeier, M., et Pagés, C. (2009). *Big constraints to small firms' growth? Business environment and employment growth across firms*: The World Bank.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., et Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Auken, H. V. (2005). Differences in the Usage of Bootstrap Financing among Technology-Based versus Nontechnology-Based Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 93-103. doi:10.1111/j.1540-627x.2004.00127.x
- Aykol, B., et Leonidou, L. C. (2015). Researching the Green Practices of Smaller Service Firms: A Theoretical, Methodological, and Empirical Assessment. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1264-1288. doi: 10.1111/jsbm.12118
- Bahri, M., St-Pierre, J., et Sakka, O. (2017). Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statement-based system. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 17-36.
- Barrette, J., et Bérard, J. (2000). Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations. *Gestion*, 24(4), 12-19.
- Bayad, M. (2004). *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles*.
- Bélanger, L., et Mercier, J. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*: Cambridge Univ Press.
- Benjamin, N., et Mbaye, A. A. (2012). *The informal sector in Francophone Africa: firm size, productivity, and institutions*: The World Bank.
- Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., . . . Seniye Umit, F. (2011). Managerial processes: business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 851-891.
- Brusco, M. J., Singh, R., Cradit, J. D., et Steinley, D. (2017). Cluster analysis in empirical OM research: survey and recommendations. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(3), 300-320.
- Burns, T. E., et Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Camp, J. V., et Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 672-693. doi: doi:10.1108/IJPPM-03-2015-0054
- Chow, C. W., et Van der Stede, W. A. (2006). The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly*, 7(3), 1.
- Coad, A., Jacob Rubæk, H., Krafft, J., et Quattraro, F. (2018). Firm age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 1-11.
- Cocca, P., et Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.

- Coleman, S., et Robb, A. (2012). *A rising tide: Financing strategies for women-owned firms*: Stanford University Press.
- D'Agostino, R. (2017). *Goodness-of-fit-techniques*: Routledge.
- Desreumaux, A. (2005). *Théorie des organisations*. Colombelles, France Éditions EMS, management & société.
- Dess, G. G., et Robinson, R. B., Jr. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*: Sage.
- Ebersberger, B., et Herstad, S. J. (2013). The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SMEs' innovation performance: a quantile regression approach. *20(7)*, 626-630. doi: 10.1080/13504851.2012.724158
- Eyaa, S., Ntayi, J. M., et Namagembe, S. (2010). Collaborative relationships and SME supply chain performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(3), 233-245.
- Fabling, R. B., et Grimes, A. (2007). Practice makes profit: business practices and firm success. *Small Business Economics*, 29(4), 383-399.
- Filbeck, G., et Krueger, T. M. (2005). An analysis of working capital management results across industries. *American Journal of Business*, 20(2), 11-20.
- Fleury, M. T. L., de Mauro, M., Oliveira, L., Mauerberg, A. J., et Fleury, A. (2018). Management practices and competitiveness: A multisector study in the Brazilian industry. *Brazilian Administration Review*, 15(4), 1.
- García-Pérez-de-Lema, D., Alfaro-Cortes, E., Manzaneque-Lizano, M., et Banegas-Ochovo, R. (2012). Strategy, competitive factors and performance in small and medium enterprise (SMEs). *African Journal of Business Management*, 6(26), 7714-7726.
- Gelbard, R., Goldman, O., et Spiegler, I. (2007). Investigating diversity of clustering methods: An empirical comparison. *Data & Knowledge Engineering*, 63(1), 155-166.
- Gray, K. R., Foster, H., et Howard, M. (2006). Motivations of Moroccans to be entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(04), 297-318.
- Hamann, P. M. (2017). Towards a contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 67(4), 227-289.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hamori, M., et Koyuncu, B. (2015). Experience Matters? The Impact of Prior CEO Experience on Firm Performance. *Human Resource Management*, 54(1), 23.
- Hamrouni, A. D., et Akkari, I. (2012). The entrepreneurial failure: Exploring links between the main causes of failure and the company life cycle. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4).
- Hatten, T. S. (2015). *Small business management: Entrepreneurship and beyond*: Nelson Education.

