

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA)

PAR
MARIE ROMUALD BERNARD POUKA POUKA

POLITIQUES PUBLIQUES ET PME AU CAMEROUN : la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat et impact sur la performance des PME du secteur industriel.

JANVIER 2017

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Les politiques publiques et les PME font bon ménage depuis des lustres. En effet bon nombre de pays ont adopté dans leurs politiques publiques, des mesures d'aide en faveur des PME étant donné l'importance que ces dernières ont pour les économies nationales (Kamba-Kibatshi, 2016 ; Liu, 2014 ; OCDE, 2004). Dans ces mesures, plusieurs options seront choisies selon l'orientation des dirigeants. Parmi lesquelles, l'instauration d'un cadre juridique, réglementaire et administratif propice au développement des PME, l'amélioration de l'accès au financement pour les PME, la mise en place d'une structure institutionnelle d'aide aux PME (OCDE, 2004).

La création de la BSTP conjointement par le Cameroun et l'ONUDI, avec le dessein de favoriser une compétitivité plus accrue des PME locales, et par voie de conséquence, accroître la performance de Petites et Moyennes Entreprises camerounaises. Cependant est-ce que cette plateforme de mise en relation impacte véritablement sur la performance des PME ? Est-ce que les programmes de la BSTP sont -ils des inducteurs de performance ? Des questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses dans ce mémoire.

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'impact des programmes de la BSTP sur la performance des PME qui se sont arrimées à elle. De nature exploratoire, la recherche devrait permettre l'identification de certains aspects essentielles dans les programmes de la BSTP qui contribuent à l'amélioration de la performance des PME, tout en voyant comment ceux qui inhibent ou n'ont aucun impact peuvent être corrigés

TABLE DE MATIÈRES

SOMMAIRE.....	ii
TABLE DE MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES.....	IX
LISTE DES FIGURES.....	XII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	XIII
REMERCIEMENTS.....	XVI
INTRODUCTION.....	17
CHAPITRE 1- LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LE CONTEXTE CAMEROUNAIS.....	21
1.1 DÉFINITION DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	21
1.2 HISTORIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	23
1.2.1 Historique des politiques publiques en faveur des PME....	23
1.3 LE CONTEXTE CAMEROUNAIS.....	24
1.4 LES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX DE SOUTIEN AUX PME.....	29

1.4.1 Le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Économie Sociale (MINPMEESA).....	30
<i>1.4.1.1 Le Crédit-bail.....</i>	<i>31</i>
<i>1.4.1.2 Le Bureau de Mise à Niveau (BMN)</i>	<i>31</i>
<i>1.4.1.3 L'Agence de Promotion des PME (APME)</i>	<i>31</i>
<i>1.4.1.4 La Banque camerounaise des PME (BC-PME).....</i>	<i>32</i>
1.5 LA BOURSE DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT (BSTP).....	32
1.5.1 Conditions d'adhésion.....	34
1.5.2 Les secteurs visés par la BSTP.....	35
1.5.3 Barème de cotisation de l'association BSTP	35
1.5.4 Le vocabulaire lexical de la BSTP.....	36
1.5.5 Conclusion sur la BSTP.....	38
1.5.6 Les indicateurs illustrant les résultats de Novembre 2015....	39
CHAPITRE 2- REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	41
2.1 DÉFINITIONS ET GÉNÉRALITÉS SUR LA PME.....	41
2.1.1 La PME en Afrique et au Cameroun.....	46
2.2 LA SOUS-TRAITANCE	48
2.2.1 Qu'est-ce qu'un sous-traitant ?.....	50

2.2.2 Quelques notions fondamentales sur la sous-traitance.....	51
2.2.3 Typologies de la sous-traitance.....	57
2.2.4 Les problématiques de la sous-traitance au Cameroun.....	59
2.2.5 Comment la BSTP intègre-t-elle certaines de ces théories dans sa relation avec ses entreprises adhérentes ?.....	65
2.2.5.1 <i>Théorie des réseaux</i>	65
2.2.5.2 <i>Théorie des contingences</i>	66
2.2.5.3 <i>Théorie de l'agence</i>	66
2.2.6 Conclusion partielle.....	67
2.3 LA PERFORMANCE.....	68
2.3.1 La performance dans les organisations.....	68
2.3.2 Les outils de mesure de la performance globale, les indicateurs et les tableaux de bord.....	74
2.3.2.1 <i>Les outils de mesure</i>	74
2.3.2.1 <i>Les indicateurs et les tableaux de bord</i>	74
2.3.3 Mesures et indicateurs de l'étude.....	75
2.3.4 Conclusion partielle.....	76
2.4 LE CADRE THÉORIQUE.....	77
CHAPITRE 3- METHODOLOGIE.....	83
3.1 STRATÉGIE.....	83

3.1.1 Mesures et indicateurs de l'étude.....	84
3.1.1.1 Étape 1 : instruments de mesure.....	85
3.1.1.2 Étape 2 : Validation des instruments de mesure.....	85
3.2 LA PHASE EMPIRIQUE.....	86
3.2.1 Durée et lieu	87
3.2.2 Échantillonnage.....	87
3.2.2.1 La population	87
3.2.2.2 L'échantillon.....	88
3.2.3 Outils de cueillette des données.....	88
3.2.3.1 Outils d'analyse des entrevues.....	89
3.2.3.2 Outils d'analyse quantitative	89
3.2.4 Les stratégies de cueillette des données.....	90
3.2.5 Procédures et techniques statistiques d'analyse des données...	91

CHAPITRE 4- ANALYSES STATISTIQUES DES DONNÉES COLLECTÉES, INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSIONS.....96

4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE.....	96
4.1.1 Informations générales de l'entreprise.....	96
4.1.2 Caractéristiques de l'entrepreneur/répondant.....	100

4.2 ANALYSES STATISTIQUES INTERFERENTIELLES ET D'INTERDÉPENDANCE.....	101
4.2.1 Analyse de fiabilité.....	101
4.2.2 Analyse factorielle.....	104
4.2.3 Analyse de régression.....	110
4.2.3.1 <i>Création des variables indépendantes et dépendantes</i> ...	111
4.2.3.2 <i>Analyse de corrélation</i>	111
4.2.3.3 <i>La régression proprement dite</i>	113
4.2.3.4 <i>Les méthodes d'ajustements graphiques</i>	116
4.3 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	119
4.4 LIMITES ET PISTES.....	121
4.5 CONCLUSION.....	122
 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	125
 ANNEXES.....	134
1 LISTE DES 35 MESURES.....	135
2 GUIDE D'ENTREVUE.....	138
3 QUESTIONNAIRE.....	144
4 SITUATION DU CAMEROUN.....	151

5	LES INDICATEURS ÉCONOMIQUE DU CAMEROUN.....	154
6	ANALYSE DESCRIPTIVE.....	156
7	LETTRE D'INFORMATION.....	170
8	FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	174
9	ACCORD DE LA BSTP POUR CETTE RECHERCHE	176
10	EXEMPLE D'UNE ACTIVITÉ DE LA BSTP.....	178

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

Tableau 1

Inventaire et volumes des gisements de 35 zones minières..... 27

Tableau 2

Barème de cotisation de l'association BSTP (ST)..... 36

Tableau 3

Barème de cotisation de l'association BSTP (DO)..... 36

Tableau 4

Résultats des activités de la BSPT pour la période de Novembre 2015..... 40

Tableau 5

Répartition la plus souvent utilisée pour la classification des PME..... 44

Tableau 6

Typologie des PME camerounaises..... 47

Tableau 7

Quelques théories économiques et processus évolutif de la relation de sous-traitance à travers les objectifs des contractants..... 64

Tableau 8

Types de performances selon les propriétaires dirigeants..... 73

Tableau 9

Statistiques descriptives sur l'effectif féminin dans les PME..... 99

Tableau 10

Profilage et α de Cronbach 101

Tableau 11	
PDF ET α de Cronbach	102
Tableau 12	
RSE et α de Cronbach	102
Tableau 13	
Mise en relation et α de Cronbach	102
Tableau 14	
Formations et conseils et α de Cronbach.....	103
Tableau 15	
Benchmarking et α de Cronbach.....	103
Tableau 16	
Mesure de l'indice KMO et test de Bartlett.....	104
Tableau 17	
Variance totale expliquée.....	105
Tableau 18	
Examen de la matrice des composantes (sans rotation)	106
Tableau 19	
Examen de la matrice des composantes après rotation.....	108
Tableau 20	
Corrélations.....	112
Tableau 21	
Variables introduites/éliminées.....	113
Tableau 22	

Analyse de la variance.....	114
Tableau 23	
Récapitulatif des modèles.....	115
Tableau 24	
Différents coefficients.....	115
Graphique 1	
Nuage des points.....	117
Graphique 2	
Diagramme P P.....	117
Graphique 3	
Histogramme des résidus.....	118

LISTE DES FIGURES

Figure 1

Répartition par région des gisements prouvés et développés des matières premières du Cameroun.....26

Figure 2

Les activités de la BSTP.....34

Figure 3

Le réseau mondial des BSTP.....39

Figure 4

La matrice de la sous-traitance.....50

Figure 5

La demande de la sous-traitance par secteur d'activité en France.....51

Figure 6

Différents avantages pour les Donneurs d'Ordres et pour les sous-traitants.....62

Figure 7

Arrimage des PME à la BSTP et l'impact sur leur performance.....77

Figure 8

Modèle conceptuel d'analyse.....78

Figure 9

Modèle modifié.....110

Figure 10

Modèle testé.....119

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AFD : Agence Française de Développement.

AFRIPANET: *Africa Investment Promotion Agency Net work.*

AFE: Analyse Factorielle Exploratoire

APE : Accords de Partenariat Économique.

APME : Agence de Promotion des PME.

BC-PME : Banque Camerounaise des PME.

BEAC : Banque des États de l'Afrique Centrale.

BM : Banque Mondiale

BMN : Bureau de Mise à Niveau.

BPCE : Banque Populaire et Caisse d'Épargne.

BRGM : Bureau de Recherches Géologiques et Minières.

BSTP : Bourse de la sous-traitance et de partenariat.

BUCREP : Bureau Central de Recensement et d'Étude de la Population.

CA : Chiffre d'affaires.

CAPAM : Cadre d'Appui à l'Artisanat Minier.

CEDEAO : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CEEAC : Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale

CDE : Centre de Développement des Entreprises.

CFROI : *Cash-Flow Return On Investment...).*

CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées.

DAF : Directeur Administratif et Financier.

DG : Directeur Général.

DGA : Directeur Général Adjoint.

DMC : Directeur Marketing et commercial.

DO : Donneurs d'Ordres

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

DTC : Directeur Technico-Commercial.

EGE : Efficacité de Gestion de l'Encaisse.

ETI : Entreprises de Tailles Intermédiaires

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

EVA : *Economic Value Added,*

FMI : Fonds Monétaire International

GE : Grandes Entreprises.

GIE : Groupement d'Intérêt Économique

GPMECAM : Groupement des Petites et Moyennes Entreprises Camerounaises.

GREPME : Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME

Insee : Institut nationale de statistique et des études économiques.

JICA : *Japan International Cooperation Agency.*

LME : Loi de Modernisation de l'Économie.

MBA : Maîtrise en Administration des Affaires.

ME : Moyennes Entreprises.

MINADER : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

MINEFI : Ministère des Finances.

- MINEPIA : Ministère de l’Élevage, des Pêches et des Industries Animales.
- MINPMEESA : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l’Économie Sociale et de l’Artisanat.
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique.
- ONUDI : Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel.
- PADSP-CAM : Programme d’Appui au Développement du Secteur Privé du Cameroun.
- PDG : Président Directeur Général
- PEI : Petites Entreprises Industrielles.
- PME : Petites et Moyennes Entreprises.
- PMI : Petites et Moyennes Industries.
- PNUD : Programme des Nations-Unis pour le Développement.
- PO : Preneurs d’Ordres.
- ROE : *Return On Equity*.
- SFI : Société Financière Internationale.
- SBACT : *Small Business Act*.
- SNH : Société Nationale d’Hydrocarbure.
- TPE : Très Petites Entreprises.
- UE : Union Européenne.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à Dieu, le créateur de toute chose. À mes ancêtres de ma lignée tant paternelle que maternelle qui ont toujours veillé sur moi.

J'exprime une profonde gratitude au Directeur général de la BSTP, M. Evariste Yameni d'avoir autorisé cette recherche. Ainsi que tous les membres de son staff pour l'aide qui m'a été apportée durant cette recherche. Je tiens à remercier particulièrement M. Emmanuel Makasso, Expert *Benchmarking* pour sa disponibilité et du soutien que j'ai pu bénéficier de sa part.

À M. Serge Théophile Nomo qui a accepté diriger ce mémoire, malgré un agenda surchargé. Il s'est rendu disponible et a pris le temps d'offrir des suggestions, des conseils et des commentaires, merci beaucoup. C'était fort apprécié.

Je tiens à remercier Liberté mon épouse, mes princesses Rubi-Sophie, Jade Lama et Néferet Bonji, ainsi que Sophie Mimosette ma mère pour leur soutien familial, et du fait d'avoir toujours cru en moi.

Enfin, je ne saurais terminer sans exprimer ma gratitude à tous ceux de près ou de loin qui ont apporté une contribution à la réalisation de ce mémoire. Merci à M. Manh Chien Vu pour m'avoir permis de mieux appréhender le logiciel SPSS.

INTRODUCTION

Les politiques publiques d'aide aux entreprises se sont longtemps focalisées sur les grandes entreprises et sur les secteurs stratégiques (Lallement et Wisna-Weill, 2007), mais cette donne a changé. Comme l'indiquent certains auteurs (Bocquet et Mothe, 2009 ; Favoreu et al. 2008 ; Liu, 2014 ; Zachmann, 1999 ; ...). En effet, les politiques publiques de soutien en faveur des PME se sont de plus en plus multipliées ces dernières années. La fragilité des PME, associée à leur capacité à générer des emplois et leur contribution au développement économique national, placent les PME au cœur des préoccupations des pouvoirs publics. (Rapport et projet de propositions de la Commission Économique et Développement, Mars 2008). C'est d'ailleurs ce que pensent Carré et Levratto (2009), lorsqu'ils indiquent que les PME sont une catégorie d'entreprises dont le nombre et la contribution à la richesse nationale attestent les soins qu'on y apporte. Par ailleurs, en raison de leur faible pouvoir économique, Besse (1983) mentionne que les raisons structurelles qu'entretiennent les PME avec leur environnement sont essentiellement placées sous le signe de la dépendance ; dépendance financière à l'égard du banquier, dépendance à l'égard de l'administration par le biais de la réglementation, dépendance technologique, mais surtout dépendance économique à l'égard des grandes entreprises (GE) dont la sous-traitance est la première des formes. C'est ce qui pour lui, est une justification de l'intervention de l'État comme une des réponses offertes aux handicaps structurels, mais qui vise aussi à exploiter les atouts collectifs potentiels et réels (large part du volume des offres d'emplois, adaptabilité, flexibilité, innovation créative, contribution à l'industrialisation ...) des PME en les stimulant de manière à ce que celles deviennent plus performantes.

Le pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, présenté en France le 06 Novembre 2012, se traduit par 35 mesures gouvernementales¹ dont la plupart concernent les PME (OSEO-PME, 2012). D'autres pays ont eux aussi mis en place des mesures incitatives en direction des PME. C'est notamment le cas du Cameroun qui comme un médecin, prodigue des soins à ses patients, les PME faisant office de patients. C'est ainsi qu'en accord avec ses partenaires au développement, le pays a opté pour une approche assez particulière. Celle-ci se déclinant dans une combinaison où sont imbriquées les mesures d'accompagnement en faveur des PME, et des organismes spécialement créés pour ces mêmes PME. La Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat (BSTP) est l'un de ces organismes. L'objectif étant de permettre aux entreprises camerounaises d'atteindre de manière efficace leur croissance et d'exprimer tout leur potentiel en matière d'innovation et de création d'emplois. Le dynamisme des PME, ayant besoin d'être conforté par une intervention publique forte afin que les emplois potentiels deviennent effectifs (Carré et Levratto, 2009).

Ce nouvel engouement a suscité par ailleurs un questionnement tant chez les chercheurs que chez les praticiens. D'une part, l'hétérogénéité et l'abondance des politiques publiques en faveur des PME méritent déjà qu'on s'y attarde. D'autre part, le Cameroun s'est fixé pour objectif d'être un pays émergeant à l'horizon 2035, s'attelant ainsi à poursuivre son développement économique par la réalisation des grands travaux. Cependant, dans le même temps la croissance démographique fait que le marché intérieur est en pleine expansion. Or les filiales des grandes entreprises étrangères et les multinationales plus solides, ne sont pas capables de répondre à la demande tant sur le marché du travail, que celui de la consommation (Banque Mondiale, 2011). Aussi les PME locales se devraient d'être à mesure de combler les attentes. Malheureusement un constat s'impose, pour le Groupement des Petites et Moyennes Entreprises du Cameroun

¹ Voir la liste des 35 mesures. Annexe 1

(GPMECAM, 2010) la plupart des PME sont encore dans le secteur informel, tandis que les autres n'ont pas l'expertise suffisante pour pouvoir prétendre s'adjuger la commande publique sur les grands projets. Les PME camerounaises ont un capital de compétences restreint et devraient davantage travailler pour enrichir ce capital et le consolider dans tous les secteurs de l'industrie. La soumission à une commande publique de grande envergure, ainsi que sa réalisation nécessitent toute une série d'obligations, que beaucoup d'entreprises locales ne peuvent pas souvent remplir (exigences financières, exigences techniques, l'expérience dans le domaine c'est-à-dire avoir déjà réalisé un ou plusieurs contrats similaires). Par ailleurs, hormis la globalisation des échanges et la signature des accords de partenariats économiques (APE) avec l'Union Européenne (UE), l'ouverture des frontières expose les PME camerounaises à une rude concurrence avec leurs homologues européennes. Il importe dès lors aux PME locales de s'adapter aux mutations économiques afin de préserver leur part de marché et rester compétitives, l'adaptabilité pour Torrès (2000), étant une des caractéristiques essentielles des PME. Dans le même ordre d'idées, Colovic (2008) estime que pour répondre aux besoins futurs, les compétences des PME doivent suivre les évolutions technologiques et leur permettre de s'adapter à un environnement en perpétuel changement. C'est d'ailleurs ce que souligne Baudry (1993) lorsqu'il indique que l'acquisition des connaissances des PME est souvent facilitée par la sous-traitance pour les GE.

La littérature existante a largement abordé le thème de la politique industrielle et de son impact sur la performance des PME (Anderson et Miller 2009 ; Carré et al, 2012 ; Colovic, 2008 ; Greenan et al, 1993 ; Hussier et al, 2013 ; Huchet., Liu, 2014 ; Rolfo et Novero, 2011), sur la relation entre PME et GE (Baudry, 1993 ; Billaudot et Julien, 2003 ; Chaillou, 1977 ; Darène, 2012 ; Delattre, 1982 ; ONUDI, 2004 ; Szostak Tapon, 2007). Cependant elle semble s'intéresser très peu au rôle d'intermédiation que jouerait une plateforme de mise en relation dans les politiques publiques d'accompagnement des PME, y compris dans les relations PME-GE, avec tous les effets que cela induit. De même

jusqu'à ce jour, les mesures de la performance des structures d'accompagnement sont quasi-inexistantes (Aerts et al. 2007). Le gouvernement camerounais en instituant la BSTP comme courroie de transition et point focal de sa politique industrielle mise sur l'action de cet organisme d'accompagnement pour booster la performance des PME. Une analyse du rôle de la BSTP semble à fortiori nécessaire. Subséquemment, il se pose la question suivante : Est-ce que les programmes de la BSTP impactent-t-il significativement sur la performance de PME de sous-traitance qui s'y sont arrimées à elle ?

Ce mémoire a pour objectif de vérifier les effets positifs qu'induiraient les programmes de la BSTP sur la performance des PME camerounaises (adhérentes à la BSTP). Dans le même temps, il déclinera l'importance de la BSTP comme dispositif d'accompagnement des PME de sous-traitance. Ce qui en outre permettra au gouvernement, d'identifier de manière optimale les besoins spécifiques des PME du secteur industriel et, d'étoffer les outils d'intervention adéquats et efficaces à leur développement. Tandis qu'une connaissance plus approfondie de ces outils permettra aux PME de mieux planifier leur action eu égard à leur capacité. Ce mémoire fournira également aux PME des éléments d'appréciation du concept de la performance de manière à mieux les accompagner sur le chemin de la pérennité Ceci dénote de la pertinence de cette recherche. Aussi abordons nous pour ce travail, dans une première partie les politiques publiques en faveur des PME, tout en tenant compte du contexte camerounais. Dans une seconde partie, la revue de la littérature nous donne un éclairage sur divers thèmes et concepts que sont la PME, la sous-traitance et la performance. Tandis qu'une troisième partie, expose la méthodologie de recherche qui débouche notamment sur une quatrième partie qui est l'analyse et l'interprétation des résultats, tout en soulignant les limites de cette recherche ainsi que les pistes futures.

CHAPITRE 1 : LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LE CONTEXTE CAMEROUNAIS

La première partie de cette recherche, nous éclaire sur un concept fondamental de ce que sont les politiques publiques, de leur émergence au fil du temps. Ensuite, ce chapitre aborde l'implication des politiques publiques dans le fonctionnement des PME à travers différents mécanismes. En dernier ressort sera fait une présentation du Cameroun.

1.1 DÉFINITION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Le terme « politiques publiques » fait son apparition dans le langage des sciences politiques et administratives européennes dans les années 70. Il émane de la traduction littérale du terme « *public policy* ». Terme polysémique, il existe une pléiade de définitions du concept de politique publique. Thoenig en a relevé au moins une quarantaine en 1980, dans son introduction à l'analyse des politiques publiques. Aussi propose-t-il une définition des politiques publiques qui serait : « un programme d'action propre à une ou plusieurs autorités publiques ou gouvernementales ». (Thoenig, 1985). Pour sa part, Jenkins (1978), indique que : « les politiques publiques réfèrent non seulement à un ensemble de décisions interreliées, prises par un acteur politique ou un groupe d'acteurs politiques, mais aussi à la sélection des buts et des moyens pour les atteindre, donc à la recherche de solutions ». En ce sens que dans un conglomérat de décisions, il y a un objectif à atteindre mais également la mise en œuvre d'un processus permettant l'identification des voies et moyens pour atteindre cet objectif.

De la même veine, pour Turgeon et Savard (2012) :

Une politique publique est un document rédigé par des acteurs gouvernementaux présentant leur vision d'un enjeu susceptible d'une action publique et, accessoirement, les aspects légaux, techniques, pratiques et opérationnels de cette action. Peut aussi être qualifié de politique publique, le processus au cours duquel des élus décident d'une action publique sur un enjeu pour lequel certains acteurs gouvernementaux ou non gouvernementaux exigent une intervention.

Le gouvernement du Québec pour sa part, définit une politique publique comme :

- L'énoncé des orientations et des objectifs d'un gouvernement ou d'une collectivité sur un sujet d'intérêt public ;
- Une prise de position qui peut être implicite et/ou explicite ;
- Une orientation influencée par divers facteurs sociaux ;
- Un instrument étatique qui se distingue d'une loi ou d'un programme public.

Par ailleurs, les politiques publiques sont qualifiées de « terme réceptacle », dans la mesure où elles peuvent se définir dans divers domaines (santé, éducation, sport, jeunesse, agriculture, économie, investissement, environnement...).

De ce qui précède, nous retiendrons que les politiques publiques sont des outils et des moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics, mais aussi par des personnes ayant une certaine prégnance sur le fonctionnement de la vie courante pour atteindre des objectifs dans un domaine particulier de la société. Mais comment se sont façonnées les politiques publiques au fil du temps ? Est-ce de manière spontanée ou en suivant un processus continu ? Et quels liens ou rapports les politiques publiques entretiennent avec les PME ? La section qui suit tentera d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

1.2 HISTORIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les politiques publiques ont comme tout concept une histoire, elles évoluent en fonction des préoccupations politiques de l'époque et en fonction de la personnalité et de l'identité des gouvernements. C'est ce un « bouquet » (Labelle et al. 2014). Or, pour Muller (2011, p. 7) : « Retracer la genèse des politiques publiques c'est comprendre à la fois selon quels processus les sociétés modernes ont inventé ces instruments que sont les politiques publiques et comment se sont élaborées progressivement de nouvelles représentations de l'action publique permettant de penser ce nouveau rapport au monde ». Les premiers modes de régulations qui constituent la genèse des politiques publiques voient leurs apparitions vers le XVIIIème siècle. Hassenteufel (2011) distingue alors plusieurs étapes auxquelles correspondent des figures particulières de l'État. Elles passent de l'État régalien à l'État-nation, puis de l'État-providence à l'État producteur, pour terminer par la figure actuelle celle de l'État régulateur.

1.2.1 Historique des politiques publiques en faveur des PME.

Voté le 30 juillet 1953 par le congrès, le *Small Business Act* (SBACT) est aujourd'hui considéré comme le texte fondateur de la politique américaine d'aide en faveur des PME. Cette loi-cadre, modifiée à de nombreuses reprises, a affirmé la nécessité d'orienter prioritairement l'action des pouvoirs publics vers la petite entreprise, conçue comme l'élément le plus dynamique de l'économie (Levratto, 2009, p. 138). Nombreux sont les pays qui vont s'en inspirer, ceci d'autant plus qu'ils sont confrontés à plusieurs contraintes sur lesquelles ils doivent apporter des réponses. On assiste alors à la multiplication des interventions publiques dans tous les domaines de la vie quotidienne et, aux tentatives de répondre aux grands problèmes économiques ou environnementaux.

Le Cameroun hérite en 1960 des modèles économiques et administratifs de la France et de la Grande Bretagne. Mais calque quelques principes issus du SBACT.

1.3 LE CONTEXTE CAMEROUNAIS

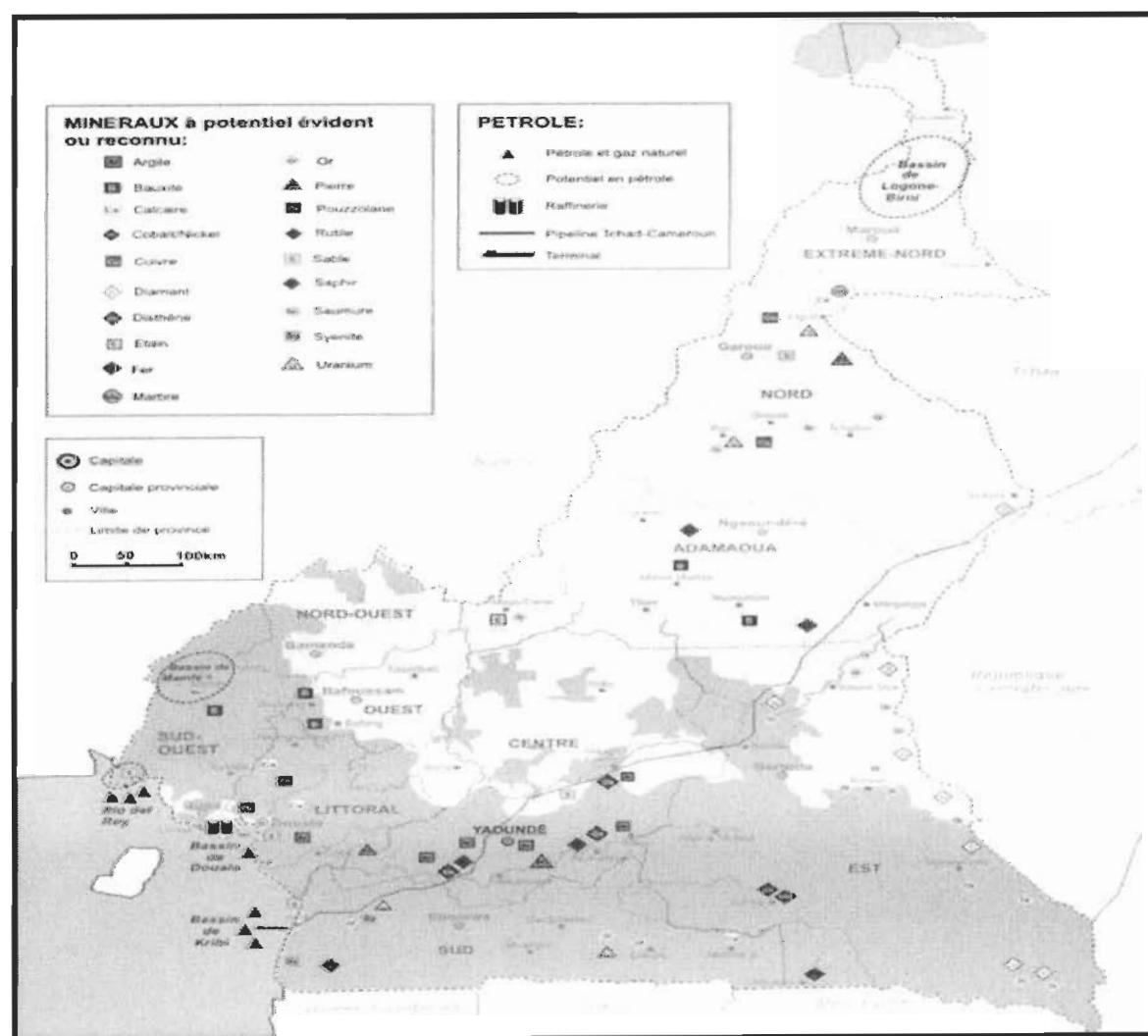
Certains mécanismes sont en effet mis en place par le Cameroun pour favoriser ses entreprises sont calqués du SBACT. Historiquement, le Cameroun acquiert son indépendance en 1960, au lendemain de celle-ci, le gouvernement décide de multiplier plusieurs actions en faveur de certains Camerounais et de mettre dans le même temps des stratégies de développement, avec le dessein de favoriser l'émergence d'hommes d'affaires et chefs d'entreprises capables d'occuper certains pans de l'économie. C'est ainsi que plusieurs entreprises camerounaises voient le jour, des licences d'exportation leurs sont accordées, incluant le riz, la farine, le ciment, et le sucre. Des accords de coopérations sont signées pour former une main-d'œuvre qualifiée. Par la suite, afin de protéger sa toute nouvelle économie embryonnaire et ses toutes jeunes entreprises et leur permettre d'amorcer la marche vers le développement et l'industrialisation, plusieurs règles ont été instaurées (nationalisation de certaines entreprises). Plus tard, dans le code des marchés publics, est instituée une loi favorisant l'accès à certains marchés publics avec la clause de 30% de parts du marché pour les PME locales, dans des contrats gagnés par les GE. À cela s'ajoute la facilitation d'accès à l'information et aux formalités de création d'entreprises via le guichet unique. Il y va de même des exonérations que bénéficient les PME, lors de leur création.

Le Cameroun a longtemps été considéré comme un modèle de prospérité économique et ce d'autant plus qu'entre 1965 à 1985, le pays a connu une croissance soutenue due à la bonne tenue des marchés des matières premières telles que le café et le cacao, mais aussi la gestion de la manne provenant de l'exploitation des produits pétroliers. En 1981, la Banque mondiale (BM) classait le Cameroun dans la catégorie des « pays à revenu intermédiaires » (Roubaud, 1994). Par la suite, comme le mentionnent Cogneau, Herrera, et Roubaud (1996), le résultat de nombreux chocs à savoir, l'effondrement des cours mondiaux des prix de matières premières et de ses principales exportations, la dévaluation du franc CFA en janvier 1994, combiné à la crise économique mondiale (1987, date d'entrée du Cameroun dans la crise) et la diminution drastique des salaires ont eu raison de son économie. La conséquence étant selon Mama (1996) la récession économique et financière sans précédent dans laquelle s'est plongée le pays, se traduisant notamment soit par la fermeture des entreprises publiques ou parapubliques, soit par leur privatisation, d'où une chute drastique de la consommation des ménages. Ces années de marasme ont été aussi un accélérateur de la corruption dans le pays. Cependant, après moult plans d'ajustement structurel imposés par Les institutions de Bretton Woods (Banque Mondiale et Fonds Monétaire International), plans ayant connus plus d'échecs que de succès (Chavagneux, 2002), le Cameroun a renoué avec la croissance économique ces dernières années.

Avec un potentiel économique est énorme, le pays représente les 1/5 ou 1/6 de la réserve mondiale en ressources minières selon le Ministère des Mines. Le gouvernement camerounais, avec l'appui de ses partenaires au développement comme le Programme des Nations-Unis Pour le Développement (PNUD) et le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), a mené des études pour retracer le potentiel minier camerounais. Les résultats de ces études démontrent les richesses du sous-sol camerounais, et seulement 50% du territoire national a été couvert. Ce qui augure de l'immensité du réservoir minier du Cameroun. Le pays regorge de nombreux gisements de pétrole et de gaz naturel. Toute

cette richesse une fois exploitée et les retombées utilisées adéquatement, il deviendra un pays industriel et développé, tel étant l'objectif des pouvoirs publics. Les compagnies minières junior de Vancouver ou de Toronto jugent qu'il « sera un pays minier de grande ampleur dans les années à venir », surtout qu'une cartographie de la répartition par région des gisements prouvés et développés a été établie (figure 1), ainsi que près de 52 types de ressources ont été recensé et inventorié indiqué par le tableau 1,

Figure 1 : Répartition par région des gisements prouvés et développés des matières premières du Cameroun



Sources : Ministère des Mines, SNH, CAPAM

Tableau 1 : Inventaires et volumes des gisements de 35 zones minières.

