



**Cellule d'Analyse de Politiques
Economiques du CIRES**



Laboratoire de Recherches



**Centre d'Etudes et de Recherches
en Economie et Gestion**

**RAPPORT GENERAL DE L'ETUDE SUR LES DETERMINANTS DE
LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES EN AFRIQUE SUB
SAHERIENNE FRANCOPHONE : CAS DU CAMEROUN, DE LA
COTE D'IVOIRE ET DU SENEGAL**

RAPPORT DU CAMEROUN

**Célestin Chameni Nembua
Benjamin Fomba Kamga**

Juin 2015

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
Note :	xi
Introduction	1
Références Bibliographiques	10
Chapitre 1 : Synthèse méthodologique et statistiques générales	12
1. Synthèse méthodologique	13
2. Caractéristiques de l'échantillon	18
3. Indicateurs de performance	24
Conclusion chapitre 1	34
Chapitre 2 : Caractéristiques sociodémographiques du promoteur/manager	36
1. Femme et entrepreneuriat	36
2. Age et expérience professionnelle	40
3. Statut matrimonial	43
4. Région d'origine et région de résidence	45
5. Religion	49
6. Education, formation professionnelle et entrepreneuriat	53
Conclusion chapitre 2	60
Chapitre 3 : Aptitudes/capacités managériales de l'entrepreneur/ manager	61
1. Recrutement du personnel	62
2. Comportement éthique dans l'entreprise	65
3. Capacité à motiver le personnel	69
4. Contrainte à l'entrepreneuriat féminin	73
5. Participation à la prise de décision	75

7. Contrôle financier et suivi de la performance _____	81
Conclusion chapitre 3 _____	88
Références bibliographiques _____	88
Chapitre 4 : Capacités d'innovation _____	90
1. Panorama des formes d'innovation _____	91
2. Les ressources des entreprises camerounaises en matière d'innovation _____	103
3. Freins aux activités d'innovation _____	116
Conclusion chapitre 4 _____	118
Références bibliographiques _____	118
Chapitre 5 : Technologie de l'information et de la communication _____	120
1. Etat des lieux des infrastructures TIC dans les entreprises _____	121
2. Investissement en TIC et performance des entreprises _____	134
Conclusion chapitre 5 _____	146
Références bibliographiques _____	146
Chapitre 6 : Politique environnementale _____	147
1. Comportement environnemental des entreprises _____	148
2. Effets du changement climatique sur l'activité _____	152
Conclusion chapitre 6 _____	158
Références bibliographiques _____	158
Chapitre 7 : Normes sociales et performance des entreprises au Cameroun _____	159
1. Normes sociales et entrepreneuriat : une brève revue de la littérature _____	160
2. Environnement du manager et création d'entreprise _____	162
3. Appartenance à une association _____	168
4. Environnement familial de l'entrepreneur _____	170
5. Dialogue social _____	173
6. Contrôle de gestion et performance des entreprises _____	177

6.1. Le calcul des coûts: principal outil de contrôle de gestion des entreprises _____	178
7. Image d'entreprise _____	179
Conclusion chapitre 7 _____	182
Références bibliographiques _____	183
TABLE DES MATIERES _____	186

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 0.1 : Évolution de la structure de l'emploi (en %) _____</i>	<i>3</i>
<i>Tableau 0.2 : évolution de l'entrepreneuriat au Cameroun (2001 – 2011) _____</i>	<i>3</i>
<i>Tableau 0.3 : Evolution de l'entrepreneuriat au Cameroun (2001 – 2010) _____</i>	<i>5</i>
<i>Tableau 0.4 : Evolution de l'entrepreneuriat au Cameroun (2001 – 2010)/sans les activités agricoles _____</i>	<i>6</i>
<i>Tableau 0.5 : Comparaison du revenu du marché du travail (en millier de FCFA) par statut d'emploi _____</i>	<i>7</i>
<i>Tableau 1.1 : Constitution de l'échantillon des entreprises formelles _____</i>	<i>15</i>
<i>Tableau 1.2 : Répartition (en %) des entreprises par sous-secteur d'activité suivant la formalité de l'entreprise _____</i>	<i>19</i>
<i>Tableau 1.5 : Répartition (en %) des entreprises par secteur d'activité et suivant la forme juridique _____</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 1.3 : Répartition (en %) des entreprises suivant le type d'entreprises et selon la forme juridique _____</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 1.4 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs âges _____</i>	<i>23</i>
<i>Tableau 1.5 : Capacité d'autofinancement moyen en 2011 et 2012 _____</i>	<i>29</i>
<i>Tableau 1.6 : Pourcentage d'entreprise ayant mis un bénéfice en réserve sous forme de capital _____</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 1.7: Taux d'utilisation des capacités de l'entreprise en 2011 et 2012 _____</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 1.8 : Nombre moyen d'heures hebdomadaire de travail _____</i>	<i>33</i>

<i>Tableau 2.1 : Répartition (en %) des managers suivant leurs statuts matrimonial</i>	45
<i>Tableau 2.2 : Répartition (en %) des managers selon leur région d'origine</i>	48
<i>Tableau 2.3 : Répartition (en %) des managers suivant leurs religion</i>	51
<i>Tableau 2.4 : Répartition (en %) des managers suivant leurs d'instruction au moment de l'enquête</i>	56
<i>Tableau 2.5 : Répartition (en %) des managers suivant leurs niveau d'instruction lors de la création (ou lors de leurs accession au poste de manager)</i>	58
<i>Tableau 2.6 : Répartition (en %) des managers suivant qu'ils aient une formation technique relatif au métier de l'entreprise</i>	59
<i>Tableau 3.1 : Répartition (en %) des managers suivant le système de recrutement le plus pratiqué par leur entreprise</i>	64
<i>Tableau 3.2 : Répartition (en %) des managers selon qu'il existe un code éthique écrit dans leur entreprise</i>	66
<i>Tableau 3.3 : Répartition (en %) des managers selon la sanction encourue par un employé en cas de non-respect du code éthique</i>	67
<i>Tableau 3.4 : Répartition (en %) des managers selon leurs façon d'impliquer leur personnel dans l'élaboration du code éthique de leur entreprise</i>	68
<i>Tableau 3.5 : Répartition (en %) des managers suivant le principal critère de promotion de leurs employés</i>	70
<i>Tableau 3.6 : Répartition (en %) des managers suivant leur préférence entre homme et femme de l'entreprise</i>	71
<i>Tableau 3.7 : Répartition (en %) des managers qui octroient des gratifications spéciales des motivations en cas de travaux spécifiques ou de résultat positif aux employés</i>	72
<i>Tableau 3.8 : Entrave à l'entreprenariat féminin</i>	74
<i>Tableau 3.9 : Répartition (en %) des managers suivant qu'ils impliquent leurs employés dans la prise des décisions de l'entreprise</i>	76
<i>Tableau 3.10 : Répartition (en %) des managers selon qu'ils délèguent certaines (ou la totalité) de leurs responsabilités à leurs collaborateurs en cas d'empêchement</i>	78

