

L'accompagnement entrepreneurial comme activateur de performance : cas de la BSTP Cameroun

Marie Romuald Pouka Pouka^a, Théophile Serge Nomo^b

RÉSUMÉ. La littérature sur les structures de soutien et sur les programmes d'aides aux PME (pépinières, incubateurs, financements, achats gouvernementaux réservés aux PME, incitations ou exonérations fiscales, subventions, etc.) est abondante. Toutefois, les évaluations quant à la performance et à la pertinence de certains de ces organismes et programmes le sont moins, notamment dans les pays en développement. Par exemple au Cameroun, la majorité des recherches s'articulent autour du financement des PME, de la fiscalité ou des pratiques de gestion. Aussi, cet article examine le lien entre une de ces structures, soit la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) et la performance des PME. L'objectif est d'évaluer les impacts des programmes de la BSTP sur la performance des PME, d'en relever les limites et de proposer quelques suggestions pour mieux les étoffer. Nos résultats démontrent que c'est à travers deux axes bien définis des programmes de la BSTP, soit le programme Profilage et le Programme de Développement des Fournisseurs (PDF), que la performance des PME se fait sentir. Les autres programmes se sont avérés inefficaces.

ABSTRACT. *The literature on support structures and support programs for SMEs (incubators, clusters, financing, government purchases reserved for SMEs, tax incentives or exemptions, subsidies, etc.) is abundant. However, evaluations of the performance and relevance of some of these agencies and programs are less so, particularly in developing countries. For example, in Cameroon, most research focuses on SME financing, taxation, or management practices. Also, this article examines the link between one of these structures, i.e. the Outsourcing and partnership Exchange (SPX), and the performance of SMEs. The objective is to evaluate the impacts of its programs on the performance of SMEs, to identify their limits and to propose some suggestions to better expand them. Our results show that it is through two clearly defined axes of the SPX programs, i.e. the Profiling program and the Suppliers Development Program, that the performance of SMEs is felt. The other programs have proven ineffective.*

Introduction

La crise financière mondiale de 2007-2008, associée à la mondialisation, a entraîné des répercussions sur les PME. Or, même si l'état de santé de ces entreprises est souvent fragile, elles génèrent de nombreux emplois indispensables au développement économique d'une société (Commission économie et développement, 2008). Les PME jouent un rôle capital dans la réduction de la pauvreté (WTO, 2016), notamment dans les pays en développement, d'où la nécessité pour les gouvernements de mettre en place des mesures de soutien visant à améliorer leur compétitivité (Buigues et Marty,

2018), et ce, malgré les restrictions de l'Organisation mondiale du commerce en matière d'aide aux entreprises. Diverses options sont choisies selon l'orientation des dirigeants (libérale ou interventionniste) : établissement d'un cadre d'affaires légal propice à l'émergence des PME, création d'un climat favorable à l'innovation, facilitation à l'accès aux sources de financement ou mise en place d'un organe institutionnel de soutien aux PME.

Par ailleurs, comme dans plusieurs économies, les PME sont affectées par les effets pervers de la mondialisation, notamment le surenchérissement de la concurrence (Denis, 1990; St-Pierre et

^a Étudiant-chercheur en doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières

^b Professeur agrégé de finance, Département Finance et Économique, École de Gestion, Université du Québec à Trois-Rivières

Trépanier, 2013) et l'établissement accru des multinationales (Mucchielli, 1998). L'économie camerounaise ne déroge pas à cette règle, surtout avec la récente signature des accords de partenariat économique avec l'Union européenne, lesquels stipulent une plus large exonération concernant les taxes et frais de douane des produits à l'entrée du pays. Du lot, les PME camerounaises subissent une rude concurrence de la part de leurs homologues européennes, plus aguerries et mieux outillées.

Dans le même temps, le Cameroun s'est fixé pour objectif d'être un pays émergent dans un horizon proche (2035); ainsi, il s'attelle à poursuivre son développement économique par la réalisation de grands chantiers et travaux. Toutefois, avec la chute des cours du pétrole et d'autres matières premières, cet État d'Afrique centrale se trouve dans l'obligation de s'appuyer sur ses PME pour relancer sa croissance et pour opérer son décollage économique. Malgré l'incidence de la croissance démographique sur le marché intérieur (en pleine expansion), la main-d'œuvre demeure peu qualifiée et le faible niveau d'infrastructures associé à un environnement peu propice aux investissements (Banque mondiale, 2012) ne permettent pas de répondre à la demande, tant sur le marché du travail que sur celui de la consommation; un écart que devraient combler les PME locales. Malheureusement, et à bien des égards et à bien des égards, la majorité des PME sont encore dans le secteur informel (non inscrites auprès de l'administration fiscale), les autres n'ayant pas l'expertise suffisante pour pouvoir prétendre s'adjuger la commande publique sur les grands projets.

C'est pour combler ces lacunes des PME que l'État du Cameroun, avec l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI), a institué la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP). Cet organisme vise à répondre aux handicaps structurels des PME (finances, technologies, gestion, stratégies, etc.) et, par conséquent, à contribuer à leur croissance. Ultimement, l'objectif est de leur permettre d'exprimer tout leur potentiel en matière d'innovation et de création d'emplois, avec pour corollaire une amélioration de leur performance. Dans le sillage de la BSTP, d'autres structures d'accompagnement ont été créées.

Cependant, d'une part, on constate une surabondance et une homogénéité de ces structures, ce qui est la conséquence du peu de visibilité de leur mission (Fort et collab., 2016). D'autre part, la malgouvernance, avec son lot de lenteurs administratives, et la corruption (INS, 2009) limitent l'action de ces structures.

De nombreuses recherches (Bornard et collab., 2019; Maus et Sammut, 2017; Messeghem et collab., 2020; Zogning, 2021) se sont penchés sur l'accompagnement entrepreneurial. Celui-ci a évolué (Pauwels et collab., 2016; Mrkajic, 2017), tout comme les structures d'accompagnement des PME ont considérablement augmenté (van Weele et collab., 2017). De nouvelles structures sont apparues (Garrett et collab., 2017; Easley et Wang, 2017; Bøllingtoft, 2012; Mian et collab., 2016). Toutefois, il s'avère impératif et nécessaire de procéder à leurs évaluations.

Hentic-Giliberto et Berger-Douce (2017) se sont penchées sur l'apport des structures d'accompagnement à la réussite des entreprises. Selon Paturol et Maalel (2016), les évaluations profondes de la pertinence de l'intervention des structures d'accompagnement sont récentes. Force est de constater qu'il n'est guère facile d'évaluer ces structures (Bakkali et collab., 2013; Messeghem et collab., 2013; Phan et collab., 2005; Vedel et Gabarret, 2013; Vedel et Stephany, 2010). D'ailleurs, à ce sujet, les travaux d'Aerts et ses collègues (2007) indiquent que les mesures de la performance des structures d'accompagnement sont peu nombreuses et que ce type de mesure est difficile à réaliser. Dans la même veine, le rapport de la Cour des comptes (2013) en France souligne les multiples difficultés que rencontre ce type d'évaluation. Toutefois, au regard de la place qu'occupe la BSTP dans le dispositif et l'implantation de la politique industrielle du Cameroun, une évaluation de ses programmes semble indiquée.