Interprétation des photos satellites des 35 zones minières où sont inventoriés des gisements prouvés non développés du Cameroun	Produits Cameroun inventoriés au	Estimation des réserves prouvées développées Cameroun	Path/ Row
Akonolinga	Titane, rutile, grenat gemme, ilménite Wolframite, pechblende, chromite, pyrochlore	3 000 000 de t	185/56
Bamboutos	Aluminium, bauxite	5 000 000 de t	185/55
Bassin de Kadeï	Or	5 tonnes	184/56
Batouri	Or	5 tonnes	184/56
Bétaré Oya	Or, bismuth, plomb molybdène, wolfram diamant	20 tonnes d'or	184/56
Bouendjo Edéa Eboundja Kribi	Wolframite, pechblende, chromite, pyrochlore	400 000 tonnes	185/54
Paro Lawel	Saphirs	10 tonnes	186/56
Centre-Ouest	Bauxite, alcrètes	500 000 tonnes	184/57
Colomines	Or, diamant, pierres gemmes	20 tonnes d'or	183/55
Dubreuil	Titane, ilménite, wolframite, pechblende, chromite, pyrochlore	400 000 tonnes	185/54
Eboundja	Syénite, néphélinique, feldspath	20 tonnes	185/54
Fokoué Fokamezoun	Bauxites, alcrètes	1 000 000 de t	187/56
Garga-Sarali	Ilménite, wolframite, pechblende, chromite, pyrochlore, niobium - columbium tantale (Ta ₂ O ₅), étain, or	1 000 000 de t	183/57
Tamonéguézé Ketté Irderé	Diamants industriels, diamants gemmes	10 000 carats	183/58
Kambélé	Or, diamant, pierres gemmes	100 tonnes	183/57
Kongo Nkamouna Lomié Mang Messea	Cobalt, nickel, manganèse	500 000 t, 55 millions de t, 61 millions de t, 17 millions de tonnes	185/58
Kribi Les Mamelles	Fer	10 millions de t	185/58
Mboudjoundou	Or	2 tonnes	183/57
Mewongo	Fer, manganèse	100 000 tonnes	183/58
Minim Martap	Bauxites, alcrètes	1 000 000 de t	185/55
Nang Eboko	Ilménite, wolframite, pechblende, chromite, pyrochlore, titanes	1 000 000 de t	185/57
Ngaoundal	Bauxite	200 millions de t	185/55
Mbalam	Fer	2400 millions de t	186/58

Source : Africommodities – Les Afriques

Afin de poursuivre sa croissance et atteindre ses objectifs de développement, le Cameroun a élaboré un certain nombre d'outils de planification et d'aménagement du territoire avec notamment la mise en route et la réalisation des projets structurants². On peut citer les projets de construction du port en eaux profondes de Kribi, des barrages hydro-électriques de Lom-Pangar, Memve'élé et de Mekim, de l'autoroute Douala-Yaoundé, du deuxième pont sur le fleuve Wouri, des centrales à gaz de Kribi et de Logbaba ou les projets d'exploitation de plusieurs gisements miniers comme le fer de Mbalam, la bauxite de Ngaoundal ou l'usine de ciments sur les berges du Wouri. L'habitat n'est pas en reste car le Cameroun s'est engagée dans un vaste chantier de modernisation de son secteur de l'habitat. D'importantes réformes sont au cœur du renouveau du pays. En effet, le gouvernement s'attelle à l'amélioration du cadre législatif institutionnel et réglementaire du secteur de l'habitat, ainsi que la réalisation d'un programme de construction de 10 000 logements sociaux dans 22 localités et d'aménagement de 50 000 parcelles constructibles sur l'ensemble du territoire.

Comme tout pays en développement, le Cameroun a enclenché un processus, sur le plan économique et social, pour relever le niveau de vie de ses habitants, en y tentant de mettre fin, notamment, un faible développement de son industrie, à l'insuffisance de sa production agricole, au déséquilibre entre la rapidité de sa croissance démographique et l'augmentation de son revenu national (Thésaurus de l'activité gouvernementale, Québec). Devenir pays émergeant est la nouvelle vision de développement que le gouvernement camerounais propose pour répondre aux aspirations profondes du peuple sur un horizon suffisamment long et anticiper les changements structurels de la société. L'émergence se caractérisant par des résultats macroéconomiques (production industrielle, emploi) supérieurs et un taux de croissance élevé dixit la Banque Mondiale.

² Source : Investir Au Cameroun (2015), 34 : 11-16

Quoi de plus efficaces que les PME pour soutenir et accompagner ce projet des pouvoirs publics.

Malheureusement, la morbidité est assez élevée dans les PME, 60% d'entreprises créées meurent avant d'avoir fêté leur 3^e anniversaire (Ondoua Biwolé, 2014). Et selon le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises de l'Économie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA, 2014), 97% des entreprises qui œuvrent au Cameroun sont du secteur de la PME. D'où la nécessité de favoriser l'émergence des PME avec le soutien des instances gouvernementales. D'autant plus que pour leur permettre d'atteindre leur point mort de rentabilité et ainsi assurer leur survie, les pouvoirs publics considèrent en l'occurrence qu'il est donc économiquement équitable de soutenir les PME. L'utilité des PME n'étant plus à démontrer tant sur le plan de la création d'emplois que sur le plan du maintien de la cohésion sociale, l'état du Cameroun se doit de capitaliser cet immense potentiel que regorgent les PME. C'est ainsi que dans le but de préparer l'économie camerounaise à la mondialisation et de renforcer la compétitivité des entreprises locales, les pouvoirs publics ont mis sur pied plusieurs institutions gouvernementales de soutien aux PME. À ce dispositif vient s'ajouter des organismes créés en partenariat avec les institutions internationales. La section qui suit nous présente les différents organismes d'accompagnement et de soutien aux petites et moyennes entreprises camerounaises.

1.4 LES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX DE SOUTIEN AUX PME AU CAMEROUN.

Pour mettre en application la politique gouvernementale ainsi que les mesures d'accompagnement en faveur des PME, l'État du Cameroun par le truchement du décret

présidentiel n° 2004/320 du 08 décembre 2008 réorganisant le gouvernement, a créé un ministère spécialement dédié aux Petites et Moyennes Entreprises, le MINPMEESA, auprès duquel seront rattachés d'autres organismes étatiques.

1.4.1 Le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA).

C'est l'organe de tutélaire de la politique gouvernementale en matière de gestion des PME. Ses objets sont les suivants :

- L'amélioration de la compétitivité des PME ;
- Le renforcement du dispositif institutionnel et réglementaire des PME ;
- L'accompagnement des PME camerounaises à la sous-traitance ;
- La réhabilitation du tissu d'entreprises existantes ;
- L'amélioration du climat des affaires par la simplification des procédures de création des entreprises ;
- L'accès des TPE aux crédits à travers des conventions signées avec les établissements de micro crédits ;
- La valorisation des matières premières locales par l'amélioration d'un programme national de valorisation des fibres naturelles dont l'étude est à réaliser ;
- L'accompagnement des PME agricoles et agroalimentaire en partenariat avec l'Agence Française de Développement (AFD), le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rurale (MINADER), le Ministère de l'Élevage et des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA), et aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) ;
- L'accompagnement des PME du secteur minier, en partenariat avec le Ministère des Mines ;

- La mise en place d'un programme d'Appui au Développement du Secteur Privé du Cameroun (PADSP-CAM), par l'assistance du Centre de Développement des Entreprises (CDE) de l'UE dont l'objectif est la mise en place de sept (07) clusters dans les filières bois, horticulture et autres ;
- La promotion de l'esprit d'entreprise à travers la mise en place d'une pépinière publique pilote à Edéa ;
- L'organisation des journées nationales de PME.

1.4.1.1 Le Crédit-bail

Une étude menée conjointement par le gouvernement du Cameroun et la Société financière internationale (SFI) sur les crédits accordés par les banques au Cameroun, montre que la prédominance des crédits à court terme à hauteur de 63% contre 3% pour les crédits à long terme. Le gouvernement a à cet effet, fait adopter une loi le 21 décembre 2010, portant organisation du crédit-bail au Cameroun. Cet outil met en avant les investissements productifs.

1.4.1.2 Le Bureau de Mise à Niveau des Entreprises (BMN)

Créé par Arrêté n° 211 CAB/PM du 16 décembre 2011, le BMN a pour mission principale de mettre en œuvre la politique du gouvernement, en matière d'appui à la mise à niveau des entreprises industrielles camerounaises.

1.4.1.3 L'Agence de Promotion des PME (APME)

Suite au décret n° 2013 du 03 avril 2013, l'APME est un établissement public doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière, placée sous la tutelle

technique du M^INPMEESA et sous la tutelle financière du Ministère des Finances (MINEFI). L'agence a pour principale rôle de mettre en œuvre une stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement des PME.

1.4.1.4 *La Banque camerounaise des PME (BC-PME)*

La prudence excessive des banques et des institutions financières camerounaises vis-à-vis des PME, du fait que les PME ont très souvent un besoin de fond de roulement et ne disposent malheureusement que de très peu de garanties sur les actifs tangibles, pour se voir octroyer un crédit. L'État s'active sur ce domaine en payant le plus rapidement possible ses dettes aux PME, et en allongeant les délais de paiement pour les dettes fiscales et sociales des entreprises et enfin par la création d'une institution financière pour les PME. Constituée en 2011, la BC-PME a démarré ses activités en juin 2014. Elle est spécialisée dans le financement des PME et de l'artisanat. Ses missions étant d'apporter un appui financier aux promoteurs de PME au regard des difficultés rencontrées devant les institutions financières classiques.

1.5 LA BOURSE DE LA SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT (BSTP)

La BSTP voit le jour suite au décret n°002/PM du 15 février 2012. C'est un outil développé en Afrique par l'Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUDI) dans le cadre du réseau *Africa Investment Promotion Agency Network* (AFRIPANET). C'est un centre de ressources qui permet le recensement des entreprises et leur évaluation en se basant sur leurs capacités techniques. La BSTP sert de point de rencontre et d'instruments de régularisation entre l'offre et la demande des travaux de sous-traitance industrielle, mais aussi d'instruments d'assistance pour les

partenaires et plus particulièrement les PME sous-traitantes ou fournisseurs. Le principal objectif de la BSTP est de fournir aux entreprises locales manufacturières les outils et les services qui amélioreront leurs performances et leurs pratiques, afin d'accéder aux marchés de la sous-traitance industrielle. Ses missions étant :

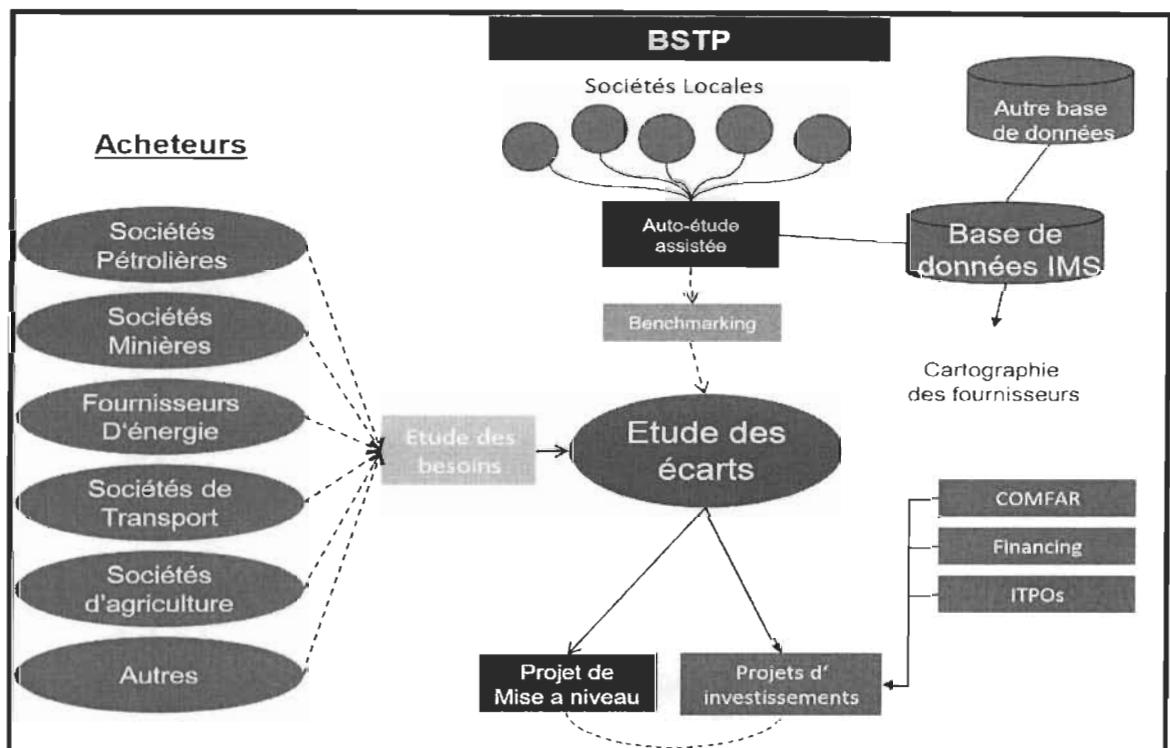
- L'augmentation du niveau de production, d'emploi et des investissements de la sous-traitance industrielle ;
- L'amélioration de la productivité et de la compétitivité au niveau national, sous régional et international ;
- L'amélioration des produits locaux, leur processus de transformation et la compétitivité des PME/PMI ;
- La promotion de la substitution des importations et l'exportation des produits transformés ;
- La contribution au redéploiement des installations manufacturières et donc au transfert de technologie industrielle et du savoir-faire au profit des PME/PMI ;
- L'aide aux entreprises membres à trouver des nouveaux clients et, éventuellement à développer leur rentabilité à travers une analyse de leurs performances et procédés ;
- L'accompagnement à terme de l'entreprise dans une utilisation rationnelle de ses ressources techniques et humaines ;
- La constitution d'une base de données sur les capacités techniques disponibles au Cameroun ;
- La contribution à la promotion des rencontres d'affaires, des journées techniques, des salons spécialisés, des formations et des réunions d'information, principalement axés sur un mode opératoire ;
- L'assistance conseil dans le domaine les domaines de la gestion d'entreprises (comptabilité, gestion technologique de l'information et des télécommunications (TIC)), mais aussi dans les domaines de l'analyse et de la prospection des marchés,

du développement et de l'amélioration des produits de la mise en conformité avec les normes en vigueur, de l'assurance qualité et de la certification

- Le pilotage et l'animation des clusters ;
- Le *Benchmarking*.

La figure 2 présente un résumé des activités de la BSTP.

Figure 2 : Les activités de la BSTP



Source : ONUDI-Cameroun.

1.5.1 Conditions d'adhésion

Les prestations de la BSTP Cameroun s'adressent aux entreprises locales spécialisées dans la sous-traitance industrielle, aux organisations patronales, aux donneurs d'ordres et aux partenaires divers. Pour adhérer à la BSTP les critères sont les suivants :

- Être une PME/PMI de droit camerounais ;
- Être en règle avec l'administration fiscale ;
- Avoir un effectif de 05 personnes au minimum ;
- Être actif dans l'un des secteurs d'intervention de la BSTP ;
- Avoir au moins deux années d'existence, et tous les documents officiels à jour ;
- Souscrire à une adhésion ;
- Souscrire à une cotisation annuelle ;
- Régler les cotisations annuelles dont le barème est arrêté par l'Assemblé Générale de Membres.

15.2 Les secteurs visés par la BSTP

La BSTP du Cameroun intervient dans les secteurs suivants :

- 1) Génie Mécanique ;
- 2) Traitement des surfaces ;
- 3) Génie électrique ;
- 4) Génie civil ;
- 5) Plastiques et caoutchouc ;
- 6) Bois ;
- 7) BTP.

1.5.3 Barème de cotisation de l'association BSTP

La BSTP fonctionnent avec des subventions que lui octroient les pouvoirs publics, mais aussi avec les cotisations de ses membres. Les tableaux 3 et 4 indiquent les cotisations fixées par la BSTP pour une Petite et Moyenne Entreprise et pour la Grande Entreprise.

Tableau 2 : Sous – Traitants ou Preneurs d’Ordres (PO)

Catégorie de membre	Effectif salariés	Cotisation annuelle	Total (FCFA)
Sous-traitant Droit fixe d’entrée : 50.000		100.000	150.000

Source : BSTP

Tableau 3 : Donneurs d’Ordres (DO)

Catégorie de membre	Effectif salariés	Cotisation annuelle	Total (FCFA)
<i>Donneurs d’ordres</i>	Inférieur à 100	100.000	150.000
Droit fixe d’entrée : 50.000	Entre 100 et 300	200.000	250.000
	Supérieur à 300	500.000	550.000

Source : BSTP

1.5.4 Le vocabulaire lexical de la BSTP (source BSTP)

Le Profilage : est une des activités principales de la BSTP qui permet une connaissance approfondie des Petites et Moyennes Entreprises par le recensement de ses capacités techniques et financières, de ses compétences humaines et de ses besoins d’entreprises.

L'outil Benchmarking de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat qui compare la performance opérationnelle d'une entreprise (ses résultats) et pratiques (comment il fait les choses) avec ceux des autres sociétés de même taille et de mêmes caractéristiques. Cette comparaison est axée sur un questionnement de toutes les fonctions de l'entreprise, en termes de résultats et d'usages de travail, sur la base des axes principaux du tableau de bord prospectif : la Finance, la Gestion de la Relation Client, les Processus internes, et les Ressources Humaines. Cela permet aux entreprises d'évaluer objectivement leurs compétences, de voir clairement où elles se situent par rapport aux pratiques internationales dans leur secteur (au niveau national, régional et mondial), et où elles ont besoin de se mettre à niveau pour répondre aux exigences des clients.

Le Programme de Développement de Fournisseurs (PDF), qui est une notion large par laquelle on cherche à renforcer le rendement des entreprises sous-traitantes non seulement en leur permettant d'acquérir les compétences et les capacités qu'exigent d'elles les donneurs d'ouvrages (ou clients), mais aussi en les sensibilisant et en les assistant dans leur réduction des coûts. Ce renforcement de capacités peut se porter sur le contrôle des coûts, la politique des prix, l'amélioration technologique, la gestion de la qualité, la certification, l'organisation interne de l'entreprise, la logistique et l'environnement. Il est une procédure initiée par une entreprise qui a pour objectif d'améliorer les capacités d'un (ou plusieurs) de ses fournisseurs. Il est généralement défini comme activité quand l'acheteur s'engage à améliorer la performance du fournisseur et ses capacités pour répondre à ses besoins d'approvisionnement. Les acheteurs utilisent plusieurs moyens afin d'améliorer les capacités des fournisseurs, entre autres, l'évaluation des opérations du fournisseur, les incitations à l'amélioration des performances, la stimulation de la concurrence entre les fournisseurs, une relation de travail directe avec les fournisseurs.

La mise en relation (ciblage et optimisation des relations), qui est un processus de rapprochement deux personnes ou plus, généralement dans le but d'un mariage. Dans le sens de la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat du Cameroun, ce mot est utilisé dans

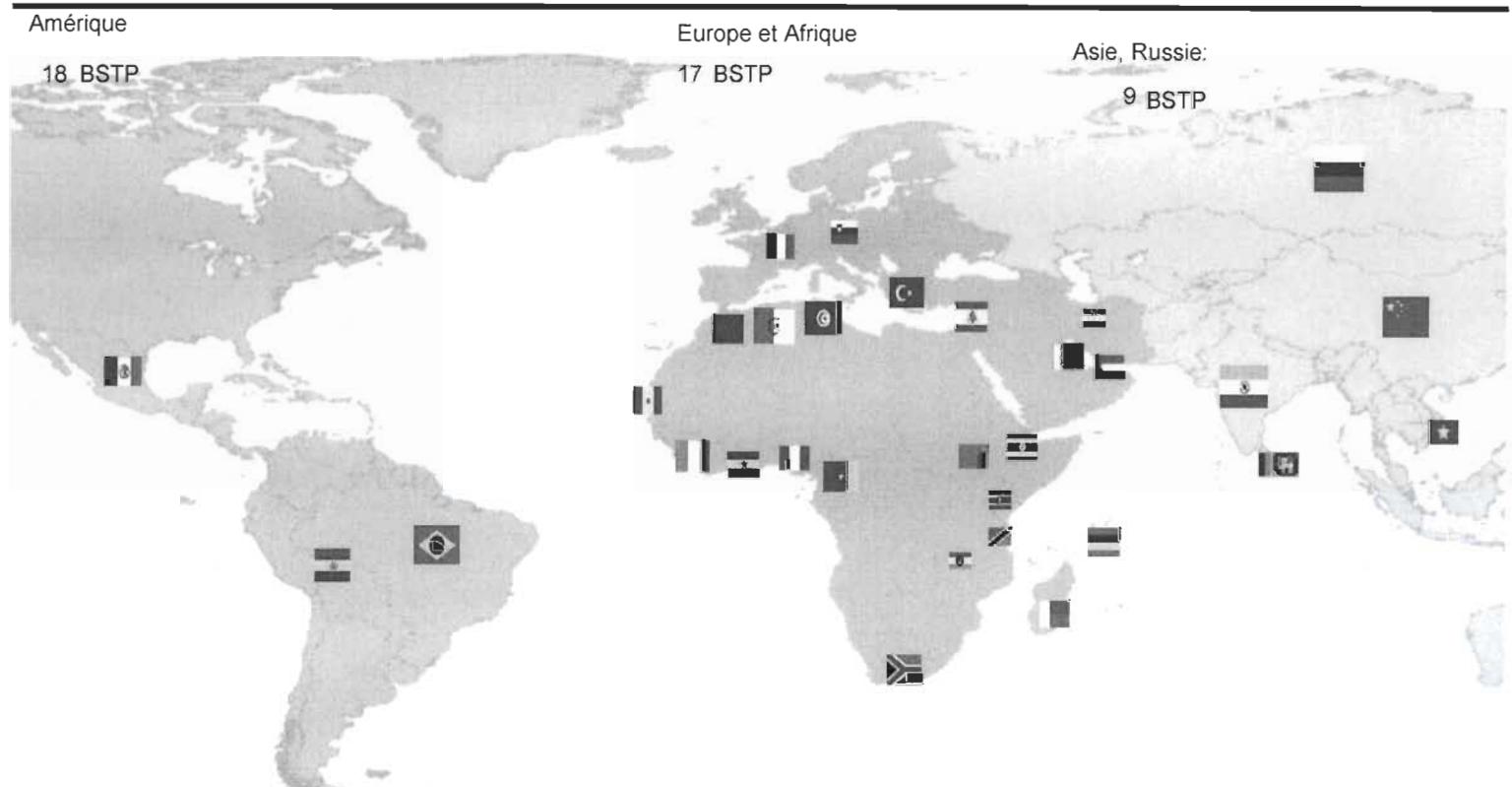
le contexte de l'entreprise pour mettre en relation les acheteurs et les fournisseurs correspondants. À la BSTP CAMEROUN, une équipe technique locale, soutenue par l'ONUDI, travaille directement avec les réseaux d'acheteurs industriels clés pour identifier leurs opportunités de sous-traitance spécifiques et ensuite les mettre en relation avec des potentiels et pertinents fournisseurs locaux.

Le programme BSTP implique un engagement actif avec les services d'approvisionnement des grands donneurs d'ordres, l'identification de la cartographie de leurs exigences, afin de générer une analyse des besoins émanant de leurs stratégies et plans d'approvisionnement. La BSTP est un réservoir d'opportunités pour l'industrie camerounaise. Elle aide les entreprises membres à trouver de nouveaux clients et les accompagne dans une optimisation de l'utilisation des ressources techniques et humaines.

1.5.5 Conclusion sur la BSTP

Les BSTP sont des centres de mise en relation, de promotion et d'informations techniques, pour la sous-traitance industrielle et, de partenariats entre les acheteurs (DO) et les fournisseurs (PO), visant à optimiser les capacités des membres affiliés. Dans le but d'améliorer la compétitivité des PME, d'augmenter le contenu local dans les projets industriels, de contribuer à la croissance économique des pays où elles sont implantées. L'ONUDI a mis en place avec plusieurs pays 44 BSTP. Leur répartition dans le monde est comme représentée dans la figure 3, en Amérique (18), 17 pour l'Europe et l'Afrique et, 7 en Asie et y compris la Russie

Figure 3 : Le réseau mondial des BSTP



Source : ONUDI 2011

1.5.6 Les indicateurs illustrant les résultats de Novembre 2015.

Plusieurs indicateurs ont été recueillis afin de montrer les résultants de diverses actions de la BSTP. Il s'avère que plusieurs entreprises ont bénéficié des programmes de la BSTP. C'est notamment le cas pour le mois de novembre comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Résultats des activités de la BSTP Cameroun pour la période de Novembre 2015.

VOLUME D'ACTIVITES	NOMBRE
Entreprises profilées	520
Secteurs couverts	12
Entreprises ayant reçu une analyse comparative	104
Entreprises accompagnées	104
Acheteurs trouvés	6
Mise en relation effectuées	115
Contrats finalisés	25
Emplois (CDI créés)	40
Emplois (CDD créés)	185
Valeur des contrats finalisés	24 689 499 390 FCFA

Source : BSTP.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

À travers ce chapitre, la lumière est faite sur plusieurs concepts. La littérature les ayant déjà définis (toutefois nous reviendrons sur ces définitions), il convient de voir comment ceux-ci s'appliquent dans notre étude. C'est ainsi que tour à tour seront abordées les notions de PME, de sous-traitance et de performance. De ces concepts émergera le cadre théorique de cette recherche.

2.1 DÉFINITIONS ET GÉNÉRALITÉS SUR LA PME.

L'hétérogénéité en droit des affaires et de l'infrastructure tant physique que juridique fait que la définition de la PME varie selon qu'on soit dans d'un pays où dans un autre (Storey, 2016). Dans la même veine, Levratto (2009, p.21), indique que la construction de la classe des PME varie selon les aires géographiques. Cela se vérifie d'ailleurs dans différents pays ou continents. C'est notamment le cas en France, où cette construction regroupe les petites et moyennes entreprises, à l'exclusion des grandes. Chez les anglo-saxons, seule est retenue la petite taille, et on parle alors de *small businesses*. Tandis que chez les Allemands un privilège est accordé plus à leur position intermédiaire, et ils se réfèrent au *Mittelstand*. Les organismes internationaux pour leur part, se rapprochent de la définition française en regroupant petite et moyenne entreprises sous l'expression « *small and medium sized enterprises* » (SMEs) non sans avoir au préalable, souligné les difficultés liées à leur dénombrement et à la réalisation des comparaisons internationales.

Beaucoup d'auteurs définissent les PME en mettant en exergue une typologie quantitative. Ils classent alors les entreprises selon le nombre de salariés qui y travaillent. Dans le cas du continent américain, il serait important de mentionner deux exemples. Pour ne citer qu'un pays de l'Amérique du Nord, au Canada, les petites entreprises regroupent de 5 à 50 salariés tandis que les moyennes ne peuvent pas employer plus de 500 personnes. En Argentine (Amérique du Sud), les entreprises sont classées en fonction de leurs ventes annuelles et de leur secteur d'activité (une PME industrielle peut avoir un chiffre d'affaires annuel qui, dans un autre secteur économique, placerait cette même entreprise parmi les plus grandes).³ Selon l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dans son journal officiel de mai 2003, « l'entreprise » est définie comme étant :

Toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique.

Pour Julien (1990), le concept PME se caractérise par :

- La taille réduite de l'organisation couplée d'une structure organisationnelle simple
- La centralisation de la gestion ; le pouvoir est essentiellement concentré au niveau du dirigeant.
- Une faible spécialisation caractérisée notamment par la polyvalence des tâches.
- Une stratégie intuitive ou formalisée.
- Un système d'information interne peu organisé et souvent plus ou moins informel.
- Un réseau externe d'information minimal.

Par ailleurs comme beaucoup de spécialistes, il considère qu'il est difficile de spécifier ce que sont les PME eu égard à : « l'extrême hétérogénéité qui existent entre

³ Source : <http://lesdefinitions.fr/pme#ixzz3yOsEJSAz>

elles, ainsi qu'une plus grande volatilité causée par une création constante et des disparitions en grand nombre dans les premières années d'existence ». Nonobstant cette difficulté, cet auteur fait une typologie des PME, en faisant une répartition des tailles d'entreprises selon le nombre d'employés. À cette typologie quantitative il y ajoute des typologies multicritères ou qualitatives. Ainsi on retrouve tour à tour la répartition selon le type de propriété, selon le type d'organisation, la stratégie poursuivie ou le potentiel de la firme. Cette répartition peut se décliner aussi selon l'organisation et la croissance ou le développement, et enfin on peut classer les PME selon les secteurs, les types ou les opportunités de marché (Julien, 2005). Cela est d'autant plus vrai que trois catégories émergent. On distingue tour à tour les toutes petites entreprises (TPE) dont l'effectif varie entre une à dix personnes, les petites entreprises (PE), ayant en leur sein entre dix et cinquante personnes, et enfin les entreprises dites moyennes (ME) avec un nombre d'employés dont l'estimation est comprise entre cinquante à deux cents personnes (Cerrada et Janssen, 2006 ; Marchesnay, 1991). Cependant pour les TPE, un nombre croissant prospère en dessous de cinq à sept personnes. Tandis que pour les ME, certaines activités (BTP par exemple), la structure des moyennes entreprises subsiste au-delà (Marchesnay, 1991).

En France, l'article 51 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) introduit un classement des entreprises suivant quatre catégories pour les besoins de l'analyse statistique et économique du tissu productif. On distingue : les microentreprises aussi parfois appelées très petites entreprises (TPE), les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les entreprises de grandes tailles (GE). Le décret 2008-1354 du 18 décembre 2008, précise les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises.

Industries Canada pour sa part dans sa définition des petites et moyennes entreprises se base sur le nombre d'employés. En effet, une entreprise est dite petite entreprise (PE) si elle a moins de 100 employés dans le secteur de la production et moins de 50 employés dans celui de service. Ainsi avec 499 employés, les entreprises sont alors considérées comme étant moyennes. L'Union Européenne (EU) quant à elle, propose une définition toute aussi axée sur le dénombrement à laquelle elle y enjoint le chiffre d'affaires. Aussi pour cet organisme, la définition suivante est donc retenue : « la PME est une entité ayant un effectif de moins de 250 personnes, un chiffre d'affaire (CA) de 50 millions d'Euros, ou un total de bilan inférieur ou égale à 43 millions d'Euros. Les petites entreprises (PE) ont un effectif compris entre 11 et 50 personnes ». L'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) en France utilise une définition identique de celle l'Union Européenne (UE). Le Tableau 5 présente la répartition des entreprises la plus souvent utilisée en France et au Québec :

Tableau 5 : Répartition la plus souvent utilisée pour la classification des PME

	Artisanales	Petites	Moyennes	Grandes
France Industrie	0 à 9	10 à 49	50 à 499	500 et plus
Services	0 à 4	5 à 19	20 à 199	200 et plus
Québec Industrie	0 à 4	5 à 59	50 à 249	250 et plus
Services	0 à 4	5 à 19	20 à 99	200 et plus

Source : PME Bilan et perspectives - GREPME sous la direction de Pierre-André Julien, page 4.

Silem (1991, p.250) dans l'Encyclopédie de l'économie et de la gestion donne une définition des Petites et Moyennes Entreprises suivante : « comme des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes dans lesquelles le dirigeant assume la responsabilité financière, technique et sociale sans que ces éléments soient dissociés ».

Malgré l'hétérogénéité des définitions des PME, il n'en demeure pas moins que celles-ci ont des caractéristiques communes à l'instar de la taille (effectif) ou de l'indépendance du capital. La taille est en effet l'une des variables les plus usuellement utilisées. Cependant comme le souligne Levratto (2009, p.44-48), la définition statistique limitée au classement par effectif, pose un questionnement au niveau du dénombrement des PME (une PME manufacturière de 50 employés peut être assujettie à une moyenne entreprise, tandis qu'une autre de taille toute aussi identique évoluant dans un autre secteur d'activité serait plutôt une grande entreprise). L'auteure mentionne une autre difficulté que rencontre la définition des PME, c'est la confusion fréquente qui existe sur l'appellation entre « entreprise et établissement » et y compris le terme société qui en sus vient s'y greffée à cette confusion. Il est à noter que les PME peuvent se distinguer par rapport à elles-mêmes mais aussi par rapport aux autres par le cycle de vie dans lequel elles se situent. Aussi une PME serait fort différente dans son cycle de vie. En effet, durant les différentes phases (démarrage, croissance, maturité ou déclin), la PME n'est pas la même entité dans presque tous les niveaux (financiers, humains, organisationnels et opérationnels). De ce qui précède, comment pourrait-on définir la PME en Afrique et plus particulièrement dans le contexte Camerounais ? À toutes les difficultés que souligne la littérature quant à la définition commune de la PME, s'ajoute une autre concernant l'Afrique et le Cameroun en particulier. Beaucoup de PME ne sont pas toujours formellement établies. Néanmoins, la partie qui suit se propose d'être un éclairage sur cette question.

2.1.1 La PME en Afrique et au Cameroun.

Le forum international sur la PME en Afrique tenu Cotonou au Bénin en 2005 et, ayant regroupé les pays de l'Afrique l'ouest et ceux de l'Afrique centrale a fait le constat du grand flou quant à la définition homogène de la PME en Afrique dans ce sens qu'une « définition formelle de la PME, qui permettrait son identification et sa reconnaissance par l'environnement et qui pourrait servir de base pour des politiques et des stratégies nationales et régionales, ainsi que pour des partenariats, soit n'existe pas, soit n'est pas complète, soit est trop large et englobe toutes les entreprises, soit manque d'harmonisation». Cependant, le gouvernement du Cameroun et plusieurs organismes essayent de trouver la définition idoine de la PME.

C'est ainsi que dans une étude réalisée pour la formulation d'un Plan Directeur de Développement des PME au Cameroun en 2007, la Japan International Cooperation Agency (JICA) dans son rapport final définit la PME comme « une entreprise de moins de 150 employés, en excluant les filiales d'entreprises étrangères, les entreprises étatiques, les entreprises issues de la privatisation d'anciennes entreprises étatiques ». Tandis que pour la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC), la PME nationale ici en l'occurrence camerounaise, est toute entreprise dont la majorité des capitaux et les dirigeants sont nationaux, le chiffre d'affaires y étant inférieur ou égal à 500 millions de FCFA (soit 1170237.72 CAD⁴), les fonds propres ne dépassant pas 100 millions de FCFA (soit 233853.64 CAD), et les encours de crédit par caisse à court terme ne dépassant pas 100 millions de FCFA. Le Cameroun adopte une typologie semblable à celle de l'UE. Toutefois des différences se situent au niveau de la taille et du chiffre d'affaires. La loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au

⁴ 1CAD= 427.61 francs CFA (Taux de change du 27 janvier 2016).

Cameroun, définit les Très Petites Entreprises (TPE), les Petites Entreprises (PE) et les Moyennes Entreprises (ME) de manière suivante :

- La Très Petite Entreprise est une entreprise qui emploie au plus cinq personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas quinze (15) millions de francs CFA.
- La Petite Entreprise est une entreprise qui emploie entre six (06) et vingt (20) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA, et n'excède pas cent (100) millions de francs CFA.
- La Moyenne Entreprise est quant à elle une entreprise qui emploie entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à cent (100) millions de francs CFA et n'excède pas un (01) milliard de francs CFA.

Cette typologie des PME camerounaises est présentée dans le tableau 6, soit la ventilation des PME camerounaises par effectifs et par CA.

Tableau 6 : Typologie des PME camerounaises.