<i>Tableau 3.11 : Répartition (en %) des managers accordant à leurs employés un niveau d'autonomie pour la gestion des activités courantes</i>	79
<i>Tableau 3.12 : Répartition (en %) des managers accordant à leurs employés un niveau d'autonomie en matière d'investissement</i>	80
<i>Tableau 3.13 : Répartition (en %) des managers accordant à leurs employés un niveau d'autonomie en matière de recrutement/licenciement</i>	81
<i>Tableau 3.14 : Répartition(en%) des managers suivant les outils de contrôle de gestion utilisés pour mesurer et piloter la performance de votre entreprise</i>	83
<i>Tableau 3.15 : Répartition (en %) des managers selon niveau d'intégration des indicateurs financiers dans leur tableau de bord</i>	84
<i>Tableau 3.16 : Répartition (en %) des managers le selon niveau d'intégration du niveau de satisfaction des clients dans leur tableau de bord</i>	85
<i>Tableau 3.17 : Répartition (en %) des managers le selon niveau d'intégration du niveau d'amélioration des processus internes (gain de temps, amélioration de la qualité des biens et services...) dans leur tableau de bord</i>	86
<i>Tableau 3.18 : Répartition (en %) des managers selon le temps d'utilisation des outils actuel(s) de contrôle de gestion</i>	87
<i>Tableau 4.1 : Poids des innovations de produit et de procédé en % entre 2011 et 2013</i>	94
<i>Tableau 4.2.: Répartition (en %) des entreprises suivant leurs principal mode de paiement</i>	95
<i>Tableau 4.3 : Innovations d'organisation entre 2011 et 2013</i>	97
<i>Tableau 4.4 : Innovations de marketing entre 2011 et 2013</i>	98
<i>Tableau 4.5.: Certifications internationalement reconnue</i>	100
<i>Tableau 4.6 : Technologie de production sous licence/demande de licence ou brevet</i>	102
<i>Tableau 4.7 : Pourcentage d'entreprises ayant déclaré investir en R&D</i>	104
<i>Tableau 4.8 : Dépense moyenne (en million) en R&D en 2011 et 2012</i>	105
<i>Tableau 4.9 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs appréciations de l'influence de la pression des concurrents nationaux sur leurs décisions d'innovation</i>	107

<i>Tableau 4.10 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs appréciations de l'influence de la pression des concurrents étrangers sur leurs décisions d'innovation</i>	108
<i>Tableau 4.11 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs appréciations de l'influence de la vision/objectif des entreprises sur leurs décisions d'innovation</i>	109
<i>Tableau 4.12 : Répartition (en %) des managers selon le degré d'importance sur l'innovation dans l'entreprise ou l'organisation</i>	110
<i>Tableau 4.13 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs appréciations de l'influence de la satisfaction de la demande sur leurs décisions d'innovation</i>	111
<i>Tableau 4.14 : Sources d'information des innovations</i>	113
<i>Tableau 4.15 : Répartition (en %) des entreprises selon qu'elles ont coopéré entre 2011 et 2013 avec d'autres entreprises/organisations dans le cadre des activités d'innovation</i>	114
<i>Tableau 4.16 : Pourcentage d'entreprises ayant déclaré avoir les partenaires ci-dessous dans le cadre des activités d'innovation</i>	115
<i>Tableau 4.17 : Projets/activités d'innovations abandonnées lors de la phase de conception, abandonnés après le début du projet ou de l'activité ou brevet, affectés par de sérieux retards entre 2011 et 2013</i>	116
<i>Tableau 4.18 : Eléments ayant freiné les activités d'innovation ou ont contribué à dissuader les entreprises à s'engager dans les activités d'innovation entre 2011 et 2013</i>	117
<i>Tableau 5.1 : Pourcentage d'entreprises possédant les éléments de TIC suivant au moment de l'enquête</i>	122
<i>Tableau 5.2A : Nombre moyen d'ordinateur à la création des entreprises</i>	124
<i>Tableau 5.2B : Nombre moyen d'ordinateur en 2010</i>	125
<i>Tableau 5.2C : Nombre moyen d'ordinateur en 2011</i>	126
<i>Tableau 5.2D : Nombre moyen d'ordinateur en 2012</i>	127
<i>Tableau 5.3 : Nombre moyen des personnels qui savent utiliser l'ordinateur et pourcentage d'entreprises utilisant les outils du TIC</i>	129
<i>Tableau 5.4A : Pourcentage d'entreprise dont les personnels ont participé à une formation en TIC au cours des 5 dernières années</i>	131

<i>Tableau 5.4B : Durée moyenne (en jour) des formations en TIC auxquelles ont pris part les employés des entreprises</i>	132
<i>Tableau 5.4C : Pourcentage d'entreprises ayant initié des formations en TIC au cours des 5 dernières années pour ses employés</i>	133
<i>Tableau 5.4D : Nombre moyen de formations en TIC organisées par l'entreprise au cours des 5 dernières années</i>	134
<i>Tableau 5.5 : Investissement moyen par entreprise en 2012</i>	136
<i>Tableau 5.6 : Pourcentage d'entreprises ayant investi en 2012 dans les activités de recherche et d'innovation technologiques suivante</i>	138
<i>Tableau 5.7A : Appréciation de l'effet de l'utilisation du téléphone fixe sur le développement des activités de l'entreprise</i>	139
<i>Tableau 5.7B : Appréciation de l'effet de l'utilisation du téléphone mobile sur le développement des activités de l'entreprise</i>	140
<i>Tableau 5.7C : Appréciation de l'effet de l'utilisation du fax sur le développement des activités de l'entreprise</i>	141
<i>Tableau 5.7D : Appréciation de l'effet de l'utilisation de l'internet sur le développement des activités de l'entreprise</i>	142
<i>Tableau 5.7E : Appréciation de l'effet de l'utilisation de l'imprimante sur le développement des activités de l'entreprise</i>	143
<i>Tableau 5.7F : Appréciation de l'effet de l'utilisation du photocopieur sur le développement des activités de l'entreprise</i>	144
<i>Tableau 5.8 : Appréciation de l'impact de la formation sur l'utilisation des TIC sur le rendement des employés dans l'entreprise</i>	145
<i>Tableau 6.1 : Production et traitement des déchets en entreprise</i>	149
<i>Tableau 5.2 : Pourcentage des entreprises qui ont mené des actions</i>	151
<i>Tableau 6.3 : Connaissance des effets du changement climatique</i>	153
<i>Tableau 6.4 : Appréciation des effets du changement climatique sur l'activité de votre entreprise</i>	155

<i>Tableau 6.5 : Appréciation de l'effet des pluies sur l'activité de votre entreprise</i>	156
<i>Tableau 6.6 : Appréciation de l'effet de la chaleur sur l'activité de votre entreprise</i>	157
<i>Tableau 7.1 : Répartition (en %) de l'implication de l'entourage du manager à la création d'entreprise</i>	164
<i>Tableau 7.2 : contribution de l'entourage au capital initial de l'entreprise (%)</i>	166
<i>Tableau 7.3 : Entreprise et coutume/tradition</i>	168
<i>Tableau 7.4 : taille moyenne du ménage du manager</i>	170
<i>Tableau 7.5 : Appréciation des sollicitations financières, en nature, emplois, etc. en 2012</i>	172
<i>Tableau 7.6 : Sollicitations et développement de l'entreprise</i>	173
<i>Tableau 7.7 : Représentants du personnel et préoccupation des employés</i>	175
<i>Tableau 7.8 : Canaux d'expression des employés</i>	176
<i>Tableau 8.9 : grèves dans les entreprises au cours des cinq dernières années</i>	176
<i>Tableau 7.10 : Méthodes de résolution des conflits suivant la formalité</i>	177
<i>Tableau 7.11 : Utilisation du tableau de bord dans les entreprises</i>	179
<i>Tableau 7.12 : Accroissement du nombre de femmes l'image de l'entreprise</i>	182