S'appuyant sur la littérature de l'accompagnement entrepreneurial, cet article s'articule autour des programmes de la BSTP et de la performance, et s'assigne un double objectif. Premièrement, il tente d'évaluer les programmes de la BSTP, d'identifier ceux qui contribuent à améliorer la performance des PME affiliées et de révéler ceux qui ont peu ou pas d'impacts sur la performance. Deuxièmement, il vise à proposer quelques recommandations afin

de permettre à la BSTP d'étoffer les outils d'intervention adéquats et efficaces au développement des PME.

Pour cela, trois points seront abordés : dans une première partie, nous précisons le cadre théorique. La deuxième partie traite de la méthodologie adoptée, tandis que la troisième est dédiée aux analyses et commentaires, tout en mettant en évidence les apports théoriques et managériaux de notre recherche. Enfin, nous concluons avec les limites et les pistes de recherche de notre étude.

1. Contexte et cadre théorique de l'étude

1.1 Les PME et le contexte camerounais

La littérature souligne la difficulté d'établir une définition commune des PME, étant donné qu'elles forment un groupe d'entités hétérogènes (Sliman, 2016; Storey, 2016). Cependant, le gouvernement du Cameroun et plusieurs organismes ont tenté de trouver une définition de la PME. À cet égard, et dans une étude réalisée pour la formulation du *Plan directeur de développement des PME* au Cameroun en 2007, la Japan International Cooperation Agency (2007) définit la PME comme « une entreprise de moins de 150 employés, à

l'exclusion des filiales des entreprises étrangères et des entreprises issues de la privatisation d'anciennes entreprises d'État » (p. 59).

Plus tard, suivant les dispositions de la *Loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun* (MINPMEESA, 2010), l'ensemble des entités économiques sous le terme PME regroupe toutes les entreprises qui emploient au plus 100 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 1 milliard FCFA.

Pour le ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA), deux critères hormis la taille sont essentiels pour définir la PME : l'investissement initial et le chiffre d'affaires. De son côté, l'Institut national de la statistique (INS) repose sur le dénombrement (nombre d'employés) et sur le chiffre d'affaires. Ainsi, pour le MINPMEESA, la petite entreprise peut avoir un chiffre d'affaires allant jusqu'à 500 000 FCFA, contre un chiffre d'affaires ne dépassant pas 100 millions FCFA (soit 152 449 017 EUR¹) pour l'INS. Quant au nombre d'employés, la moyenne entreprise peut employer jusqu'à 50 personnes selon le MINPMEESA, contre 100 personnes dans la typologie proposée par l'INS. D'ailleurs, nous utiliserons la typologie de l'INS dans le présent article (voir Tableau 1).

Taille de l'entreprise	Nbre d'employés	Chiffre d'affaires
Très petite entreprise	5	Max. 14,999 millions FCFA HT
Petite entreprise	6-20	15 à 99,99 millions FCFA HT
Moyenne entreprise	21-100	100 millions à 1 milliard FCFA HT

Tableau 1 – Typologie des PME camerounaise
Source : INS, 2009

Au Cameroun, il existe 93 969 entreprises, dont près de 90 % sont des PME, avec une grande convergence dans les deux villes majeures (Douala et Yaoundé), soit environ 60 % des entreprises (INS, 2009). Les PME issues du portefeuille de la BSTP sont des PME industrielles dont les activités relèvent de la sous-traitance. Aussi, la section qui suit nous donne un éclairage sur ce concept.

1.2 La sous-traitance

La sous-traitance touche aujourd'hui plusieurs domaines : automobile, aéronautique, informatique,

publicité, information et télécommunications, bâtiment et travaux publics, informatique, bois, vente, comptabilité, etc. Selon Morcos et de Crombrugghe (2004), la sous-traitance se définit comme :

un rapport économique où une entité, appelée donneur d'ouvrage, 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'ouvrage (p. 3).

Il s'agit de l'externalisation de la fabrication de diverses choses, conformément aux directives et procédures préétablies. Dans la même veine, la sous-traitance représente tout travail exécuté par un agent extérieur en se basant soit sur les spécifications de ce travail, soit sur la définition des méthodes de travail, soit sur la réalisation de ce travail jusqu'à sa finalisation (Chaillou, 1977). Il existe alors diverses formes de sous-traitance, dont nous ne ferons pas mention ici.

Il convient de noter que, dans le cas du Cameroun, la sous-traitance n'est pas clairement définie. Dans leurs relations de sous-traitance avec les grandes entreprises, les PME sont soumises à des contraintes fortes, mais bénéficient de l'effet de proximité avec les donneurs d'ouvrage en matière d'apprentissage, d'où un transfert de technologie des grands vers les petits. Par conséquent, le fait que les donneurs d'ouvrage partagent leur savoir-faire avec les PME sous-traitantes contribue à l'amélioration de ces dernières en efficacité technologique, en productivité, en efficacité et en performance (Colovic, 2008). De ce qui précède, la sous-traitance peut être envisagée comme un déterminant de la performance. Se pose alors inéluctablement la question de la définition de la performance chez les PME.

1.3 La performance

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005), la performance est « 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 » (p. 65). Ainsi, le concept de performance peut être défini par rapport au rendement de programmes publics visant à soutenir la sous-traitance.

Aussi, la performance est très souvent l'atteinte des objectifs (Lorino, 1997). Elle peut se décliner en termes de rendement économique des entreprises. Dans ce cas, plusieurs mesures peuvent être utilisées, d'où son caractère multidimensionnel, analysé notamment par la productivité, par la croissance (ventes et

emplois), par le niveau de satisfaction des besoins clients, par la réputation de l'entreprise, par la qualité de vie des employés et par le climat social. Pour certains travaux, la performance peut être mesurée à la lumière de trois facteurs : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité (Paturel, 2000; Paturel et Maalel, 2016). Ce sont ces facteurs qui sont retenus dans la présente étude.

L'*efficacité* est la mesure par laquelle l'entreprise remplit sa mission et atteint ses buts, tandis que l'*efficience* se caractérise par l'optimisation des outils dont dispose l'organisation pour parvenir à un résultat (Neely, 1999; Saulquin, 2000). La performance peut se définir par les intérêts pour l'ensemble des parties prenantes, selon qu'on soit acteur de l'organisation ou détenteur d'un intérêt (Freeman, 1984; Nvok Evina, 2008). Cela a trait à l'*effectivité*, qui constitue un scrutateur des échelles de contentement des parties prenantes (Paturel, 2007).

En ce qui nous concerne, la performance est corrélée à la capacité des programmes de la BSTP à incorporer de manière efficace, efficiente et effective la connaissance des marchés (exigences des donneurs d'ouvrage, marché pertinent et marché potentiel de sous-traitance) et la mise à niveau (compétences des ressources humaines, technologiques) avec les activités des entreprises (gestion de l'organisation et des parties prenantes). Une étude de la BSTP et de ses programmes semble nécessaire.

1.4 Bourse de sous-traitance et de partenariat

La BSTP existe depuis le 1^{er} août 2011, mais elle démarre réellement ses activités le 20 février 2012, à la suite de la signature d'un protocole de partenariat avec l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI). Cette dernière est un organisme d'accompagnement et de promotion des entreprises sous-traitantes dont les capacités techniques ont été au préalable évaluées. C'est aussi une structure d'intermédiation entre les donneurs d'ouvrage et les PME. Pour cela, l'ONUDI étudie les besoins des acheteurs émanant de leurs stratégies et plans d'approvisionnement (voir Figure 1).