	EFFECTIFS	CA
TPE (très petite entreprise)	5	Maxi 14,999 millions de FCFA HT
PE (petite entreprise)	6-20	15- 20,999 millions de FCFA HT
ME (moyenne entreprise)	21-100	21 millions et 1 milliard de FCFA HT

Source : EspacePME Cameroun

Dans le cadre de notre travail, le terme générique PME, est beaucoup employé. Cependant en parlant de politique industrielle, notre analyse concerne en fait davantage les Petites et Moyennes Industries (PMI), ou Petites Entreprises Industrielles (PEI), d'autant plus c'est cette population qu'on retrouve très souvent dans le secteur industriel. Et ce nonobstant qu'on puisse retrouver dans ce domaine des entreprises évoluant dans d'autres secteurs (secteur des services). Or les activités de ces PME sont essentiellement de la sous-traitance. Il importe de prime à bord de définir ce qu'est ce concept et comment s'applique-t-il en contexte PME ? Dans la prochaine thématique que nous aborderons, nous nous efforcerons à y apporter quelques éléments de réponse aux diverses interrogations. En effet, selon l'ONUDI (2004, p.1), « la sous-traitance représente aujourd'hui une pièce essentielle des politiques industrielles et commerciales et s'impose comme stratégie synonyme d'avantages compétitifs ».

2.2 LA SOUS-TRAITANCE

Avec la mondialisation, les frontières commerciales tendent à disparaître. Dans le temps même se créent de grandes entités économiques à l'instar de l'Union Européenne (UE), de la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC), de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), de l'Association de Libre Échange Nord-Américain (ALENA) et bien d'autres encore. Ces mutations de espaces économiques et commerciaux ont des répercussions sur les systèmes de production industrielle. En effet, le modèle hérité du taylorisme (le tout intégré) fait place à un regroupement des activités, on voit apparaître le travail en réseaux. Aussi, la pratique de la sous-traitance se répand et s'internationalise acquérant ainsi une dimension mondiale.

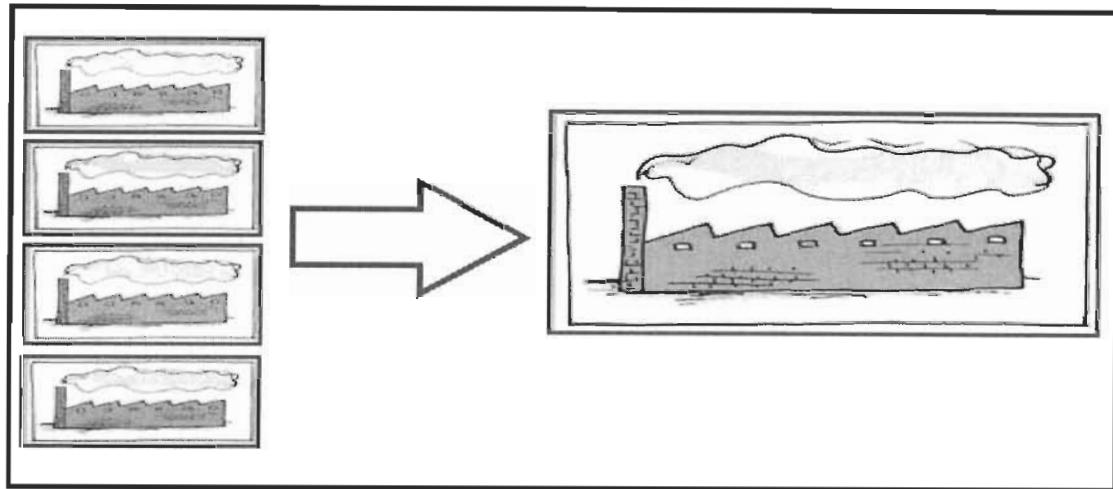
Hummels et al. (2001) montrent dans une étude sur le sujet qu'environ 21% des exportations de dix pays de l'OCDE et de quatre pays émergents proviennent d'échanges de composants. La sous-traitance touche aujourd'hui plusieurs domaines (automobile, aéronautique, informatique, publicité, énergie, information et télécommunication, bâtiment et travaux publics, vente, informatique, bois, comptabilité ...). Nous nous intéressons davantage à la sous-traitance industrielle.

Au Cameroun, selon des données de la BSTP, il existe près de 600 entreprises de sous-traitance industrielles identifiées, affiliées à la BSTP. Les autres entreprises étant de deux catégories. Celles qui ne sont membres de la BSTP mais déclarées auprès de l'administration fiscale, et celles qui ne sont pas du tout déclarées et œuvrant dans l'informel.

Pour l'ONUDI (2004), la sous-traitance est : « l'action réalisée selon un contrat par un sous-traitant (généralement PME) pour un commanditaire (entreprise responsable de la conception⁵) ». Il s'agit donc de l'externalisation de la fabrication de diverses choses notamment, de pièces, de composants, de sous-ensembles, de procédés industriels ou encore des services, faits textuellement selon des directives et procédures préétablies (conception, étirage, cahier des charges...). La matrice de la figure 4 en est une illustration de cette externalisation.

⁵ Sauf sous-traitant de 2^{ème} niveau

Figure 4 : Matrice de la sous-traitance



Source: ONUDI-Cameroun, C Rubbens (2011)

2.2.1 Qu'est-ce qu'un sous-traitant ?

Selon l'ONUDI (2011), les sous-traitants peuvent se définir comme suit :

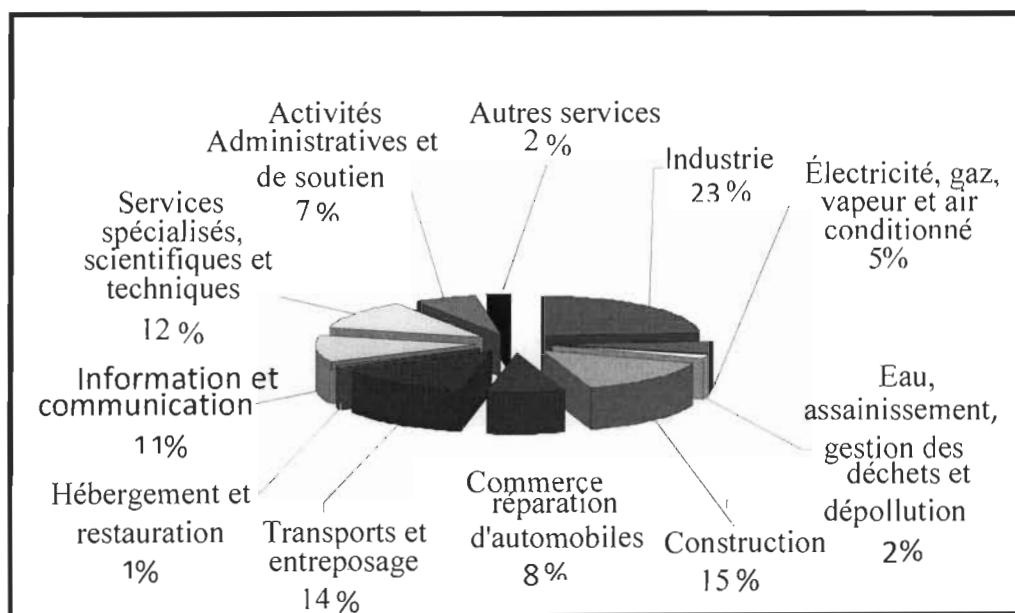
- Habituellement des petites et moyennes entreprises (PME).
- Fabricants travaillant pour le compte d'autres fabricants.
- Fournisseurs de pièces, composants et systèmes.
- Fabrication en fonction de spécifications préétablies.
- Spécialisés.
- Nombre de clients limité.
- Connaissances du marché limitées.

La sous-traitance peut se décomposer selon différents axes. Si on s'intéresse à la nature de l'activité sous-traitée, on distinguera deux formes :

- La sous-traitance industrielle ;
- La sous-traitance de services (ingénierie, logiciels, consultation, marketing, logistique ...).

Cette segmentation étant en outre une conséquence des définitions plurielles sur ce sujet, et l'illustration de cette segmentation se retrouve dans la figure 5.

Figure 5 : La demande de sous-traitance par secteur d'activité en France



Source Insee, Esane 2010

2.2.2 Quelques notions fondamentales sur la sous-traitance.

Chaillou (1977), en parlant de la sous-traitance la décrit comme étant :

Tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir : soit de la définition du travail (en réalisant le document de définition détaillée), soit de la définition des méthodes de travail (en réalisant le document méthode), soit encore de l'exécution du travail à proprement parler (en exécutant la pièce ou le service), cette intervention se faisant jusqu'à l'aboutissement complet du travail.

En d'autres termes, une entreprise dite sous-traitance ou Preneur d'Ordres (PO) se substitue au Donneur d'Ordres (DO) dans le déroulement d'un travail. De même, qu'elle se subordonne aux directives du donneur d'ordres. Baudry (1993), lui emboite le pas et retient la définition citée dans (AFNOR, dans SESI, 1989) où la sous-traitance serait :

Toutes les opérations concernant pour un cycle de production déterminée une ou plusieurs des organisations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance de produit, dont une entreprise, dite sous-traitant, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécification techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort.

Tandis que Billaudot et Julien (2003), pour parler de la sous-traitance, aux dimensions précédentes ils ajoutent la notion d'une : « relation commerciale industrielle à conversion produit/ressource particulière ». Et soulignent qu'étant donné le fait que cette relation ne tient pas compte de la façon donc se fait cette conversion ou le degré d'aliénation de pouvoir dans la relation, il y a place pour diverses formes de sous-traitance. Nous aborderons un peu plus tard les différentes typologies de la sous-traitance. L'ONUDI (2004, p.3) définit pour sa part la sous-traitance comme :

Un rapport économique où une entité, appelée donneur d'ouvrages, demande à une autre entité indépendante, le sous-traitant (ou fournisseur), d'entreprendre la production ou la transformation d'un matériel, d'une composante, d'une partie, d'un sous-ensemble ou de fournir un service industriel selon les caractéristiques définies par le donneur d'ouvrages.

Volot (2010), retient trois définitions de la sous-traitance. Celle du Conseil économique et social en 1973 selon laquelle la sous-traitance est une : « opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale ». Il caractérise cette relation de bilatérale. Ensuite, vient la définition qu'énonce l'article 1 de la loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance et qui la définit comme : « l'opération par laquelle une entreprise confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ». Il envisage donc une relation de sous-traitance tripartite entre le maître de l'ouvrage, entrepreneur principal, sous-traitant, typique du BTP. La définition de la Commission Européenne, étant quant à elle la dernière de trois définitions. Dans une communication du 18 décembre 19783, la sous-traitance est décrite comme :

une opération dans laquelle une entreprise, le donneur d'ordres, charge, suivant ses directives, une autre entreprise, le sous-traitant, de la fabrication des produits, de la prestation de services ou de l'exécution des travaux qui sont destinés à être fournis au donneur d'ordres ou exécutés pour son compte.

La relation est alors dite bipartite. À cela il y ajoute le volet juridique et celui du droit. Sur le plan juridique, la sous-traitance entre dans la catégorie de contrats d'entreprises, autrement dit du contrat de louage d'ouvrage visé à l'article 1710 du code civil :

Le louage d'ouvrage est un contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles. Le locateur d'ouvrage s'oblige, moyennant rémunération, à accomplir de manière indépendante un travail d'ordre matériel ou intellectuel à la demande et au profit d'une autre personne qu'on dénomme client ou donneur d'ordres. Lorsque ce locateur d'ouvrage confie à son tour à un tiers tout ou partie de l'exécution de cette prestation matérielle ou intellectuelle et que ce tiers l'exécute en toute indépendance et sans lien de subordination, le contrat qui se noue alors entre les parties est également un contrat d'entreprise.

Tandis qu'en droit, selon l'article. 1582 et suivants du code civil et l'article. 1713 et suivants du code civil, le contrat d'entreprise est différent du contrat de vente dans la mesure où : « le contrat d'entreprise a pour objet d'accomplir une prestation de service et le contrat de vente celui de transférer la propriété d'une chose ». Ces articles sont complétés par la loi du 31 décembre 1975 (n°75-1334) qui stipule que la sous-traitance est un contrat commercial reliant une entreprise dite commanditaire ou donneur d'ordres à une ou plusieurs entreprises appelées preneur d'ordres ou assujetties qui réalisent tout ou une partie de la production ou des composantes utiles à la production du donneur d'ordres. Le sous-traitant ne pouvant apposer sa propre marque (sauf cas particulier) sur le produit qu'il a fabriqué ou co-fabriqué, ce dernier étant la propriété exclusive du commanditaire.

Baudry (1992 ; 2004), parle d'une : « dépendance économique et d'une subordination professionnelle » dans la mesure où d'un part, l'essentiel du développement des entreprises dépend des commandes qu'elles reçoivent des donneurs d'ordres, qui imposent leurs objectifs à leurs sous-traitants. Par ailleurs, comme l'indique le rapport d'Emmanuel Sartorius⁶ ces faits se traduisent d'autres parts en : « Menaces, non-respect des clauses et renégociations forcées... ». Toutefois, cette position n'est point statique, ni même définitive. En effet, il appert parfois que cette relation puisse évoluer, et les rôles s'inter changer. C'est d'ailleurs ce qu'indiquent Duhautois et Perrandin (2011) en soulignant que : « la position de subordination du sous-traitant au donneur d'ordres peut être inversée ou atténuée si le sous-traitant est de taille importante ou si le donneur d'ordres dépend tout particulièrement du produit ou du service sous-traité ». Dans ce cas de figure, la relation monopolistique bilatéral que décrit Baudry (1992) entre le DO et les

⁶ Les sociétés d'ingénierie victimes de pratiques abusives par Emmanuel Sartorius, ingénieur général des mines en France

PO, tourne à l'avantage des seconds. Ceux-ci étant en mesurent d'avoir un pouvoir de négociation plus élevé que des premiers (DO).

À toutes ces formes de partenariat, la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat ajoute une qui est assez récurrente au Cameroun qui est la « sous-traitance de marché ». Dans celle-ci, une entreprise confie à une autre la réalisation d'un marché conclu avec un maître d'ouvrage. Cette forme diffère de la sous-traitance en cascade car la première entreprise qui était sensée sous-traiter, utilise une autre entreprise pour faire toute la commande à sa place.

La sous-traitance n'est pas cependant pas clairement définie dans la loi camerounaise. En effet il y est fait juste allusion en son **article 25 (2) de la loi portant promotion des PME au Cameroun** en ces termes : « ...il peut être mis en place des incitations à la sous-traitance en faveur des PME opérant sur le territoire national, et/ou des partenariats spécifiques ». Néanmoins, le mécanisme de la sous-traitance est régi par la circulaire n° 002/PM du 15 février 2012 qui porte instructions relatives aux modalités de promotion de la sous-traitance en matière de contrats de partenariat et de contrats négociés dans le cadre de l'application des autres régimes d'incitation à l'investissement. A cet effet, seuls sont concernés par la sous-traitance les PME inscrites au Fichier National des PME et dont 51 % au moins du capital social sont détenus par les nationaux. Cette circulaire rend également obligatoire l'utilisation de la sous-traitance, à hauteur de 30 % au moins des travaux et services en phase d'installation, pour des projets dont le total des investissements est supérieur ou égal à 1,5 milliard de FCFA. Malheureusement, cette contrainte n'est pas toujours respectée par les grandes entreprises, sous prétexte du peu de fiabilité des PME. Or selon le Dr FANSI, Directeur générale de Cible RH, dans une interview accordée au magazine Espace PME Cameroun estime pour

sa part, que si l'obligation légale de cette circulaire était respectée, ça serait en effet un marché de 3800 milliards de FCFA à la portée des PME, rien qu'en prenant en compte des projets structurants.

Pour Vennin (1975) : « le concept de sous-traitance, couramment utilisé sur la base des définitions variables mais qui ont toutes un tronc commun à savoir : un processus d'échange marchand de produits et techniques ». À la lumière de toutes ces définitions, nous retenons pour notre mémoire que la sous-traitance est une forme de relation inter firmes basée sur un partenariat entre deux ou plusieurs entreprises, d'un côté une entreprise pourvoyeuse de la commande ou DO et de l'autre côté, une entreprise sous-traitante ou exécutrice de la commande. La sous-traitance occasionne donc le maillage entre les DO et les fournisseurs /manufacturiers favorisant l'accroissement des occasions d'affaires et boostant par-là la performance des PME de sous-traitance. Il convient de noter en outre que cette relation parfois peut voir un caractère totalement commercial, mais néanmoins beaucoup plus élaborée que celle qui lie le fournisseur ou offreur et un demandeur sur un produit ou service donné. En effet, nonobstant de ce qui précède, le sous-traitant pour livrer son produit ou service a une obligation : celle de respecter certaines spécificités du DO.

Cependant, il faut relever que sur le terrain les activités industrielles entre les firmes peuvent revêtir diverses formes notamment les franchises, les concessions commerciales, les contrats de distribution, les accords de coopération technologique, la *joint-venture*, les contrats de recherche-développement, les contrats de fabrication en commun, la cotraitance... D'où ce constat selon lequel la relation de sous-traitance peut devenir une relation beaucoup plus ou moins étroite. La forme classique de sous-traitance dans un tel cas de figure laisse la place à une relation de partenariat. La littérature sur les

relations inter firmes est abondante sur ce sujet. Elle évoque d'ailleurs des situations de co-opération qui peuvent lier les entreprises aussi bien avec leurs fournisseurs qu'avec leurs distributeurs, leurs clients et même leurs concurrents (Baudry, 2005 ; Calvi et al, 2014 ; Duhautois et Perraudin, 2010 ; Leperche, 2015 ; Mariotti, 2004). Tous ces accords (verticaux et horizontaux) font que la sous-traitance existe sur divers aspects. D'où cet examen des différentes typologies de la sous-traitance.

2.2.3 Typologies de la sous-traitance

La sous-traitance peut être occasionnelle, conjoncturelle ou permanente. Elle se décompose selon la fonction ou la spécialisation des entreprises sous-traitantes. On peut alors parler d'une sous-traitance de spécialité et d'une sous-traitance de capacité.

La sous-traitance est dite de spécialité lorsque le donneur d'ordres fait appel à un spécialiste disposant d'un savoir-faire ou d'équipements nécessaires au lancement ou au développement d'une fabrication, dont lui-même ne peut pas ou ne veut pas, pour des raisons relevant de sa stratégie propre, se doter, notamment s'il estime ses installations insuffisantes ou insuffisamment compétitives pour cette fabrication (Volut, 2010). On l'appelle aussi sous-traitance d'intelligence (Baudry, 1993). Ici, le donneur d'ordres fait appel parce que le type de produit, normalement convertissable en la ressource dont il a besoin, relève d'activités productives qui ne sont pas ou ne sont plus sa spécialité, et dont d'autres entreprises ont fait la leur (Billaudot et al, 2003). L'objectif premier de cette forme de sous-traitance étant la minimisation tant des risques que les coûts relevant de la production d'innovation.

L'autre forme étant la sous-traitance est dite de capacité intervient lorsque le donneur d'ordres, équipé lui-même pour exécuter un produit, recourt à une autre entreprise, soit occasionnellement, soit en raison d'une surcharge ponctuelle, soit en raison d'un incident technique, soit de façon plus ou moins habituelle, parce qu'il entend utiliser des capacités disponibles à l'extérieur, de façon à conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée. (Volut, 2010). Cette définition va dans le même sens que celle retenue par Baudry, 1993 ; Billaudot et Julien, (2003) et Chaillou, (1977). Dans le même ordre d'idées, Cuny et de Crombrugge (2000, p.16), mentionnent que dans ce cas, le donneur d'ordres est limité dans sa capacité pour entreprendre la fabrication de la composante, de la pièce ou du matériel spécifique, a donc recours à un sous-traitant. Tout comme la forme précédente, l'objectif de la sous-traitance de capacité étant de pouvoir gagner en flexibilité afin de faire face au risque conjoncturel.

Un certain consensus ressort chez de nombreux auteurs quant à la classification que l'on peut faire de la sous-traitance. À cette typologie on peut ajouter la sous-traitance de fourniture, dans ce sens qu'elle intègre pour une entreprise, la réalisation à la fois pour le compte d'une autre la définition et l'étude des méthodes à utiliser pour exécuter le travail demandé (Chaillou (1997). Mais la littérature présente également d'autres types de sous-traitance. Selon l'Association française de Normalisation (AFNOR)⁷ :

- ✓ La sous-traitance externe, qui est réalisée directement chez le client final, sur l'un de ses chantiers, ou dans l'une de ses filiales. Elle peut revêtir le caractère de l'une des trois premières formes mentionnées précédemment (de spécialité, de capacité ou de fourniture).
- ✓ La sous-traitance chez l'entreprise sous-traitante, appelée sous-traitance sur site.

⁷ Source: Copyright © 2016 AFNOR Editions
<http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/layout/set/print/sites-autres/maitrise-des-risques/ofm/maitrise-des-risques/v/v-50/v-50-40/2>
26/02/2016

- ✓ La sous-traitance stratégique, dont l'objectif est de tester un marché incertain ou émergent en limitant les risques financiers en cas d'échec, de tester le savoir-faire et la solidité d'une entreprise avant de la reprendre, de s'implanter dans un pays étranger et ainsi contourner les barrières douanières, de se concentrer sur la conception, la recherche-développement (R&D), le marketing et/ou la distribution (qu'elle devra maîtriser pour satisfaire les exigences élevées de sa clientèle), etc.
- ✓ La sous-traitance liée à l'obtention d'un appel d'offre public ou privé par le commanditaire (dans ce cas de figure le client du donneur d'ordres est appelé le « maître d'ouvrage » et il y a convention tripartite : maître d'ouvrage / commanditaire / sous-traitant).
- ✓ La sous-traitance dite « en cascade » (lorsqu'un preneur d'ordres de premier niveau sous-traite lui-même une partie de la production que lui a confiée son commanditaire à une autre PME, considérée dans ce cas comme un sous-traitant de second niveau).
- ✓ La co-traitance (groupement d'entreprises momentané visant à répondre conjointement à un appel d'offre, mais qui n'a pas de personnalité juridique, contrairement au groupement d'intérêt économique [GIE] et à la société en participation). Pour Richardson (1972), c'est de la : « coopération inter-firmes ».

La sous-traitance dépend aussi de la spécialisation de l'entreprise (fabrication des petites ou des grandes séries, des produits très spécifiques, peu ou très technologiques et hautement concurrentiels). La notion de la sous-traitance ainsi définie, quels sont les écueils qui entravent la sous-traitance dans le contexte camerounais ?

2.2.4 Les problématiques de la sous-traitance au Cameroun

Les freins à une émergence réelle de la sous-traitance au Cameroun concernent autant les DO que les PME sous-traitantes. En effet, d'une part il y a peu ou pas de

retombées des investissements étrangers directs (IED) dû au faible niveau d'activités réalisé localement, car comme le soulignent Gaston et Nelson (2002), la quasi-totalité des IED sont concentrés vers les pays industrialisés. D'autre part, les liens entre les fournisseurs locaux et les acheteurs sont faibles, à cela s'ajoutent un manque d'informations claires concernant les PME locales et leurs capacités de production. Il faut aussi relever la méconnaissance de la part des fournisseurs locaux concernant les besoins existants en aval sur le marché, réduisant du même coup la possibilité d'une grande part active de la sous-traitance dans les activités des PME. Pour ce qui est de la qualité et les quantités demandées par des acheteurs de taille importante, les fournisseurs locaux sont souvent incapables d'honorer à ces exigences. Cet état des lieux est consigné dans un rapport d'étude réalisée en 2012 par le Groupement Inter-patronal du Cameroun (Gicam) avec l'appui de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur la place de l'emploi décent dans la sous-traitance privée au Cameroun. Ce rapport indique que, selon les preneurs d'ordres interrogés que le marché de la sous-traitance présente une typologie quasi équilibrée. En termes des prestations qui leur sont confiées, 30% des sous-traitants affirment avoir des prises d'ordre liées à la sous-traitance de spécialisation, 32,5% à la sous-traitance de capacité, et 37,5% à la sous-traitance de marché. Toutefois, en termes de chiffres d'affaires réalisés en prise d'ordre, la sous-traitance de capacité apparaît prédominante et concentre 41,6% du CA total de la sous-traitance. La sous-traitance de marché et la sous-traitance de spécialité suivent avec respectivement 35,5% et 22,9% du CA total de la sous-traitance. Ces ratios sont différents du côté des donneurs d'ordre où l'on note une forte tendance à sous-traiter des activités de capacité selon 66% des donneurs d'ordre.

Au regard de la multitude des sources de financement dont disposent le pays pour la sous-traitance, il n'en demeure pas moins que les enjeux et défis de développement liés à la sous-traitance au Cameroun sont importants. Et ce d'autant plus que le pays est en

plein développement. En effet pour Babissakana (2013), il y a trois grands enjeux pour disposer d'un système de sous-traitance appropriée :

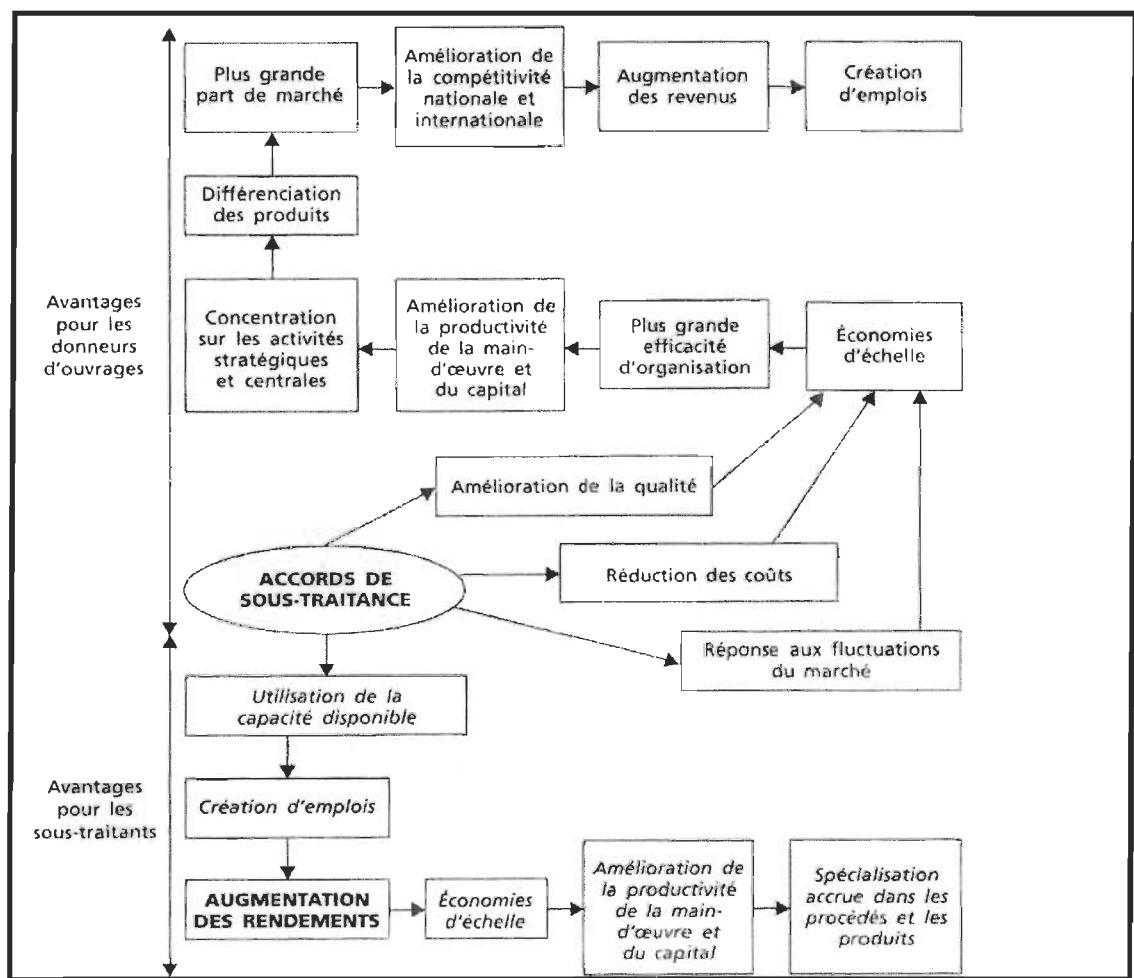
- Une importante part du Produit Intérieur Brut -PIB (14 500 milliards de FCFA en 2013) dépend du recours satisfaisant à la sous-traitance par un nombre croissant de grandes et moyennes entreprises existantes et en phase d'exploitation.
- Une importante part du Budget d'Investissement Public (BIP) (957 milliards de FCFA en 2013) dépend du recours satisfaisant à la sous-traitance (et à la Cotraitance) par un nombre important d'entreprises réalisatrices (cocontractants) des projets d'investissements de l'État (Donneur d'ordre Indirect).
- La cible de la participation des PME locales à hauteur de 30% des dépenses de réalisation des grands projets structurants (voir portefeuille des projets) dépend du recours satisfaisant à la sous-traitance (et à la Cotraitance) par les Maître d'Ouvrage et les entreprises réalisatrices (co-contractants) desdits projets.

À ces enjeux, il associe plusieurs exigences qui sont de nature structurelle (restructuration profonde de la commission nationale de la concurrence, établissement d'un cadre réglementaire et de régulation des délais de paiement, intensification à l'accès aux normes pour les PME sous-traitantes.

Enfin, comme l'indiquait Marie Louise SECKE POUKA, Secrétaire Général du ministère des Petites et Moyennes Industries, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat, par ailleurs présidente du Comité d'Orientation de la BSTP, lors des journées *d'information et de sensibilisation sur les opportunités de sous-traitance organisées les 30 et 31 juillet 2014 à Douala*, la contribution de la sous-traitance dans le tissu économique est très faible, soit environ 2%. Néanmoins, il en ressort que lorsqu'elle est établie, la relation de sous-traitance confère des avantages, qui simultanément sont tirés des deux parties tels que résumés dans la figure 6. En effet, pour les donneurs d'ouvrages, la réduction des coûts est l'une des raisons majeures pour les entreprises à opter pour cette forme de

production. D'autres avantages et non des moindres existent notamment, la recherche de la meilleure qualité du produit, l'accès à certaines régions avec des perspectives de croissance potentielles. La sous-traitance est un mécanisme qui permet de répondre rapidement aux fluctuations du marché, mais elle amène, les donneurs d'ouvrages à se recentrer sur leurs activités stratégiques. Tandis pour les fournisseurs, la sous-traitance concourt non seulement des économies d'échelles dues à une productivité et efficacité plus élevées, ainsi qu'à une utilisation de la capacité disponible, corrélativement au transfert de technologie qui survient très souvent dans cette relation de sous-traitance.

Figure 6 : Différents avantages pour les donneurs d'ordres et pour les sous-traitants



Source : ONUDI (2004)

Pour minimiser ses coûts de transaction, selon la théorie chère à Williamson à la suite des travaux de Coase (théorie des coûts de transaction), un commanditaire peut impartir une partie de sa production à un sous-traitant (externalisation) mais il peut également recombiner au sein de son processus de production le capital et le travail (internalisation), faisant faire ainsi ce qui semblerait pour lui à priori plus couteux. L'impartition permet également de ne pas investir autre mesure dans la conception de sa propre infrastructure. En définitive, le recours à la sous-traitance est un moyen pour les firmes faisant appel à cette façon de produire de réduire leurs coûts, d'augmenter leur rentabilité économique, on peut alors parler d'*outsourcing*. Nonobstant de ce qui précède, c'est également un moyen de limiter les risques y compris les effets négatifs des aléas de la conjoncture. A contrario, pour les PME faisant la sous-traitance, c'est l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires, au regard du partenariat qui les lie aux donneurs d'ordres.

L'évolution de la relation de sous-traitance implique de facto de nombreux changements tant dans les pratiques que dans les comportements. C'est par exemple le cas de l'adoption des politiques d'assurance qualité par les Donneurs d'Ordres. Ces politiques contraignent les PME à changer les façons de faire au risque de se voir disqualifier ou sous-évaluer (Esposito et Raffa, 1992). La désintégration ou la quasi-intégration verticale étant deux grands types d'alliance, Uhlig et Gélinas (2013). Ces auteurs en se référant sur la typologie établie par Leclère et Elis en 1993, évoquent : « les stratégies contractuelles et les stratégies génératives ». Les premières étant régies par un contrat tandis que pour les secondes, le partenariat peut voir naître une nouvelle structure. À toutes ces altérations dans la relation de sous-traitance, Fekih-Soussi et Bellon (2004), n'hésitent pas à souligner que : « cette relation est passée d'une relation simple de court terme à une relation complexe de long terme, fondée sur les complémentarités et les opportunités stratégiques en termes de compétences autant que de marché ». D'où cette cartographie illustrant l'évolution de la relation de sous-traitance avec quelques modèles théories comme indiquée dans le tableau 7.

Tableau 7 : Quelques théories économiques et processus évolutif de la relation de sous-traitance à travers les objectifs des contractants.

<i>Facteurs de succès</i>	<i>Étapes</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Théories</i>
<i>Complémentarité des partenaires</i>	1- Décision d'un objectif stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de croissance externe - Joint-venture. - Impartition. - Clusters. - Transfert de technologie. - Quasi intégration. 	Théorie de la firme et des organisations et théorie des réseaux.
<i>Qualité des inputs de la relation de sous-traitance :</i> - incitations, - complétude des contrats, - otage, - confiance, - continuité, - spécificité.	2- Recherche et négociation	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse des coûts de transactions. - Vérifiabilité. - Coopération et/ou coordination. 	Théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie des incitations et théorie des contrats incomplets.
<i>Qualité des outputs dans la relation de sous-traitance :</i> - création de valeur, - position concurrentielle, - apprentissage (organisationnel, relationnel et cognitif)	3- Management de la relation, performance	<ul style="list-style-type: none"> - Baisse des coûts d'apprentissage. - Augmentation des compétences. - Développement du Savoir agir et réagir. - Transfert des risques. 	Théorie évolutionniste, théorie des ressources et théorie de l'avantage comparatif.
<i>L'environnement de l'accord et de la firme</i>	4- Survie de la relation	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de l'environnement. - Réciprocité des Avantages - Efficience informationnelle 	Théorie de la contingence, théorie de la dépendance en ressources, théorie des compétences et théorie de l'information.

Source : adapté de Fekih-Soussi et Bellon (2004).

2.2.5 Comment la BSTP intègre-t-elle certaines de ces théories dans sa relation avec ses entreprises membres ?

La pérennité, la compétitivité et même la performance des entreprises se traduisent par la capacité de ces organisations à bien intégrer les données qui proviennent de l'environnement dans lequel elles évoluent. Aussi certaines entreprises mettent en place diverses stratégies. De nouveaux modèles de coopération entre les entreprises voient le jour et comme il est mentionné dans le tableau 8, plusieurs théories interviennent dans la relation de sous-traitance. Essayons de voir par quel mécanisme la BSTP intègre certains de ces concepts dans son approche avec les PME.