LISTE DES GRAPHIQUES

<i>Graphique 1.1 : Répartition (en %) des entreprises par secteur d'activité suivant le type</i>	20
<i>Graphique 1.2 : Proportion des entreprises créées suivant l'année de création par rapport à la situation de 2012.</i>	24
<i>Graphique 1.3 : Evolution du chiffre d'affaires moyen entre 2011 et 2012 par secteur d'activité</i>	25
<i>Graphique 1.4 : Evolution de la valeur ajoutée moyenne entre 2011 et 2012 par secteur d'activité</i>	26
<i>Graphique 1.5 : Evolution de la valeur ajoutée moyenne entre 2011 et 2012 par secteur d'activité</i>	28

<i>Graphique 2.1 : Répartition (en %) des managers recensés par sexe</i>	37
<i>Graphique 2.2 : répartition (en %) des managers de des entreprises enquêtées par sexe et suivant le secteur d'activité</i>	38
<i>Graphique 2.3 : Pourcentage des managers homme dans les entreprises enquêtées</i>	38
<i>Graphique 2.4 : Répartition (en %) des managers de sexe masculin recensés par forme juridique</i>	39
<i>Graphique 2.5 : Répartition (en %) des managers de sexe masculin recensés par ville de recensement</i>	39
<i>Graphique 2.6 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise (en mois) suivant la formalité de l'entreprise</i>	41
<i>Graphique 2.7 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise (en mois) par secteur d'activité</i>	41
<i>Graphique 2.8 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise (en mois) par type d'entreprise</i>	42
<i>Graphique 2.9 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise en fonction de la forme juridique</i>	42
<i>Graphique 2.10 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise (en mois) par ville d'enquête</i>	43
<i>Graphique 2.11 : Répartition (en %) des managers suivant leurs statuts matrimonial</i>	44
<i>Graphique 2.12 : Répartition (en %) des managers suivant leurs régions d'origine</i>	46
<i>Graphique 2.13 : Répartition (en %) des managers suivant leurs religions</i>	49
<i>Graphique 2.14 : Répartition (en %) des managers suivant leurs religions et la formalité</i>	50
<i>Graphique 2.15 : Répartition (en %) des managers suivant leurs religions et la formalité</i>	50
<i>Graphique 2.16 : Répartition (en %) des managers suivant leurs d'instruction au moment de l'enquête</i>	54
<i>Graphique 4.17 : Répartition (en %) des managers suivant leurs d'instruction au moment de l'enquête et suivant la formalité de l'entreprise</i>	54

<i>Graphique 4.18 : Répartition (en %) des managers suivant leurs niveau d'instruction lors de la création (ou lors de leurs accession au poste de manager)</i>	57
<i>Graphique 7.1 : Entrepreneur dans l'entourage du manager</i>	165
<i>Graphique 7.2 : pourcentage des managers ayant discuté de leur projet avec un entrepreneur dans l'entourage</i>	166
<i>Graphique 7.2 : Existence d'un business plan à la création de l'entreprise</i>	167
<i>Graphique 7.3: appréciation de l'appartenance à un groupe ou un réseau (%)</i>	169
<i>Graphique 7.4 : pourcentage des entreprises affiliées à un groupe ou un réseau (%)</i>	169
<i>Graphique 7.5 : Affiliation des employés à des syndicats en % des entreprises</i>	175
<i>Graphique 7.6 : méthode de résolution des conflits en pourcentage d'entreprises</i>	177
<i>Graphique 7.7 : outils de gestion utilisés par les entreprises camerounaises</i>	178
<i>Graphique 7.8: Perception de l'image de l'entreprise</i>	180
<i>Graphique 7.9 : Niveau d'instruction du manager et image d'entreprise</i>	181

Note :

Cette étude est le résultat d'une coopération de deux ans entre la CAPEC (Cellule d'analyse des politiques économiques) en Côte d'Ivoire, du LAREM (Laboratoire de recherche en économie monétaire) du Sénégal et du CEREG (Centre de recherche en économie et gestion) du Cameroun. Sa réalisation au Cameroun a été entièrement financée par le CRDI (Centre de recherche en développement international) du Canada. Elle est l'un des premiers fruits de l'atelier organisé par le CRDI à Dakar en septembre 2011 sur les marchés du travail en Afrique subsaharienne.

La stratégie d'échantillonnage a pour objectif de combler les défaillances des enquêtes réalisées auprès des entreprises dans les pays en développement. Deux aspects essentiels ont d'abord été mis en évidence. Il s'agit de : (1) l'environnement des affaires et du cadre institutionnel en général qui est un déterminant principal du développement des entreprises, de leur croissance et de leur formalisation ; (2) l'entrepreneuriat féminin, aspect qui permet de discuter des contraintes liées à la place des femmes au sein des entreprises (comme fondatrice, manager, cadre, etc.), des stratégies ou politiques nationales qui ont pour objectifs d'améliorer le cadre de développement des femmes dans les entreprises et des propositions susceptibles de faire des femmes des vrais entrepreneurs de d'aujourd'hui et du futur.

Les entreprises choisies étaient celles qui avaient un local fixe, ce qui a permis de réduire de taux d'informalité et le poids des activités pour compte propre. Mais dans l'échantillon final de 640 entreprises, ce travail a en termes de type (nombre d'employés et chiffre d'affaire) les très petites entreprises (TPE), mes petites entreprises (PE), les moyennes entreprises (ME) et les grandes entreprises (GE). On y retrouve les entreprises du secteur formel et du secteur informel. Le choix des villes est justifié par la distribution nationale des entreprises issue du premier recensement des entreprises au Cameroun en 2009.

La réalisation de cette étude est le fruit d'une forte coopération entre les chercheurs du CEREG de l'Université de Yaoundé II-Soa, de l'Université de Dschang, des fonctionnaires des différentes administrations impliquées dans la promotion des entreprises, les différents patronats et les syndicats des travailleurs. Ces différentes personnes/institutions ont été d'un apport capital dans la mise à notre disposition des informations importantes relatives à cette étude. Nous saisissons cette occasion pour leur remercier

La coordination générale de différentes activités de cette étude a été assurée par les Professeurs Chameni Nembua Célestin et Fomba Kamga Benjamin. Ils ont participé à la réalisation des tâches liées à la préparation du questionnaire, la pré-enquête, à la collecte des données, aux discussions avec les différents partenaires, à la recherche bibliographique, les différentes disséminations et la recherche bibliographique. Plusieurs enquêteurs, agents de saisie et superviseurs (étudiants en Master 2 au moins) se sont distingués pendant les opérations de collecte de données et de saisie des données.

La coordination technique de ce rapport a été assurée par le Professeur Fomba Kamga Benjamin, avec les contributions substantielles des autres membres de l'équipe en termes de révision, de rédaction ainsi que de Co-rédactions des différents chapitres. Ont participé à cette activité : Fomba Kamga Benjamin (Université de Yaoundé II-Soa), Miamo Wendji Clovis (Université de Dschang), Fokou Fopi Serges (Institut National de la Statistique), Tsakou Dumas André (Université de Yaoundé II-Soa), Ndzana Eloundou Martin (Université de Yaoundé II-Soa), Ekani Bidzanga Evrad (Université de Yaoundé II-Soa), Tsakou Georges Nazel (Institut National de la Statistique) et Neguem Eric (Ministère de l'Economie, du Plan et de l'Aménagement du Territoire).