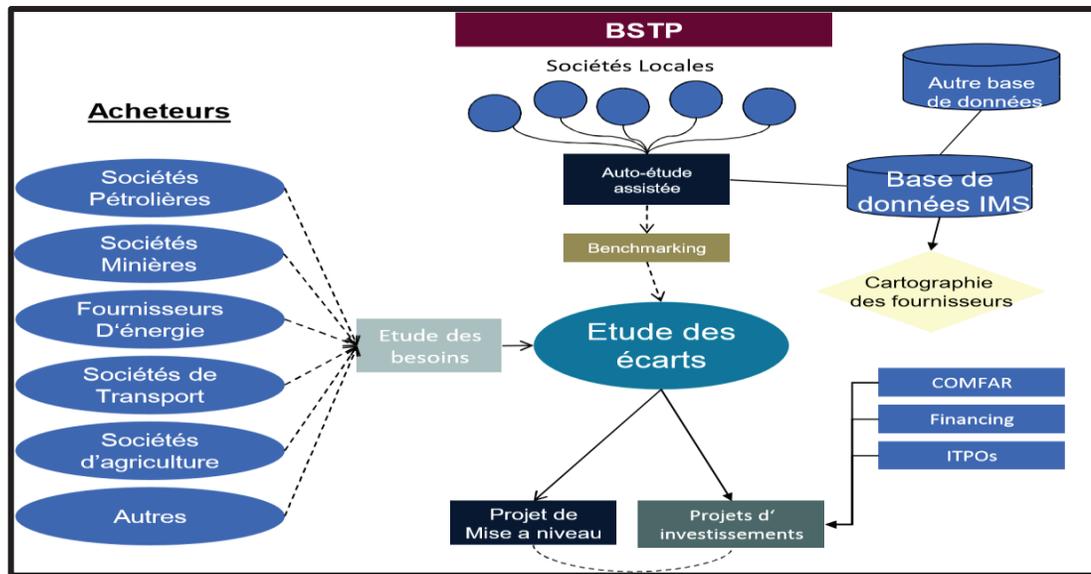


Figure 1 – Les activités de la BSTP
Source : ONUDI et Rubbens, 2011

La BSTP intervient à travers plusieurs programmes dans différents secteurs : génie mécanique, électrique et civil; traitement des surfaces; plastiques et caoutchouc; bois; bâtiment et travaux publics; etc. Ces programmes recouvrent un ensemble de dispositifs variés qui visent à accroître la performance des PME.

Par ailleurs, il convient de noter que, pour être capables de répondre aux besoins des grandes entreprises et être admissibles à la demande de sous-traitance, les PME locales doivent satisfaire à un certain nombre de critères, notamment la mise à niveau, la conformité aux normes et certifications ainsi que la pratique d'un management environnemental à travers la responsabilité sociale des entreprises (RSE), d'où le concours des programmes de la BSTP dont nous faisons mention ci-dessous et qui serviront comme variables indépendantes dans le cadre de notre étude :

- **Profilage** : Inventaire du potentiel technique et financier de l'entreprise, de ses ressources humaines et de ses besoins (BSTP Cameroun, 2019);
- **Mise en relation (ciblage et optimisation des relations)** : Maillage entre un donneur d'ouvrage et un sous-traitant dans le but d'établir des rapports verticaux avec un partage à long terme des responsabilités. La BSTP parle de « mariage » entre les acheteurs et les fournisseurs correspondants;

- **Programme de développement des fournisseurs (PDF)** : Renforcement de capacités ou mise à niveau des compétences techniques et commerciales pour être à même de répondre aux exigences des donneurs d'ouvrage (Morcos et de Crombrughe, 2004). Pour cela, plusieurs actions concernant le renouvellement des machines, le recrutement et la formation du personnel, le réseautage et la prospection doivent être menées (Wignaraja, 2003);
- **Diffusion des principes de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)** : Responsabilités des PME dans leurs activités vis-à-vis de la société et de l'environnement afin de contribuer au développement durable, à la santé et au bien-être des gens (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2011). Cependant, les PME doivent y adhérer de manière volontaire (Commission of the European Communities, 2001). Les PME sous-traitantes se doivent d'intégrer ces principes de responsabilité, d'où l'intervention de la BSTP pour une mise en conformité;
- **Formations et conseils** : Pour les PME des pays en développement, programme qui demeure un luxe. En effet, les investissements consacrés à l'acquisition de compétences en matière d'ingénierie demeurent faibles, d'où la pénurie des services-conseils et d'assistance technique. Toutefois, les services-conseils en gestion commencent à émerger, mais y accéder reste assez difficile (OCDE, 2004b). Une des

missions de la BSTP est de favoriser l'accès à ces services de formations et de conseils ayant vocation à permettre aux PME locales de répondre aux exigences des grands groupes;

- **L'outil de benchmarking de la BSTP** : Outil visant à comparer, puis à aligner les processus opérationnels d'une entreprise par rapport à ceux d'un référent (entreprise de même taille et de même type). C'est un outil pour se tester, mais aussi un outil d'assistance décisionnelle (Bruno, 2009). Il existe plusieurs types de *benchmarking* (St-Pierre, 2015), dont trois majeurs : interne, concurrentiel et générique.

Au terme de la discussion théorique, nous pouvons avancer que les PME ont besoin de combler leurs lacunes par l'intégration de nouvelles pratiques, d'autant plus que les stratégies qu'elles adoptent entraînent des répercussions sur leur performance économique ou sociale (Bergeron, 2000; Martinet et Reynaud, 2015). Or, les programmes de la BSTP sont une ressource pouvant constituer des avantages compétitifs : utilisation de la capacité disponible, spécialisation dans les procédés et les produits, ou encore amélioration de la productivité, de la main-d'œuvre et du capital. La mise à niveau permet aux PME de se battre à

armes égales avec leurs concurrentes. Cela implique de meilleurs programmes.

Aussi, l'excellence du soutien aux entrepreneurs constitue un des leviers de performance des structures d'accompagnement (Peter et collab., 2004; Vedel et Stephany, 2010). Il est souvent indiqué que la performance économique de la structure d'accompagnement est confondue avec celle des entreprises accompagnées, ce qui nous conduit à émettre plusieurs hypothèses :

- **H1** : Plus les programmes de la BSTP sont efficaces, plus ils contribuent à améliorer la performance des PME;
- **H2** : L'efficacité des programmes de la BSTP entraîne une performance plus accrue des entreprises membres;
- **H3** : Lorsque les programmes de la BSTP sont effectifs, une amélioration de la performance se fait ressentir au sein des PME affiliées.

De manière schématique, le modèle représenté à la figure 2 constitue le cadre d'analyse que nous utiliserons et à la lumière duquel nous vérifierons si les programmes de la BSTP améliorent la performance des PME.