2.2.5.1 Théorie des réseaux.

Notion relative récente en sciences sociales, la théorie vise la caractérisation d'un système de relations interindividuelles ou inter-organisationnelles. C'est donc au niveau de ces dernières que la BSTP y met un accent. En effet, le maillage des Petites et Moyennes Entreprises sous-traitantes grâce à la synergie de leurs potentialités, permet à ces organisations d'être à mesure de répondre de façon appropriée et efficace à la demande des Donneurs d'Ordres. On parlera dans ce cas, de cotraitance qui est la capacité pour une entreprise à s'associer à d'autres acteurs économiques pour répondre à des problématiques qu'elle pourrait difficilement traiter seul. C'est également là une occasion pour les PME de sous-traitance de réaliser des économies d'échelle. La BSTP crée ainsi de la cohésion et des convergences entre des acteurs qui se connaissent peu ou pas du tout, en essayant dans la mesure du possible à optimiser leur recherche en Donneurs d'Ordres. Par ailleurs, le fait que la BSTP est le principal gestionnaire des clusters au Cameroun dénote de l'emphase qui est mis sur les relations inter-entreprises.

2.2.5.2 *Théorie des contingences.*

La mondialisation amène les entreprises à repenser leur mode d'organisation afin de demeurer compétitives. Ce changement entraînerait une déduction de leurs coûts directs ou indirects. L'école des contingences pose le problème de la structuration des organisations tout en étudiant les impacts des variables contextuelles sur ces organisations. En d'autres termes, l'environnement extérieur conditionne la survie, voire la performance de l'organisation (Miles et Snow, 1978 ; Venkatraman, 1989).

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises est en perpétuel mutation. Or, les entreprises doivent être flexibles et s'adapter (condition sine qua non de leur développement et de leur survie). Ainsi, dans ce système, les organisations se doivent de gérer de façon efficace et efficiente, toutes les incertitudes et les contraintes environnementales pour pouvoir rester pérennes. Cela suppose une « contingence structurelle » et une « contingence stratégique », de concert avec une « contingence technologique ». La BSTP via le *benchmarking*, et son programme PDF, vise à optimiser les capacités de ses PME membres, afin que celles-ci puissent acquérir des habiletés de gestion et d'organisation. Il est en de même des compétences techniques et technologiques qui sont primordiales.

2.2.5.3 *Théorie de l'agence*

Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou mandataire) engagent une autre personne (l'agent ou mandant) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. Cette définition s'apparente à celle de la sous-traitance. En effet, le Donneur d'Ordres étant le principal et

le Preneur d'Ordres (PME sous-traitante) étant ici l'agent. Cependant de par sa nature, la relation d'agence pose problème dans la mesure où les intérêts personnels du principal et de l'agent sont divergents. Dans une telle relation, la situation de l'un des individus dépend d'une action de l'autre (Coriat et Weinstein, 1995). En effet, il existe de nombreuses difficultés de coordination résultant entre le fournisseur et le DO. Difficultés que certains prestataires rencontrent avec les entreprises externalisatrices. et qui nécessitent une prise en compte dans la relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire. Ces difficultés entraînent deux incertitudes : l'anti sélection et le risque moral (Baudry, 1992). La BSTP avec son programme de profilage, identifie les capacités de ses membres avant toute mise en relation, pour diminuer ces incertitudes.

2.2.6 Conclusion partielle

Les PME dans leur relation de sous-traitance avec les grandes entreprises sont soumises à des contraintes fortes, mais bénéficient cependant de cette proximité avec les GE au niveau de l'apprentissage. Par conséquent, cette relation induit un transfert de technologie comme le dit si bien Colovic (2008) du : « haut vers le bas ». Et poursuit en ajoutant que du fait que les Donneurs d'Ordres partagent leur savoir-faire avec les PME sous-traitantes, celles-ci se rapprochent ainsi de plus en plus de leurs Donneurs d'Ordres, avec pour corolaire l'amélioration des PME en termes d'efficacité technologique, de productivité, d'efficacité et de performance. Toutefois, cette position est à nuancer. En effet, plusieurs travaux comme ceux de Mol (2005) prouvent qu'aujourd'hui, indéniablement une majorité des innovations proviendraient d'une co-production entre les Donneurs d'Ordres et leurs fournisseurs. Cela impliquerait un savoir partagé. Quoi qu'il en soit les PME sous-traitantes se doivent d'être opérationnelles et aptes afin de glaner des marchés. De ce qui précède, il ne serait pas inopportun de voir la sous-traitance

comme faisant partie des leviers ou facteurs déclencheurs de performance. Se pose alors inéluctablement la question du concept de performance. C'est quoi la performance ? Et comment la définit-on en contexte PME ? Nous y apporterons des éléments de réponse à la lumière des différentes lectures effectuées.

2.3 LA PERFORMANCE

Selon le Grand dictionnaire français Larousse, la performance vient du mot anglais dont la signification est : « exécution, achèvement ; par extension exploit quelconque ». Ce qui est défini comme : « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs » (OCDE 2005, p. 65). Une autre définition indique plus son opérationnalisation. Aussi le dictionnaire Oxford propose une définition de la performance qui met l'accent sur les moyens : « *the accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken the doing of any action or work; working, action* ». Parler de performance, selon ces définitions, amène à réfléchir plus sur les résultats finaux que sur les moyens mis en jeu pour y arriver. (Maltais, 2012). Cependant, comment ce concept se traduit-il dans les entreprises ?

2.3.1 La performance dans les organisations

Le concept de la performance est un concept polysémique mettant en exergue un vaste corpus de définition (Bessire, 1999). La performance peut être définie en termes

d'efficacité et d'efficience. Pour Neely (1999) et Saulquin (2000), l'efficacité étant la mesure dans laquelle elle remplit sa mission et atteint ses buts, tandis que l'efficience se caractérisant par l'optimisation des outils dont disposent l'organisation pour parvenir à un résultat. La performance s'articule aussi autour de la notion de productivité, d'atteintes d'objectifs (Bouguignon, 1995 ; Lorino, 1997). En effet, Bourguignon (1995) relève qu'une entreprise est dite performante lorsque celle-ci atteint ses objectifs, quelles que soient leurs natures et leurs variétés. La performance peut être utilisée dans des domaines tels que le marketing, la production ou la gestion des ressources humaines. On retrouve aussi ce concept dans divers champs de l'activité socio-économique, qui englobent le sport (performance sportive), la machinerie et l'outillage (machine performante), l'économie (performance économique), les finances (performance financière) ou encore l'administration (la performance des services publics). Cette omniprésence dans plusieurs termes amène Ben Ahmed et Yannou (2001) à la qualifier de terme « réceptacle » en ce sens que la performance regroupe plusieurs significations provenant des diverses disciplines. La performance peut par ailleurs être abordée selon chaque discipline spécifique (le marketing, les ventes, la production...), ce qui lui confère le terme de transversal.

Naguère la performance des entreprises était réduite aux seules des variables financières (Walker et Brown, 2004). Effectivement les indicateurs de performance qui reviennent le plus souvent sont le taux de croissance annuelle de ventes et certains ratios financiers (St-Pierre, 1999, p.263). Cependant plusieurs autres études ont montré que d'autres facteurs devraient être pris en compte pour mesurer la performance. Étant donné que ces indicateurs ne sont que l'expression de la performance passée et ne peuvent en aucun cas prédire la performance future des entreprises. La performance pouvant être l'atteinte des objectifs économiques fondés sur le rapport valeur-coût (Lorino, 1997) ainsi, elle découle donc de tout ce qui et seulement contribue à l'amélioration de ce couple (valeur-coût). Et il ajoute deux ans plus tard en 1999, que la performance d'une

organisation sous-tend plusieurs paramètres à savoir le jugement porté par la « société » c'est-à-dire les clients, les usagers et les riverains, sur le rapport entre la valeur produite (besoins satisfaits) et les coûts encourus en l'occurrence les ressources consommées. Plus largement, la performance d'une entreprise peut s'analyser à la lumière de la *stakeholder theory* (Freeman, 1984). En effet, selon la théorie des « parties prenantes », la performance peut être vue sous différents angles selon qu'on soit acteur de l'organisation ou détenteur d'un intérêt. C'est ainsi qu'à cet effet, Evina (2008) prend en compte les autres acteurs de l'entreprise (détenteurs d'enjeu) et distingue la performance à plusieurs niveaux. Il parle de performance selon le prisme du dirigeant, qui serait la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, tandis que pour l'employé, elle semblerait correspondre au meilleur climat de travail au sein de l'entreprise. Enfin quant au client, la performance serait plus orientée vers la qualité des services rendus. Plusieurs auteurs abondent dans ce sens (Caby et Hirigoyen, 2001 ; Neely et al, 2001). À cet argument vient s'ajouter la remarque de Jarvis, Corman, Kitching et Lightfoot, (2000) lorsqu'ils indiquent l'importance de la prise en compte des objectifs personnels du propriétaire dirigeant de l'entreprise pour définir la performance.

D'autres facteurs peuvent être déterminants dans la mesure de la performance et méritent in fine d'y prêter attention. C'est ainsi que dans une étude sur les PME industrielles en Turquie, Karpak et Topçu, (2010) s'entendent pour dire que la performance des entreprises est influencée par des facteurs externes tels que les politiques publiques (17%), la situation géographique, soit l'emplacement des usines (12%) et par des facteurs internes notamment l'intensité concurrentielle (10%). St-Jean (2012), n'hésite pas à dire en parlant des PME du secteur forestier que : « dans les PME, la performance peut être mesurée, suivie et gérée à l'aide de divers moyens, outils et systèmes. La compréhension, l'utilisation et la bonne maîtrise de ces outils sont autant de facteurs qui peuvent en eux-mêmes influencer la performance ».

La performance peut découler de l'organisation elle-même. Dès lors, on parle de performance organisationnelle, Morin et al (1994) déclarent que ce sont les individus dans l'organisation eu égard à leur rôle et statut, qui définissent les critères de performance. De façon similaire, Steers (1997) élabore sa définition de la performance, comme étant : « la capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et ses buts opérationnels » (p.5). En somme pour une organisation, c'est la capacité à atteindre ses buts et à s'acquitter de sa mission d'ensemble. Tandis que (Cano et al, 2004 ; Kaplan et Norton, 2001) pensent plutôt à la stratégie dans la mesure où pour une organisation, la performance doit correspondre à la mise en œuvre d'une stratégie. Par ailleurs, dans son analyse stratégique, Porter (1979) utilise la « performance opérationnelle ». Pour cet auteur, la recherche de performance est indissociable entre plusieurs composantes, l'action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

D'autres études par contre se sont axées sur la performance sociale. Celle-ci étant le résultat d'une entreprise dans des domaines qui ne relèvent pas directement de l'entreprise. Reynaud (2005) indique en ce sens que la performance comprend également la prise en compte et l'atteinte des préoccupations sociétales, à savoir sociales et environnementales. Surtout que pour le capitalisme contemporain, l'entreprise est conçue comme « une institution investie de responsabilités sociales et donc poursuivant des finalités multiples ; l'entreprise ainsi conçue relève d'un pluralisme partenarial visant à concilier les intérêts des clients, des actionnaires, des salariés et, dans une certaine mesure, de l'environnement » cité dans Saghroum et Eglem (2008). Ceci revient à dire que la performance ne peut plus être déclinée que sur une vision financière, mais que d'autres dimensions doivent être incluses en dehors de l'aspect économique à savoir : les dimensions sociales et environnementales. La réunion de ces trois dimensions fait apparaître le concept de « performance globale ».

Le climat d'affaires, l'environnement peuvent jouer un rôle sur la performance. Au Cameroun, l'assainissement du climat d'affaires va dans ce sens. Evina (2008) soutient que la performance est un construit support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de sa mesure. Elle implique un jugement de valeurs sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Dès lors, St-Pierre et al (2013), relèvent que la performance peut être influencée par les capacités stratégiques qu'elles développent mais aussi par l'environnement national à savoir la culture, et l'écosystème dans lequel opèrent les entreprises dans la mesure où s'y trouvent notamment les ressources, les barrières et les différentes législations.

L'abondance des définitions de la performance explique l'absence de consensus entre les différents auteurs pour trouver une définition claire de ce concept. La littérature nous amène à avoir une compréhension du caractère multidimensionnel et contingent de la performance (Cohanier et al, 2010). Elle se caractérise par des indicateurs financiers et non financiers (Bergeron, 2010). Ce qui nous conduit vers une vision assez large et globale de la performance, d'autant plus que comme l'indiquent St Pierre et Cadieux (2011), la conception de performance peut-être établit selon les buts ou objectifs des propriétaires dirigeants. Ainsi on peut avoir un propriétaire dirigeant qui privilégie la qualité de vie du personnel, tandis que pour un autre, l'objectif sera la réputation de son entreprise. Aussi, ces deux auteures s'entendent pour dire que la performance peut-être (selon la conception du propriétaire dirigeant) personnelle, économique, durable (sociale, sociétale et environnementale). Elles ont ainsi recensé les différents types de performance qu'on retrouve dans le tableau 8. Toutefois, dans le cadre de ce travail, étant donné comme nous l'avons souligné le caractère polysémique du concept de la performance, nous retenons principalement deux types de performances. La performance économique et la performance durable qu'il conviendra de définir. La performance économique s'exprime en termes de ressources consommées, d'objectifs et de progression vers ces objectifs

(Bessire, 1999), selon Morin et al (1994) cela se caractérise par « efficience économique », en minimisant les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. La performance durable quant à elle englobe trois volets. Pour le Centre des jeunes dirigeants, on distingue : « la performance sociale, qui pose la question de la place de l'humain dans l'entreprise », « la performance sociétale, qui pose la question de la place de l'entreprise dans la société ». Quant au dernier volet, Turki (2009) le définit comme suit : « la performance environnementale est le résultat des efforts gestionnaires et techniques de l'entreprise dans la protection de l'environnement et dans la variation des pressions écologiques ». Celle-ci concerne en somme l'intégration de l'entreprise aux écosystèmes y compris le pouvoir à limiter ses impacts environnementaux.

Tableau 8 : Types de performance selon les propriétaires dirigeants dans la littérature

Type de performance	Indicateurs utilisés dans la littérature	Auteurs
Performance personnelle	Reconnaissance sociale Patrimoine personnel Qualité de vie Indépendance et autonomie	Gray (2002) Greenbank (2001) LeCornu <i>et al.</i> (1996) Reijonen et Komppula (2007) Walker et Brown (2004)
Performance économique	Croissance Taille de l'entreprise Liquidités pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise Capacité de l'entreprise à générer des revenus suffisants Santé financière Satisfaction des besoins des clients Qualité du produit ou du service offert	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) LeCornu <i>et al.</i> (1996) Morris <i>et al.</i> (2006) Székely et Knorsch (2005) Walker et Brown (2004)
Performance durable (sociale et environnementale)	Maintien des emplois Investissement dans la société Qualité de vie du personnel Réputation de l'entreprise Équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) Morris <i>et al.</i> (2006) Székely et Knorsch (2005)

Source : St-Pierre et Cadieux (2011)

2.3.2 Les outils de mesure de la performance globale, les indicateurs et les tableaux de bord⁸

Le concept de la performance est une notion assez difficile à appréhender, d'autant plus les indicateurs utilisés dans littérature sont nombreux et peuvent être analysés sous différents angles pour mesurer la performance organisationnelle.

2.3.2.1 *Les outils de mesure*

- *Balanced Scorecard* (BSC, tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré).
- SBSC (*Sustainable BSC*) : BSC spécifique à la responsabilité sociétale.
- TBSC (Total BSC), reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes.
- Arbre d'alignement stratégique, sorte de tableau de cohérence stratégique.
- *Triple Bottom Line reporting* (TBL).
- Reporting GRI (*global reporting initiative*).
- Mesure de la Valeur ajoutée : solde du compte de production.

2.3.2.2 *Les indicateurs et les tableaux de bord*

- Indicateurs financiers traditionnels : Résultat par action, free cash flowsROA (*Return on Assets*) et ROI (*Return On Investment*), ROE ou *Return On Equity*.
- Nouveaux indicateurs de mesure de la performance financière : EVA® (Economic Value Added), CFROI (*Cash-Flow Return On Investment*, par le cabinet Hot Value) ...
- Pyramide de la performance de Lynch et Cross (très proche dans son esprit du BSC).

⁸ La mesure de la performance, un art difficile ! Par Vincent Lacolie paru dans le JDN l'économie de demain du 23/01/15

- Indicateurs de performance (Key Performance Indicator, KPI).
- Indicateurs de performance des processus de production (capabilité).
- Indicateurs de productivité de la main d'œuvre.
- Indicateurs de performance globale d'un projet (selon les indices d'activité et de productivité, s'appuyant sur les courbes de coût en S).
- Indicateurs de performance selon Modèle EFQM (partie "résultat" du modèle),
- Tableau de bord prospectif « à la française » par « pseudo-opposition » à son équivalent américain (le BSC).
- Tableau de Bord Contextuel.

D'autres modèles existent :

- Le modèle du Malcolm Baldridge (Qualimètre utilisé au Québec),
- L'European Foundation Quality Management,
- Le PDG,
- Le DIAGNO-STIQ...

2.3.3 Mesures et indicateurs de l'étude

Pour les besoins de cette recherche, nous avons fait appel à plusieurs indicateurs et mesures de la performance. Quant à ce qui a trait à l'efficacité, on a utilisé un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, le critère utilisé est celui qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat. Parmi les indicateurs de mesure que nous avons utilisés, certains étaient de nature objective comme les finances (la croissance du chiffre d'affaires, la gestion de la production...). Ceux-ci, en effet s'y prêtent bien pour cette étude. Concomitamment des indicateurs de mesure plus subjective ou intangible tels que certains processus internes (amélioration de la main-d'œuvre, la qualité de vie des employés ou l'amélioration ou la mise à niveau technologique...) furent plébiscités.

2.3.4 Conclusion partielle

Au regard des nombreux écrits sur le concept de la performance, nous pouvons dire que la performance d'une organisation se manifesterait alors dans les diverses activités entreprises par celle-ci en vue d'accomplir sa mission. Elle est très souvent mesurée par des ratios de structure financière (Avoir/ Actif, Dette/Avoir, Dette/Actif, Actif/Avoir), des ratios de gestion comme la rotation des stocks (Ventes/Stocks) ou la rotation de l'actif (Ventes/Actif), les rations de rentabilité comme le rendement sur fonds propre (*Return On Equity*, ROE = Bénéfice Net/Avoir) et les ratios de flux monétaires à l'instar de l'Efficacité de la gestion de l'encaisse (EGE). Ce ratio s'obtient en divisant les flux monétaires d'exploitation par les ventes. Cependant, Berland (2009, p. 120) indique que :

- ces indicateurs traditionnels ont fait l'objet de critiques nombreuses qui ont amené une double proposition d'amélioration
 - Définir des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise (EVA ou *Economic Value Added*, CFROI ou *Cash Flow Return On Investment*...).
 - Utiliser des indicateurs non financiers qui seraient des indicateurs avancés d'une performance de plus en plus immatérielle.

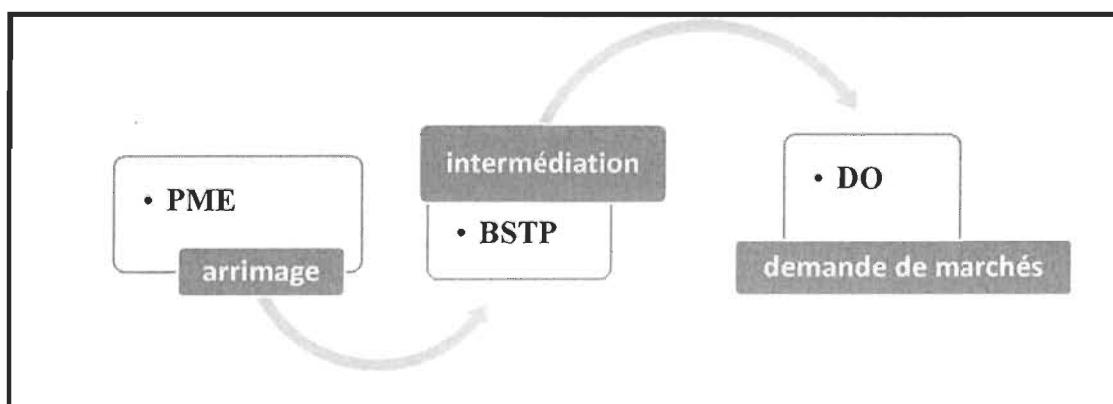
Cette position nous amène à la conclusion selon laquelle, la performance se mesure aussi par des variables non financières. Elle est alors un ensemble de bouleversements et d'évolutions positifs, qui consiste à atteindre un résultat optimal obtenu grâce à l'utilisation la plus efficiente des ressources de l'entreprise. Par ailleurs, d'un part les résultats et leurs effets en sont souvent les aspects les plus aisément observables. Or pour beaucoup de gestionnaires d'entreprises, l'amélioration de la performance reste une de leur préoccupation majeure comme le soulignent Tan et al., (2012). D'autre part, notion assez subjective, la performance est en définitive polymorphe, et afin de pouvoir rester concurrentielle et assurer sa pérennité, la performance d'une organisation se doit d'être

au cœur de celle-ci. Elle se doit prendre en compte toutes les parties prenantes à l'organisation.

2.4 CADRE THÉORIQUE

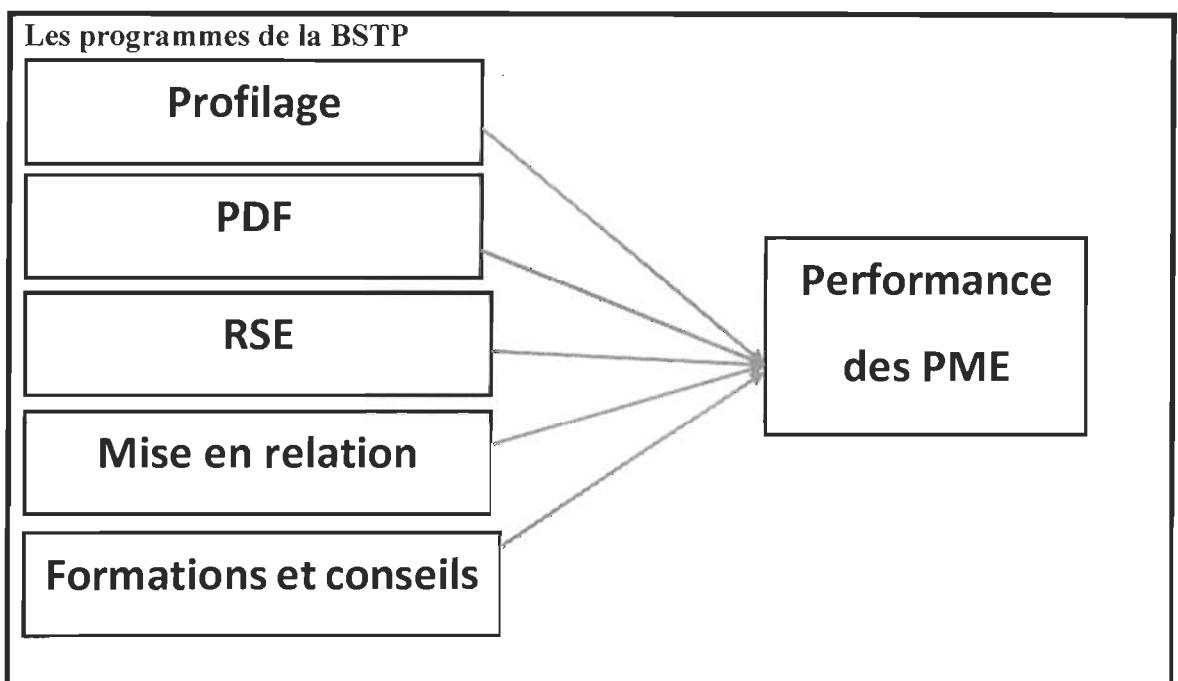
Comme indiqué précédemment, la BSTP sert de courroie de transition et d'intermédiation. Elle met en relation sous-traitants et acheteurs comme l'illustre la figure 7 et, permet ainsi à des investisseurs publics (En particulier les entreprises d'Etat) et des grandes sociétés de devenir des acteurs importants du développement économique local. Et pour répondre aux besoins des grandes entreprises et des multinationales, les PME camerounaises doivent nécessairement se remettre en question, afin de satisfaire aux exigences des donneurs d'ouvrages. Ce qui impliquerait notamment un arrimage à la BSTP, qui grâce à ses programmes rend ces exigences réalisables, et qui par ricochet indurait à priori à une performance plus accrue pour toutes les PME membres

Figure 7 : Arrimage des PME à la BSTP et intermédiation avec les DO.



Au regard de ce qui précède, le modèle ici représenté par la figure 8 constitue le cadre d'analyse que nous avons utilisé et à la lumière duquel nous avons voulu vérifier que les programmes de la BSTP amélioraient la performance des PME.

Figure 8 : Modèle conceptuel d'analyse



La BSTP est-elle cet organisme qui impulse la performance ? En effet, les PME en s'arrimant à cet organisme voient leur mode fonctionnement y compris les résultats de leurs entreprises être affectés., à travers plusieurs mécanismes tels que :

1. Le profilage de l'entreprise, afin de découvrir les points faibles à optimiser et les points forts à consolider. Le profilage ou diagnostic serait un bulletin reflétant l'état de santé des entreprises, qui lui-même découle de l'association entre les différentes décisions prises par les dirigeants (choix de la stratégie, ressources utilisées...) et les résultats obtenus en termes de performance (St-Pierre et Schmitt, 2011). De la même

veine, St-Pierre (2015) indique que : « le diagnostic expose la situation de l'entreprise en analysant l'ensemble des informations qui la concernent ».

2. Le PDF ou renforcement de capacités permet de fournir une assistance technique à des groupes de sous-traitants et de fournisseurs de petite taille dans le but de mettre à niveau leurs compétences techniques et commerciales et leur capacité à satisfaire les demandes de qualité de leurs donneurs d'ouvrages ou clients (ONUDI, 2004). Cette action exige selon Wagnaraja (2003), de mener certaines actions entre autres :

- Acquérir systématique des nouvelles capacités en matière de production et de conception de produit ;
- Améliorer les méthodes, les normes, la qualité et la productivité ;
- Recruter du personnel qualifié et assurer sa formation ;
- Nouer des relations de sous-traitance avec d'autres entreprises ;
- Faire appel aux organismes de diffusion des technologies et autres services aux entreprises ;
- Organiser une prospection active pour trouver des acheteurs et des agents commerciaux à l'étranger.

3. La diffusion auprès de ses membres des principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Pour Capron et Quairel-Lanoizelée, (2011), la norme ISO 26000 définit la notion de responsabilité sociale de l'organisation (RSO) comme étant la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prenne en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ». Cependant les entreprises doivent y adhérer de manière volontaire comme le souligne la Commission des Communautés européennes (2001, p. 6) « Les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes sur une base volontaire ». Toutefois, dans les exigences des DO lors de leur demande de marché, les PME sous-traitantes se doivent

d'intégrer ces principes de responsabilité et la BSTP intervient pour mettre ses membres en conformité.

4. La mise en relation permet l'établissement d'accords coopératifs entre diverses unités de production complémentaires, à savoir entre un donneur d'ouvrages et divers fournisseurs ou sous-traitants. Le souci étant de préserver la complémentarité des atouts et des technologies entre les parties concernées pouvant ainsi former la base pour l'établissement de rapports verticaux avec un partage à long terme des responsabilités (ONUDI, 2004).
5. Les formations et conseils restent un luxe pour les PME des pays développement, en effet, les investissements consacrés à l'acquisition de compétences en matière d'ingénierie demeurent faibles d'où cette pénurie des services de conseil et d'assistance technique. Toutefois, les services de conseil en gestion commencent à émerger, cependant y accéder reste assez difficile (OCDE, 2004). L'une des missions de la BSTP est de favoriser l'accès à ces services de formation et de conseils ayant vocation à permettre aux PME locales de pouvoir répondre aux exigences des sociétés multinationales. Cette formation pouvant se faire par le biais des outils tels que le compagnonnage.
6. Le *benchmarking*, est un processus de recherche, continue et systématique par lequel des comparaisons sont faites entre différentes fonctions, départements ou activités, et la création d'un mode de référence (Yasin, 2002). C'est d'ailleurs ce que souligne Quélin (2003) en parlant du *benchmarking* de la performance interne. En effet pour cet auteur, le *benchmarking* « insiste sur le positionnement relatif, en termes de performance et d'efficacité, de la fonction interne vis-à-vis des pratiques existantes des prestataires ». En définitive, c'est comme l'indique Bruno (2009) : « un outil d'auto-évaluation et d'aide à la décision conçu par la science managériale dans un souci de rationalisation organisationnelle ». Il existe plusieurs types de *benchmarking*, dont les trois principales sont le *benchmarking* interne, le *benchmarking* concurrentiel et le *benchmarking* générique (St-Pierre, 2015).

La BSTP fait un *benchmarking* à toutes ses membres (PME). C'est ainsi que les PME doivent être en mesure d'évaluer certains secteurs de leurs activités en fonction des programmes qu'ils reçoivent. Toutefois plusieurs questions se posent par rapport à cette adhésion.

- L'intégration de cette nouvelle pratique d'affaires affecte t- elle la croissance de l'entreprise ?
- Quelles répercussions en découlent de cet arrimage sur la santé financière de la PME ?
- Comment ces actions impactent-elle sur l'amélioration ou la mise à niveau technologique des entreprises ?
- Observe-t-on des effets spécifiques sur la qualité de vie des employés ?
- Comment les déterminants de cette performance se déclinent-ils selon les différentes configurations des PME ?

Compte tenu de ce qui précède, les PME ont besoin de combler leurs lacunes par l'intégration des nouvelles pratiques, d'autant plus que les stratégies qu'adoptent les Petites et Moyennes entreprises ont des répercussions sur leur performance économique ou sociale (Bergeron, 2000). D'où l'hypothèse suivante :

- H 1 : *Les programmes de la BSTP sont en adéquation avec les besoins des PME.*

La mise à niveau permet aux PME de se battre à armes égales avec leurs concurrentes. Aussi, la qualité des services offerts aux entrepreneurs est un des facteurs de performance des structures d'accompagnement. (Peter et al., 2004 ; Vedel et Stephany, 2009), et impacte aussi sur la performance des entreprises. D'où l'hypothèse suivante :

- H 2 : *Les programmes de la BSTP favorisent la compétitivité.*

Or comme nous l'avons souligné précédemment, la littérature existante indique le rôle de premier plan que jouent les PME dans le développement d'un pays tant sur le plan économique que sur le plan social. À ce propos Julien (2005) indique que : « Partout dans

le monde, les gouvernements ont désormais conscience de l'importance des petites entreprises et de leur contribution à la croissance économique, à la cohésion sociale, à l'emploi et au développement local ». Dans le même registre, Estimé dans Levratto (2009, p.9) parle lui : « de la contribution des PME à l'emploi, à l'innovation et, plus généralement, à la croissance, mais aussi de leur importance pour la cohésion sociale et la lutte contre la pauvreté » plaçant ainsi les PME au cœur des préoccupations des gouvernants. Des pratiques d'affaires inadéquates ou inadaptées sont donc à proscrire. Le Cameroun est un pays dont le développement doit passer par une meilleure politique industrielle que celle prescrite naguère. La création de la BSTP pour accompagner les PME est une excellente idée. Cependant, l'adhésion des PME camerounaises du secteur industriel à cet organisme est-elle la meilleure approche à adopter au regard de leur performance ? Les réponses apportées aux différentes interrogations apporteront des éclaircissements sur les stratégies que devront adopter les PME, mais également sur une politique d'accompagnement plus appropriée.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Selon Gauthier et al. (2006), « la méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche, et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme » (p. 8). Il s'agit ici d'établir une méthodologie de recherche suivant trois grands axes. Le premier étant la représentation cognitive de la stratégie de recherche priorisée par le chercheur. Ensuite doit émerger la forme de cette recherche, soit le design de la recherche. Enfin, apparaît la méthode de recherche, qui est un ensemble de techniques utilisés par le chercheur pour la mise en pratique de sa stratégie et de son design de la recherche. Dans ce chapitre, il est question d'exposer la méthodologie retenue pour cette recherche, en vue de vérifier la validité des hypothèses énoncées précédemment. Un raisonnement déductif est alors choisi. Seront abordés respectivement la stratégie de recherche, l'échantillonnage, l'instrument de mesure des variables et le niveau de mesure, enfin la méthode d'analyse des données.

3.1 STRATÉGIE

Pour aborder la problématique susmentionnée et vérifier notre modèle de recherche, nous optons pour la stratégie de recherche une approche positiviste. En effet, avec les résultats du terrain nous tenterons de vérifier empiriquement nos hypothèses. La recherche s'appuie sur une méthode quantitative par l'administration d'un questionnaire. Les techniques d'analyses utilisées sont de nature quantitative. Plusieurs entrevues sont toutefois réalisées, pour comprendre la dynamique des programmes de la BSTP perçue par les dirigeants de PME. Le but étant d'avoir une vue plus fine de la performance des

PME. Cependant, les résultats de ces entrevues restent purement consultatifs. En effet, il ne s'agit en aucun cas de procéder à une triangulation entre l'analyse quantitative et l'analyse qualitative.

L'étude de cette recherche est à la fois exploratoire et descriptive corrélationnelle. Exploratoire, par le fait que la littérature fait très peu mention des variables telles que le Profilage ou le Programme de Développement Fournisseur (PDF) comme déterminants de la performance dans les PME. Aussi cette recherche permet de définir ces variables tout en tentant de déterminer leur lien avec la performance.

Dans le même temps, cette étude est descriptive corrélationnelle, car il s'agit de mettre en évidence les liens qui existent entre les variables indépendantes (Profilage, PDF, RSE, Mise en relation, Formation/conseil) avec la performance. L'étude transversale a été privilégiée à l'étude longitudinale car le temps et les moyens financiers ne permettaient pas de choisir ce mode d'étude.

3.1.1 Mesures et indicateurs de l'étude

Pour les besoins de cette recherche, nous avons fait appel à plusieurs indicateurs et mesures de la performance. Quant à ce qui a trait à l'efficacité, on a utilisé un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, le critère utilisé est celui qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat. Parmi les indicateurs de mesure que nous avons utilisés, certains étaient de nature objective comme la croissance, la productivité ou encore

la satisfaction des besoins des clients. Ceux-ci, en effet s'y prêtent bien pour cette étude. Concomitamment des indicateurs de mesure plus subjective ou intangible tels que la réputation de l'entreprise, la qualité de vie des employés, l'amélioration ou la mise à niveau technologique y seront associés.

3.1.1.1 Étape 1 : instruments de mesure.

Afin de passer des interviews dans le cadre de cette recherche nous avons construit un guide d'entrevue de 6 pages (annexe 2). Dans le même temps, nous avons élaboré un questionnaire de 10 pages. Celui-ci étant divisé en deux sections (annexe 3). La première partie du questionnaire qui se rapporte aux caractéristiques de l'entreprise et aux informations générales est mesurée sur une échelle nominale ou ordinaire. Tandis que la deuxième partie ayant trait à l'évaluation de la performance se quantifie sur une échelle continue de Likert de 5 points.