Introduction

L'ONUDI classe généralement les pays en cinq groupes en fonction du niveau d'industrialisation et de croissance industrielle : 1^{er} groupe (pays en avance), 2^{ème} groupe (pays en progrès), 3^{ème} groupe (pays en rattrapage), 4^{ème} groupe (pays en retard) et 5^{ème} groupe (pays en phase initiale). Le Cameroun qui a un poids économique considérable dans la zone CEMAC (31% du PIB et près de 45% de la population totale) est classé parmi les pays en retard, c'est-à-dire ceux du 4^{ème} groupe. Ce groupe comprend les pays caractérisés par un niveau d'industrialisation relativement faible et un taux de croissance industriel insuffisant pour améliorer leur situation. La plupart d'entre eux ont une Valeur Ajoutée Manufacturière (VAM) par habitant inférieure à la moyenne africaine de 100 dollars et ils n'ont pas enregistré ces vingt dernières années une importante croissance industrielle. Ces pays sont en général fortement tributaires d'exportations de ressources naturelles non transformées et leur secteur manufacturier contribue peu au PIB. Leur activité industrielle est dominée en outre par les produits alimentaires et le raffinage du pétrole. On trouve essentiellement dans ce groupe plusieurs pays dont la croissance se dégrade et certains pays qui se désindustrialisent.

Le Cameroun qui appartient à ce groupe continue de réduire sa dépendance des activités manufacturières liées aux ressources naturelles. Le pays a en effet développé ces quatre dernières années son industrie textile et il est devenu nettement moins tributaire des produits du bois. La VAM en Dollars, du Cameroun en 2010 est de 148 contre 126 en 1990 avec un taux d'industrialisation de 0,8%.

Le faible niveau d'industrialisation du Cameroun s'articule avec un dualisme entre secteur informel et secteur formel, à l'image de la plupart des pays africains. La part du secteur informel dans le PIB en Afrique Subsaharienne est de 54.7% ; ce secteur représente 23,7% du PIB hors agriculture. Ce secteur emploie par ailleurs près de 90% de la main-d'œuvre disponible au Cameroun. En dépit du poids et de l'importance de ce secteur dans l'économie des pays d'Afrique subsaharienne, l'analyse de la relation entre productivité et secteur informel indique que les activités informelles sont moins productives que celles du secteur formel. Malheureusement, les entreprises informelles ne se transforment pas rapidement en entreprises formelles en grandissant (La Porta et Shleifer, 2011, 2008 ; Gelb et al, 2009 ; Steel et Snodgrass, 2008).

Le climat des affaires comme première tentative d'explication

Plusieurs raisons ont souvent été avancées pour expliquer la taille du secteur informel camerounais. La réforme du marché du travail intervenue à la faveur du Code de travail de 1992 en instaurant la flexibilité a augmenté la précarisation des emplois salariés et par conséquent l'informalité. Concernant les entreprises, le coût de la formalisation et le climat des affaires sont les raisons qui pourraient expliquer l'informalité des entreprises. Le classement du Cameroun dans le Doing Business s'est dégradé entre 2006 et 2013. Classé 147^{ème} en 2006, le Cameroun a occupé le 161^{ème} rang en 2013. Cependant, le taux élevé du secteur informel au Cameroun comparé à d'autres pays d'Afrique Subsaharienne ayant les mêmes contraintes réglementaires suggère que d'autres raisons sont susceptibles d'expliquer son poids, notamment celles relatives à la qualité des institutions. La faiblesse des institutions publiques dont le niveau de corruption est une vitrine évidente amplifie la taille du secteur informel. Aussi, la faible capacité de l'administration publique à faire appliquer les lois ainsi que leur incapacité à simplifier la réglementation sans créer des échappatoires légales réduisent les pénalités pour les entreprises du secteur informel.

L'informalité des entreprises apparaît comme un frein à leur développement. Une présentation de l'évolution de l'entrepreneuriat au Cameroun entre 1990 et 2011 permet de mettre en évidence cette facette des pays en développement, notamment le Cameroun.

Evolution de l'entrepreneuriat au Cameroun entre 1990 et 2010 : une prépondérance de l'informel¹

Évalué à moins de 50% en 1987, le secteur informel a depuis les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) gagné du terrain. De 88.2% d'actifs en 1993, le poids du secteur informel a atteint le pic de 96.1% en 2001 et est depuis 2005 établi autour de 90%. Les emplois de ce secteur sont marqués par la prépondérance des entreprises individuelles ou à compte propre dont le poids tourne autour de 60%.

¹ Il faut noter que les statistiques sur lesquelles se basent cette analyse prend en compte toutes les activités (ambulants, sur la chaussée, activité dans les ménages, activité dans des ateliers spécialisés, etc.)

Tableau 0.1 : Évolution de la structure de l'emploi (en %)

Année	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	05
Public	6.2	6.0	5.6	4.6	4.0	3.7	3.6	3.5	3.1	2.8	2.8	4.9
Privé	93.8	94.0	94.4	95.4	96.0	96.3	96.4	96.5	96.9	97.2	97.2	95.1
Formel	11.8	6.7	7.0	11.3	9.4	4.3	4.1	2.9	3.9	6.3	5.9	4.7
Informel ²	88.2	93.3	93.0	88.7	90.6	95.7	95.9	97.1	96.1	93.7	94.1	90.4
Compte propre	64.4	60.8	61.0	64.2	62.9	59.2	59.2	58.6	59.2	60.2	60.2	-

Source : Fomba Kanga (2008)

Cette tendance est confirmée par les résultats des différentes enquêtes organisées entre 2001 et 2011. L'évolution de la structure d'emploi pendant cette période montre que le poids des très petits entrepreneurs (travailleurs pour leur propre compte) a diminué entre 2000 et 2011 mais occupe toujours une place importante. Son poids est passé de 55,00% en 2001 à 46,5% en 2011. En 2011 par exemple, l'enquête EESI (2010) montre que sur 20 millions de camerounais, près de 8;943,889 sont des travailleurs avec près de 4,161,525 qui travaillent pour leur propre compte. Lorsqu'on reprend la même analyse sans tenir compte des activités agricoles, on note que 3,545,023 personnes y sont occupées et que 1,679,514 travaillent pour leur propre compte.

Tableau 0.2 : évolution de l'entreprenariat au Cameroun (2001 – 2011)³

Variables	2001	2005	2007	2010
Compte propre	55,00	50,15	45,29	46,53
Patron	1,53	2,50	1,99	3,22
Aides familiaux	24,24	29,41	39,19	29,97
Salariés	19,23	17,94	13,53	20,28
1 seule personne		50,73	45,69	51,68
2 personnes		22,08	20,68	20,69
3 – 5 personnes		23,56	24,57	22,52
6 personnes et +		3,63	9,06	5,11
Distribution sans prise en compte des activités agricoles				
Compte propre	49,71	52,85	54,82	47,38
Patron	3,85	3,84	2,62	5,58
Aides familiaux	10,86	15,39	17,98	15,51
Salariés	35,57	27,92	24,59	31,54
1 seule personne		69,99	74,33	72,70
2 personnes		16,73	13,03	13,11
3 – 5 personnes		11,64	9,68	11,45
6 personnes et +		1,64	2,96	3,34

Source : ECAM (2001), EESI (2005), ECAM (2007) et EESI (2010/2011)

² Le secteur formel ici comprend les entreprises qui ont un numéro de commerce, un numéro de contribuable, un numéro statistique et effectue régulièrement ces déclarations statistiques et fiscales.