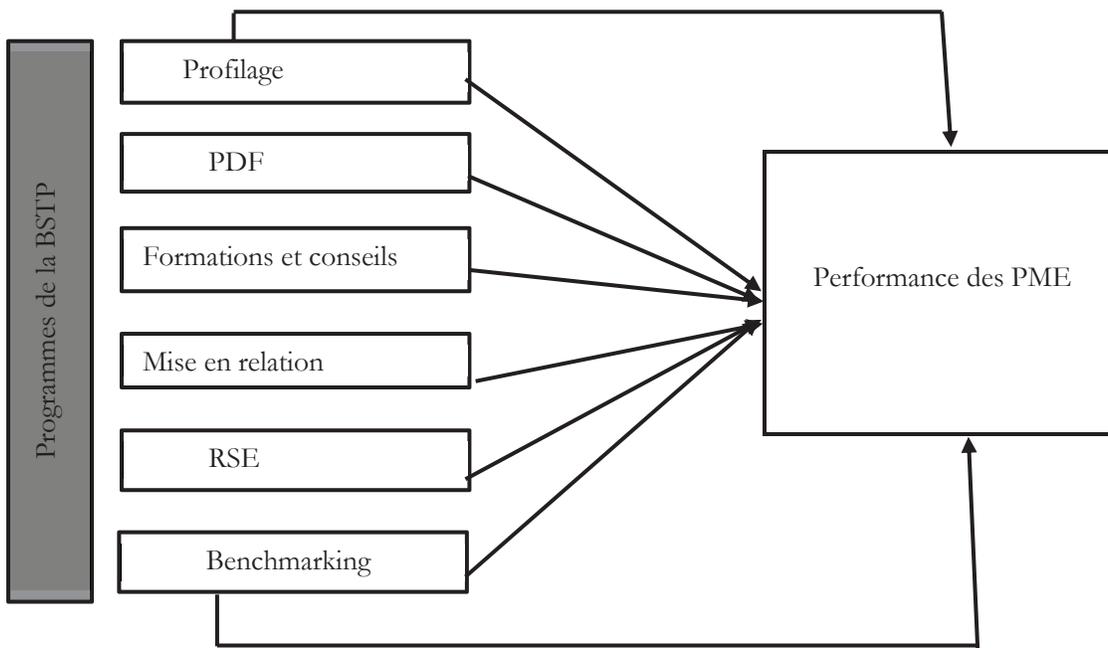


Figure 2 – Cadre d'analyse
Source : Les auteurs

2. Méthodologie

Dans cette section, il s'agit d'exposer la méthodologie retenue en vue de vérifier la validité des hypothèses énoncées précédemment. Nous avons privilégié un raisonnement hypothético-déductif. Sont abordés la stratégie de recherche, les mesures et indicateurs, les caractéristiques de l'échantillon et, enfin, les outils d'analyse des données.

2.1 La Stratégie de recherche

Le design de recherche est une étude de cas à partir de laquelle nous tenterons de vérifier empiriquement nos hypothèses. La recherche s'appuie sur une méthode quantitative par l'administration d'un questionnaire. Les techniques d'analyse mobilisées sont statistiques. Nous avons réalisé quelques entretiens semi-ouverts auprès d'un sous-échantillon des PME à l'étude, ce qui nous a permis de construire notre questionnaire puisque nous avons pu mieux comprendre les impacts potentiels des programmes de la BSTP sur la performance des PME sous-traitantes.

L'étude est à la fois exploratoire et descriptive corrélationnelle. Premièrement, elle est exploratoire, étant donné le nombre limité de travaux sur cette question (Van der Maren, 1995). Dans la littérature, il y est fait très peu mention des variables telles que les programmes de profilage, de développement des fournisseurs, de mise en relation et de forma-

tions/conseils comme déterminants de la performance dans les PME. Deuxièmement, cette étude est aussi descriptive corrélationnelle (Fortin et collab., 2006), car il s'agit de mettre en évidence les liens qui existent entre les programmes de la BSTP avec la performance.

2.2 Évaluation des programmes de la BSTP

Nous avons élaboré plusieurs construits et retenu 33 items pour appréhender ce concept. Afin de tester la fiabilité de l'échelle de mesure (ensemble d'éléments portant sur le même construit et dont la somme ou la moyenne représente la « quantité » du construit pour un sujet donné) des différentes composantes des programmes de la BSTP, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach (α) de chaque composante. Celui-ci est « une statistique couramment citée par les auteurs pour démontrer que les tests et les échelles qui ont été construits ou adoptés pour des projets de recherche sont adaptés à l'objectif » (Taber, 2018, p. 1273). Dit autrement, l'alpha de Cronbach est un indicateur de la **cohérence** : il permet d'examiner l'homogénéité des échelles de mesure. Plus ce coefficient se rapproche de 1, plus l'échelle de mesure est fiable et plus les items tels que regroupés mesurent le même construit; c'est le cas de notre échelle (voir Tableau 2). Il convient de souligner que notre échelle a été bâtie à partir d'échelles déjà existantes qui ont été testées et validées.

Composantes	Construits	Nbre d'items	α
Profilage	2	5	0,815
PDF	2	5	0,800
RSE	1	3	0,851
Mise en relation	2	8	0,824
<i>Benchmarking</i>	2	5	0,708
Formations et conseils	1	7	0,879

Tableau 2 – Construits et alpha de Cronbach
Source : Nos analyses

2.3 Les mesures et indicateurs de l'étude

En utilisant la *productivité*, on analyse la performance à travers l'*efficacité* au moyen du ratio de rotation de l'actif, qui mesure le montant des ventes générées en moyenne pour chaque franc d'actif.

Pour mesurer la *croissance* (ventes et emplois), nous avons utilisé l'*efficacité*. Ce critère est celui qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat.

Pour l'*effectivité*, nous avons pris en compte le *niveau de satisfaction* des besoins clients, satisfaction évaluée

par la perception du répondant dans le questionnaire sur une échelle de Likert allant de 1 (« pas du tout satisfait ») à 5 (« tout à fait satisfait »). Idem pour des indicateurs de mesure subjectifs ou intangibles (p. ex., la réputation de l'entreprise, la qualité de vie des employés et le climat social) exprimés sur une échelle de Likert comprise entre 1 (« très mauvais ») à 5 (« très bon »).

Concernant les instruments de mesure, nous avons élaboré un questionnaire de 10 pages divisé en deux parties. La première partie se rapporte aux caractéristiques de l'entreprise et aux informations générales; elles sont mesurées sur une échelle nominale ou ordinale. La seconde partie porte sur la performance. Un guide d'entrevue de 5 pages a été rédigé pour des entretiens semi-directifs.

2.4 Les caractéristiques de l'échantillon

Plusieurs projets structurants sont en cours au Cameroun : construction de barrages, de ponts, d'autoroutes, du port en eau profonde, de centrales à gaz, construction et rénovation des stades, etc. Comme mentionné précédemment, les PME ne pouvant pas s'adjuger la commande de ces projets, elles sous-traitent une partie des travaux auprès d'entreprises étrangères, qui imposent généralement certains critères. Or, la BSTP est l'organisme

qui accompagne les PME pour accéder à ce marché de la sous-traitance. Toutefois, ces PME sont-elles pertinentes? D'où le choix de cette structure d'accompagnement comme sujet d'étude.