3.1.1.2 Étape 2 : validation des instruments de mesure

Il s'agit ici de la validation du contenu et du construit de notre étude.

➤ *Validation du contenu*

Pour la validation du contenu, une grille d'entrevue et un questionnaire ont été soumis au Directeur de recherche pour une analyse du contenu. Ayant marqué son accord quant à la forme et le fonds, la grille d'entrevue et le questionnaire furent envoyés ensuite à l'appréciation du comité d'éthique, qui suggéra des recommandations et quelques modifications. Une fois que celles-ci furent faites, et que nous avions le quitus pour faire cette recherche par l'octroi d'un certificat d'éthique, de numéro est CER-16-224-07.1.

➤ *Validation du construit*

Pour ce qui est de la validité du construit, ne pouvant pas encore être sur le terrain, nous avons procédé à un test pilote de deux façons :

- L'administration par email du questionnaire à 6 amis (propriétaires dirigeants de PME au Cameroun).
- L'administration directe du questionnaire à des personnes de notre entourage.

Les répondants (personnes de notre entourage) devaient se mettre dans la peau des chefs d'entreprises ou de leurs représentants, afin de voir la compréhension qu'auraient les éventuels sondés par rapport aux questions posées.

3.2 LA PHASE EMPIRIQUE

La première phase est la sélection d'un échantillon au regard des données fournies par la BSTP. Le guide d'entrevue consistait à recueillir l'avis et la perception personnelle du professionnel confronté dans le quotidien du fonctionnement d'une entreprise. Tandis que le questionnaire devait servir à la quantification de chacune des variables du cadre conceptuel. Il était adressé au préalable aux participants une lettre d'information (annexe 6) qui précisait que cette recherche avait un but académique, ainsi que certaines modalités comme l'assurance de la confidentialité, la participation volontaire, le respect de l'anonymat, les personnes à contacter. Les participants ayant consenti à s'impliquer dans cette recherche devaient signer un formulaire de consentement (annexe 8).

La seconde phase de la recherche sur le terrain débute par la passation des interviews à 15 personnes, suivi de l'administration d'un questionnaire détaillé à tous les chefs d'entreprises ou à leurs représentants (voir échantillons). La troisième phase de notre recherche constitue la collecte des données, leur analyse et ainsi que les résultats obtenus. Il convient de noter qu'une personne de la direction de la BSTP, a aussi été interviewé. Les commentaires des résultats, les limites de l'étude et les pistes envisagées feront l'objet d'une autre session.

3.2.1 Durée et lieu

La recherche s'est effectuée au Cameroun, et toutes les entreprises qui font partie de notre échantillon se trouvant à Douala, la capitale économique du Cameroun a donc la ville phare de notre recherche. Celle-ci s'est déroulée entre le 10 juillet et le 04 septembre 2016.

3.2.2 Échantillonnage

Le champ de notre recherche est celui des PME camerounaises œuvrant dans le domaine de la sous-traitance. Les entreprises retenues sont toutes du secteur industriel.

3.2.2.1 La population

La BST compte un peu plus de 600 entreprises membres affiliés parmi lesquelles 520 ont déjà été profilées. Des grandes entreprises y sont également membres (tableaux 2 et 3). Cependant nous avons porté notre attention sur les PME, qui ont eu une mise en

relation en ce sens qu'elles sont entrées véritablement en contact avec les donneurs d'ordres pour faire des affaires.

3.2.2.2 *L'échantillon*

Nous avons sélectionné 120 entreprises affiliées à la BSTP et un membre de la direction de la BSTP. Plusieurs vérifications ainsi que des filtrages seront effectués afin d'exclure de l'échantillon, les PME dont les données seraient manquantes (adresses mails ou postales, numéro de téléphone, nom du dirigeant ou de son représentant). Après ces filtrages sélectifs, 20 entreprises ne répondraient pas aux critères de sélection. Ce qui ramène notre échantillon à 100 PME, qui sera divisé en deux sous échantillons A et B.

- Sous échantillon A, (pour la passation des interviews) : 15 chefs d'entreprises ou leurs représentants, plus un représentant de la BSTP.
- Sous échantillon B : toutes les PME, soit les 85 chefs d'entreprises ou leurs représentants, plus les 15 du sous échantillon A .

3.2.3 **Outils de cueillette de données.**

Afin de recueillir les données de l'étude, plusieurs outils seront utilisés. Les supports principaux de la passation des interviews étant bien entendu l'enregistrement mais aussi la prise de note, la section qui suit présente les outils utilisés. Tandis que dans une autre section, il s'agira de présenter les outils ayant servi pour l'administration du questionnaire.

3.2.3.1 Outils d'analyse des entrevues.

La phase des entrevues s'est effectuée par le biais d'une maquette d'entretien faite à l'aide d'une liste de thèmes, utilisée comme une structure souple pour interroger. La série d'entretiens a été conduite de façon similaire avec les répondants successifs et ces entrevues ont été semi-directives avec les 15 chefs d'entreprises ou leurs représentants du sous échantillon A. Un entretien non directif fut passé au représentant de la BSTP, afin d'avoir la perception qu'à cet organisme de son action sur la performance de ses membres (PME adhérentes). Les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement sur deux instruments, un dictaphone et le téléphone portable pour mieux garantir la retranscription de ces entretiens. Par ailleurs, les entrevues nous permettaient d'avoir une perception personnelle des professionnels que sont les chefs d'entreprises ou leurs représentants, confrontés dans le quotidien du fonctionnement de leur entreprise, surtout depuis l'arrimage de cette dernière à la BSTP. Nous avons aussi utilisé un carnet et des stylos de différentes couleurs pour les notes de terrain. Le but étant de faire des comptes rendus de chaque entretien. Nous avons ensuite procédé à une validité de signification, qui a consisté à vérifier la valeur informative des données auprès des répondants. Il s'agissait également de voir si chaque acteur corroborait le compte rendu qui lui était soumis. Tous les comptes rendus ont été validé par chacun des répondants. Des données secondaires (analyse des documents, rapports d'activités, prospectus, extraits de journaux, site internet de la BSTP) ont été également mobilisées. Il convient de noter que les entrevues n'ont pas été fait dans le but d'une analyse qualitative. En effet, avoir perception personnelle des dirigeants des PME, nous permettait de saisir les effets induits sur la performance de ces PME quant à leur arrimage à la BSTP, effets non saisis par le questionnaire.

3.2.3.2 Outils d'analyse quantitative.

Nous avons administré directement le questionnaire auprès des répondants, soit les 15 personnes ayant été interviewées, ensuite le même questionnaire a été administré à 85 dirigeants de PME ou à leurs représentants appartenant au sous échantillon B. Les

participants ont reçu directement le questionnaire, le remplissaient sur place ou demandaient de venir le chercher quelques jours plus tard. Le questionnaire reste donc le principal outil de collecte des données quantitatives.

3.2.4 Les stratégies de cueillette de données.

Dans le sous échantillon A, nous avons interrogé 16 personnes, au cours d'entretiens approfondies qui avaient une durée approximative de 45 minutes à 1h15mn. Les entretiens ont été réalisés selon le modèle dit « face à face » dans les locaux des différentes entreprises (bureaux des répondants ou salle de réunion). Ensuite le questionnaire fut administré à 15 personnes, car le représentant de la BSTP était exclu dans l'administration du questionnaire. Pour le représentant de la BSTP, l'entretien non directif avait pour question principale : « Parlez-nous un peu de la BSTP », et au fil du récit, d'autres questions s'ajoutaient. C'est ainsi qu'au détour de cet entretien, nous avons pu savoir comment la BSTP entendait remplir sa mission et ce qu'elle estimait avoir déjà fait dans l'accompagnement des PME camerounaises.

Du sous échantillon B, parmi les 85 PME qui ont reçu le questionnaire, seules 14 d'entre-elles ne nous ont pas retourné le questionnaire. Nous avions ainsi recueilli pour les questionnaires administrés, 15 réponses provenant du sous échantillon A et 71 réponses du sous échantillon B. Nous avons eu au total 86 entreprises sur 100 qui ont répondu, soit un taux de réponse de 86%. L'épuration notre échantillon final (86 PME), a montré que tous les répondants avaient intégralement rempli le questionnaire (pas de données manquantes).

3.2.5 Procédures et techniques statistiques d'analyse des données

Le traitement statistique des données, a été effectué à l'aide du logiciel SPSS. Plusieurs techniques d'analyses ont été mobilisées. Aussi avons-nous effectué tour à tour à :

❖ L'analyse descriptive

L'analyse descriptive sur les caractéristiques de l'échantillon englobe la première section de notre questionnaire. Cette section présente les informations générales sur l'entreprise ainsi que sur le dirigeant de la PME ou son représentant ayant répondu au questionnaire. Cette analyse nous permet de décrire synthétiquement les données de notre échantillon en termes de nombre de réponses et de leurs pourcentages. En effet, pour mieux comprendre les caractéristiques des entreprises de notre échantillon, nous nous servons des fréquences absolues, des fréquences relatives, ainsi que des mesures de tendance (moyenne, médiane, écart-type, minimum et maximum). Les caractéristiques de l'entreprise rassemblent l'ancienneté de l'entreprise, le secteur d'activité, le statut juridique, la date d'adhésion à la BSTP, la taille de l'entreprise, le nombre de femmes dans l'entreprise, et le chiffre d'affaires. Dans le même temps, les caractéristiques de l'entrepreneur couvrent la position du répondant dans l'entreprise, la dualité propriétaire-dirigeant, le sexe et l'âge du répondant.

❖ L'analyse de fiabilité

Nous calculons dans cette étape le coefficient α de Cronbach afin de vérifier la cohérence interne de notre échelle de mesure. Pour Roussel (2005), « l'analyse de la fiabilité permet de tester l'homogénéité des échelles de mesure. Elle permet également

d'indiquer la capacité d'un ensemble d'items à ne représenter qu'une seule et même facette du construit » (p. 267). La répartition des variables (questionnaire ; annexe 3) est la suivante :

- La variable indépendante **Profilage** se compose des items 14, 15, 16, 17 et 18.
- La variable indépendante **PDF** se compose des items 20a, 20b, 20c, 20d et 21.
- La variable indépendante **RSE** se compose des items 22a, 22b et 22c.
- La variable indépendante **Mise en relation** se compose des items 23a, 23b, 23c, 23 d, 23e, 23f, 24, et 25.
- La variable indépendante **Formations et Conseils** se compose des items 26a, 26b, 26c, 26d, 27, 28 et 29.
- La variable dépendante **Performance** se compose des items 19a, 19b, 19c, 19d et 19e.

Certains auteurs comme George et Mallory, (2003) estiment qu'une valeur de coefficient α de Cronbach de 0,70 est acceptable, comprise entre 0,80-0,89, c'est une bonne valeur, tandis qu'une valeur supérieure ou égale à 0,90 impose un raccourcissement de l'échelle de mesure. Enfin si le coefficient α est inférieur à 0,70, il faut éliminer tout simplement cette échelle de mesure.

❖ L'analyse factorielle exploratoire (AFE)

L'analyse factorielle exploratoire (*exploratory factor analysis*) est une technique qui peut être employée pour décrire un ensemble de variables par une combinaison linéaire de facteurs communs sous-jacents (dimensions). En définitive, l'AFE réduit le nombre de variables en quelques facteurs. La variance d'une variable originale peut être décomposée en une part commune aux autres variables, expliquée par les facteurs, nommée communalité de la variable (*communality*) et en une part spécifique, nommée variance spécifique (*specific variance*). Plusieurs étapes sont réalisées selon un processus bien défini⁹ :

⁹Source : <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/analyse-en-composantes-principales/interpretation.php>

- ✓ La préparation de l'analyse par le comptage et la vérification du style de variables (le nombre de variables ayant trait à la performance sont au départ de 32, ce qui constitue un ensemble de variables substantiel. Ce sont toutes des variables continues).

- ✓ Le respect des postulats ; on doit effectuer une corrélation inter-items afin de s'assurer qu'il existe des corrélations minimales entre les items ou les variables qui feront l'objet de notre analyse. Ensuite, on procède simultanément à une mesure de l'adéquation de l'échantillonnage appelé indice Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) et au Test de sphéricité de Bartlett.
 - Pour le KMO, cette mesure donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items. L'indice KMO varie entre 0 et 1 et donne une information complémentaire à l'examen de la matrice de corrélation. Son interprétation va comme suit :

0,80 et plus	Excellent
0,70 et plus	Bien
0,60 et plus	Médiocre
0,50 et plus	Misérable
Moins de 0,50	Inacceptable

 Cet indice augmente 1) plus la taille de l'échantillon est grande, 2) plus les corrélations inter-items sont élevées, 3) plus le nombre de variables est grand et 4) plus le nombre de facteurs décroît.
 - Pour le test de sphéricité de Bartlett, cette mesure indique si la matrice de corrélation est une matrice identité à l'intérieur de laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro. Nous espérons que le test soit significatif ($p < 0,05$) pour que nous puissions rejeter l'hypothèse nulle voulant qu'il s'agisse d'une matrice identité qui signifie que toutes les variables sont parfaitement indépendantes les unes des autres.
- ✓ Le choix de la méthode d'extraction des facteurs : nous avons privilégié l'analyse en composantes principales (*Principal component*), car c'est une méthode basée sur la variance spécifique des variables et elle permet d'extraire un minimum de facteurs qui expliquent la plus grande partie possible de la variance spécifique. Le

critère retenu pour déterminer le nombre de facteurs à extraire est la valeur dite de « eigen » (*eigenvalue*), traduite en français par « Valeur propre initiale ». Aussi plus la valeur propre initiale est élevée, plus le facteur explique une portion significative de la variance totale. Par convention, tout facteur avec une valeur propre initiale supérieure à 1 est considéré comme facteur significatif.

- ✓ L'interprétation des facteurs qui consiste à déterminer la combinaison de variables qui est la plus associée à chacun des facteurs significatifs. C'est ainsi que nous avons procédé à un examen de la matrice des composantes (sans rotation), ensuite à un examen de la matrice des composantes après rotation. Dans ce second examen, nous utilisons une matrice orthogonale de type Varimax, (on s'achemine vers un modèle de régression linéaire multiple).

❖ L'analyse corrélationnelle

Pour Rousson (2013), la corrélation fait référence à un paramètre décrivant ou résument la relation entre les variables. Ainsi, l'analyse de corrélation est effectuée dans le but de connaître l'intensité et la nature de la relation pouvant exister entre les variables indépendantes et la performance.

❖ L'analyse de régression

La régression linéaire est une méthode d'analyses multivariées traitant des données quantitatives. Méthode d'investigation portant sur données d'observations, ou d'expérimentations, afin de rechercher une liaison linéaire entre une variable Y quantitative et une ou plusieurs variables X également quantitatives (Confais et Le Guen, 2007). Il faut au préalable créer des variables indépendantes et dépendantes pour cette régression. Ainsi l'analyse de régression multiple nous permet de vérifier notre hypothèse suggérant l'existence d'une relation entre la performance de la PME et les programmes de

la BSTP. Le coefficient de détermination ajusté (R^2 ajusté) indique l'intensité de cette relation.

CHAPITRE 4 : ANALYSES STATISTIQUES DES DONNÉES, INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS, DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce chapitre fait état des principaux résultats de notre recherche issus de l'utilisation du logiciel SPSS. Plusieurs sections y sont couvertes. Une des sections nous amène à l'examen des statistiques descriptives, l'autre section nous conduit à la réalisation d'une Analyse Factorielle Exploratoire. Ensuite est exposé le modèle résultant de l'analyse relationnelle entre les variables explicatives et la performance. La dernière section inclut la discussion, les limites et les pistes futures de cette recherche.

4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE

Les informations générales de l'entreprise ainsi que les caractéristiques du dirigeant ou de son répondant sont passées au crible (tables et graphiques en annexe 6).

4.1.1 Informations générales de l'entreprise

Au total 86 entreprises constituent notre échantillon. On retrouve respectivement par ordre croissant les principaux secteurs d'activités des PME. En premier, le secteur du BTP (12 PME, soit 14% de l'échantillon), 10 PME de nettoyage industriel, soit 11.6% de

l'échantillon, 9 PME de génie civil qui composent les 10.5% de l'échantillon, 8 PME de génie industriel, soit 9.3% des PME totales. On retrouve ensuite 3 secteurs d'activité ayant le même nombre d'entreprises affilié à la BSTP. C'est le cas notamment des secteurs du génie mécanique, du génie électrique et de la seconde transformation du bois avec chacun 7 entreprises soit 8.1% pour chaque secteur. Enfin, les autres PME se répartissent les autres secteurs (traitement de surfaces avec 6 PME, 5 PME exerçant dans les télécommunications, 3 PME dans chacun des secteurs suivant industries chimiques, agroalimentaire, dessin industriel et industries plastiques, 2 entreprises dans le dessin industriel et une PME travaillant dans la métrologie).

La forme juridique des entreprises interrogées est liée au capital social selon l'acte uniforme de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Les entreprises sont soit des Sociétés Anonymes (SA), avec une proportion de 14%, ce qui équivaut à 12 PME, soit ce sont des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), dans notre échantillon il y'a 43 SARL (50%). L'acte uniforme prévoit aussi des entreprises dont le capital social est assez faible communément appelées Établissements (ETS), il en y a 26 soit 30.2% de la population. De cette dernière forme, il existe une déclinaison qui est l'entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée (EURL). 5 PME ont cette forme juridique, soit 5.8 % de l'échantillon.

Toutes les entreprises n'ont pas la même ancienneté dans ce sens que certaines entreprises n'ont pas plus de deux années d'existence. Dans notre échantillon, la date de création des PME est dans un intervalle compris entre avant 2000 jusqu'en 2015. Les entreprises créées avant 2000 sont au nombre de 7 soit 8.1% de la population. Ensuite, on retrouve 14 entreprises dont la création s'est faite dans un intervalle compris entre janvier 2000 et décembre 2003. On a respectivement 23.3% et 19.8% des entreprises de notre

échantillon ayant vu le jour entre janvier 2004 et décembre 2007 (20 PME) et, entre janvier 2008 et décembre 2011 (17 PME). Le gros des entreprises a été créé entre janvier 2012 et décembre 2015, soit environ 32.6% de la population, c'est-à-dire pour un total de 28 PME.

Cette hétérogénéité se retrouve au niveau des dates quant à l'arrimage des PME sur la BSTP. En effet, lors de sa création en 2011, seules 17.4% de la population de notre échantillon y adhèrent, soit 15 PME. Plus tard en 2012, on remarque une légère augmentation avec 19 nouveaux membres. En 2013, 2014 et 2016, la tendance est plutôt à la baisse en termes d'adhésion (probablement à cause des droits d'entrée, l'adhésion était libre les deux premières années). Pour ces années on a respectivement 17, 9, 15 et 11 entreprises. Il convient cependant de noter que notre recherche a eu lieu entre juillet et septembre 2016, ce qui peut laisser croire que beaucoup d'autres entreprises ont en effet adhéré à la BSTP après cette période. De même qu'il convient de noter que notre échantillon contient 86 entreprises de la BSTP sur les 120 PME mises en relation (avant la recherche). Pendant notre recherche, des mises en relation s'effectuaient pour d'autres entreprises.

Les femmes travaillent de plus en plus dans le secteur industriel, toutefois la proportion par rapport aux hommes demeure très faible. Les mentalités évoluent dans un contexte qui au départ était très machiste. Dans notre échantillon, il y'a des PME dans lesquelles aucune femme n'y travaille, elles sont au nombre de 7. Dans les autres entreprises, 18 PME emploient chacune une femme, plusieurs on a une, deux, trois ou quatre femmes dans leur effectif, le maximum étant un total de 37 femmes (une entreprise) comme l'indique le tableau 9 sur les statistiques descriptives de l'effectif féminin dans les PME.

Tableau 9 : Statistiques descriptives sur l'effectif féminin dans les PME

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Combien de femmes parmi vos employés	86	0	52	6,42	8,476
N valide (liste)	86				

Dans ce tableau, toutes les entreprises interrogées sur la question du nombre de femmes dans leur effectif ont répondu (soit un total de 86 PME). Il en ressort que la valeur minimale est de 0. Ce résultat nous indique qu'au moins dans une des 86 PME interrogées, il n'y a aucune femme parmi les employés. Il en est de même pour la valeur maximale, en effet il y a au moins une entreprise dans les 86 qui emploie 52 femmes. La moyenne est de 6.42 et l'écart type de 8.476.

S'agissant du chiffre d'affaires des entreprises concernés par cette recherche, il existe de grandes disparités entre les entreprises peu importe le secteur d'activité. Certaines entreprises ont moins de 20 millions de FCFA (26.7%, soit 23 entreprises). Entre 20 et 75 millions de FCFA, on retrouve 15 PME. Dans l'intervalle suivant, c'est-à-dire le chiffre d'affaires compris entre 75 millions et 100 millions de FCFA, 13 entreprises s'y trouvent soit une portion de 15.1% de la population. Ensuite, viennent des entreprises possédant un chiffre d'affaires compris entre 100 millions et 300 millions (12 entreprises, soit 14%), entre 300 millions et 500 millions (13 entreprises, soit 15.1%). Enfin, 10 PME possédant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions de FCFA. Elles représentent 11.6% des 86 entreprises de notre échantillon. Il convient de noter qu'il existe une certaine corrélation entre la taille de la PME et son chiffre d'affaires. En effet, plus on a un nombre d'employés élevé, plus son chiffre d'affaires est grand.

4.1.2 Caractéristiques de l'entrepreneur/répondant

Il s'agit ici de déterminer la position du répondant au sein de l'entreprise, de voir si la personne qui dirige l'entreprise en est le propriétaire (ce que nous avons nommé dualité propriétaire dirigeant). Dans le même temps, nous voulons savoir le pourcentage de femmes par rapport aux hommes qui sont à la tête de leur entreprise. Enfin, nous nous intéressons à l'âge des répondants

De notre enquête, il en ressort que 3 répondants sont des Présidents directeurs Généraux (PDG) de leur PME. 55 répondants occupent le poste de Directeur Général (DG). Dans deux PME, chacun emploie un Directeur Général Adjoint (DGA). 7 personnes officient en qualité de Directeur Administratif et Financier dans sept entreprises différentes. 4 sont des Directeurs de Ressources Humaines (DRH), 7 occupent le poste de Directeur Marketing et Commercial (DMC) et 8 répondants sont chacun Directeur Technico-Commercial (DTC) de leur entreprise.

La dualité propriétaire dirigeant est égale à 1, en ce sens que tous les propriétaires sont également les dirigeants de leur entreprise. Et, nous avons 26.7% de la population qui est féminine soit 23 entreprises dirigées par les femmes contre 73.3% représentant le pourcentage d'hommes aux commandes de leur entreprise.

Pour l'âge des répondants, 6 ont moins de 30 ans et 3 ont plus de 65ans. À ces deux extrémités, 37 ont entre 30 et 45 ans, soit 43% de la population. Arrivent ensuite ceux qui se situent dans la tranche allant de 46 à 55. Ils sont 28 pour une population de 86

entreprises soit 32.6%. Enfin 12 personnes ayant répondu au questionnaire ont un âge compris entre 56 et 65 ans soit 14% de l'échantillon.

4.2 ANALYSE STATISTIQUE INTERFERENTIELLE ET D'INTERDÉPENDANCE

Il s'agit ici d'analyser les principaux résultats de notre enquête afin de tester nos hypothèses.

4.2.1 Analyse de fiabilité

Au regard de notre modèle conceptuel, nous allons au départ vérifier la viabilité de nos variables. À cet égard, nous utiliserons le coefficient α de Cronbach.

- Pour la variable indépendance Profilage représenté par les items 14, 15, 16, 17 et 18 de notre questionnaire, nous avons un coefficient α de Cronbach de .817 comme le montre le tableau 10 de statistiques de fiabilité ci-dessous :

Tableau 10 : Profilage et α de Cronbach

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,817	,817	5

- Pour la variable indépendante PDF (items 20a, 20b, 20c, 20d et 21), les statistiques de fiabilité indiquent un coefficient α de Cronbach de .80

Tableau 11 : PDF et α de Cronbach

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,800	,799	5

- La RSE qui est la variable indépendante suivante de notre modèle avec des items 22a, 22b et 22c. Au regard du tableau 12 de statistiques de fiabilité, nous avons un coefficient α de Cronbach de .851

Tableau 12 : RSE et α de Cronbach

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,851	,848	3

- La variable indépendante Mise en relation (items 23a, 23b, 23c, 23 d, 23e, 23f, 24, et 25) a un coefficient α de Cronbach de .824

Tableau 13 : Mise en relation et α de Cronbach

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,824	,821	8

- Quant à la variable indépendante Formations et conseils de notre modèle (des items 26a, 26b, 26c, 26d, 27, 28 et 29), le tableau 14 de statistiques de fiabilité indique un coefficient α de Cronbach de .879

Tableau 14 : Formations et conseils et α de Cronbach

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,879	,879	7

- Pour ce qui est de la variable dépendante, le *Benchmarking* a été utilisé comme la variable performance (items 19a, 19b, 19c, 19d et 19e.). La mesure de fiabilité pour cette variable un coefficient α de Cronbach de .708 comme indiquée dans le tableau 15.

Tableau 15 : Benchmarking et α de Cronbach

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,708	,709	5

Dans les différentes matrices de corrélation inter-éléments en annexe 7, on peut observer que toutes les variables semblent au moins légèrement corrélées. Parmi les corrélations existantes entre les différents items, certaines sont fortes, d'autres par contre sont faibles. Cependant, au regard de ces corrélations, nous pouvons dire que les items tels que regroupés mesurent le même construit. La prochaine étape est l'analyse factorielle proprement dite, vu que nous n'avons pas à priori d'idées sur la structure des données.

4.2.2 Analyse factorielle

Une fois tous les items mis ensemble, on procède à la mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett (tableau 16)

Tableau 16 : Mesure de l'indice KMO et Test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,825
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1307,553
	ddl	378
	Signification	,000

$0.5 < \text{KMO} < 1$. Ici $\text{KMO} = .825 \cong 1$. L'indice KMO de 0,825 peut être qualifié d'excellent ou de méritoire. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. En conséquence, cette analyse est appropriée avec nos données. Deuxièmement, le test de sphéricité de Bartlett = 1307.553 avec sig = .000. Ce résultat est assez significatif dans la mesure où sig < 0,0005. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Ces données sont excellentes pour continuer notre analyse factorielle exploratoire.

Nous optons pour l'analyse en composantes principales, qui permet d'expliquer une grande partie de la variance avec un minimum de facteurs. Une analyse du tableau 17, nous permet de choisir le nombre de facteurs à extraire.

Tableau 17 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la Variance	% cumulé	Total	% de la Variance	% cumulé	Total	% de la Variance	% cumulé
1	8.197	29.276	29.276	8.197	29.276	29.276	4.131	14.753	14.753
2	3.897	13.919	43.195	3.897	13.919	43.195	4.040	14.430	29.182
3	2.504	8.941	52.136	2.504	8.941	52.136	3.351	11.967	41.149
4	1.382	4.937	57.073	1.382	4.937	57.073	2.575	9.198	50.347
5	1.343	4.797	61.870	1.343	4.797	61.870	2.182	7.794	58.141
6	1.090	3.894	65.764	1.090	3.894	65.764	1.841	6.575	64.717
7	1.013	3.618	69.382	1.013	3.618	69.382	1.306	4.665	69.382
8	.978	3.492	72.874						
9	.797	2.846	75.720						
10	.702	2.508	78.228						
11	.653	2.331	80.559						
12	.607	2.168	82.727						
13	.546	1.949	84.676						
14	.533	1.902	86.579						
15	.483	1.726	88.304						
16	.442	1.579	89.884						
17	.415	1.481	91.365						
18	.381	1.360	92.725						
19	.309	1.105	93.830						
20	.271	.969	94.799						
21	.254	.906	95.704						
22	.222	.792	96.496						
23	.203	.727	97.222						
24	.202	.721	97.943						
25	.186	.663	98.606						
26	.157	.561	99.167						
27	.139	.496	99.663						
28	.094	.337	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Lorsqu'on regarde la variance moyenne extraite (VME) = 69.382% > 50%, on s'aperçoit que 7 facteurs peuvent expliquer la variation des items. Par ailleurs, la valeur propre initiale (Eigenvalue) doit être supérieure à 1. Or nous avons 1.103 pour 7 facteurs, ce qui est une bonne valeur pour la poursuite de notre analyse. Cependant une question se pose. Quelle est la combinaison de variables qui est la plus associée à chacun des facteurs significatifs ?

Pour répondre à cette question, nous allons procéder à l'examen de la matrice des composantes sans rotation (tableau 18), ensuite ce sera l'examen après rotation (tableau 19). Enfin, nous terminerons par l'étiquetage des facteurs.

Tableau 18 : Examen de la matrice des composantes (sans rotation)

Matrice des composantes^a

	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
La qualité de la relation client de votre entreprise	.765						
Niveau de productivité	.729						
Satisfaction les besoins de vos clients	.720						
Efficacité du personnel de l'entreprise	.640						
Acquisition des compétences et capacités	.620						
La BSTP contribue à l'optimisation de la rentabilité	.588						
Bonnes pratiques d'affaires		.824					
Réduction des couts		.801					

Motiver et fidéliser vos collaborateurs	.792				
Condition de travail	.766				
Recherche des marchés	.752				
Les effets des programmes sur la formation personnel	.737				
Politique de gestion des compétences	.519				
Modernisation des équipements		.737			
Logistique		.712			
Qualité des procédés et des produits		.711			
Mesure des impacts environnementaux		.656			
Prise en compte des principes du développement durable					
Événements écoresponsable					
Appui financier			.811		
Gagner un marché			.725		
Amélioration globale du chiffre d'affaires			.706		
Relation d'affaires avec une autre entreprise				.821	
Transfert de technologie				.806	
Faire des économies d'échelles				.635	
Avantages compétitifs					.707
Mieux se positionner sur le marché					.681
Certification					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 7 composantes extraites.

Tableau 19 : Examen de la matrice des composantes après rotation**Rotation de la matrice des composantes^a**

	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
PROF_2	.765						
PROF_4	.729						
PROF_3	.720						
PROF_1	.640						
PDF_1	.620						
PROF_5	.588						
FORM_1		.824					
FORM_5		.801					
FORM_3		.792					
FORM_2		.766					
FORM_6		.752					
FORM_7		.737					
FORM_4		.519					
PDF_3			.737				
PDF_4			.712				
PDF_5			.711				

RSE_3		.656				
RSE_1						
RSE_2						
MER_5			.811			
MER_2			.725			
MER_8			.706			
MER_1				.821		
MER_4				.806		
MER_3				.635		
MER_7					.707	
MER_6					.681	
PDF_2						

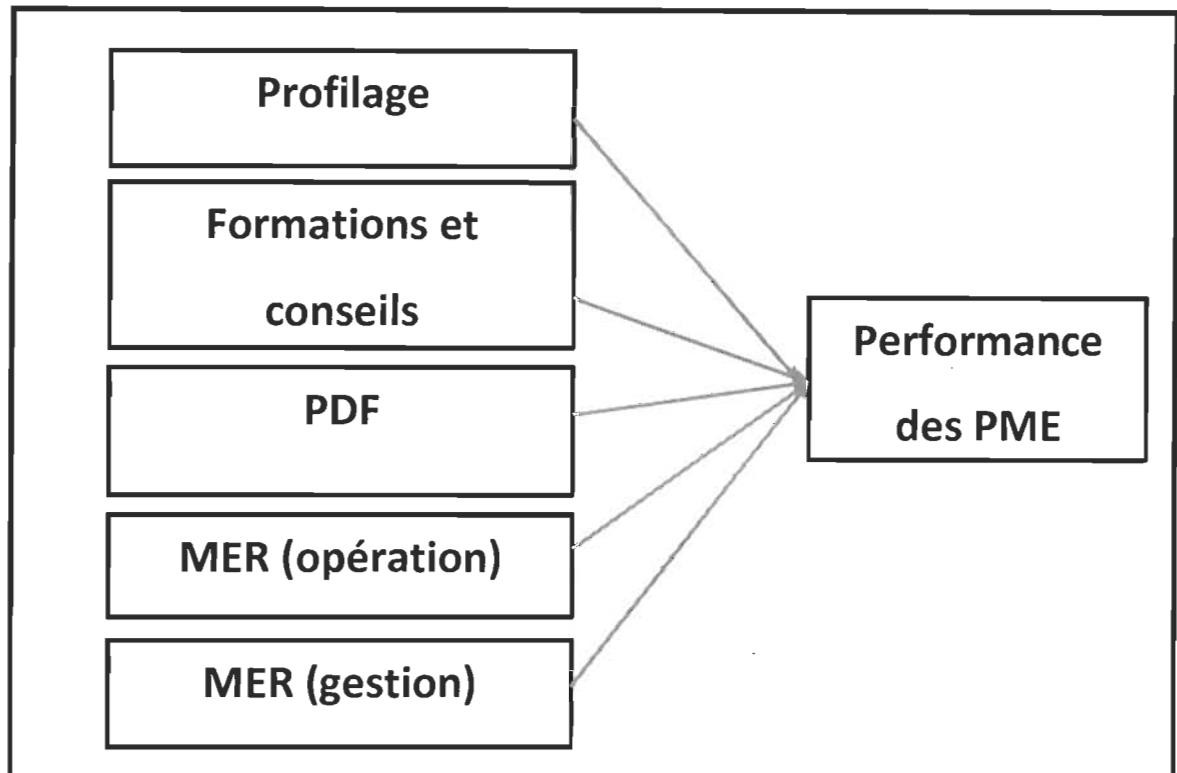
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 11 itérations.

Au regard du résultat obtenu dans cette analyse, il apparait que 7 facteurs se dégagent, pourtant, nous avons seulement 5 premiers facteurs qui ont plus de 3 items. Comme nous ne pouvons qu'utiliser les facteurs ayant un nombre d'items bien déterminés (au moins 3), on va garder donc ces 5 facteurs pour le modèle modifié comme indiqué dans la figure 9.

Figure 9 : Modèle modifié



4.2.3 Analyse de régression

L'utilisation d'un modèle de régression est faite dans le but d'expliquer (ou prédire, selon la perspective de l'analyse) les variations d'une variable endogène (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs qui sont des variables exogènes (variables indépendantes). En d'autres termes, l'analyse de régression linéaire multiple nous permet d'examiner le lien entre une variable dépendante et plusieurs variables indépendantes afin de faire des prédictions. Pour ce faire, il est impératif de choisir au préalable ses variables. Ensuite, une analyse de corrélation s'applique, suivie

par la régression proprement dite afin d'avoir un résumé du model caractérisé par le coefficient de corrélation ajusté (R^2). Une analyse de la variance sera procédée.