³ Il est important d'indiquer que les statistiques utilisées dans cette introduction prennent en considération tous les travailleurs sans tenir compte de leur âge par exemple. Toutes les restrictions opérées sont rappelées au niveau du titre du tableau.

Les résultats confirment aussi que près plus de 90% d'entreprises utilisent moins de 5 personnes quel que soit l'année d'analyse. Ces chiffres sont confirmés par les résultats du premier recensement auprès des entreprises réalisées par l'INS en 2009. Ainsi, l'économie camerounaise se caractérise par un «chaînon manquant» dans la répartition des entreprises par taille, en ce sens qu'elle ne compte que très peu de moyennes entreprises. La taille assez petite des entreprises pose le problème de croissance à long terme, dans la mesure où une corrélation positive existe entre la taille des entreprises et les activités d'exportation ainsi que la productivité (Rankin *et al*, 2006). En particulier, les petites entreprises sont généralement moins productives que les grandes. Au problème de la forte concentration des micros et petites entreprises, s'ajoute celui de la très faible croissance des entreprises, qui fait qu'il est difficile pour les microentreprises et les petites entreprises de devenir de moyennes entreprises et, pour ces dernières, de grandes entreprises (Parker, 2009).

Qu'est ce qui caractérise les propriétaires de ces entreprises ?

Les entrepreneurs camerounais sont généralement jeunes (âge moyenne de 37 ans) avec une faible expérience (7 ans en moyenne). Ces chiffres indiqueraient que soit le taux de mortalité des petites entreprises élevé ou que ces emplois sont considérés comme un tremplin.

En 2001, près de deux-tiers d'entrepreneurs étaient non scolarisés. Cette tendance a certes reculée mais ce taux reste supérieur à 50% en 2011. Concernant les diplômés de l'enseignement supérieur, on note qu'ils s'intéressent de plus en plus à l'entrepreneuriat même si ces progrès sont faibles. Ainsi, l'entrepreneuriat concernerait ceux qui n'ont pas fréquenté c'est-à-dire qu'ils n'ont pas la possibilité de s'insérer dans une entreprise du secteur formel comme salarié et moins les diplômés qui peuvent faire valoir leur option extérieure. Les femmes semblent plus concernées par l'entrepreneuriat. Cette implication dans l'entrepreneuriat peut s'expliquer par leur niveau d'instruction (près de 60% des femmes qui travaillent ont au plus achevé le cycle primaire) ou comme le résultat d'un arbitrage entre les travaux domestiques et la participation au marché du travail. La forte implication des femmes dans les activités domestiques leur permet de concilier tâches ménagères et activités génératrices de revenu en tant que patronne.

Les personnes qui résident en milieu rural ont une forte propension à travailler comme entrepreneur même si cette tendance a diminué entre 2001 et 2011. Le niveau d'instruction ainsi que la nature des activités (activités primaires) justifient cette tendance.

Tableau 0.3 : Evolution de l'entrepreneuriat au Cameroun (2001 – 2010)

Variables	2001	2005	2007	2010
Sexe				
Hommes	54,52	49,95	47,43	48,46
Femmes	58,58	55,43	47,13	51,17
Education				
Non scolarisé	66,55	66,56	57,11	61,60
Primaire	59,12	52,90	45,86	53,88
Secondaire	44,63	43,40	42,57	43,21
Supérieur	16,96	17,57	23,17	20,54
Milieu de réside				
Urbain	45,13	45,48	46,88	44,09
Rural	60,81	55,47	47,44	52,62
Age	38,19	37,93	37,39	37,51
Expérience	12,89	9,19	11,57	8,29
Ancienneté		9,28		8,57
Chômage				0,85
Csp_père				
Salarié		45,47		41,23
Entrepreneur		61,53		59,12
Aide familial		38,56		55,85
Chômage		38,78		
Csp_mère				
Salarié				36,09
Entrepreneur				58,62
Aide familial				52,67
Formalité				
Fiscalité	16,13	10,50	4,75	13,77
Sécurité sociale		0,39		0,49
Comptabilité	9,90	10,67	0,85	7,00
Registre		1,58		1,31
Secteur activité				
Primaire	62,60	55,36	45,42	53,86
Secondaire	37,97	57,86	53,00	50,03
Commerce	82,23	71,03	72,98	68,17
Service	21,23	31,65	36,39	31,20

Source : ECAM (2001), EESI (2005), ECAM (2007) et EESI (2010/2011)

Tableau 0.4 : Evolution de l'entreprenariat au Cameroun (2001 – 2010)/sans les activités agricoles

Variables	2001	2005	2007	2010
Sexe				
Hommes	42,19	45,44	50,23	44,68
Femmes	69,69	69,79	66,58	63,73
Education				
Non scolarisé	80,11	87,30	79,74	78,99
Primaire	55,67	55,70	57,71	53,41
Secondaire	43,67	47,07	51,73	50,00
Supérieur	27,31	28,93	39,26	32,77
Milieu de réside				
Urbain	48,59	51,01	54,45	50,42
Rural	62,05	63,83	63,10	57,42
Age	35,36	35,36	34,71	34,75
Expérience	8,12	6,12	7,24	5,30
Ancienneté		6,18		5,45
Chômage				1,33
Csp_père				
Salarié		48,63		47,23
Entrepreneur		64,64		58,01
Aide familial		57,16		46,78
Csp_mère				
Salarié				44,03
Entrepreneur				54,93
Aide familial				63,46
Formalité				
Fiscalité	27,50	21,69	12,02	23,08
Sécurité sociale		0,94		1,05
Comptabilité	26,56	18,18	2,02	13,65
Registre		3,77		2,96
Secteur activité				
Primaire	37,57	50,00	42,50	73,63
Secondaire	39,00	60,03	55,07	51,89
Commerce	82,53	71,03	73,29	68,48
Service	31,18	43,25	48,14	43,28

Source : ECAM (2001), EESI (2005), ECAM (2007) et EESI (2010/2011)

Conséquence sur les revenus des travailleurs

Dans ces différentes enquêtes, plus de 90% d'entrepreneurs ont indiqués qu'ils perçoivent leur revenu sous forme de bénéfice (profit). Une comparaison des revenus des entrepreneurs et des salariés est donnée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 0.5 : Comparaison du revenu du marché du travail (en millier de FCFA) par statut d'emploi⁴

	Salariés du secteur informel	entrepreneur du secteur informel	entrepreneur du secteur formel	Salariés du secteur formel
Moyenne du revenu mensuel en FCFA	52.48 [59.66]	51.63 [64.04]	87.33 [119.12]	126.34 [126.60]
Différentiel salarié du secteur informel		1.65% (1.47)	-39.91% (3.00) ***	-58.46% (2.78) ***
Différentiel auto-employé du secteur informel			-40.88 (2.72) ***	-59.14% (2.35) ***
Différentiel auto-employé du secteur formel				-30.88% (5.11) ***
Effectifs	2820	5049	890	1744

Source : Auteur à partir d'ECAM 3 (2007)

Note : Les écarts types sont entre crochets et les t de student sont entre parenthèses

*** représente la significativité à 1%.

Ce tableau présente la comparaison des revenus du marché du travail en fonction du caractère formel ou informel de l'emploi en distinguant les salariés des travailleurs pour leur propre compte. Les différentiels de revenu entre les salariés du secteur informel et les autres travailleurs sont négatifs et varient de 1.65% pour les entrepreneurs du secteur informel à 58,46% pour les salariés du secteur formel. Le différentiel de revenu entre les entrepreneurs du secteur informel et les travailleurs du secteur formel est aussi négatif. Il va de 40,88% entre les entrepreneurs du secteur informel et ceux du secteur formel, à 59,14% entre les premiers et les salariés du secteur formel. L'informalité génère donc des coûts importants. Cette structure de revenu peut reconforter l'hypothèse selon laquelle l'entrepreneuriat est une activité de transit.