- Hendry, C., et Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.
- Hirigoyen, G., et Poulain-Rehm, T. (2017). Approche comparative des modèles de gouvernance. *Revue française de gestion*(4), 107-130.
- Holm, M., Kumar, V., et Plenborg, T. (2016). An investigation of customer accounting systems as a source of sustainable competitive advantage. *Advances in accounting*, 32, 18-30.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., et Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- Isaga, N., Masurel, E., et Van Montfort, K. (2015). Owner-manager motives and the growth of SMEs in developing countries: Evidence from the furniture industry in Tanzania. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(3), 190-211.
- Jain, R., et Koronios, A. (2008). Innovation in the cluster validating techniques. *Fuzzy Optimization and Decision Making*, 7(3), 233-241.
- Kasipe, T., et Van Buuren, R. B. (2008). *The Impact of human resource and production management strategies on productivity improvement of small and medium size manufacturing firms in developing economies*. Paper presented at the International Council for Small Business (ICSB) World conference, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Ketchen, D. J., et Shook, C. L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic management journal*, 17(6), 441-458.
- Khiari, S., Zouaoui, M., et Smida, A. (2015). Une approche gestaltiste de la performance de la jeune entreprise technologique innovante. 28(2), 113.
- Klapper, L. F., et Parker, S. C. (2010). Gender and the business environment for new firm creation. *The World Bank Research Observer*, 26(2), 237-257.
- Lawrence, P. R., et Lorsch, J., W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Lee, F.-H., Lee, T.-Z., et Wu, W.-Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., et Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes*: Dunod.
- Mbaye, A., Ekomié, J., Saha, J., Kobou, G., Charmes, J., Benjamin, N., . . . Diop, I. (2015). Secteur informel, environnement des affaires et croissance économique: une analyse comparative de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. *Rapport final juillet*.
- McKenzie, D., et Woodruff, C. (2017). Business practices in small firms in developing countries. *Management Science*, 63(9), 2967-2981.
- Moneva, J. M., et Ortas, E. (2010). Corporate environmental and financial performance: a multivariate approach. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 193-210.
- Moore, D. S. (2017). Tests of chi-squared type *Goodness-of-Fit-Techniques* (pp. 63-96): Routledge.

- Nakata, C., et Zhu, Z. (2006). Information technology and customer orientation: A study of direct, mediated, and interactive linkages. *Journal of marketing management*, 22(3-4), 319-354.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., et Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Neeley, L., et Auken, H. V. (2009). The relationship between owner characteristics and use of bootstrap financing methods. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(4), 399-412.
- Neely, A., Adams, C., et Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-12.
- Ngantchou, A. (2008). *Recentrage du cadre comptable, durcissement de l'environnement fiscal et persistance de la gestion des données comptables : une étude du comportement des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises*. Paper presented at the La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité. 29ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France.
- Ngongang, D. (2011). Système d'information comptable et performance des PME camerounaises. *Euro-Mediterranean Economics and Finance Review*, 6(2), 117-130.
- Nishii, L. H., Gotte, A., et Raver, J. L. (2007). *Upper echelon theory revisited: The relationship between upper echelon diversity, the adoption of diversity practices, and organizational performance*.
- Okpara, J. O., et Wynn, P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a sub-saharan african economy. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 72(2), 24-35.
- Paulraj, A., Chen, I. J., et Lado, A. A. (2012). An Empirical Taxonomy of Supply Chain Management Practices. 33(3), 227-244.
- Raymond, L., et St-Pierre, J. (2004). Customer dependency in manufacturing SMEs: implications for R&D and performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 23-33.
- Rejc, A. (2004). Toward contingency theory of performance measurement. *Journal for East European Management Studies*, 9(3), 243-264.
- Robson, P. J., et Bennett, R. J. (2000). SME growth: the relationship with business advice and external collaboration. *Small business economics*, 15(3), 193-208.
- Rodenbach, M., et Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611-634.
- Rogoff, E. G., Lee, M.-S., et Suh, D.-C. (2004). "Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364-376.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*: Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J., Abdunour, G., et Nomo, T. (2015). PDG® Cameroun, Rapport diagnostic destiné aux PME manufacturières du Cameroun, outil de diagnostic développé pour le compte du ministère des PME, de l'Économie sociale et de l'Artisanat du Cameroun.
- St-Pierre, J., et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.

St-Pierre, J., Foleu, L., Abdulnour, G., Nomo, S., et Fouda, M. (2015). SME Development Challenges in Cameroon: An Entrepreneurial Ecosystem Perspective. *Transnational Corporations Review*, 7(4), 441-462.

Stavrou, E. T., Brewster, C., et Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933-962.

Temtime, Z. T., et Pansiri, J. (2004). Small business critical success/failure factors in developing economies: some evidences from Botswana. *American Journal of Applied Sciences*, 1(1), 18-25.

Tocher, N., et Rutherford, M. W. (2009). Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination. [Article]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(2), 455-479.

Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46(7), 986-1001. doi:10.1108/00251740810890177

Tsambou, A. D., et Kamga, B. A. F. (2016). Analyse micro structurelle des caractéristiques managériales et performance des entreprises au Cameroun. *Revue Africaine De Management*, 1(1), 112-132.

Turyahebwa, A., Sunday, A., Eliab, B., et Aluonzi, B. (2013). Financial management practices in SMEs in selected districts in western Uganda.

Vij, S., et Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621.

Walker, E., et Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., et et al. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.

Wolff, J. A., et Pett, T. L. (2006). Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.

Wood, E. H. (2006). The internal predictors of business performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 441-453.

Woschke, T., Haase, H., et Kratzer, J. (2017). Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations. *Management Research Review*, 40(2), 195-217.