4.2.3.1 Création des variables indépendantes et dépendantes pour la regression.

On a regroupé plusieurs variables en facteurs. Ainsi, on a successivement :

- FACT_1: PROF_2, PROF_4, PROF_3, PROF_1, PDF_1, PROF_5.
- FACT_2: FORM_1, FORM_5, FORM_3, FORM_2, FORM_6, FORM_7, FORM_4.
- FACT_3 : PDF_3, PDF_4, RSE_3.
- FACT_4 : MER_5, MER_2, MER_8.
- FACT_5 : MER_1, MER_4, MER_3.

Pour la variable Performance (PERF), nous avons utilisé le BENCH_1, BENCH_2, BENCH_3, BENCH_4, BENCH_5.

4.2.3.2 Analyse de corrélation

Ici on cherche à vérifier si un lien existe entre deux variables et, s'il existe, de quantifier la force du lien. En d'autres termes, c'est de déterminer l'absence ou la présence d'une relation linéaire significative entre les variables. Cela implique de tester l'hypothèse nulle de l'absence de relation linéaire entre deux variables continues. Pour ce faire, nous procérons à une corrélation bivariée avec le calcul du coefficient de corrélation de Pearson (valeur numérique calculée représentant le sens de la force du lien). Nous mettons donc ensemble toutes les variables (FACT_1, FACT_2, FACT_3, FACT_4, FACT_5 et PERF). Mais les corrélations que nous retenons sont celles entre chaque facteur et la performance. On obtient le tableau de corrélation suivant :

Tableau 20 : Corrélations

		Corrélations					
		FACT_1	FACT_2	FACT_3	FACT_4	FACT_5	PERF
FACT_1	Corrélation de Pearson	1	,241*	,652**	,386**	,239*	,558**
	Sig. (bilatérale)		,026	,000	,000	,027	,000
	N	86	86	86	86	86	86
FACT_2	Corrélation de Pearson	,241*	1	,086	,166	,130	-,016
	Sig. (bilatérale)	,026		,434	,127	,234	,884
	N	86	86	86	86	86	86
FACT_3	Corrélation de Pearson	,652**	,086	1	,434**	,225*	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000	,434		,000	,037	,000
	N	86	86	86	86	86	86
FACT_4	Corrélation de Pearson	,386**	,166	,434**	1	,530**	,263*
	Sig. (bilatérale)	,000	,127	,000		,000	,014
	N	86	86	86	86	86	86
FACT_5	Corrélation de Pearson	,239*	,130	,225*	,530**	1	,056
	Sig. (bilatérale)	,027	,234	,037	,000		,607
	N	86	86	86	86	86	86
PERF	Corrélation de Pearson	,558**	-,016	,604**	,263*	,056	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,884	,000	,014	,607	
	N	86	86	86	86	86	86

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Sur ce tableau, on voit que tous les Facteurs n'ont pas le même coefficient de corrélation. En effet, pour les Facteurs 1, 3, la corrélation est significative au niveau 0.05 avec respectivement un coefficient de Pearson de .558 et de .604. On remarque aussi dans cette matrice que le Facteur 1 est fortement relié au Facteur 3 (0.652), mais faiblement relié au Facteur 2 et 5 avec respectivement (0.241) et (0.239). Pour le Facteur 4, la corrélation est significative au niveau 0.01 avec un coefficient de .263. Par ailleurs, il est fortement relié au Facteur 5 (0.530) mais moyennement avec les Facteurs 1 et 3 et très faiblement avec le Facteur 2. Le sig des Facteurs 1, 3 et 4 est inférieur à 0.05, tandis que

pour les Facteurs 2 et 5, il est supérieur à 0.05. Aussi pour notre modèle, nous ne pouvons qu'utiliser les Facteurs 1, 3 et 4 donc $\text{sig} < 0.05$. En effet, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre ces Facteurs et la performance. Nous acceptons l'hypothèse alternative : il existe une relation linéaire positive entre les Facteurs 1, 3 et 4 et la performance.

4.2.3.3 *La régression proprement dite.*

Le tableau suivant présente les variables retenues dans les deux étapes du modèle. On constate que comme indiqué précédemment, les facteurs 1, 3 et 4 ont été retenu contrairement aux facteurs 2 et 5. Par ailleurs, à la lecture des différents interviews effectués, il apparaît clairement que la formation et les conseils, tout comme la mise en relation (gestion), n'ont pas d'incidence réelle sur la performance des PME. Ce constat est corroboré par les résultat de notre analyse qui élimine les facteurs 2 et 5.

Tableau 21 : Variables introduites/éliminées

Variables introduites/éliminées			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	FACT_4, FACT_1, FACT_3 ^b		Introduire
a. Variable dépendante : PERF			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Afin d'évaluer la qualité de notre modèle, on procède à une analyse de la variance. Le tableau ANOVA nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle (H_0) ou non. En effet, il s'agit de s'assurer que toutes les variables introduites contribuent à

améliorer significativement la variabilité expliquée par le modèle final, comme indiqué dans le tableau 22.

Tableau 22 : Analyse de la variance

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,629	3	4,210	19,181	,000 ^b
	Résidu	17,997	82	,219		
	Total	30,626	85			

a. Variable dépendante : PERF
b. Prédicteurs : (Constante), FACT_4, FACT_1, FACT_3

La probabilité F de valeur 19.181 est significative à sig < 0,05, ce qui est correct, car à la lecture du tableau, selon cette valeur F obtenue pour notre modèle, on peut rejeter l'hypothèse nulle. Ce qui indique que nous avons moins de 5 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle contribue à mieux expliquer la performance que la simple moyenne.

Nous procémons ensuite à l'évaluation du modèle de régression aux données. Étant entendu que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau 23 indique la valeur de la corrélation multiple (R) correspondant à l'agglomération des points dans la régression simple. La valeur de 0,64 suggère que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle. Ensuite nous avons le R² et le R² ajusté. Le tableau 23 nous présente un récapitulatif des modèles.

Tableau 23 : Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation
1	,642 ^a	,412	,391	,46848

a. Prédicteurs : (Constante), FACT_4, FACT_1, FACT_3

b. Variable dépendante : PERF

Le coefficient de détermination, R^2 ajusté = .391, un peu faible mais le modèle peut expliquer 39,1%, ce qui est acceptable. Ce qui nous conduit à l'évaluation des paramètres du modèle. Étant donné que notre modèle est significatif et que celui-ci explique la variance, il est possible de construire l'équation de régression pour expliquer une valeur de Y. L'équation de base étant la suivante :

$$Y_i : (b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n) + \varepsilon_i$$

Le tableau ci-dessous nous renseigne sur les coefficients pour pouvoir construire notre équation

Tableau 24 : Différents coefficients

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,817	,206	3,959	,000		
	FACT 1	,231	,089	,293	,011	,562	1,781
	FACT 3	,366	,099	,428	3,703	,000	,536
	FACT 4	-,029	,078	-,036	-,375	,708	,793

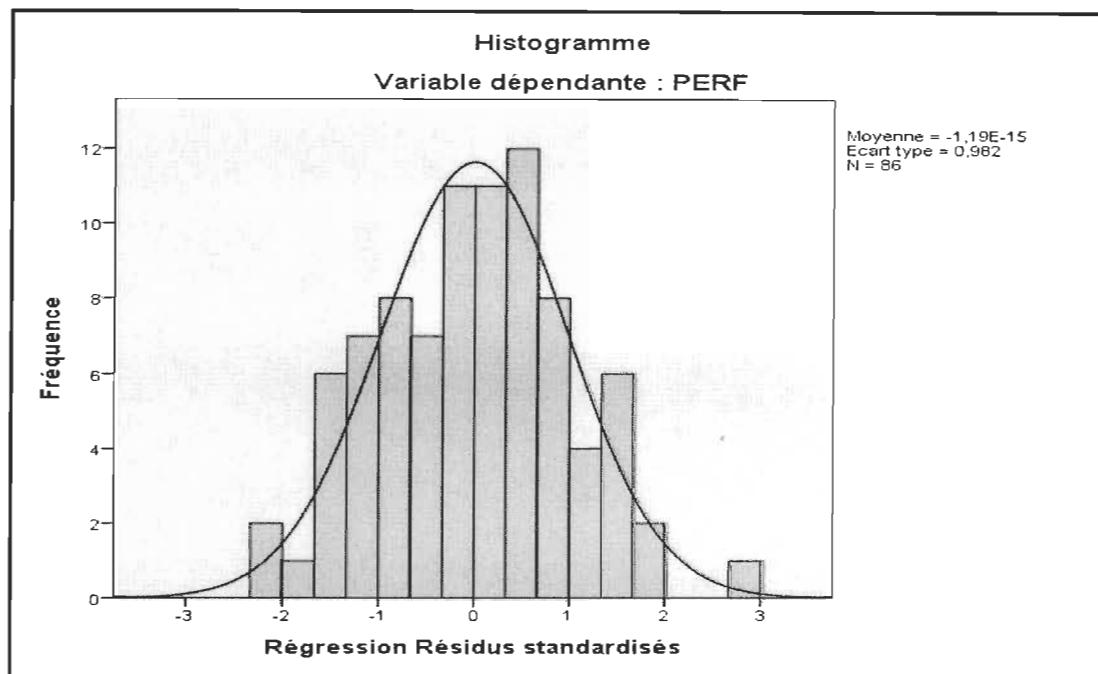
Tous les VIF < 2 Il n'y a pas de multicolinéarité. Nous n'avons donc pas introduit deux variables qui mesurent sensiblement la même chose pour expliquer la performance des PME sous-traitantes membres de la BSTP.

Les FACT_1 et FACT_3 ont des sig. < .05, ce qui est significatif en statistique, tandis que le FACT_4 a un sig. > .05. Nous ne pouvons pas l'utiliser, il nous faut l'enlever du modèle. Concrètement, cela signifie que la mise en relation n'est pas toujours un déterminant de performance comme le soulignent si bien les personnes interviewées. En effet, une mise en relation qui ne débouche pas sur un contrat, est beaucoup plus un inhibiteur de la performance de la PME. Le propriétaire dirigeant étant l'homme par qui tout passe, aurait perdu son temps, y compris les occasions d'affaires qui auraient pu se présenter à lui en ce moment-là.

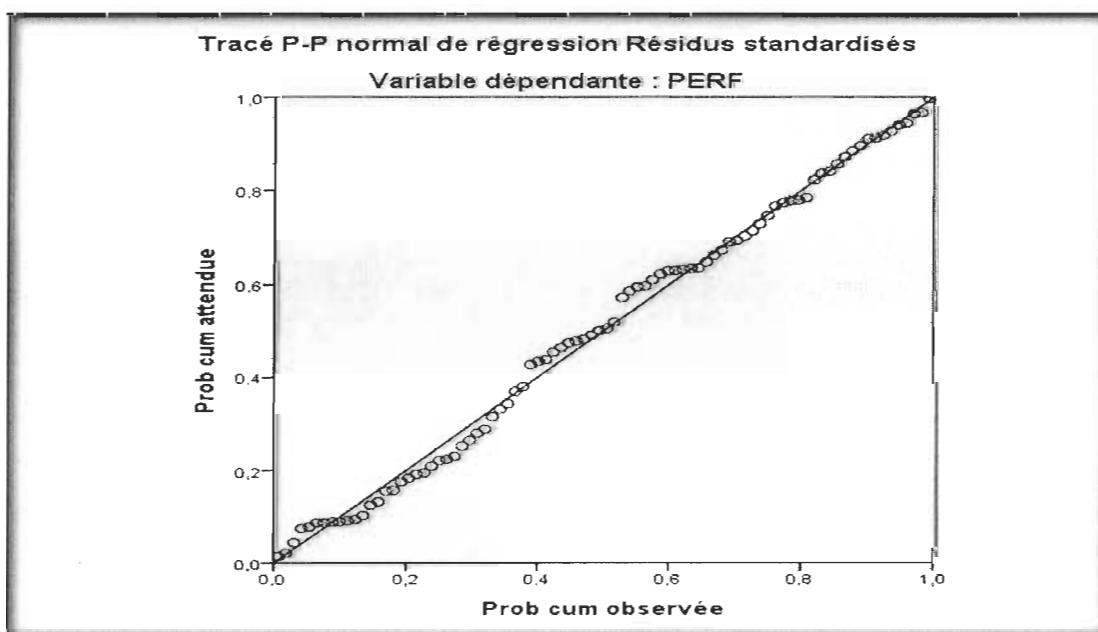
4.2.3.4 Les méthodes d'ajustements graphiques

Plusieurs graphiques vont nous permettre d'ajuster notre modèle. L'histogramme des résidus dont le but est de voir si la distribution des résidus se rapproche d'une distribution normale. En effet, on va observer la différence entre la distribution observée et la loi normale. Cet histogramme donné en graphique 1 montre une certaine asymétrie de leur répartition. La courbe superposée représente la densité de la loi normale de même moyenne et de même variance ; la proximité semble moyenne, mais il y a peu de résidus dont la valeur absolue soit particulièrement grande. Nous pouvons dire que les estimations restent robustes à la relative non normalité des résidus. Cela se vérifie dans diagramme Probabilité- Probabilité (graphique 2) où les points sont quasi-alignés le long de la bissectrice, on ne rejette pas l'ajustement. Le troisième graphique est le nuage de points qui indique le degré de corrélation entre deux ou plusieurs variables liées. Chaque unité représente un point dans le nuage.

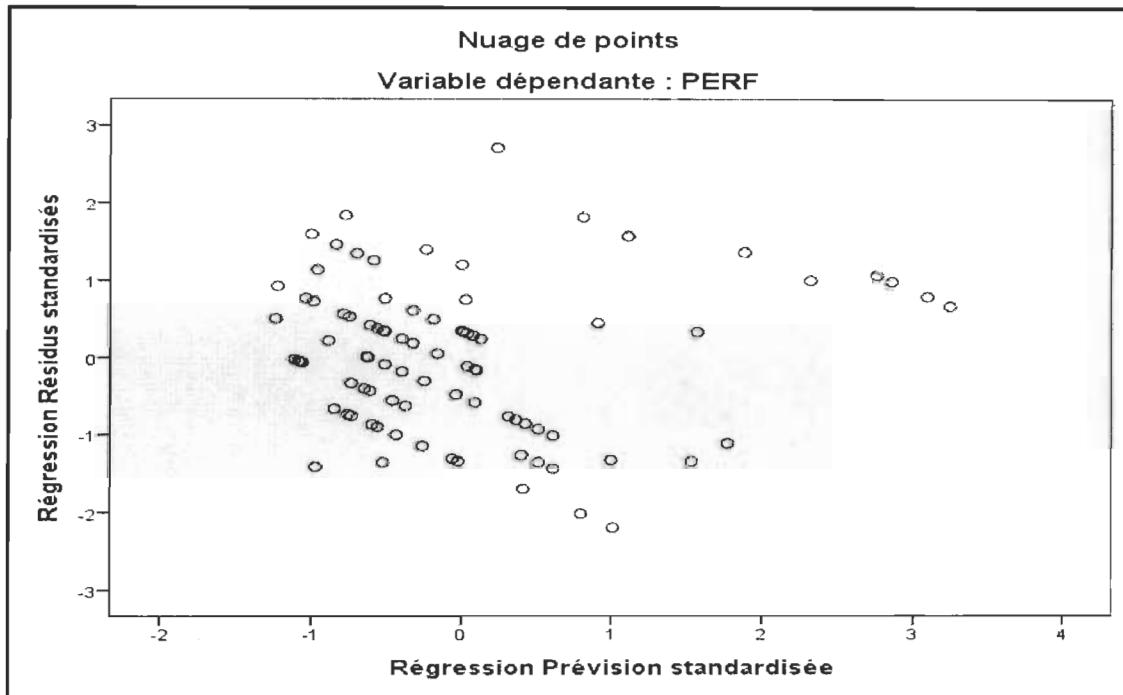
Graphique 1 : Histogramme des résidus



Graphique 2 : Diagramme P P



Graphique 3 : Nuage de points

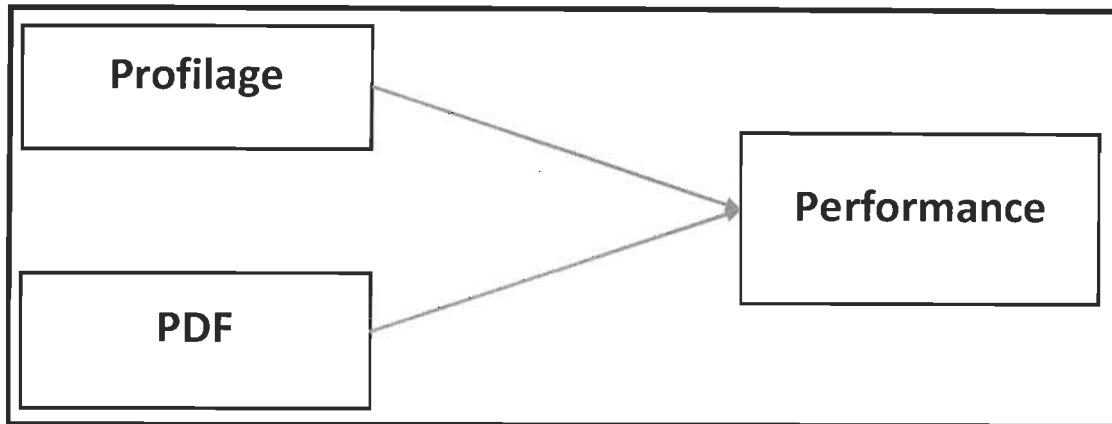


Il convient de noter que les graphiques sont linéaires ce qui est une excellente chose pour notre analyse. En conclusion, la répartition des résidus est proche de la loi normale et l'indépendance entre les résidus et les variables explicatives est vérifiée graphiquement. Par ailleurs, les signes des différentes variables explicatives de notre fonction performance sont les suivantes :

- Le signe positif de la variable profilage est conforme à celui escompté, puisqu'elle indique hormis l'adhésion, les premières actions que la BSTP effectue envers les PME.
- Le signe positif de la variable PDF est conforme à celui attendu, étant donné que cette variable est une des clés pour gagner un marché au regard des exigences des DO.

Ce qui nous conduit vers le modèle testé représenté par la figure 10.

Figure 10 : Modèle testé



L'équation de régression est donc la suivante :

$$\text{Performance} = 0.817 + 0.231 \times \text{Profilage} + 0.366 \times \text{PDF}.$$

4.3 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Les Petites et Moyennes Entreprises qui adhèrent à la BSTP, espèrent voir leur performance s'améliorer, par plusieurs mécanismes ou stratégies. Ainsi, elles peuvent gagner des marchés, acquérir l'expertise nécessaire pour répondre aux exigences des Donneurs d'Ordres, ou encore acquérir des compétences nécessaires en gestion par le biais de la formation ou des conseils. La BSTP administre divers programmes à ces entreprises pour pouvoir atteindre le but escompté, à savoir l'amélioration de la performance. Nous avons procédé à une analyse afin de voir si les programmes de la BSTP impactent significativement ces PME, et si la BSTP peut-être considérer comme une structure efficace d'accompagnement des PME vers la pérennité.

Au regard des résultats obtenus, les conclusions que nous pouvons en tirer est que d'une part, tous les programmes de la BSTP n'ont pas tous un impact sur la performance. Seuls le Profilage et le PDF affectent positivement la performance des PME membres de cette plateforme de promotion de la sous-traitance. En effet, la Mise en relation comme programme souffre d'une absence de suivi et d'application concrète, dans la mesure où la BSTP n'a aucun pouvoir coercitif sur les pouvoirs publics et les Donneurs d'Ordres afin que soit respectée la clause de 30%. Il convient de noter que la Mise en relation peut être effective, mais si elle ne débouche pas sur un contrat, elle est inutile. Quant aux formations et conseils, ce programme n'a jamais vraiment été mis en œuvre ou alors de manière sporadique. Le volet compagnonnage qui avait pour but la mise à niveau et l'acquisition des compétences techniques est absent. La conséquence étant que ces programmes ne sont pas des inducteurs de performance.

Par contre la BSTP fait systématiquement un diagnostic à tout entreprise membre, ce qui établit un bulletin de santé de la PME. Certes un diagnostic sans une médication appropriée ne peut guérir un malade, néanmoins ce dernier connaît son état de santé et peut faire plus attention. Outre le Profilage, pour être en mesure de répondre aux exigences des Donneurs d'Ordres et pouvoir établir une relation de sous-traitante (finalité des PME sous-traitantes), la BSTP intervient auprès des PME grâce au programme PDF. Ce programme est en quelque sorte une mise en conformité des PME face aux données du marché.

Les résultats de l'estimation montrent que les variables Profilage et PDF expliquent la performance des PME sous-traitantes arrimées à la BSTP. L'impact positif de cet indicateur de diagnostic vient en confirmation de ce que le Profilage permet aux PME de s'ajuster en améliorant les points faibles et en consolidant ceux qui sont forts. Concernant la variable PDF qui indique un renforcement des capacités, elle est corrélée

significativement dans le sens de nos attentes. Elle indique la capacité des PME à accéder aux marchés. Nous constatons donc que les deux variables sont significatives, mais que la variabilité expliquée par le PDF est plus importante que celle expliquée par le Profilage.

Enfin, à la lumière de nos développements empiriques, il ressort que dans les mécanismes et organes mis en place par les pouvoirs publics pour accompagner les PME camerounaises vers la pérennité, la BSTP apparaît comme un outil efficace de promotion de la sous-traitance. Le rôle d'intermédiation et de facilitateur que joue la BSTP lui confère une place de choix étant donné que certains de ses programmes induisent à une performance plus accrue des PME. Toutefois, cela nous permet d'envisager qu'au regard de son énorme potentiel (technique, structurel et administratif), que cet organisme peut davantage faire mieux pour les PME en matière d'intermédiation et de promotion de la sous-traitance à condition qu'elle rende effective tous ses programmes. Notre étude souffre néanmoins d'un certain nombre de limites qu'il convient de mentionner. Ceci dit, quelles sont les pistes de solutions envisageables dans la perspective de la mise en place effective des programmes de la BSTP ? Cette question trouvera des éléments de réponses dans la section suivante.

4.4 LIMITES ET PISTES

Dans cette partie, on abordera les limites de notre recherche, mais aussi les pistes que cette étude ouvre pour les recherches futures. Nous avons en effet opté pour une étude transversale, ce qui nous ne permet pas de saisir toutes les données qu'aurait fait ressortir une approche longitudinale. Dans notre étude, nous n'avons que mesurer la performance

post BSTP, or la mesure de la performance ante BSTP, nous aurait indiqué comment étaient ces PME. Nous avions choisi uniquement les entreprises supposées ayant eu une mise en relation. Qu'en est-il des autres entreprises membres de la BSTP ? Nous avons opté pour une étude quantitative alors qu'une étude mixte aurait été mieux appropriée, dans la mesure où elle aurait fait ressortir les données non captées par les mesures purement objectives de la performance. Enfin une étude comparative entre la performance des entreprises membres et les non membres aurait eu le mérite de voir si l'arrimage à la BSTP est un déterminant de la performance des PME.

Quant aux pistes, des prolongements potentiels existent. En effet, plusieurs aspects n'ont pas été étudiés à l'instar de l'innovation, de l'utilisation des Technologies de l'information et de Communication (TIC), acquisition de ressources rares... pourraient être ajoutés au questionnaire. D'autres données pourraient éventuellement faire leur apparition : la participation de la BSTP dans les foires et salons favorise le jumelage, et le partenariat (annexe 9). Enfin, des études comparables avec d'autres programmes implémentés par d'autres BSTP devraient être réalisées. Cela permettra une généralisation des résultats qui confèrent aux programmes de la BSTP un rôle de déclencheur de la performance.

4.5 CONCLUSION

La PME est perpétuellement confrontée à un environnement en mutation, ouvert et intense (Kuo, 2013) et la mondialisation a ouvert aux PME des perspectives inédites,

cependant la férocité et la rudesse de la concurrence font que les PME des pays en développement sont moins bien préparées. Hormis le fait que les environnements politiques, économiques et d'affaires dans les pays où évoluent ces PME soient relativement plus instables, ces entreprises disposent d'un capital de compétences assez restreints (humaines, financières et technologiques...). Pour pallier à ces multiples carences, les pouvoirs publics mettent en place des dispositifs d'appui et de soutien aux PME, étant donné la contribution de la PME comme l'un des moteurs de l'innovation et de la croissance (Liu, 2014) ou comme pilier de l'économie (Schich et al, 2016). Le Cameroun dans sa politique industrielle, institue la BSTP comme plateforme de promotion de la sous-traitance. Cet organisme doit contribuer par ses programmes à rendre les PME du secteur industriel plus compétitives. Les principales cibles de ces programmes étant :

- L'accompagnement des PME dans leur mise à niveau à travers des prestations de conseils et de formation, ainsi que des programmes de renforcement de capacités.
- La prévision des possibilités d'accès aux financements afin que se réalisent la modernisation technologique des PME.
- La capacité des PME à s'ajuster aux exigences des DO.
- L'établissement d'un diagnostic des faiblesses des PME afin que celles-ci y apportent des correctifs et gagner en compétitivité.
- La mise en relation pour que les partenariats puissent s'établir entre PME et DO.
- La favorisation de la création d'emploi.
- L'établissement d'une liste par secteurs d'activités où les PME membres sont capables de se déployer et obtenir des contrats.
- Le soutien du développement structurel des PME.

Cependant, ces organismes de soutien n'ont toujours pas les résultats escomptés. En effet, dans le cas d'espèce, la BSTP ne remplit toujours pas adéquatement sa mission.

Plusieurs actions sont annoncées mais non suivies d'applications concrètes sur le terrain. La BSTP tirerait avantage à travailler de concert avec les autres organismes d'appui et de soutien aux PME. Pour illustrer ce propos, la Banque des PME et le Bureau de mise à niveau devraient être mis à contribution. En effet, une fois que le diagnostic de l'entreprise a été établi, la BSTP d'un part devrait orienter celle-ci vers ces structures, si les PME ont des défaillances au niveau financier ou au niveau structurel. D'autre part, la BSTP pourrait faire du lobbying sur les pouvoirs publics et sur les DO afin que la clause des 30% soit respectée., mais aussi de manière à ce que les contrats de sous-traitance soient passés uniquement avec les membres adhérents. Ceci aurait pour effet d'amener les autres PME à adhérer, or étant donné que le Profilage et le PDF améliorent la performance des PME, les mises en relation seront effectives, donc davantage plus de compétitivité pour les entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anderson, A. R., et Miller, C. J. (2003). "Class matters": Human and social capital in the entrepreneurial process. *The Journal of Socio-Economics*, 32(1), 17-36.
- Aerts K., Matthysens P., Vandenbempt K. (2007) « Critical role and screening practices of European business incubators », *Technovation*, 27 : 756-771
- Babissakana, T. (2013) : « *Sous-traitance et compétitivité des PME camerounaises* » conférence Cameroun-Douala.
- Banque Mondiale. (2011). *Cahiers économiques du Cameroun*, (1), 6-10.
- Baudry, B. (1992). « Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? » *Revue économique*, 43(5) : 871-894.
- Baudry, B. (1993). "Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations." *Revue d'économie industrielle* 66(1) : 51-68.
- Baudry, B. (1995). *L'économie des relations interentreprises*. Ed. La Découverte.
- Baudry, B. (2004). La question des frontières de la firme. *Revue économique*, 55(2), 247-273.
- Belley, J. G., et al. (1995). "Moderniser la confiance L'assurance-qualité comme décontextualisation de la sous-traitance industrielle." *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie* 32(1) : 1-23.
- Ben Ahmed W. et Yannou B. (2001). Polysémie du terme valeur, Cahier d'Etudes et de Recherches CER 01-04, Ecole Centrale Paris, Laboratoire Productique-Logistique.
- Ben Yamed et al. (2006). *Altas du Cameroun*, Paris, France : Édition JA
- Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? *21^{ÈME CONGRES DE L'AFC, France}*

- Bergeron, H. (2002). "La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME." *6ème Congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal.*
- Berland N. (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr
- Besse, J. (1983). "PME et politique industrielle." *Revue d'économie industrielle* 23(1) : 228-243.
- Bessire, D. (1999). "Définir la performance." *Comptabilité-Contrôle-Audit* (2) : 127-150.
- Billaudot, B., & Julien, P. A. (2003). *Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise réseau* (No. halshs-00106872).
- Bocquet, R. et Mothe, C. (2009). "Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME." *Canadian Journal of Regional Science* 32(3): 411.
- Bourguignon, A. (1995). "Peut-on définir la performance ?" *Revue française de comptabilité* 269 : 61-66.
- Bruno, I. (2009). La recherche scientifique au crible du benchmarking. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, (5), 28-45.
- Caby, J. et Hirigoyen, G., 2001, La création de valeur de l'entreprise, Deuxième édition, *Économica*, Paris.
- Calvi, R., et al (2014). La collaboration entre client et fournisseur. *Revue française de gestion*, (2), 67-74.
- Cano, C. R., et al. (2004). "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents." *International Journal of research in Marketing* 21(2): 179-200.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée F. (2011), "ISO 26000: une norme "hors normes"?" Paris, *Economica*.
- Carré, D., et Levratto, N. (2009). "Politique industrielle et PME : nouvelle politique et nouveaux outils ?" *Revue d'économie industrielle* (126) : 9-30.
- Carré, D., et Levratto, N. (2014). "La complémentarité des dispositifs et des effets : problème pour l'évaluation des Politiques Publiques Territoriales ?" *Revue politiques et management public* 29(2) : 167-189

- Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (2004). *Le guide de la performance globale*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Chaillou, B. (1977). "Définition et typologie de la sous-traitance." *Revue économique* : 262-285.
- Chavagneux, C. (2002). L'échec des plans d'ajustement structurel. *Alternatives économiques hors-série* (5).
- Cohanier, B., et al. (2010). "Management de la Performance : des Représentations à la Mesure." *9th International Marketing Trends Conference*.
- Colovic, A. (2008). "La grande transformation des PME japonaises." *Revue française de gestion* 182(2) : 45-61.
- Cogneau, D., et al (1996). La dévaluation du Franc CFA au Cameroun : bilan et perspectives, in : Coussy J. (ed.), LOOTVOET BENOIT (ED.), REY HELENE (ED.). Change, compétition et répartition des rôles entre monnaies. *Economies et Sociétés. Série Relations Internationales* 30 (1) : 169-203.
- Commission of the European Communities (2001), Green Paper « *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* », COM 366 final, Brussels.
- Confais, J., et Le Guen, M. (2007). Premiers pas en régression linéaire avec SAS®.
- Coriat, B., et Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Le livre de poche.
- Cuny, C., et de Crombrugghe. A. (2000). *Guide pour la création des centres de promotion (ou bourses) de sous-traitance et de partenariat industriel*. ONUDI.
- Darène, N. (2013). "L'impact des pratiques industrielles contemporaines sur la confiance inter-organisationnelle dans la sous-traitance du luxe." *Projectics/Proyecto/Projectique* 11(2) : 97-110.
- Delattre, M. (1982). "Les PME face aux grandes entreprises." *Économie et statistique* 148(1) : 3-19.
- Duhautois, R., et Perrandin, C. (2011). "La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitances" *Réseaux* 126(4): 101-127.

- Esposito, E., et Raffa, M. (1992), « Qualité et sous-traitance dans l'industrie italienne : quelques résultats d'une étude empirique », *Revue internationale PME*, 5(2) : 57-82.
- Estimé, F. dans Levratto (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques*, De Boeck Supérieur.
- Evina, J. F. N. (2008). "La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises." *La Revue des Sciences de Gestion* 230(2) : 79-86.
- Favoreu, C., et al. (2008). "Légitimité des politiques publiques en faveur des clusters." *Revue française de gestion* 183(3) : 157-178.
- Fekih Soussi B., et Bellon, B. (2004). « Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise ». *Revue Région et Développement* 20 : 188-214
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman – Ballinger, Boston.
- Gaston N., et Neston D. (2002). Integration, Foreign Direct Investment and Labour Markets: *Microeconomic Perspectives*, The Manchester School, 70 (3): 420-459.
- Gauthier, B. et Collaborateurs (2006). Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données (3eéd.). QC, Canada : Presses de l'université du Québec.
- George, D., et Mallory, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Greenan, N., Guillec, D., Broussaudier, G., et Miotti, L. (1993). *Innovation organisationnelle, dynamisme technologique et performances des entreprises* " Ronéotypé INSEE, Département des Études Économiques d'Ensemble, 29 janvier préparé pour le CGP " Commission Compétitivité" du XI éme plan.
- GPMECAM (2010) : *Document de vision stratégique et opérationnelle pour la période 2010-2012*. Yaoundé Cameroun.
- Hassenteufel, P. (2011). *Sociologie de l'action publique*. Armand Colin.
- Huchet, J. F. (2014). "La politique industrielle en Chine : grandeur et limites du renouveau de l'État Chinois." *Revue française d'administration publique* 150(2): 415-433.

- Hummels D., Ishii J., et Yi K.-M. (2001). "The nature and growth of vertical specialization in world trade", *Journal of International Economics* 54: 59-96.
- Hussler, C., et al. (2013). "Les pôles de compétitivité : morphologies et performances." *Management international/International Management/Gestió Internacional* 18(1): 117-137.
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., et Lightfoot, G. (2000). "The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms." *Journal of small business and enterprise development* 7(2): 123-134.
- Jensen, M., et Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure, *Journal of Financial Economics* 3: 305–360.
- Julien, P.-A. (1990). "Vers une typologie multicritère des PME." *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 3(3-4) : 411-425.
- Julien, P.-A. (2005). Les PME : bilan et perspectives
Cap-Rouge, Québec : Presses Interuniversitaires.
- Kamba-Kibatshi, M. (2016). L'influence des petites et moyennes entreprises au développement économique de la République Démocratique du Congo.
Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, (46), 478-505.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business Press.
- Karpak, B., et Topcu, I. (2010). "Small medium manufacturing enterprises in Turkey: An analytic network process framework for prioritizing factors affecting success." *International Journal of Production Economics* 125(1) : 60-70.
- Kuo, Y. K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), 39-56.
- Labelle, F., et al (2014). Des politiques publiques en matière de RSE et de développement de RSE en fonction des particularités nationales et adaptées aux PME...
CIFEPME-Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Agadir, Maroc
- Lallement, R., et V. Wisnia-Weill (2007). "Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ?" *Horizons stratégiques* 2(2) : 156-175.