Pour faire face à ces handicaps du développement des entreprises, plusieurs politiques ont été mises en œuvre au Cameroun :

Une vue générale des politiques mises en œuvre

Au Cameroun, la problématique des Petites et Moyennes Entreprises (PME) occupe une place importante dans le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) depuis 2004 avec la création d'un ministère dédié à la question. Un des objectifs assignés à ce ministère est de promouvoir le développement des PME. Pour y parvenir, l'étape d'identification ou de formalisation des PME s'avère indispensable. C'est dans ce cadre que le Gouvernement camerounais a mis sur pied des mécanismes visant à faciliter le processus de formalisation et

⁴ Les statistiques obtenues ici n'ont pas été pondérées.

de création des entreprises à travers la création des Centres Pilotes de Formalité des Entreprises⁵ dont l'objectif est de réduire les délais de création d'une entreprise. Ces mesures d'incitation à la formalisation mises en place par l'administration sont : l'assistance conseil et la tenue de comptabilité à travers le Centre de Gestion des Entreprises, l'appui au financement à travers le Fonds National de l'Emploi (FNE), le Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel (PIAASI), le PAJER-U (Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine), l'assistance commerciale (sous-traitance, foire exposition, promotion, information commerciale), l'assistance technique et technologique et les inscriptions éventuelles dans les associations d'entreprises. Ces mesures ont reçu un coup d'accélérateur avec la création de la banque des PME et de la banque agricole le 15 juin 2011. Cependant, seules les entreprises formelles pourraient bénéficier des avantages de ces différentes dispositions.

En référence donc, à ces handicaps des entreprises africaines, des politiques d'appui au secteur privé en vue de rendre compétitives ces entreprises sont mises en œuvre aussi bien par les Etats que par des acteurs internationaux et privés. Cet appui se concentre généralement sur l'amélioration du cadre réglementaire, le financement et l'appui à la formation, à travers diverses mesures d'incitation.

Toutefois, les résultats de ces politiques d'appui aux entreprises restent mitigés au Cameroun. Ces constats relatifs à la structure des économies et aux caractéristiques du champ entrepreneurial en Afrique font émerger la question de la performance des entreprises africaines et particulièrement celles installées au Cameroun. Ces entreprises demeurent peu performantes en dépit des différents appuis. Cette dynamique des entreprises africaines est liée à divers facteurs parmi lesquels figurent les capacités managériales, la facilité à innover, l'adoption des innovations et des TIC, l'influence des normes sociales, etc.

L'objectif général de cette étude était d'analyser l'effet des capacités managériales, des facilités à innover, de l'adoption des TIC et de la prise en compte des facteurs environnementaux sur la performance des entreprises au Cameroun. Ce rapport est consacré aux analyses descriptives du comportement des entreprises et/ou des managers en termes de

⁵ Les centres pilotes de Yaoundé et de Douala fonctionnent depuis avril 2010 et ceux de Bafoussam et Bamenda depuis juin 2011. Les dix régions sont dotées d'un centre depuis l'année dernière et l'extension a commencé au niveau des départements.

capacités managériales, d'adoption et d'usage des TIC, des capacités d'innovation, des politiques environnementales et des normes sociales.

Les différents chapitres qui constituent ce rapport sont écrits à partir de l'enquête menée auprès des entreprises camerounaises dans le cadre du projet sur « les déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : le cas de la Côte d'Ivoire, du Cameroun et du Sénégal ». Ce rapport met l'accent sur l'analyse des évidences empiriques disponibles. L'analyse dans cet exercice couvre toutes les catégories d'entreprises et propose une perspective de ces facteurs selon : la taille de l'entreprise (TPE, PE, ME & GE), le secteur d'activité, la ville d'implantation, la formalité et le secteur d'activité. Le résultat de l'exercice génère une vision avancée des facteurs qui déterminent la performance des entreprises camerounaises. Les effets de ces facteurs sur la performance des entreprises, les stratégies de formalisation des entreprises et la question des femmes dans les entreprises sont traités dans les autres documents.

Ce rapport est constitué de sept (07) chapitres.

Le chapitre 1 discute d'abord de la méthodologie de l'enquête, des stratégies de traitement des données et des techniques de construction de certaines variables, notamment celles relatives à la performance des entreprises. Il présente ensuite les caractéristiques de l'échantillon et discute enfin des indicateurs de performance des entreprises camerounaises ainsi que de leur évolution entre 2011 et 2012.

Le chapitre 2 est consacré aux caractéristiques sociodémographiques du manager et/ou du promoteur de l'entreprise. Il discute des aspects relatifs à l'âge actuel ou à la création de l'entreprise du manager/promoteur, de son statut matrimonial, de sa région d'origine et/ou région de résidence, de sa religion et de sa formation (niveau d'instruction, formation technique aux métiers de l'entreprise)

Le chapitre 3 analyse les capacités managériales du manager/promoteur. Ce chapitre revient sur les modes de recrutement du personnel pratiqué par les managers/promoteurs, les politiques de motivation du personnel, l'implication du personnel dans la prise des décisions, l'existence et l'application des manuels de procédure, les outils de contrôle de gestion existants dans l'entreprise et la gestion de l'environnement extérieur de l'entreprise (image de

marque de l'entreprise et prise en compte des préoccupations des employés en dehors de l'entreprise).

Le chapitre 4 étudie le comportement d'innovation des entreprises. Il met un accent particulier sur les types d'innovation (produits, procédés, organisation, commerciale, etc.), l'investissement dans la R&D, les liens entre l'innovation et la concurrence, l'innovation et la vision stratégique de l'entreprise, l'innovation et la demande, les questions relatives aux normes, certifications et brevets, les partenariats et coopérations pour l'innovation et les freins aux activités d'innovation.

Le chapitre 5 traite de l'adoption et de l'usage des TIC par les entreprises camerounaises. Il fait un inventaire des infrastructures TIC au sein des entreprises, discute des différents usages des TIC, des travailleurs ayant une maîtrise des TIC ou ayant participé à une formation en TIC, des investissements en TIC réalisés par les entreprises et de l'appréciation faite par les différentes parties prenantes sur les TIC en entreprise.

Le chapitre 6 se focalise sur les politiques environnementales de l'entreprise. De façon spécifique, il analyse la production des déchets des entreprises, l'existence dans les entreprises des structures en charge des questions environnementales et de la perception des effets du changement climatique sur la performance des entreprises.

Le chapitre 7 analyse les normes sociales et l'entrepreneuriat. Il revient sur les stratégies de création d'entreprise, le rôle des coutumes et traditions dans l'entrepreneuriat, l'appartenance à une association, l'environnement familial de l'entrepreneur, le dialogue social, la culture et l'éthique dans l'entreprise.