Actuellement, 650 PME sont affiliées à la BSTP. Cependant, de 2012 à 2017, 690 PME ont été profilées, 215 ont été *benchmarkées*, 351 ont été accompagnées et 490 ont été mises en relation (BSTP Cameroun, 2019). Pour constituer notre échantillon, nous avons sélectionné, dans la base de données fournie par la BSTP, les entreprises ayant bénéficié de tous les programmes susmentionnés. Au total, 120 entreprises sur les 650 qui constituent le portefeuille de PME de la BSTP répondaient à ce critère, soit 18,46 % de la base de données. Les entreprises avaient été prévenues par la BSTP. Après plusieurs vérifications et filtrages successifs, nous avons exclu 20 PME dont les données étaient manquantes (adresses courriel ou postale, localisation, nom du dirigeant). Pour un échantillon total de 100 PME, nous avons disposé seulement de 86 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 86 %. Deux caractéristiques y sont présentées : en premier lieu, les répondants, ensuite, les entreprises. Le tableau 3 nous renseigne sur ces caractéristiques sous la forme de statistiques descriptives.

Caractéristiques du répondant (n = 86)		Caractéristiques de l'entreprise (n = 86)	
	Pourcentage	Type d'entreprise	Pourcentage
Sexe		Très petite entreprise	29,4 %
Femmes	26,7 %	Petite entreprise	62,4 %
Hommes	73,3 %	Moyenne entreprise	8,2 %
Âge		Forme juridique	
Moins de 30 ans	10,4 %	SA	14 %
Entre 30 et 45 ans	43 %	SARL	50 %
Entre 46 et 55 ans	32,6 %	EURL	36 %
56 ans et plus	14 %	Date de création	
Fonction occupée		Moins de 10 ans d'existence	77,4 %
Président-directeur général	3,5 %	10 ans et plus	32,6 %
Directeur général	64 %	Secteur d'activité	
Directeur financier/comptable	15,1 %	BTP et génie civil	26,5 %
Directeur des ressources humaines	8,1 %	Génie et nettoyage industriel	20,9 %
Directeur marketing et commercial	9,3 %	Génie mécanique et électricité	17,4 %
Scolarité		Transformation du bois	15,7 %
Primaire	20,5 %	Agro-industries	13,5 %
Secondaire	31,2 %	Métrologie	6 %
Universitaire	48,3 %		
Expérience professionnelle			
Moins de 5 ans	38,5 %		
5 ans et plus	61,5 %		

Tableau 3 – Statistiques descriptives
Source : Nos analyses

2.5 Les outils d'analyse de données

Le traitement statistique des données a été effectué à l'aide du logiciel SPSS. Plusieurs techniques d'analyse ont été mobilisées :

1. Une *analyse descriptive* a permis de voir les caractéristiques de l'échantillon;
2. Une *analyse de fiabilité* a permis de vérifier la cohérence interne des items de nos différentes variables;
3. Une *analyse multidimensionnelle* a permis d'identifier les programmes de la BSTP;

Un *ensemble de tests* a été déployé dans le but de déterminer l'intensité et la nature de la relation pouvant exister entre les programmes et la performance. Dit autrement, il s'agit d'indiquer un effet de causalité ou une fonction d'interdépendance entre les programmes et la performance et, de réaliser des prédictions ou des estimations.

3. Résultats et discussion

La présentation des résultats consiste à montrer les impacts des différents programmes de la BSTP sur la performance des PME (efficacité, efficience et effectivité).

3.1 Résultats et analyse

La BSTP a mis en place plusieurs programmes pour accompagner les PME, mais nos analyses nous conduisent à ne pas considérer l'ensemble des six programmes identifiés au départ. En effet, les items de certains programmes étaient très proches entre eux. Le regroupement de ces items s'est fait à travers une technique d'analyse statistique dont l'objectif était d'épurer les items qui nuisent à la qualité de l'échelle.

Ainsi, seuls cinq facteurs (programmes) ont pu être retenus, comme indiqué dans le cadre d'analyse modifié (voir Figure 3). Dès lors, il apparaît que les programmes initiaux (voir Figure 2) comme la RSE et le *benchmarking* s'insèrent dans d'autres programmes. Par exemple, le *benchmarking* est inséré dans le programme Profilage. Dans la même veine, le programme Mise en relation se scinde en deux programmes : Gestion et Opération.

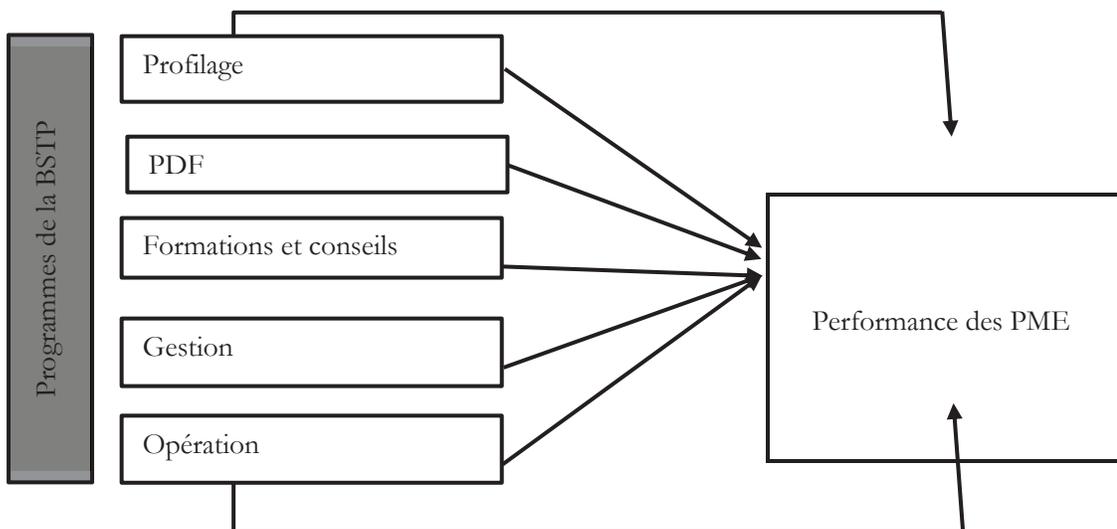


Figure 3 – Cadre d'analyse modifié
Source : Les auteurs

Une analyse plus poussée est réalisée dans le but d'examiner le lien entre une variable dépendante (performance des PME) et plusieurs variables indépendantes (programmes de la BSTP) afin de faire des prédictions. Cette analyse nous permet de déterminer que, toutes choses égales par ailleurs, seuls les programmes Profilage, PDF et Opération sont susceptibles, au regard des prédictions, de donner lieu à une performance des PME accompagnées. Ces trois programmes contribuent à la prédiction de 39,1 % de la variation du niveau de performance des PME. Toutefois, il convient de noter que les programmes Profilage et PDF améliorent positivement le niveau de performance, tandis que le programme Opération produit l'effet inverse.

Les programmes Formations et conseils ainsi que Gestion n'exercent aucune influence sur la performance des PME. Cela est d'autant plus vrai que, contrairement aux trois autres, ces programmes ne sont pas les plus fréquemment administrés aux PME et ne sont pas souvent en adéquation avec les besoins réels des PME. Par exemple, la BSTP offre des formations sur les pratiques de gestion financière. Or, les PME ont très souvent un accès limité au financement. Ces formations devraient donc venir en aval de formations sur comment obtenir du financement. Ce qui nous conduit vers le cadre d'analyse testé (voir Figure 4).