- Laperche, B. (2015). La croissance de la firme : taille versus organisation en réseau. *Marché et organisations*, (2), 123-143.
- Levratto, N. (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques*, De Boeck Supérieur.
- Liu, Z. (2014). "Les politiques pour la promotion des PME innovantes en Chine." *Marché et organisations* 21(2) : 113-131.
- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Les Ed. d'Organisation.
- Lorino, P. (1999). "A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public." *Politiques et management public* 17(2) : 21-34.
- Maltais, D. (2012). « Performance et gestion de la performance », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. (En ligne), www.dictionnaire.enap.ca
- Mama, T. (1996). *Crise économique et politique de déréglementation au Cameroun*, Édition l'Harmattan.
- Marchesnay, M. (1991). "La PME : une gestion spécifique." *Économie rurale* 206(1): 11-17.
- Mariotti, F. (2004). Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux. *Revue française de sociologie*, 45(4), 711-737.
- Mol, M.J. (2005), "Does being R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing ", *Research Policy* 34(4), p. 571-582
- Morin, E. M., Savoie. A., et Beaudin, G. (1994). *L'Efficacité de l'organisation, théories, représentations et mesures*, Gaëan Morin Editeur, Québec.
- Muller, P. (2011) : "De la théorie de l'état à l'analyse des politiques publiques", Presses Universitaires de France. *Les politiques publiques*. p. 7
- Neely, A., et al. (1997). "Designing performance measures: a structured approach." *International journal of operations & production management* 17(11): 1131-1152.
- Neely, A., C. Adams et Crowe, P., 2001, The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-12.

- OCDE (2004), « Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME », *Revue de l'OCDE sur le développement*, (2/5): 37-46.
- OCDE (2004), « Chapitre 3 : Renforcer les capacités des PME dans le domaine des échanges et de l'investissement », *Revue de l'OCDE sur le développement*, (2/5): 77-94.
- OCDE (2005). *Moderniser l'État : la route à suivre*, Paris. Éditions OCDE.
- ONUDI. (2004). *Sous-traitance Internationale ou délocalisation ?* Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau SPX/BSTP, Vienne.
- Ondoua Biwolé,V. (2014). *La création des entreprises*. Communication présentée lors de la Conférence -débat sur les PME, Yaoundé, Cameroun.
- Oseo (2012). "Rapport PME 2010", Paris, *La Documentation française*, p 96.
- Peter L., Rice M., Sundararajan M. (2004). « The role of incubators in the entrepreneurial process », *Journal of Technology Transfer*, 29 : 83-91.
- Preveraud, J-F. (2012). Les PME et la sous-traitance, Dossiers IT. *Industries et Technologies*.
- Quélin, B. (2003). Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? *Revue française de gestion*, (2), 13-26.
- Rapport et projet des propositions de la Commission Économique et de Développement : *Propositions pour favoriser le développement des Petites et Moyennes Entreprises africaines. La documentation française*, Mars 2008.
- Reynaud, E. (2003). "Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique." Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers : 1-15.
- Rolfo, S., et Novero, S. (2011). "Le soutien public aux projets innovants des PME : une évaluation de deux territoires, en Italie et en France." *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 24(2) : 11-48.
- Roubau, F. (1994) : "modèle" de développement camerounais 1965-1990 : de la croissance équilibrée à la crise structurelle. In : COURADE GEORGES (ED.). *Le village camerounais à l'heure de l'ajustement. (Economie et Développement)*. Paris, Karthala : 52-72.

- Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. *Méthodes & Recherches*, 245-276.
- Rousson, V. (2013). Analyse de corrélation. In *Statistique appliquée aux sciences de la vie* (pp. 163-186). Springer Paris.
- Saulquin, J. Y. (2000). "Gestion des ressources humaines et performance des services : Le cas des établissements socio-sanitaires." *Revue de gestion des ressources humaines* (36) : 19-31.
- Schich, S., Maccaferri, S., et Cariboni, J. (2016). Un moment opportun pour l'évaluation des coûts et bénéfices des garanties de crédit et la relance des politiques de soutien aux PME. *Revue d'économie financière*, (3), 279-296.
- Silem, A. (1991). *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*. Paris. Hachette p.250.
- St-Jean, E. (2012). "PME de sous-traitance forestière : vers un modèle d'affaires plus performant ?" *Entrepreneurial Practice Review* 2(2).
- St-Pierre, J. (1999). Gestion financière des PME : théories et pratiques, *Presse de l'Université du Québec*, Sainte-Foy, 340 pages.
- 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., et Schmitt, C. (2011). Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME. *Management & Avenir*, (3), 392-409.
- St-Pierre, J., Sanchez, R. M., Raymond, L., et Lacoursière, R. (2013). Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(4), 79-102.
- St-Pierre, J. (2015). Le PDGMD : Un outil de diagnostic pour améliorer la performance des PME et réduire leur vulnérabilité. *Revue internationale PME*, 28(1), 19-25.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*, Goodyear Pub. Co.
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.

- Szostak Tapon, B. (2007). "Le soutien des PME innovantes ligériennes par les réseaux." *Vie & sciences de l'entreprise* (3) : 120.
- Thoenig, J. C. (2014). Politique publique. In *Dictionnaire des politiques publiques* 4, pp. 420-427). Presses de Sciences Po (PFNSP).
- Thiévert, R.-A. et Collaborateurs (2007). Méthodes de recherche en management (3e éd.). Paris : Dunod.
- Torrès, O. (2000), *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. 5ème Congrès International sur la PME : 25-27.
- Turki, A. (2009) : « Comment mesurer la performance environnementale ? », *Gestion* 1(34) : 68-77.
- Vedel B., Stephany E., (2009), « Quels critères de performance pour les incubateurs ? », *6ème congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Nice, Novembre.
- Venkatraman, N, U., et Ramanujam, V. (1987). "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence." *Journal of management* 13(1) : 109-122.
- Vennin, B, (1975). "Pratiques et signification de la sous-traitance dans l'industrie automobile en France. *Revue économique* 26(2) : 280-306.
- Volot, J. C. (2010) : "Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance." Paris.
- Walker, E., et Brown, A. (2004). "What success factors are important to small business owners?" *International Small Business Journal* 22(6) : 577-594.
- Wignaraja, G. (2003), « Promoting SME Exports from Developing Countries », document présenté à l'Atelier régional sur le renforcement des capacités commerciales et le développement du secteur privé en Asie, OCDE et Gouvernement du Cambodge, Phnom Penh, 2-3 décembre.
- Yasin, M. (2002). "The theory and practice of benchmarking: then and now". *Benchmarking: An International Journal*, 9, 217-243.
- Zachmann, J. (1999). "La politique communautaire en faveur des PME." *Revue d'économie financière* : 219-234.



ANNEXE 1 : LISTE DES 35 MESURES

1. Alléger les coûts des entreprises de 20 Md€ par an via le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE).
2. Mettre en place une nouvelle garantie publique pour apporter plus de 500 M€ de trésorerie aux PME.
3. Lutter contre l'allongement des délais de paiement.
4. Créer la banque publique d'investissement (bpifrance).
5. Encourager le financement des entreprises par la réforme de la fiscalité de l'épargne.
6. Recentrer les banques sur leur cœur de métier au service du financement de l'économie réelle, grâce à la prochaine loi bancaire.
7. Faciliter l'accès des PME et ETI aux marchés de capitaux.
8. Rénover et renforcer la politique de soutien à l'innovation au sein des entreprises.
9. Diffuser les technologies et usages numériques.
10. Réorienter les pôles de compétitivité vers les produits et services à industrialiser. Distinguer les pôles stratégiques à rayonnement international et les pôles de développement régionaux.
11. Refonder la Conférence Nationale de l'Industrie (CNI) pour mettre en place des contrats de filière entre les entreprises.
12. Développer des outils d'accompagnement des filières industrielles.

13. Assurer la présence d'au moins 2 représentants des salariés votants (membres délibérants) dans les conseils d'administration ou de surveillance.
14. Assurer un accompagnement personnalisé à l'international pour 1 000 ETI et PME de croissance.
15. Aligner les dispositifs de financement export sur les meilleures pratiques étrangères.
16. Développer et démocratiser le VIE (Volontariat international en entreprise).
17. Développer une stratégie d'attractivité pour attirer les talents internationaux, les grands projets d'investissements ainsi que les activités culturelles.
18. Créer la "Marque France" pour promouvoir le "made in France" et l'excellence française.
19. Maintenir les atouts de nos infrastructures (transport, énergie, services publics...) et déployer le très haut débit numérique sur tout le territoire.
20. Évaluer en permanence l'adaptation de l'offre des formations aux besoins des employeurs. Créer un nouveau service public de l'orientation.
21. Créer des plates-formes territoriales d'appui aux mutations économiques.
22. Renforcer la place des entreprises au sein de l'enseignement technique et professionnel.
23. Favoriser l'embauche de jeunes en apprentissage dans les PME. Objectif : 500 000 apprentis en 2017.
24. Proposer aux partenaires sociaux de discuter des modalités de mise en place d'un compte individuel de formation attaché à la personne et non au statut.

25. Renforcer la mobilité internationale en doublant le nombre d'étudiants français à l'étranger à l'horizon 2020.
26. Stabiliser 5 dispositifs fiscaux essentiels pour l'investissement et la vie des entreprises sur la durée du quinquennat.
27. Mettre en œuvre 5 chantiers de simplification des démarches des entreprises.
28. Mettre en place une démarche durable de simplification et introduire un "test PME" pour les projets à fort impact sur les PME (y compris en matière fiscale).
29. Rationaliser les taxes affectées. Aucune taxe affectée ne pourra être créée sans parallèlement en supprimer une de montant au moins équivalent.
30. Redresser nos finances publiques pour assurer un environnement financier stable à nos entreprises.
31. Poursuivre et engager des réformes de structure pour de meilleurs services publics : transports, logement, énergie, etc.
32. Accompagner le développement des PME de croissance innovantes en mobilisant l'achat public.
33. Rénover la justice commerciale pour la rendre plus efficace.
34. Doter la France d'une nouvelle instance de dialogue, de réflexion prospective et d'expertise. Rendre accessibles gratuitement des données publiques brutes sur data.gouv.fr.
35. Demander l'introduction d'avis publics d'experts indépendants dans l'élaboration des décisions européennes en matière de concurrence.

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTREVUE

Présentation de l'interviewer

Bonjour, je m'appelle Marie Romuald POUKA POUKA étudiant en MBA à l'université du Québec à Trois-Rivières. Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui en contexte PME fait partie des exigences pour l'obtention du MBA. J'ai reçu l'autorisation de la BSTP pour faire cette recherche. Celle-ci a pour but de voir de par l'arrimage de votre entreprise sur la BSTP, quel impact les programme de cette institution ont sur la performance de votre entreprise.

Au cours de l'entretien, j'aimerais que nous abordions les thèmes suivants :

- Création et/ou maintien d'emploi.
- Amélioration ou mise à niveau technologique.
- Amélioration de la main-d'œuvre.
- Qualité de vie du personnel.
- Réputation de l'entreprise.
- Investissement dans la société.

C'est pour recueillir votre avis, votre perception personnelle de professionnel confronté dans le quotidien du fonctionnement d'une entreprise que nous sommes ici.

Nous nous proposons d'enregistrer cet entretien, afin de faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes. Si vous le désirez, nous vous remettrons cette cassette une fois que la transcription des informations nécessaires à notre recherche eut été faite. Nous tenons à vous préciser que tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

L'entretien durera approximativement entre 45mn et 1h15. Je puis vous dire que toutes vos réponses seront les bienvenues car il n'existe ni de bonne ou de mauvaise réponse. Ce qui importe c'est votre perception des différentes thématiques que nous allons abordées.

Avez-vous des questions ?

Parfait, nous allons commencer,

1- Tout d'abord, parlez-moi de votre entreprise.

A est une entreprise spécialisée dans les techniques industrielles et le sablage de peinture. Professionnels de la peinture anti corrosion et des travaux de chaudronnerie.

2- Que pensez-vous de la BSTP comme plateforme pour la promotion de la sous-traitance entre fournisseurs locaux (vous) et les clients nationaux ? Y compris le partenariat avec les clients internationaux ?

Sur le plan institutionnel, c'est une belle initiative et un bel outil de promotion de la sous-traitance mais sur le plan fonctionnel, se pose le problème de sa véritable mise en œuvre. Trop de discours mais peu d'actions concrètes.

3- Depuis quand êtes-vous membre adhérente à la BSTP ?

2011

• 5 ans déjà ?

Oui depuis sa création

4- Dites-moi un peu plus sur votre adhésion, quelles sont les raisons pour lesquelles votre entreprise est allée vers la BSTP ?

Les raisons sont assez nombreuses : les difficultés du marché, celui-ci étant fermé, la BSTP devient comme une clé pour mettre en relation les PME et les donneurs d'ordres.

5- Ce processus impacte-t-il une sur l'amélioration ou la mise à niveau technologique de votre entreprise ?

Tout dépend de quel angle on voit la chose, l'adhésion en elle-même non, mais il arrive que pour avoir une chance de gagner certains marchés, il faille mettre à niveau technologiquement son entreprise. Pas besoin de la BSTP pour le faire, Par contre, elle peut orienter l'entreprise pour un certain type de mise à niveau car ayant les exigences des donneurs d'ordres susceptibles par secteur d'activités.

- 6-** Est-ce que la mise en relation avec des donneurs d'ordres a eu une influence sur la création et /ou le maintien des emplois dans votre organisation ?

Cela dépend, car les mises en relation ne sont pas toujours suivies de contrat et c'est bien dommage, dans la mesure où nous misons sur ce type de partenariat pour véritablement exister. Or si la mise en relation n'est pas suivie d'une signature de contrat, cela a plus de répercussions négatives sur l'entreprise (temps, et autres opportunités qu'on aurait pu saisir. Dans mon cas une seule sur plusieurs a abouti à un contrat.

- Si oui, combien de postes ont-ils été créés ?

1

- Est-ce du temps partiel ou des postes permanents ?

Temps partiel au regard de l'activité

- 7-** Avez-vous eu un Benchmarking par la BSTP ?

Oui.

- 8-** Est-ce que ce diagnostic a permis à votre entreprise de développer une culture axée sur l'amélioration, la performance et le développement des compétences ?

Non, la BSTP donne le niveau actuel de votre entreprise par rapport à la concurrence sur votre secteur d'activité tant national qu'international. Hélas plus rien n'est fait après.

- 9-** Dans les programmes de la BSTP, le profilage permet à votre entreprise d'évaluer :

- 1- Vos capacités techniques et financières.
- 2- Vos compétences humaines.

3- Vos besoins.

Comment jugez-vous ce programme ?

Bon programme, cependant il ne suffit pas juste de savoir qu'on est malade sans que ne vous soit administré le bon médicament.

10- Est-ce un atout important pour vous de maîtriser les éléments dont nous venons de mentionner à savoir :

Capacités techniques et financières

Compétences humaines

Vos besoins ?

Oui.

- Si oui, dans quelle mesure ? Dites-moi un peu plus

En effet, c'est par ces éléments qu'on peut élaborer des stratégies, planifier son activité et être compétitif.

11- Un des objectifs de la BSTP est de concourir à l'amélioration de la main-d'œuvre des entreprises membres. Estimez-vous que cet objectif ait été atteint ?

Non.

- Pourquoi ?

La BSTP ne dispose pas de personnel capable de former une main d'œuvre dans un secteur aussi technique que le nôtre. Au départ, on parlait de compagnonnage, mais c'était juste une annonce qui n'a jamais été suivie.

12- En tant que membre adhérent, vos méthodes de travail ont subi certainement des changements. Comment ces changements affectent-ils la qualité de vie de votre personnel ?

Dans une certaine mesure

- Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?

Lorsqu'il y a de l'activité, il se peut que le personnel fasse des heures supplémentaires, des déplacements hors de leur zone de travail habituel. Nous prenons en compte tout cela. Les primes et les gratifications leurs sont souvent versées. En définitive, malgré la conjoncture, le personnel se sent bien dans l'entreprise.

13- Dans un secteur comme le vôtre, l'activité est-elle dépendante de la commande ?

Oui.

14- Comment votre entreprise s'accommode-t-elle par rapport à ce phénomène ?

Très difficilement.

15- La BSTP, vous a-t-elle initié aux bonnes pratiques d'affaires ?

Oui.

A- La réputation d'une entreprise est souvent liée à ses performances, à sa fiabilité (commandes livrées à temps, clients satisfaits, bonne ambiance dans l'entreprise...), mais aussi aux bonnes pratiques d'affaires. Comment qualifiez-vous la réputation de votre entreprise ?

Elle est bonne.

B- En tant que membre de la BSTP, vous devez bénéficier de ce programme, et selon vous, qu'est-ce qui peut être amélioré enfin que votre entreprise jouisse d'une meilleure réputation ?

- La BSTP devrait travailler davantage sur les capacités des entreprises.
- La BSTP ne fait pas assez de lobbying.
- Lors des salons et foires, la BSTP devrait être la vitrine de ses entreprises membres et pouvoir ramener des contacts, des adresses de futurs partenaires.

16- La question environnementale fait de plus en plus partie des préoccupations des entreprises, qu'en est-il de votre entreprise à ce sujet ?

Il est reconnu que si les entreprises ne font rien, la planète va mourir, cette question nous tient à cœur, mais avons-nous réellement les moyens pour s'en préoccuper comme il se doit ? La réponse est non.

17- Votre entreprise évalue-t-elle certains de ses impacts environnementaux ?

La communauté urbaine a réalisé une étude des impacts environnementaux de notre entreprise.

18- Selon vous quels sont les avantages à agir en faveur de l'environnement ?

On préserve les générations futures et cela peut-être un avantage concurrentiel car il y a les clients qui regardent le volet environnemental avant toute décision d'achat ou de commande.

19- Quels sont vos engagements dans la société ?

Pas très axé vu la conjoncture quoique l'action sociale et bonne à faire

Merci d'avoir pris le soin de répondre à nos questions.

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE

PREMIÈRE PARTIE : CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET INFORMATIONS GÉNÉRALES

- 1- Nom de l'entreprise : _____
 2- Nom de la personne qui complète le questionnaire : _____
 3- Position de la personne qui complète le questionnaire. _____
 4- Le propriétaire de l'entreprise est-il le dirigeant ? _____
 5- Quel est le sexe du dirigeant ? _____

Masculin

Féminin

- 6- Quelle est la tranche d'âge dans laquelle vous vous situez ?

Moins de 30 ans

Entre 30 ans et 45 ans

Entre 46 ans et 55 ans

Entre 56 ans et 65 ans

Plus de 65 ans

- 7- Quelle est la date de création de votre PME ? _____

- 8- Dans quelle branche d'activité exercez-vous ? _____

- 9- Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?

SARL	SA	SNC	ÉTABLISSEMENT	EURL

- 10- Depuis combien de temps êtes-vous membre adhérent de la BSTP _____

- 11- Taille de votre entreprise ?

0 salarié

- 1 à 4 salariés
- 5 à 9 salariés
- 10 à 49 salariés
- 50 à 249 salariés
- 250 salariés et +

12- Combien de femmes parmi vos employés ? _____

13- Quel est votre chiffre d'affaires ?

- Inférieur à 20 millions
- Entre 20 et 75 millions
- Entre 75 et 100 millions
- Entre 100 et 300 millions
- Entre 300 et 500 millions
- Plus de 500 millions

DEUXIÈME PARTIE : PERFORMANCE

A - Le Profilage

14- Suite au profilage de la BSTP, comment jugez-vous l'efficacité du personnel de votre entreprise ?

- Extrêmement faible
- Faible
- Moyenne
- Forte
- Extrêmement forte

15- Le profilage met en lumière la relation-client de votre entreprise, sur un tableau de bord comment qualifiez-vous l'amélioration cette relation-client ?

- Extrêmement faible
- Faible
- Moyenne
- Forte
- Extrêmement forte

16- Depuis votre adhésion à la BSTP, avec-vous le sentiment de satisfaire les besoins de vos clients mieux que par le passé ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

17- Le profilage indique votre niveau de productivité. Comment qualifiez-vous son amélioration depuis votre adhésion à la BSTP ?

- Extrêmement faible
- Faible
- Moyen
- Fort
- Extrêmement fort

18- La BSTP contribue à l'optimisation de la rentabilité de votre entreprise ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord

- Ni en accord, ni en désaccord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

B- Le Benchmarking

19- Au regard du Benchmarking effectué par la BSTP, comment qualifiez-vous l'évolution des activités ci-dessous eu égard aux actions de soutien de la BSTP en faveur de votre entreprise ? Sur une Échelle de 1 à 5 (1=Très faible progression ; 2 = Faible progression ; 3 = Moyenne progression ; 4 = Forte progression ; 5 = Très forte progression).

Activités	1	2	3	4	5
Finance					
Gestion de la production					
Processus internes					
Ressources Humaines					
Marketing					

C- Le PDF

20- Avec le développement de fournisseurs (PDF) de la BSTP, la BSTP contribue à ce que les PME puissent satisfaire aux exigences des Donneurs d'Ordres. Comment qualifiez-vous les progrès de votre entreprise (sur une Échelle de 1 à 5, 1 étant Extrêmement faibles ; 2 = Faibles ; 3 = Moyens ; 4 = Forts ; 5 = Extrêmement forts).

Activités	1	2	3	4	5
Compétences et capacités					
Certification					
Modernisation des équipements					
Logistique					

21- L'innovation est une mesure de la gestion de la production. Un des exigences des donneurs d'ordres implique l'amélioration de la qualité de vos procédés et/ ou de vos produits, la BSTP par son programme PDF contribue à cette amélioration.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni en accord, ni en désaccord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

22- La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le Développement Durable (DD) sont des concepts actuels et liés à la performance des entreprises et exigés dans votre cas par les donneurs d'ordres. Sur une échelle de mesure (1 à 5, 1 = Extrêmement faible, 2 = Faible, 3 = Moyen, 4 = Fort, 5 = Extrêmement fort), comment jugez-vous l'apport de la BSTP sur les thèmes suivants ?

THÈMES	1	2	3	4	5
Prise en compte des principes du développement durable					
Évènements écoresponsables					
Mesure des impacts environnementaux					

D - La mise en relation

23- Classez selon les items suivants vos attentes vis-à-vis de cette mise en relation (1 étant extrêmement faible, 2 = faible, 3= moyenne, 4= forte, 5= extrêmement forte) :

Items	1	2	3	4	5
Créer une relation avec une autre entreprise					
Gagner des marchés					
Faire des économies d'échelle					
Transfert de technologie					
Recevoir un appui financier du donneur d'ordres (contrat comme garantie de prêt, avance de paiement ou de démarrage).					
Mieux se positionner					

24- Pensez-vous que la mise en relation de la BSTP avec un donneur d'ordres vous offre un ou des avantages compétitifs par rapport à vos concurrents ?

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Ni en accord, ni en désaccord

Plutôt d'accord

- Tout à fait d'accord

25- Avec la mise en relation, votre chiffre d'affaires s'est globalement amélioré ?

- Pas du tout
- Sensiblement
- Très sensiblement
- Fortement
- Très fortement

E - Formations et conseils

26- Ces items définissent la performance sociale et sociétale. Sur une échelle de mesure (1 à 5, 1 = Pas du tout d'accord, 2 = Plutôt pas d'accord, 3 = Ni d'accord, ni en désaccord, 4 = Plutôt d'accord, 5 = Tout à fait d'accord). Est-ce que la BSTP vous a permis de mener ou de mettre en place des actions parmi les suivantes :

Items	1	2	3	4	5
Bonne pratique d'affaires					
Améliorer les conditions de travail (santé, sécurité...) et le dialogue social					
Motiver et fidéliser les collaborateurs (primes, intéressement...)					
Mettre en place une politique de gestion des compétences					

27- L'item suivant fait partie de la gestion de la production, estimez-vous avoir acquis des connaissances sur la réduction des coûts de production.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

28- Cet item fait référence à la performance organisationnelle. La BSTP développe votre capacité de recherche des marchés

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni en accord, ni en désaccord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

29- Comment qualifiez-vous les effets des programmes de la BSTP sur la formation de votre personnel ?

- Pas du tout efficace
- Plutôt pas efficace
- Moyennement efficace
- Efficace
- Très efficace

Merci d'avoir répondu à nos questions

ANNEXE 4 : SITUATION DU CAMEROUN

- *Situation géographique.*

L'Atlas du Cameroun (2006), situe le pays au fond du golfe de Guinée, au contact entre l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale, le Cameroun s'étend entre le deuxième et le treizième degré de latitude Nord d'une part, et entre le huitième et le seizième degré de longitude Est d'autre part, sa superficie totale est de 475 650 km². Le Cameroun est entouré des voisins et de vastes étendues d'eau (le Nigéria à l'ouest mais aussi une ouverture sur l'océan Atlantique avec plus de 400 km de côtes. La Guinée équatoriale, le Gabon et la République du Congo au sud, tandis que l'est du pays partage la frontière avec la République Centrafricaine et le Tchad. Enfin au nord se trouve le lac Tchad).

La diversité de ses caractéristiques climatiques, physiques ainsi que celle de sa population font du Cameroun une Afrique en miniature. Il y a trois grands types de climats à savoir le climat équatorial au sud, le climat tropical humide au centre et le climat soudano-sahélien au nord. Quant au relief, on a une région de plateaux dans le sud avec sa forêt ombrophile, une dans le nord composé de savanes et des steppes à épineux. La mangrove étant la végétation la plus importante des plaines côtières. À l'ouest, ce sont les hautes terres et des montagnes, ces dernières font également partie du relief dans le nord.

Les sols sont très variés et la forte pluviométrie fait de ceux-ci un formidable terreau pour l'agriculture. Le Cameroun cultive et exporte notamment le cacao, le café, la banane, le coton, l'huile de palmes, l'hévéa, le bois (Iroko, Okoumé, Bubinga, Sapelli, Acajou, Ebène, Wengue...). Plusieurs autres cultures dites vivrières y sont cultivées à l'instar de la banane plantain, du macabo, de l'igname ou encore du manioc. Le potentiel hydrographique du Cameroun est immense. Le pays est parcouru du nord au sud par

plusieurs grands fleuves et une multitude de cours d'eaux. Ceux-ci étant sujets à la forte pluviométrie qui caractérise le pays (entre 1000mm et 7500mm de précipitations annuels), plaçant son bassin hydrographique parmi l'un des plus importants d'Afrique (Atlas du Cameroun, 2006). Ce facteur pourrait ainsi faire du Cameroun un grand pays énergétique avec la création des multiples barrages.

- *Situation économique.*

Dans sa fiche signalétique pays Ubifrance.fr, estime que l'économie camerounaise se trouve être la plus diversifiée d'Afrique centrale, avec la présence massive des implantations étrangères mais aussi l'abondance de nombreux groupes nationaux. Les indicateurs économiques du pays traduisent bien cette diversification. Le secteur primaire demeure cependant le plus englobant de la population active (42% de la population active dans l'agriculture). Ce secteur regroupe également les activités de pêche, des activités extractives et l'exploitation forestière. Le secteur secondaire regroupe les activités de textile, de l'aluminium, les industries chimiques et para-chimiques, les industries de mécaniques et de métallurgiques, les industries électriques. Quant au secteur tertiaire, il englobe les activités financières, le transport et le tourisme.

- *Situation démographique*

La population du Cameroun est estimée d'après le Bureau Central de Recensement et d'Étude de la Population (BUCREP) à environ 23 millions d'habitants, et reste toujours un peu plus féminine (50.6%) que masculine (49.4%). C'est une population très juvénile, en effet elle a moins de 17.7 ans et le poids démographique des moins de 15 ans se situe à 43.6%. Tandis que les seniors ne représentent que 5.5% de la population totale. Le tableau I traduit l'évolution démographique du pays entre 1961 et 2003. Le Cameroun compte au moins 240 groupes ethniques. En outre plusieurs religions cohabitent sans heurts (34.7%

de catholiques, 26% des religions dites traditionnelles, 20% de musulmans et 17.5% de protestants).

- *Situation politique.*

Le Cameroun a un régime de type présidentiel, un président de la république élu par suffrage universel pour un mandat de 7 ans. Le pouvoir législatif est exercé par deux chambres (l'Assemblée National et le Sénat)¹⁰. Le régime en place est au pouvoir depuis 1982, nonobstant la multitude des partis d'opposition qui existe

¹⁰ Source : Annuaire Statistique du Cameroun (2010). Organisation Institutionnelle, Administrative et Judiciaire (p.2).

ANNEXE 5 : LES INDICATEURS ÉCONOMIQUES DU CAMEROUN

Indicateurs de croissance	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB (milliards USD)	26,49	29,58	31,78	28,52e	30,79
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	4,6	5,6	5,7	5,3e	5,4
PIB par habitant (USD)	1.234 37e	1.344 72e	1.409 55e	1.234 39e	1.299,95
Taux d'inflation (%)	2,4	2,1	1,9	2,0e	2,1
Balance des transactions courantes (milliards USD)	-0,96	-1,12	-1,46e	-1,44e	-1,61
Balance des transactions courantes (en % du PIB)	-3,6	-3,8	-4,6e	-5,0e	-5,2

Source: FMI - World Economic Outlook Database; CIA - The world factbook

Note: (e) Donnée estimée

Répartition de l'activité économique par secteur	Agriculture	Industrie	Services
Valeur ajoutée (croissance annuelle en %)	8,4	5,2	5,1
Valeur ajoutée (en % du PIB)	23,9	27,8	48,2
Emploi par secteur (en % de l'emploi total)	61,3	9,1	22,6

Source : Banque Mondiale

Indicateurs monétaires	2011	2012	2013	2014	2015
Franc CFA BEAC (XAF) - Taux de change annuel moyen pour 1 EUR	656,84	655,93	656,13	656,83	656,21

Source : Banque Mondiale - 2014.

Les chiffres du commerce international

Indicateurs du commerce extérieur	2011	2012	2013	2014	2015
Importations de biens (millions USD)	6.800	6.515	6.649	7.049	6.661
Exportations de biens (millions USD)	4.517	4.274	4.514	4.926	3.760
Importations de services (millions USD)	1.952	2.058	2.626	2.735	n/a
Exportations de services (millions USD)	1.809	1.543	1.888	1.866	n/a
Importations de biens et services (croissance annuelle en %)	13,2	1,2	18,3	14,4	6,7
Exportations des biens et services (croissance annuelle en %)	2,2	-1,3	26,0	10,0	5,8
Importations de biens et services (en % du PIB)	26,5	26,6	28,9	31,2	25,9
Exportations des biens et services (en % du PIB)	18,4	18,8	20,7	21,7	17,0
Balance commerciale (hors services) (millions USD)	-580	-274	-95	n/a	n/a
Commerce extérieur (en % du PIB)	44,9	45,4	49,6	52,9	42,8

Source : OMC - Organisation Mondiale du Commerce ; Banque Mondiale

ANNEXE 6 : TABLES ET GRAPHIQUES

1- Informations générales sur l'entreprise

Fréquences

Statistiques							
	Date de création de l'entreprise	Secteur d'activité	Forme juridique de l'entreprise	Depuis quand vous êtes membre adhérent de la BSTP	Combien de femmes parmi vos employés	Votre chiffre d'affaires	
N	Valide	86	86	86	86	86	86
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

Date de création de l'entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Avant 2000	7	8,1	8,1	8,1
	Entre janvier 2000 et décembre 2003	14	16,3	16,3	24,4
	Entre janvier 2004 et décembre 2007	20	23,3	23,3	47,7
	Entre janvier 2008 et décembre 2011	17	19,8	19,8	67,4
	Entre janvier 2012 et décembre 2015	28	32,6	32,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

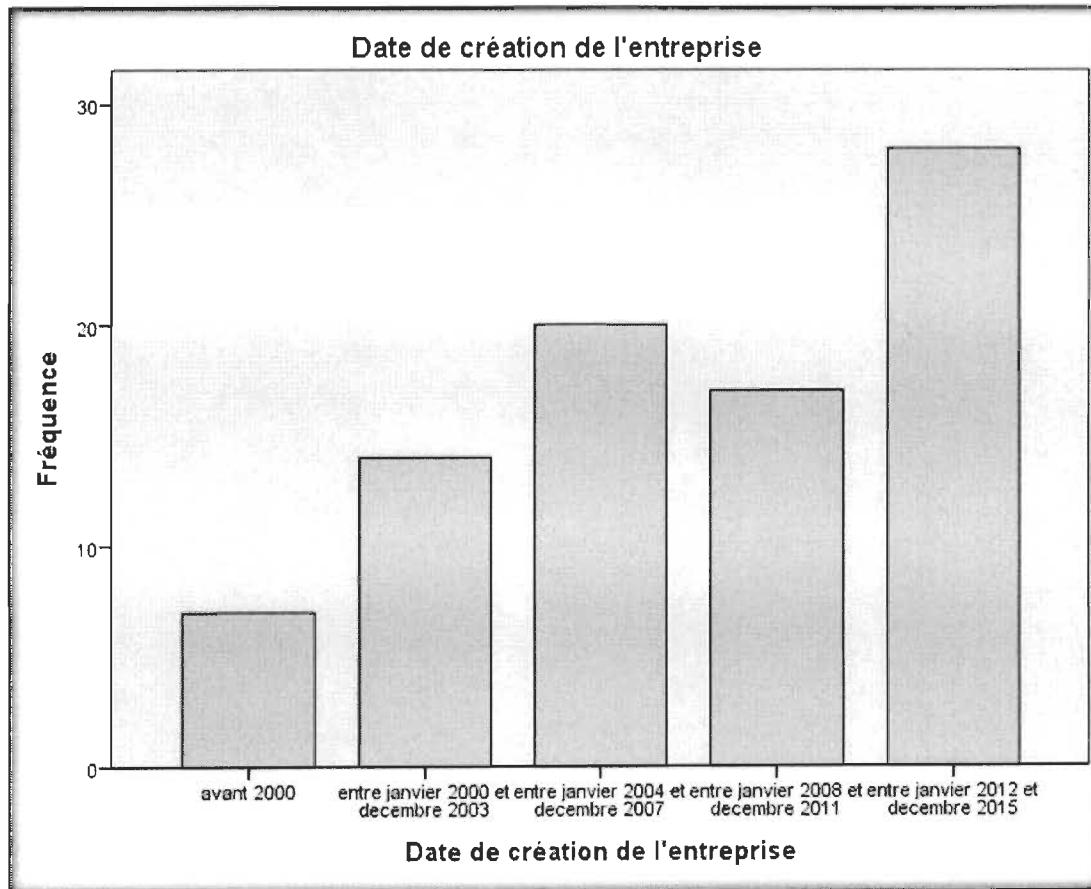
Graphique à barres

Table de fréquences

Secteur d'activité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Génie mécanique	7	8,1	8,1	8,1
	Génie civil	9	10,5	10,5	18,6
	Génie électrique	7	8,1	8,1	26,7
	BTP	12	14,0	14,0	40,7
	Télécommunication	5	5,8	5,8	46,5
	Agroalimentaire	3	3,5	3,5	50,0
	Industries chimiques	3	3,5	3,5	53,5
	Métrologie	1	1,2	1,2	54,7
	2eme transformation du bois	7	8,1	8,1	62,8
	Nettoyage industriel	10	11,6	11,6	74,4
	Dessin industriel	3	3,5	3,5	77,9
	Traitement de surfaces	6	7,0	7,0	84,9
	Génie industriel	8	9,3	9,3	94,2
	Génie climatique	2	2,3	2,3	96,5
	Industries plastiques	3	3,5	3,5	100,0
Total		86	100,0	100,0	