Références Bibliographiques

Gelb, A., T. Mengistae, V. Ramachandran et M.K. Shah (2009). To Formalize or not to Formalize? Comparisons of microenterprise data from Southern and East Africa. *Gelb Mengistae Ramachandran Shah, Draft 1292009, January.*

La Porta, R. et A. Shleifer (2008). The Unofficial Economy and Economic development. *Brookings Papers on Economic Activity.*

La Porta R et A. Shleifer (2011). The unofficial economy in Africa. *NBER Working Paper 16821.*

Stell, W.F. et D. Snodgrass (2008). *Raising Productivity and Reducing Risks of Household Enterprises: Diagnostic Methodology Framework*. World Bank Africa Region Analysis on the Informal Economy with the support of the WIEGO network.

Fomba Kamga, B. (2008). *Contrat de travail et fonctionnement du marché du travail au Cameroun*, Thèse de Doctorat, Ph.D en Sciences Économiques non publiée, Université de Yaoundé II-Soa.

Rankin N, M. Söderbom et F. Teal (2006). Exporting from Manufacturing Firms in sub-Saharan Africa, *Journal of African Economies*. 15 (4), pp. 671–687.

Parker, S.C. (2009). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge University Press.

Chapitre 1 : Synthèse méthodologique et statistiques générales

Les enquêtes auprès des entreprises dans les pays en développement se heurtent à plusieurs difficultés. La première est la quasi absence d'une base de sondage des entreprises dans ces pays ; laquelle absence trouve une explication dans le niveau élevé de l'informalité et peut être la faiblesse des outils statistiques. La seconde difficulté est la nature informelle des activités de ces entreprises ; ce qui rend difficile la collecte des informations surtout celles relatives aux données quantitatives (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, etc.). Il s'agit ici de mentionner l'absence de tenue de la comptabilité ou d'un fichier du personnel. Le troisième problème est le manque de la culture statistique dans les entreprises, associé au manque de confiance envers les structures en charge de collecte des données.

Tous ces problèmes rendent difficile la réalisation des enquêtes auprès des entreprises dans les pays en voie de développement. Les enquêtes entreprises se présentent comme un cadre de référence de production des indicateurs de structure dans les entreprises, et s'inscrivent dans le schéma du suivi-évaluation de la politique économique d'un pays. Dans ce sens, ces enquêtes devraient intéresser au plus haut point les pouvoirs publics dans la gestion des politiques économiques, les entreprises nationales et internationales et même les entrepreneurs potentiels. Les entreprises nationales et internationales y puisent des éléments d'appréciation de leurs secteurs d'activité et de leurs positionnements et les entrepreneurs potentiels améliorent leur processus de décision. Les chercheurs et étudiants se servent de ces informations, pour effectuer des recherches devant permettre à améliorer la performance des entreprises et l'efficacité des politiques économiques.

Cet intérêt a amené plusieurs organisations et chercheurs à faire des enquêtes auprès des entreprises. La plus connue est l'enquête de la Banque Mondiale (pour le Cameroun en 2006 & 2009). On peut aussi citer plusieurs enquêtes disparates faites par les chercheurs isolés et/ou organisations pas très puissantes.

Au Cameroun, la collecte des informations auprès des entreprises pour la plupart est faite à travers les Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF). Il s'agit notamment du Recensement Général des Entreprises (RGE), des Enquête Annuelles auprès des Entreprises (EAE). Les enquêtes de conjoncture sont réalisées tous les trimestres de l'année et permette de calculer les indicateurs de conjoncture tels que l'Indice de Prix à la Production Industrielle (IPPI),

l'Indice de la Production Industrielle (IPI), l'Indice du Chiffre d'Affaires (ICA). D'autres enquêtes sectorielles sont également réalisées selon les besoins et les spécificités du secteur concerné. L'une des particularités de ces enquêtes est qu'elles s'adressent généralement aux entreprises ayant effectué des DSF ; lesquelles sont généralement formelles. En plus, les informations collectées sont généralement quantitatives (finance, effectifs, etc.). Les autres enquêtes (Sectorielles, BCS, etc.) comblent cette lacune en captant l'appréciation des entreprises sur l'environnement des affaires, l'organisation du secteur, le financement de l'activité, les clients et les fournisseurs, etc. Seules les enquêtes 1-2-3 et les enquêtes sectorielles s'intéressent aux entreprises du secteur informel.

C'est pour ces raisons que la présente étude a jugé important de faire une enquête pour répondre aux objectifs assez pointus de cette étude rappeler à l'introduction générale. Pour garantir la qualité des informations collectées, elle a adopté une méthodologie rigoureuse qui respecte les règles de l'art. L'objectif de ce chapitre est de présenter la méthodologie de l'enquête, de décrire les caractéristiques de l'échantillon et de présenter les statistiques générales sur les indicateurs de performance des entreprises.

1. Synthèse méthodologique

La synthèse méthodologique présente les différentes étapes suivies pour la réalisation de l'enquête. Elle va de la constitution de l'échantillon à la saisie et l'exploitation des données en passant par la collecte de données proprement dite.

1.1 Constitution de l'échantillon

L'échantillon de l'enquête sur les déterminants de la performance des entreprises est constitué dans le but d'obtenir des estimations sur les indicateurs de performance, de normes sociales, de genre et de TICs, selon les villes retenues pour l'étude : Bafoussam, Douala et Yaoundé. La constitution de l'échantillon a également épousé la structure de l'économie selon le secteur d'activité et la formalité de l'entreprise.

La base de sondage utilisée pour les entreprises du secteur formel est le répertoire des entreprises camerounaises. Il est issu des travaux du Recensement Général des Entreprises (RGE) réalisé en 2009 par l'Institut National de la Statistique.

En ce qui concerne les entreprises du secteur informel, aucune base de sondage n'a été utilisée pour l'échantillonnage, car elles ne disposent pas d'un répertoire. De plus la deuxième

Enquête sur l'Emplois et le Secteur Informel (EESI) réalisée en 2010 ne fournit pas d'information suffisante pour repérer les unités recensées en 2010.

L'échantillon des entreprises formelles a été faite par la méthode de cut-off. Elle consiste à sélectionner pour chaque branche retenue un certain nombre d'entreprise cumulant un pourcentage raisonnable (au moins 80%) du chiffre d'affaires total réalisé par l'ensemble des entreprises de ladite branche. Les branches ont été retenues suivant les indications de l'étude et en fonction de leur contribution dans l'économie nationale en termes de chiffre d'affaires. En ce qui concerne la représentativité par branche, le pourcentage des entreprises retenues a varié d'une branche à l'autre. Il a été dans l'ordre de 80% pour les branche constituée dans la majorité des grandes entreprises ; et très faibles dans celles comprenant en majorité les TPE et les PE. C'est le cas de la branche « Industrie du textile et de la confection » dont les TPE et PE représentent plus de 80% des entreprises de la branche. Dans des cas pareils, la logique a conduit à effectuer des ajustements pour également prendre en compte certains aspects liés au budget et à l'opérationnalité de l'étude (représentativité spatiale). Ainsi, dans certaines branches, l'on s'est limité principalement aux grandes entreprises, car celles-ci donnent l'évolution de la tendance des indicateurs de performance. L'enquête s'est déroulée dans les villes de Douala, Yaoundé et Bafoussam car d'après le RGE 2009, ces villes regroupent plus de 60% des entreprises au Cameroun.