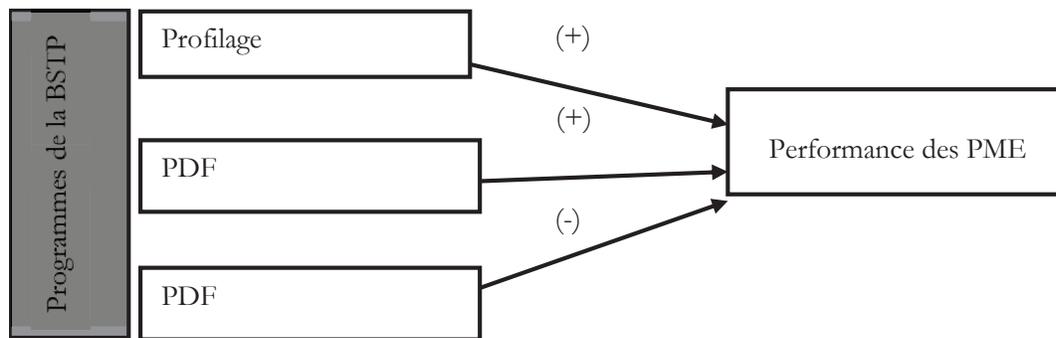


Figure 4 – Cadre d'analyse testé
Source : Les auteurs

3.2 Discussion et recommandations

Les PME qui adhèrent à la BSTP espèrent voir leur performance s'améliorer grâce aux différents programmes de cet organisme. Ainsi, elles peuvent gagner des marchés, acquérir l'expertise nécessaire pour répondre aux exigences des donneurs d'ouvrage ou encore acquérir des compétences nécessaires en gestion par le biais de formations et conseils.

Nous avons procédé à une analyse afin de voir si les programmes de la BSTP ont des impacts significatifs sur la performance de ces PME. Au regard des résultats obtenus, nous concluons que, d'une part, les programmes de la BSTP n'ont pas tous des impacts sur la performance. Seuls les programmes Profilage et PDF affectent positivement la performance des PME membres de cette plateforme de promotion de la sous-traitance.

Programmes sans impacts sur la performance

Mise en relation (opération)

Concernant le programme Mise en relation (opération), nos résultats indiquent que cette variable est sans impact sur la performance des PME, car ce programme n'est bénéfique que s'il débouche sur un contrat. En effet, il arrive que des PME du portefeuille de la BSTP soient en contact avec des grandes entreprises par le processus de mise en relation. Cependant plusieurs raisons (défaillances techniques par exemple) peuvent faire que ce « jumelage » ne puisse être concluant. Ce qui n'apporte rien à la PME. Or, les travaux sur les pépinières et les incubateurs mettent en lumière l'importance du rôle d'intermédiation (Chabaud et collab., 2003; Fonrouge et Sammut, 2004). La BSTP devrait redynamiser ce programme en renforçant les capacités (techniques), en créant des partenariats internationaux, car, selon

Mahamadou (2016), la mutualisation de ressources et compétences par les partenaires est une source d'avantages concurrentiels.

Formations et conseils

Quant au programme Formations et conseils, il n'a jamais vraiment été mis en œuvre, sinon de manière sporadique. Or, l'assistance par le conseil est consécutive à plus de valeur ajoutée (Scillitoe et Chakrabarti, 2010). La BSTP ne disposant pas toujours de l'expertise nécessaire pour certains besoins des PME, il faudrait faire appel à des ressources externes (cabinets d'experts) ou activer le volet « compagnonnage » afin d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre. La formation et le conseil visent d'ailleurs l'acquisition des connaissances, leur assimilation, leur transformation et leur exploitation. Cette capacité d'absorption constitue une voie pour certaines PME afin d'obtenir des résultats avant-gardistes et un avantage concurrentiel (Escribano et collab., 2009). Toutefois, la formation et le conseil restent un luxe pour les PME des pays en développement. En effet, les investissements consacrés à l'acquisition de compétences en matière d'ingénierie demeurent faibles, d'où la pénurie des services-conseils et d'assistance technique. Néanmoins, les services-conseils en gestion commencent à émerger, mais y accéder demeure assez difficile (OCDE, 2004b). Tout ceci explique le peu d'entrain de ce programme et le peu d'impacts sur la performance.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Pour ce qui est de la RSE, certains de ses principes sont souvent discutés directement entre les donneurs d'ouvrage et les PME. Ce volet est cependant évoqué par la BSTP pour sensibiliser et édifier les entreprises, car la prise en compte de la RSE peut être une exigence des donneurs d'ouvrage. La conséquence de cette implication minimale de la BSTP est que cette variable n'est pas un inducteur de performance.

Programmes avec impacts sur la performance

Profilage

Quant aux programmes ayant des impacts positifs sur la performance, la BSTP procède systématiquement au profilage et 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. Grâce au profilage, les PME s'ajustent et cela participe à les rendre plus compétitives en améliorant leurs points faibles et en consolidant leurs points forts. En montrant l'influence du profilage sur la performance, notre recherche fournit des résultats qui vont dans le sens d'autres travaux, par exemple St-Pierre (2015). Les impacts positifs de cet indicateur semblable au diagnostic viennent confirmer que le profilage permet aux PME de croître.

Développement des fournisseurs (PDF)

Par ailleurs, pour répondre aux exigences des donneurs d'ouvrage et pour établir une relation de sous-traitance (finalité des PME sous-traitantes), une des interventions de la BSTP est le Programme de développement des fournisseurs (PDF). C'est une mise en conformité des PME face aux données du marché.

Les liens entre le renforcement des capacités et certains indices de performance organisationnelle vont dans le même sens que d'autres recherches, notamment l'OCDE (2004b) et Wignaraja (2003), ce qui confirme l'importance de la mise en conformité dans tous les secteurs. En effet, nous constatons que le PDF permet aux entreprises d'améliorer la qualité, de réduire les coûts ainsi que de répondre aux fluctuations du marché et aux exigences des donneurs d'ouvrage.

Il en est de même de la maîtrise et de l'utilisation de nouvelles techniques de vente de produits et de services, de l'élaboration et de la vente de nouveaux produits et services, ainsi que de l'exploitation des synergies découlant de coproduction des PME de la BSTP. Finalement, on assiste à la création d'emplois et à l'augmentation des rendements. Ce résultat est conforme à une étude d'Artus et ses collègues (2007), dans laquelle il est indiqué qu'un accroissement des ventes entraîne une forte croissance de l'emploi et des revenus.

Dans le cadre de ce programme, la BSTP organise souvent une prospection active pour trouver des acheteurs et des agents commerciaux à l'étranger, ce qui élargit le champ d'action des PME et offre une plus grande part de marché. Cette variable est significativement liée avec la performance dans le sens de nos attentes. Elle indique la capacité des PME à accéder aux marchés.

Mise en relation (gestion)

Lorsque le ciblage s'est fait mais que l'optimisation des relations n'a pas suivi, la mise en relation (gestion) impacte négativement sur la performance des PME. En effet, les PME consacrent du temps et de l'argent dans le but de conclure un accord de partenariat (préparation et fourniture des divers documents administratifs, rencontre avec les donneurs d'ouvrage).

En scrutant les deux variables qui sont significativement positives, la prédiction du taux de la variation du niveau de performance expliquée par le PDF est plus importante que celle expliquée par le programme Profilage. Toutefois, cela nous permet d'envisager qu'au regard de son énorme potentiel (technique, structurel et administratif), la BSTP peut mieux faire pour les PME en matière d'intermédiation et de promotion de la sous-traitance, à condition qu'elle rende effectifs tous ses programmes.