Graphique à barres

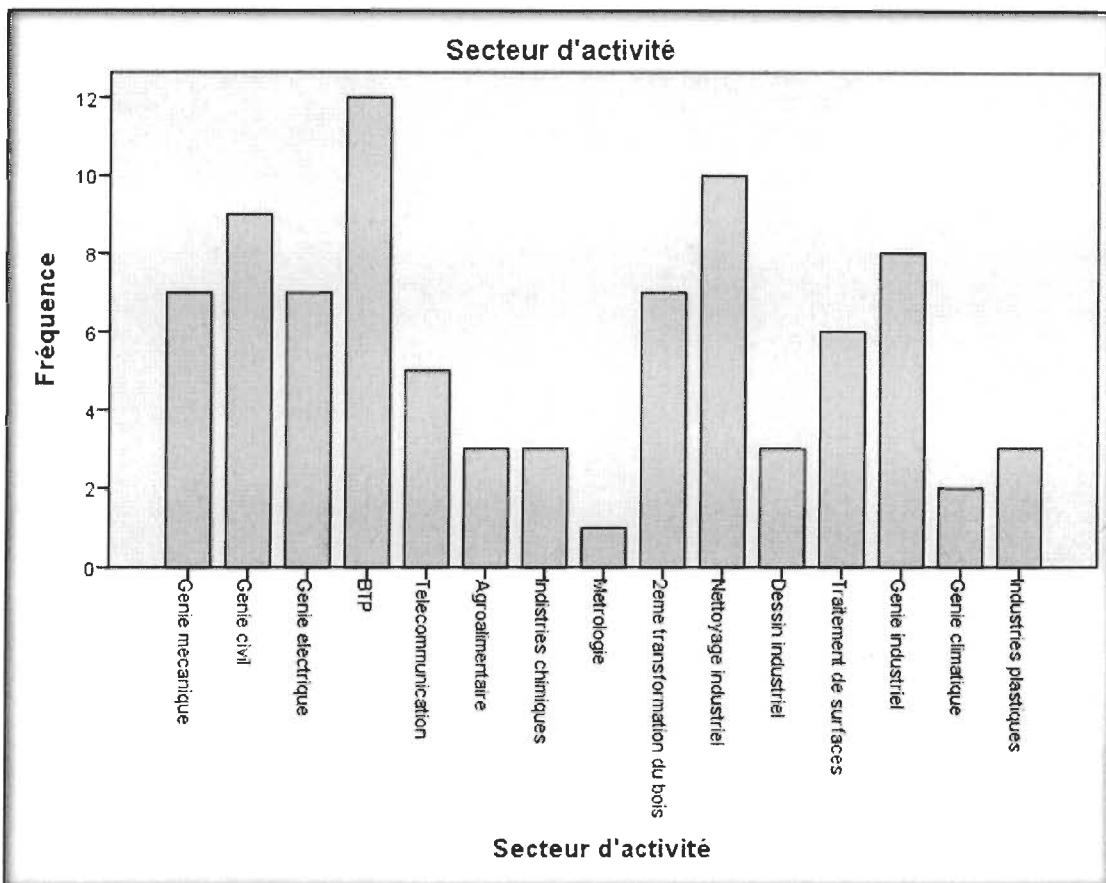


Table de fréquences

Forme juridique de l'entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	SARL	43	50,0	50,0	50,0
	SA	12	14,0	14,0	64,0
	Établissement	26	30,2	30,2	94,2
	EURL	5	5,8	5,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Graphique à barres

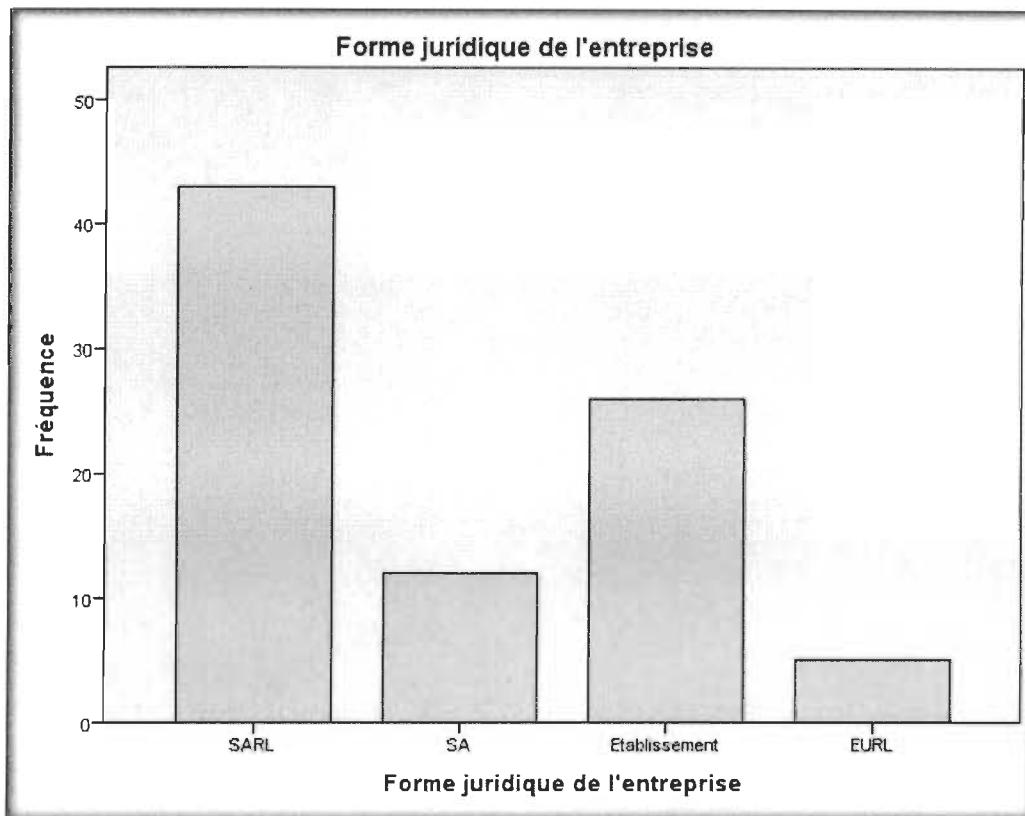


Table de fréquences

Depuis quand vous êtes membre adhérent de la BSTP					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2011	15	17,4	17,4	17,4
	2012	19	22,1	22,1	39,5
	2013	17	19,8	19,8	59,3
	2014	9	10,5	10,5	69,8
	2015	15	17,4	17,4	87,2
	2016	11	12,8	12,8	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Graphique à barres

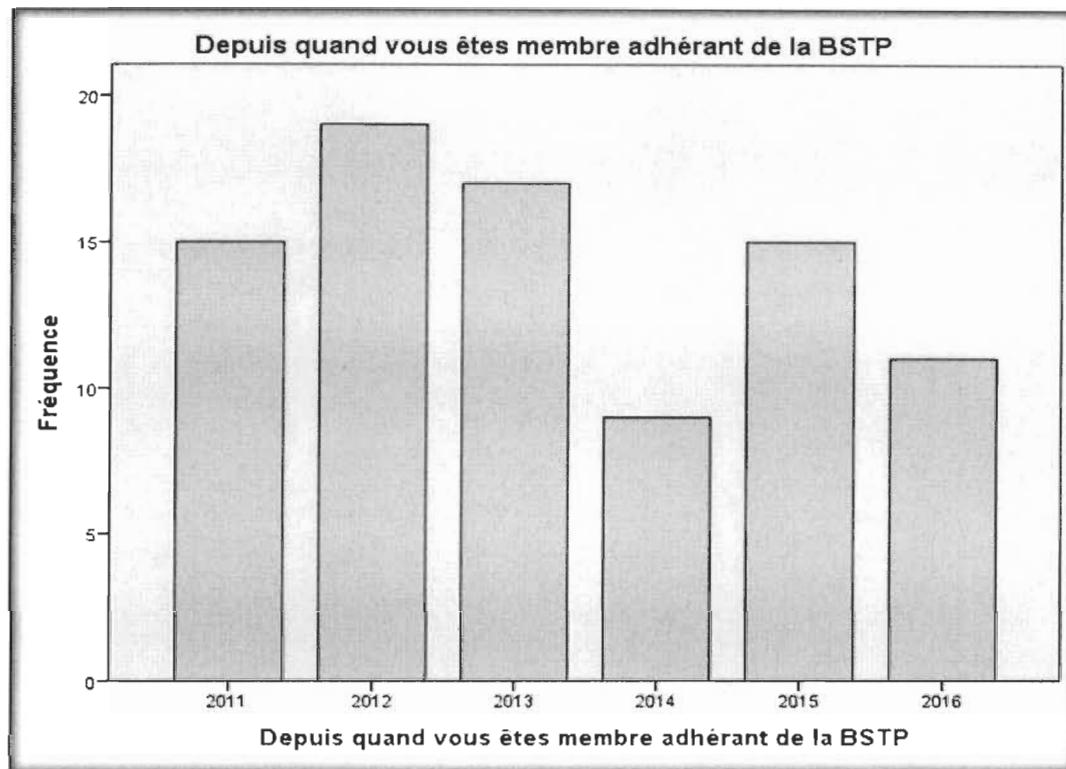


Table de fréquences

Combien de femmes parmi vos employés					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	7	8,1	8,1	8,1
	1	18	20,9	20,9	29,1
	2	6	7,0	7,0	36,0
	3	8	9,3	9,3	45,3
	4	6	7,0	7,0	52,3
	5	9	10,5	10,5	62,8
	6	6	7,0	7,0	69,8

	7	4	4,7	4,7	74,4
	8	4	4,7	4,7	79,1
	9	2	2,3	2,3	81,4
	10	1	1,2	1,2	82,6
	12	3	3,5	3,5	86,0
	14	1	1,2	1,2	87,2
	17	1	1,2	1,2	88,4
	18	1	1,2	1,2	89,5
	20	1	1,2	1,2	90,7
	22	1	1,2	1,2	91,9
	23	1	1,2	1,2	93,0
	26	1	1,2	1,2	94,2
	28	2	2,3	2,3	96,5
	33	1	1,2	1,2	97,7
	35	1	1,2	1,2	98,8
	37	1	1,2	1,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

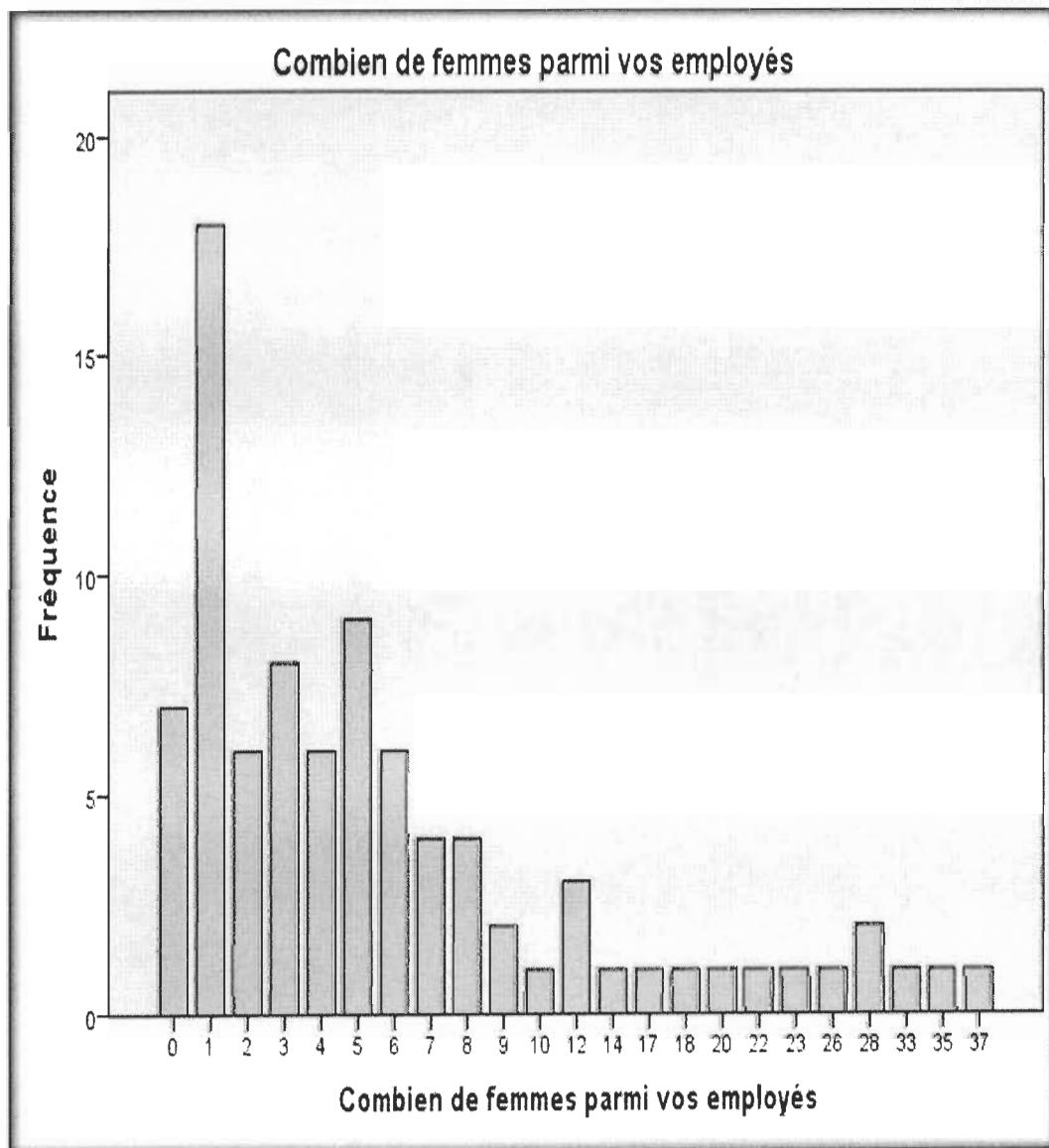
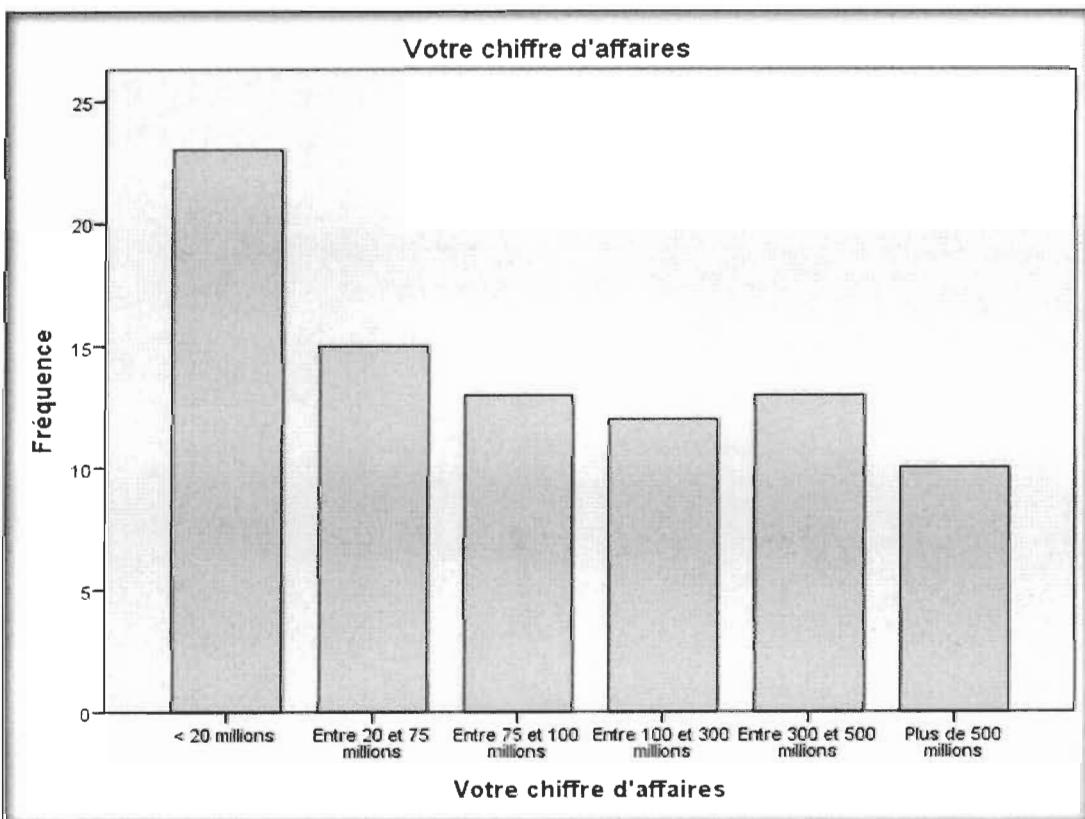
Graphique à barres

Table de fréquences

Votre chiffre d'affaires					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< 20 millions	23	26,7	26,7	26,7
	Entre 20 et 75 millions	15	17,4	17,4	44,2
	Entre 75 et 100 millions	13	15,1	15,1	59,3
	Entre 100 et 300 millions	12	14,0	14,0	73,3
	Entre 300 et 500 millions	13	15,1	15,1	88,4
	Plus de 500 millions	10	11,6	11,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Graphique à barres



2- Caractéristiques du dirigeant

Fréquences

Statistiques					
		Position du répondant	La dualité directeur/propriétaire	Le sexe du dirigeant	Tranche d'âge du répondant
N	Valide	86	86	86	86
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

Position du répondant					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	DAF	7	8,1	8,1	8,1
	DG	55	64,0	64,0	72,1
	DGA	2	2,3	2,3	74,4
	DMC	7	8,1	8,1	82,6
	DRH	4	4,7	4,7	87,2
	DTC	8	9,3	9,3	96,5
	PDG	3	3,5	3,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Graphique circulaire

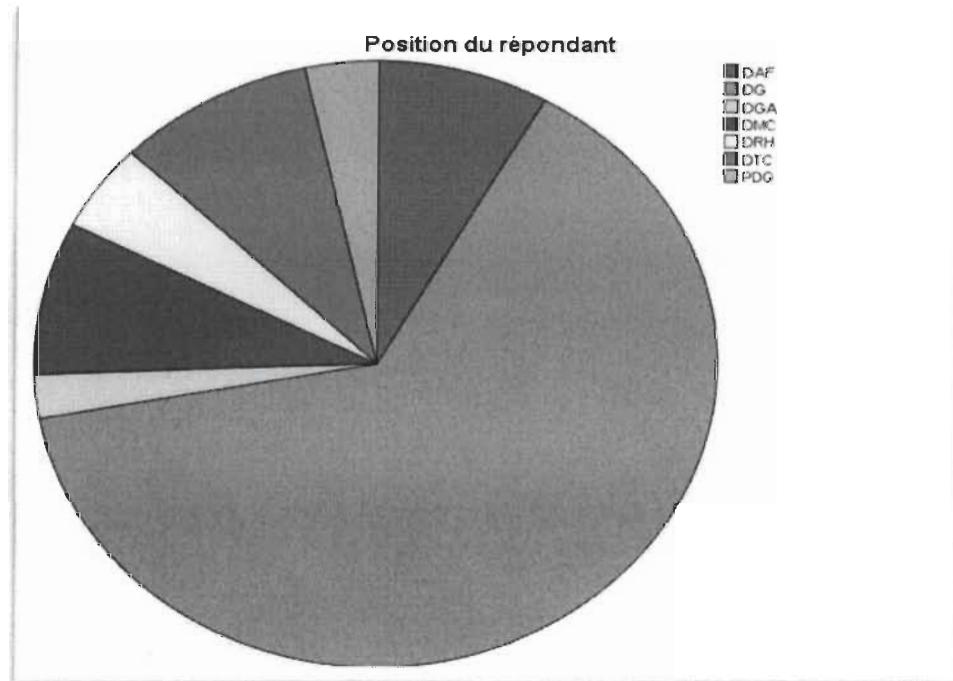


Table de fréquences

La dualité directeur/propriétaire				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	86	100,0	100,0

Graphique circulaire

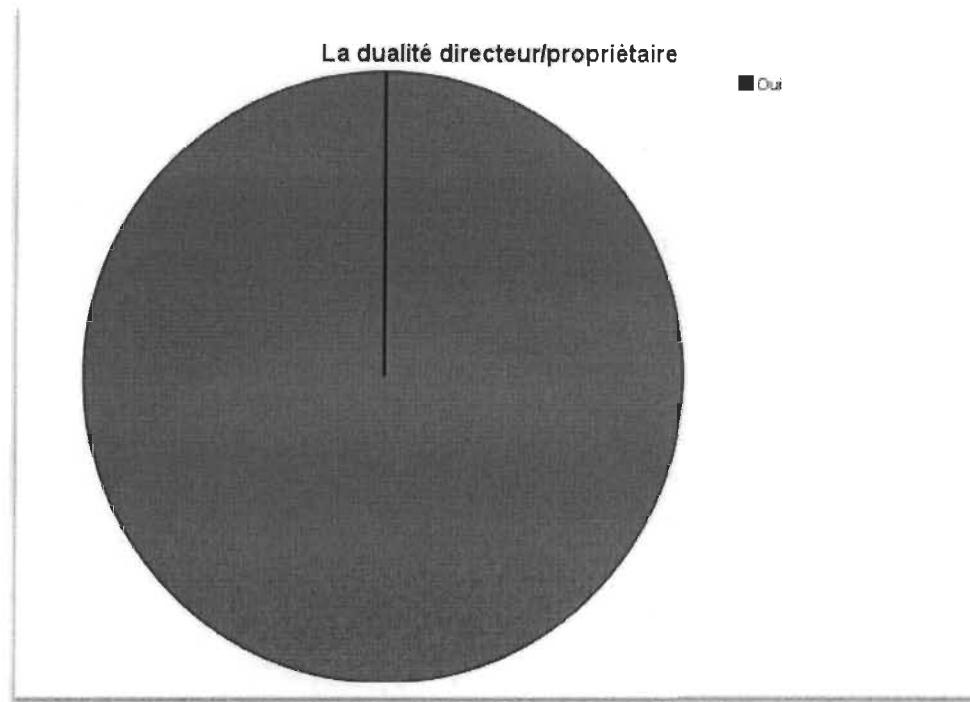


Table de fréquences

Le sexe du dirigeant					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Féminin	23	26,7	26,7	26,7
	Masculin	63	73,3	73,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Graphique circulaire

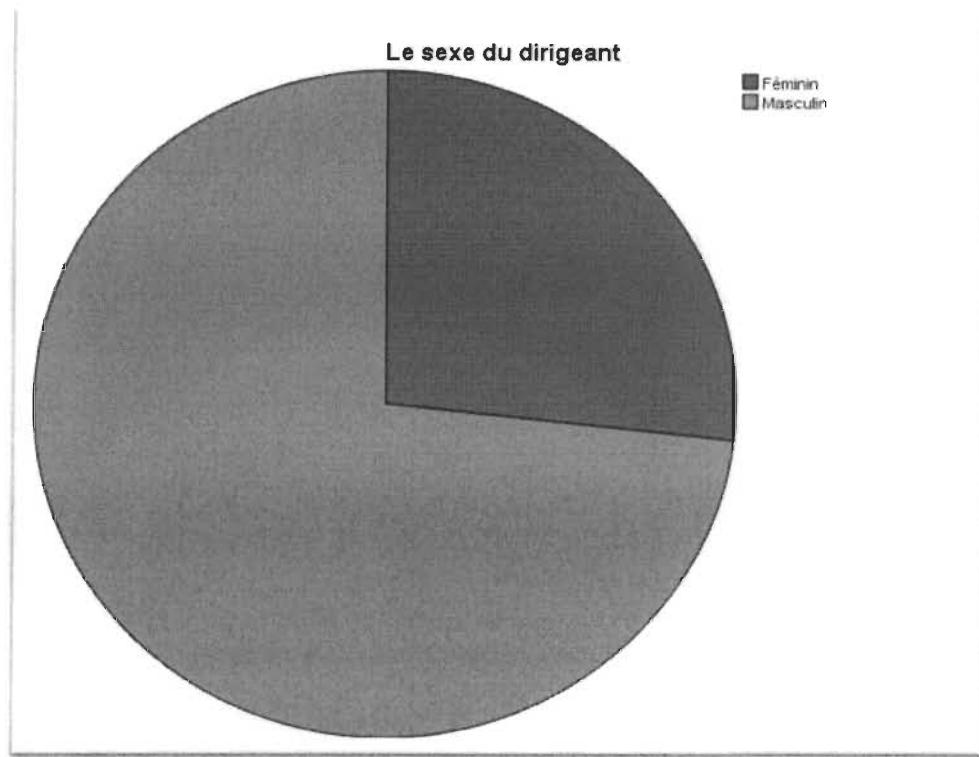
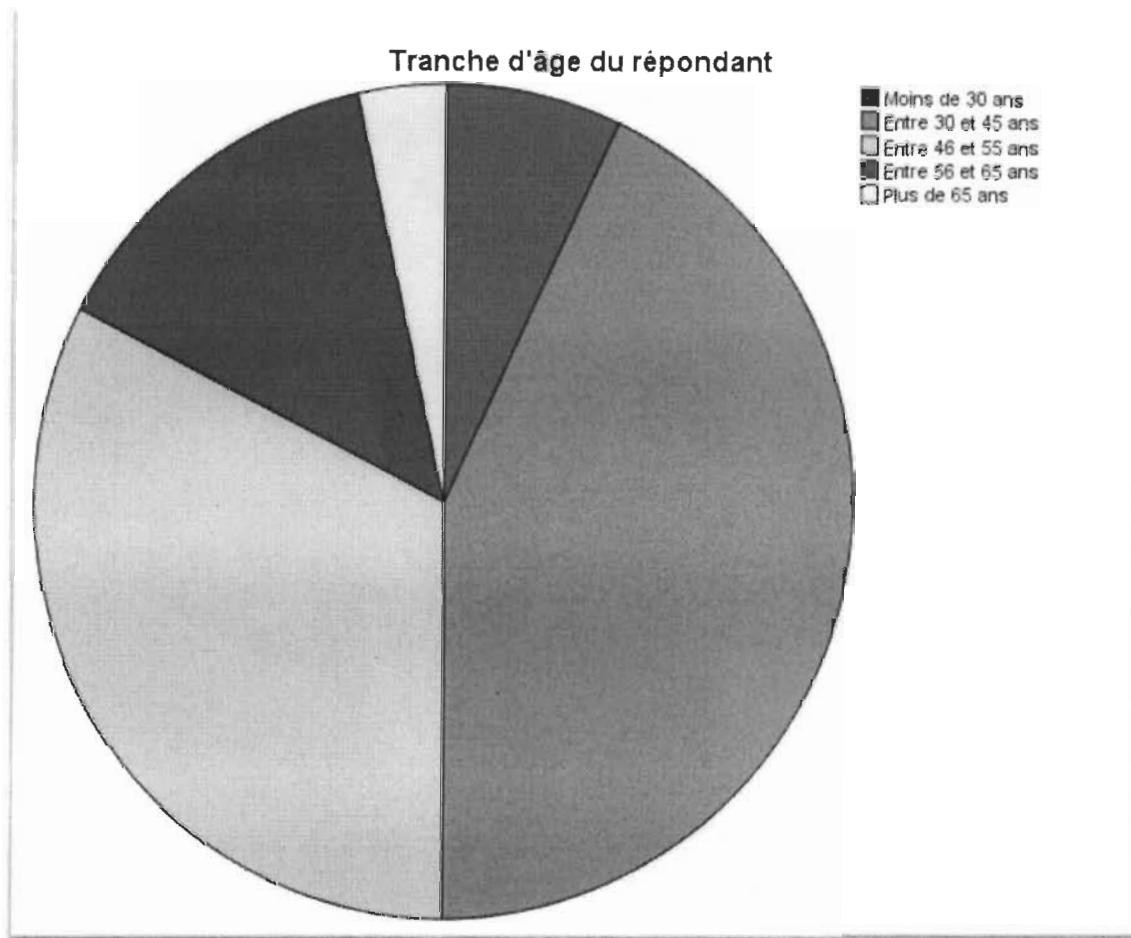


Table de fréquences

Tranche d'âge du répondant				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 ans	6	7,0	7,0
	Entre 30 et 45 ans	37	43,0	50,0
	Entre 46 et 55 ans	28	32,6	82,6
	Entre 56 et 65 ans	12	14,0	96,5
	Plus de 65 ans	3	3,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0

Graphique circulaire

ANNEXE 7 :



LETTRE D'INFORMATION

POLITIQUES PUBLIQUES ET PME AU CAMEROUN : la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat et impact sur la performance des PME du secteur industriel.

Nom du Chercheur principal : Marie Romuald POUKA POUKA

Département : Administration

Programme d'études : MBA

Directeur de recherche : Serge Théophile NOMO

Votre participation à la recherche, qui vise à savoir si du fait de votre adhésion à la BSTP, les programmes de cette institution ont un impact positif sur la performance de votre entreprise serait grandement appréciée.

Objectifs

Les objectifs de ce projet de recherche sont de vérifier les effets positifs que peuvent produire les programmes de la BSTP sur la performance des PME du

secteur industriel eu égard à leur adhésion à cet organisme. Dans le même temps, il déclinera l'importance de la BSTP comme dispositif d'accompagnement des PME de sous-traitance. Ce qui en outre permettra au gouvernement, d'identifier de manière optimale les besoins spécifiques des PME du secteur industriel et, d'étoffer les outils d'intervention adéquats et efficaces à leur développement. Tandis qu'une connaissance plus approfondie de ces outils permettra aux PME de mieux planifier leur action eu égard à leur capacité

Le but de cette lettre d'information est de vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet. Prenez donc le temps de la lire attentivement et n'hésitez pas à poser toute question que vous jugerez utiles.

Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre à une interview, à un questionnaire ou les deux.

La durée de l'interview est approximativement de 45mn à 1h15mn, tandis que pour répondre au questionnaire, nous pensons que 30 mn suffiront.

Risques, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, demeure le seul inconvénient.

Bénéfices

Situation

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des besoins des PME de sous-traitance sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation.

Compensation ou incitatif

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée *ex : code numérique ou nom fictif pour participants à des entrevues* y compris au questionnaire. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'*articles, thèse, et communications*, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé avec le chercheur principal. Les seules personnes qui y auront accès seront le chercheur principal. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité. Les données seront détruites une fois transcrives pour analyse et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Les données accumulées (retrait possible ou non), selon les désirs du participant, si ce dernier se retire.

- ***Retrait d'un participant***

Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision. (Si, au moment de l'analyse, vous êtes contraint de retirer des données, cette phrase ne s'applique pas.)

Remerciement

Votre collaboration est précieuse. Nous l'appréciions et vous en remercions.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec POUKA POUKA Marie Romuald

Tel : 00 1 514 575 3921 Canada.

00 237 696380568 Cameroun.

Email : romza80@hotmail.com

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-16-224-07.1 a été émis le 27 Mai 2016.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

ANNEXE 8:



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Marie Romuald POUKA POUKA m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, _____ [nom du participant]_____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet :

POLITIQUES PUBLIQUES ET PME AU CAMEROUN : la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat et impact sur la performance des PME du secteur industriel.

J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant:	Chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :

ANNEXE 9 : ACCORD DE LA BSTP POUR CETTE RECHERCHE



Subcontracting and Partnership Exchange of Cameroon (SPX-CMR)
Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat du Cameroun (BSTP-CMR)
 B.P. 12899 Douala / Tel. 00 237 242 86 84 13/113 41 59 69 email. bstp.cmrv@gmail.com / info@bstpcameroun.org

0000

N° /BSTP/AD/DIR

Douala, le

Le Directeur de la Bourse de
 Sous-traitance et de Partenariat du
 Cameroun

Madame / Monsieur le Secrétaire
 Université du Québec à Trois-Rivières

Nous soussigné BSTP Cameroun, autorisons Monsieur Marie Romuald POUKA POUKA, étudiant à l'Université du Québec à Trois-Rivières à faire de la recherche avec les PME adhérentes à la BSTP, dans le cadre de son mémoire de MBA.

L'intitulé de cette recherche est : POLITIQUES PUBLIQUES ET PME AU CAMEROUN : la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat et impact sur performance des PME du secteur industriel.

Le but de cette recherche, est une évaluation des programmes de la BSTP sur la performance des PME. En outre elle fournira à la BSTP, des outils pour mieux accompagner les entreprises à être plus compétitives. Elle participe par la même occasion au développement des entreprises, dans la mesure où elle va identifier les besoins de ces entreprises.

Cette recherche doit néanmoins se faire dans le strict respect de la confidentialité des données recueillies par le chercheur. Nous suggérons fortement que les noms des entreprises qui y participeront ne puissent pas être divulgués. Par ailleurs, nous avons donné notre quitus, cependant les entreprises adhérentes n'ont pas l'obligation d'accepter de participer à cette recherche. Toutefois, nous les encouragions fortement à y participer, car il y va de l'amélioration de notre collaboration, étant donné les bénéfices que cette recherche pourrait nous apporter.

Cette autorisation est faite pour servir et valoir ce que de droit.



ANNEXE 10 : EXEMPLE D'UNE ACTIVITÉ DE LA BSTP

Une dizaine d'entreprises camerounaises au Midest au 2015



Sous la conduite de la Bourse de sous-traitance et de partenariat du Cameroun, une dizaine de PME/PMI camerounaises sont à Paris pour prendre part au Salon Midest 2015. Ce 17 novembre s'ouvre à Paris Nord Villepinte en France, Midest, le plus grand salon mondial dédié à la sous-traitance industrielle. La Bourse de sous-traitance et de Partenariat du Cameroun (BSTP) y conduit une délégation d'une dizaine de PME et quelques donneurs d'ordre à l'instar de la Sonara ou encore de la SCDP. La BSTP offre aux entreprises camerounaises présentes à ce salon un stand sur lequel elles vont exposer

leur savoir-faire et leurs produits, des rendez-vous d'affaires en B2B ou B2fair, des rendez-vous ciblés avec de futurs clients et/ou partenaires.

Le salon Midest constitue en effet une plateforme idéale pour les petites et moyennes entreprises qui désirent élaborer des accords de partenariat technique et/ou commercial. La participation du Cameroun au salon Midest est une occasion unique de rassurer les investisseurs et les partenaires du monde entier sur les ambitions du Cameroun en matière de développement industriel, mais surtout sur le potentiel et les capacités de nos PME/PMI à participer activement à ce développement. Conscient, le gouvernement du Cameroun accompagne la BSTP et est représenté à cette grande messe par de nombreux ministères et des institutions de développement. C'est pour la troisième année d'affilée que la BSTP conduit des PME/PMI locales. Plusieurs PME/PMI qui avaient souhaité y participer se sont vus refuser le visa. (Source : BSTP)