3.3 Limites

Nous avons opté pour une étude transversale en utilisant des corrélations basées sur des données en coupe instantanée, ce qui nous ne permet pas de saisir toutes les données qu'aurait fait ressortir une approche longitudinale. Dans notre étude, nous n'avons pas construit un scénario contrefactuel valide, c'est-à-dire un scénario en absence d'interventions de la BSTP afin de mesurer non pas la performance post-BSTP, mais la performance pré-BSTP. Nous avons choisi uniquement les PME ayant bénéficié de tous les programmes de la BSTP. Statistiquement, notre échantillon est assez faible (18,46 %), ce qui ne concourt pas à la généralisation. Par exemple, qu'en est-il des autres entreprises membres de la BSTP?

Dans nos données, plusieurs services sont uniquement offerts en 2016 et les contrats ont été obtenus majoritairement en 2016 (75 %). Ainsi, puisque les résultats de la BSTP semblent plus probants en 2016, il est fort probable que nos analyses ne prennent pas en considération la croissance récente, ce qui constitue une limite à nos travaux.

Le choix pour une étude mixte aurait été mieux approprié, dans la mesure où elle aurait fait ressortir les données non captées par les mesures purement quantitatives de la performance. Enfin, une étude comparative entre la performance des entreprises

membres et non membres aurait eu le mérite d'examiner si l'arrimage à la BSTP est un déterminant de la performance des PME.

3.4 Pistes de recherche

Cela dit, quelles sont les pistes de solution envisageables dans la perspective de la mise en place effective des programmes de la BSTP?

Des prolongements potentiels existent. En effet, plusieurs aspects n'ont pas été étudiés (p. ex., l'innovation, l'utilisation des technologies de l'information et de communication [TIC], l'acquisition de ressources rares) et pourraient être ajoutés au questionnaire. D'autres données pourraient éventuellement faire leur apparition : la participation de la BSTP dans les foires et salons spécialisés de la sous-traitance favoriserait le jumelage et le partenariat.

Une autre piste est de recenser les obstacles, de concevoir des mesures de soutien efficaces et adaptées aux besoins, et d'établir une hiérarchie des priorités (OCDE, 2004a).

Enfin, des études comparables avec d'autres programmes implantés par d'autres BSTP devraient être réalisées. Il en existe 44 dans le monde (BSTP Cameroun, 2019). Cela permettrait une généralisation des résultats, conférant ainsi aux programmes de BSTP un rôle d'activateur de performance.

Ngongang (2017) fait état des difficultés d'accessibilité des PME au financement, tandis que (Wamba, 2013) accuse le rationnement bancaire. Le recours aux sociétés d'investissement (capital-risque, investisseurs providentiels [*business angels*]) peut être une solution. En effet, les entreprises accompagnées par de telles structures ont plus de chance de croître (Levratto et Tessier, 2016). Le label BSTP constituerait une garantie de se voir financer par ces structures.

Conclusion

Évaluer les impacts des programmes de la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) sur la performance des PME membres de cet organisme, tel était l'objectif de cette recherche, à partir d'une enquête réalisée auprès de PME camerounaises membres de cet organisme. Concernant les retombées théoriques et managériales, les mesures opérationnelles présentées permettent de mieux

appréhender autant les pouvoirs publics par les professionnels que certaines des tendances par les chercheurs concernant les programmes de la BSTP et la performance des PME, ainsi que les relations de cause à effet entre les variables. Les entreprises peuvent ainsi modifier leurs activités.

L'information présentée devrait orienter la BSTP dans le choix des outils d'intervention capables d'appuyer la croissance des PME, mais aussi, de manière générale, permettre d'améliorer les politiques et les programmes et faire des économies. Le marché de la sous-traitance est parfois difficile d'accès pour certaines PME; l'adhésion à la BSTP peut être une piste pour conquérir de nouveaux marchés.

Sur un plan pratique, l'enquête confirme, avec quelques nuances, les résultats d'autres travaux sur la performance des structures d'accompagnement.

Dans l'optique de contribuer à la croissance des PME, nous constatons que les résultats ne sont pas toujours ceux escomptés. En effet, cette recherche sur la performance de 86 PME camerounaises profitant de programmes de la BSTP révèle que toutes les missions de cet organisme de soutien ne sont pas adéquatement remplies.

De façon complémentaire, cette recherche visait aussi à proposer des recommandations afin que les

PME puissent mieux s'y retrouver dans ces programmes. Il s'avère que 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 sollicités. En effet, une fois le diagnostic de la PME établi, la BSTP devrait orienter celle-ci vers ces structures, en cas de défaillances sur le plan financier ou structurel. La BSTP devrait faire du lobbying sur les pouvoirs publics et sur les donateurs d'ouvrage afin que la clause des 30 % soit respectée. Cette clause est un autre programme gouvernemental visant à promouvoir, mais surtout à favoriser l'accès au marché de la sous-traitance aux PME camerounaises au sein des grands chantiers et travaux. Or, la BSTP est l'organisme qui coordonne la politique gouvernementale en matière de sous-traitance.

Concernant les impacts managériaux, cette étude indique que la BSTP pourrait accompagner de manière plus efficace les entreprises affiliées. En effet, nos résultats et recommandations sont de nature à donner à la BSTP des outils pour mieux appréhender le processus d'accompagnement, le soutenir et l'évaluer. Pour les entrepreneurs, cette étude leur permet, à travers de l'accompagnement entrepreneurial, de connaître les différents leviers à actionner vers le chemin de la croissance.

NOTE

1 1 euro = 1,4508 CAD = 655,957 francs CFA (taux de change du 10 février 2022).

RÉFÉRENCES

- Aerts, K., Matthyssens, P. et Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.002>
- Artus, P., Cahuc, P. et Zylberberg, A. (2007). *Temps de travail, revenu et emploi*. La Documentation française.
- Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 17(3), 140-153. <https://id.erudit.org/iderudit/1018273ar>
- Banque mondiale. (2012). Dynamiser le marché du travail : point sur la situation économique au Cameroun. *Cahiers économiques du Cameroun*, 3, 1-33. https://blogs.worldbank.org/sites/default/files/africacan/cahiers_economiques_du_cameroun_no_3_-_janvier_2012_corriger_.pdf
- Bergeron, H. (2000, mai). *Les indicateurs de performance en contexte PME : quel modèle appliquer?* 21^e Congrès de l'AFC, Angers, France. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587425/document>
- Bollingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304-315. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.005>

- Bornard, F., Frugier, D., Michel, D. et Toutain, O. (2019). Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule. *Entreprendre & Innover*, 40, 77-93. <https://doi.org/10.3917/entn.040.0077>
- Bruno, I. (2009). La recherche scientifique au crible du benchmarking. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 554(5), 28-45. <https://doi.org/10.3917/rhmc.555.0028>
- BSTP Cameroun. (2019). *Page d'accueil*. <https://www.bstpcameroun.com>
- Buigues, P.-A. et Marty, F. (2018). Politiques publiques et aides d'État aux entreprises : typologie des stratégies des États membres de l'Union européenne. *GREDEC Working Papers, 2018-07*. Groupe de recherche en droit, économie, gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis. <https://ideas.repec.org/p/gre/wpaper/2018-07.html>
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée F. (2011). *ISO 26000 : une norme « hors normes »?* *Economica*.
- Chabaud, D., Ehlinger S. et Perret V. (2003, juin) *Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré*. 12^e Conférence internationale de management stratégique de l'AIMS, Tunis, Tunisie.
- Chaillou, B. (1977). Définition et typologie de la sous-traitance. *Revue économique*, 28(2), 262-285. https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1977_num_28_2_408320
- Colovic, A. (2008). La grande transformation des PME japonaises : le rôle central des compétences. *Revue française de gestion*, 182, 45-61. <https://doi.org/10.3166/rfg.182.45-61>
- Commission économie et développement. (2008). *Propositions pour favoriser le développement des petites et moyennes entreprises africaines : rapport et projet de propositions*. Haut Conseil de la coopération internationale, République française. https://jaga.afrique-gouvernance.net/_docs/0000.pdf
- Commission of the European Communities. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility* [livre vert]. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_en.pdf
- Cour des comptes. (2013). *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises*. République de France. <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-dispositifs-de-soutien-la-creation-dentreprises>
- Denis, H. (1990). *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales : design organisationnel, cultures et technologie*. *Economica/ARC*.
- Eesley, C. et Wang, Y. (2017). Social influence in career choice: Evidence from a randomized field experiment on entrepreneurial mentorship. *Research Policy*, 46(3), 636-650. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.010>
- Escribano, A., Fosfuri, A. et Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96-105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>
- Fonrouge, C. et Sammut, S. (2004, octobre). *Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux : vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise*. 7^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, France. <http://www.airepme.org/images/File/2004/032.pdf>
- Fort, F., Bories-Azeau, I., Noguera, F. et Peyroux, C. (2016). Accompagnement entrepreneurial : quelle maille territoriale d'intervention? *Gestion 2000*, 33, 161-180. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0161>
- Fortin, M.-F., Côté, J. et Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Chenelière Éducation.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman/Ballinger.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M. et Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Organization studies*, 38(6), 821-842. <https://doi.org/10.1177/0170840616685354>
- Hentic-Gilberto, M. et Berger-Douce, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'entrepreneuriat*, 17(2), 27-57. <https://doi.org/10.3917/entre.162.0027>
- Institut national de la statistique (INS) du Cameroun. (2009). *Rapport principal du Recensement général des entreprises 2009*. <http://www.stat.cm/nada/index.php/catalog/16>
- Japan International Cooperation Agency. (2007). *Rapport final de l'étude de formulation du Plan directeur de développement des PME au Cameroun*. Consulté le 20 janvier 2018 sur <https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11919537.pdf>
- Levratto, N. et Tessier, L. (2016). *Business angels et performance des entreprises : une analyse empirique sur données françaises*. *Innovations*, 49, 141-176. <https://doi.org/10.3917/inno.049.0141>

- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*. Éditions d'Organisation.
- Mahamadou, Z. (2016). PME et firmes multinationales : performance des alliances asymétriques. *Management international*, 20(4), 158-175. <https://doi.org/10.7202/1051681ar>
- Martinet, A.-C. et Reynaud, E. (2015). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue française de gestion*, 41(253), 297-317. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.297-317>
- Maus, A. et Sammut, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres : contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Gestion 2000*, 34, 203-226. <https://doi.org/10.3917/g2000.345.0203>
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C. et Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? *Management international*, 17(3), 65-71. <https://doi.org/10.7202/1018267ar>
- Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L. et St-Jean, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 286, 59-67. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00417>
- Mian, S., Lamine, W. et Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>
- Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA). (2010). *Loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun*. République du Cameroun. http://minpmeesa.gov.cm/site/inhoud/uploads/2019/01/loi-portant-promotion-des-pme-au-cameroun-_1_.pdf
- Morcos, J. et de Crombrughe, A. (2004). *Sous-traitance internationale ou délocalisation? Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau STX/BSTO*. ONUDI.
- Mrkajic, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, 68, 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.09.001>
- Mucchielli, J.-L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Seuil.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Ngok Evina, J. (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, 79-86. <https://doi.org/10.3917/rsg.230.0079>
- Ngongang, D. (2017). Analyse des déterminants du recours au capital-risque par les entreprises camerounaises. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 4, 93-121. <https://doi.org/10.3917/riso.004.0093>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2004a). Chapitre 1 : caractéristiques et importance des PME. *Revue de l'OCDE sur le développement*, 2(5), 37-46. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-37.htm>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2004b). 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. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-77.htm?contenu=resume>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *Moderniser l'État : la route à suivre*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264010529-fr>
- Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) et Rubbens, C. (2011). *Programme des BSTP de l'ONUDI* [présentation].
- Paturel, R. (2000). Externalisation et entrepreneuriat. Dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre* (p. 173-186). EMS.
- Paturel, R. (2007). Démarche stratégique et performance des PME. Dans L.-J. Filion (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance* (p. 429-443). ERPI.
- Paturel, R. et Maalel, I. (2016). La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises. *Recherches en sciences de gestion*, 113, 63-88. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0063>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. et Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>

-
- Peter, L., Rice, M. et Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011182.82350.df>
- Phan, P. H., Siegel, D. S. et Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.001>
- 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. <https://www.semanticscholar.org/paper/Gestion-des-ressources-humaines-et-performance-des-Saulquin/ea2ad95dc048c655fdc21d00dc80dc42891bf7ab>
- Scillitoe, J. L. et Chakrabarti, A. K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155-167. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.12.002>
- Sliman, M. (2016). Les dirigeants des PME face au défi de l'intelligence économique : cas de trois entreprises marocaines. *Marché et organisations*, 26, 259-281. <https://doi.org/10.3917/maorg.026.0259>
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- St-Pierre, J. (2015). Le PDG^{MD} : un outil de diagnostic pour améliorer la performance des PME et réduire leur vulnérabilité. *Revue internationale PME*, 28(1), 19-25. <https://doi.org/10.7202/1030478ar>
- St-Pierre, J. et Trépanier, M. (2013). *Créer et développer une PME dans une économie mondialisée*. PUQ.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Van der Maren, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Presses de l'Université de Montréal.
- Van Weele, M., van Rijnsoever, F. J. et Nauta, F. (2017). You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. *Technovation*, 59, 18-33. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.004>
- Vedel, B. et Gabarret, I. (2013). Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation. *Management international*, 17(3), 126-139. <https://doi.org/10.7202/1018272ar>
- Vedel, B. et Stéphanie, E. (2010). Quels déterminants de la performance du processus d'incubation? *Gestion 2000*, 27(3).
- Wamba, H. (2013). Capital social et accès des PME africaines au crédit bancaire : le cas du Cameroun. *La Revue des Sciences de Gestion*, 259-260, 53-68. <https://doi.org/10.3917/rsg.259.0053>
- Wignaraja, G. (2003, décembre). *Promoting SME exports from developing countries* [document]. Atelier régional sur le renforcement des capacités commerciales et le développement du secteur privé en Asie de l'OCDE, Phnom Penh, Cambodge.
- World Trade Organization (WTO). (2016). *World trade report 2016: Levelling the trading field for SMEs*. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf
- Zogning, F. (2021). L'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement. *Revue Organisations & Territoires*, 30(2), 53-63. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1349>