En ce qui concerne les entreprises informelles, la méthode du choix raisonnée a été combinée à celle des itinéraires pour sélectionner les unités à enquêter.

En somme, la taille de l'échantillon obtenu pour l'enquête est de 250 (172 GE, 58 ME et 20 TPE/PE) entreprises formelles. Le Tableau 1.1 donne la répartition des entreprises formelles suivant le secteur d'activité et le type.

Tableau 1.1 : Constitution de l'échantillon des entreprises formelles

Secteur	Entreprises formelles								Entreprises informelles				
	GE		ME		PE/TPE		Total		A	ME	PE	TPE	Total
	A	R	A	R	A	R	A	R		R	R	R	
Primaire	2	4	3	2	5	0	10	6		0	0	2	2
Secondaire	70	37	25	24	5	10	100	71		2	11	95	108
Tertiaire	100	85	30	24	10	19	140	128		3	36	286	325
Total	172	126	58	50	20	29	250	205	400	5	47	383	435

Source : Nos calculs

Pour celles du secteur informel, il a été retenu qu'un minimum de 400 entreprises sera enquêté, afin de pouvoir satisfaire à certaines segmentations dans le calcul des indicateurs. Cet échantillon devra respecter autant que possible la structure de l'économie nationale en termes de secteurs productifs (primaire, secondaire et tertiaire).

Sur les 650 entreprises prévues par l'échantillon, 640 ont été effectivement enquêtées pour un taux de couverture de 98,46%. Sur les 250 entreprises formelles, 205 ont été identifiées et enquêtées, soit un taux de 82%. Pour les entreprises informelles, le minimum exigé a été atteint et dépassé. Au total 435 unités de production informelles ont été enquêtées. Les tableaux 1.1 donnent d'une part la répartition des entreprises enquêtées par secteur d'activité et par ville, et d'autre part par type et suivant la formalité.

Sur les 100 entreprises formelles du secteur secondaire prévues, 71 ont été identifiées et enquêtées, soit un pourcentage de 71%. Dans le secteur tertiaire, 120 entreprises formelles ont été enquêtées sur les 140 prévues, soit un taux de couverture de 85,7%.

1.2 Outils de collecte

Une enquête a souvent pour objectif de collecter le maximum d'information auprès des sujets concernés. Mais cet objectif louable rencontre très souvent plusieurs obstacles. Dans le cas des enquêtes entreprises, les principales difficultés sont la nature confidentielle de certaines informations et la disponibilité des chefs d'entreprises. Pour faire face à ces lacunes et optimiser les informations collectées, cette enquête s'est dotée de trois questionnaires :

L'enquête s'est effectuée à l'aide de trois questionnaires selon la qualité des questions. Ces instruments de collecte relatifs à l'analyse de la performance des entreprises sont :

Le questionnaire « production » qui a été renseigné par un cadre de l'entreprise ;

Le questionnaire « Manager » qui a été renseigné par le manager ;

Le questionnaire « employé » qui a été renseigné par l'employé.

Le questionnaire « production » est le principal outil utilisé pour la collecte des données économiques de l'entreprise. Il comporte neuf (09) sections. Outre les sections d'identification, cet outil a permis de capter les informations relatives à la capacité d'innovation des entreprises, sa politique environnementale, son rendement, sa capacité d'autofinancement, la productivité des facteurs, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les TIC, l'environnement des affaires et les caractéristiques de la main d'œuvre.

Le questionnaire « manager » est le second outil utilisé. Il a permis de collecter les données relatives au manager et au fonctionnement de l'entreprise. Il comprend cinq (05) sections. Outre les informations relatives à l'identification du manager, le questionnaire a saisi les informations sur les aptitudes du manager, l'influence des normes sociales sur la performance des entreprises.

Le questionnaire « employé » a permis de collecter les informations sur les contraintes physiques et accidents auxquels font face les employés de l'entreprise. Il s'agit notamment de l'existence des équipements de protection en cas de nécessité, la couverture d'assurance. Ce questionnaire a été administré à au moins cinq (05) employés d'une entreprise si cette dernière emploie plus de 5 personnes.

1.3 Collecte de données

Les travaux relatifs à la collecte de données ont été précédés d'un ensemble d'activités à savoir :

- L'atelier de lancement des travaux qui s'est tenu à Dakar au Sénégal en avril 2013. Pendant cet atelier, les membres des trois équipes ont relu et adopté des différents questionnaires ainsi que les bases relatives aux stratégies de collecte des données ;
- les travaux préparatoires qui se déroulés de juin 2013 à septembre 2014 ; ont permis au Cameroun d'adapté les différents questionnaires à son contexte en prenant les spécificités propre à ses entreprises ;

- les séances de validation des documents techniques qui se sont tenues au cours de la même période ;
- la formation des agents enquêteurs en septembre 2014 et janvier 2015.

La formation s'est déroulée en deux phases pour une durée de trois jours chacune. La première a concerné les agents enquêteurs de Yaoundé et de Bafoussam et s'est tenue du 10 au 12 septembre 2013 dans la salle de réunion du CEREG. Cette phase a impliqué 13 agents enquêteurs des villes de Yaoundé et de Bafoussam. La deuxième phase a été celle des agents enquêteurs de Douala. Elle s'est tenue du 6 au 8 janvier 2014 dans l'enceinte de la délégation régionale du Ministère de l'Economie pour le Littoral et à impliquer 27 enquêteurs.

La collecte de données s'est déroulée du 09 janvier au 09 février 2014 (1 mois) dans les trois villes retenues que sont Douala, Yaoundé et Bafoussam. Elle a mobilisé sur le terrain, 40 agents enquêteurs et 4 superviseurs.

Le déploiement des équipes sur le terrain a consisté dans un premier temps à répartir la charge de travail entre les agents enquêteurs retenus dans chaque ville de l'étude. Dans un second temps, les zones de repérage des entreprises informelles ont été identifiées et par la suite, chaque zone a été attribuée à un ou plusieurs enquêteurs afin d'assurer la représentativité spatiale dans la ville.

1.4 Saisie et exploitation des données

La saisie et le traitement des données ont été effectués à l'aide de la version 5.0 du logiciel CSPro. Les agents présélectionnés pour la saisie ont suivi une formation de trois (03) jours pour se familiariser avec les outils d'exploitation (questionnaires, masque de saisie) de l'enquête. La saisie proprement dite a débuté le 25 janvier et s'est terminée le 30 mars 2014. Au total, 2 superviseurs et 10 agents de saisie ont été utilisés pour cette activité qui s'est déroulée dans les locaux du CEREG.

Les travaux d'apurement se sont déroulés du 02 avril au 05 mai 2014. Ils ont permis d'effectuer des vérifications et des contrôles de cohérence interne. Les erreurs détectées étaient systématiquement corrigées. A la suite de l'apurement, les variables nécessaires aux différentes analyses ont été créées et les indicateurs ont été calculés. C'est le cas de certains

indicateurs de performance (rendement de l'actif, taux de valeur ajoutée, capacité d'autofinancement, productivité du travail, etc.), du taux de pénétration des TIC, etc.

2. Caractéristiques de l'échantillon

Cette section est consacrée à l'analyse des principales variables en vue de mieux décrire la structure de l'échantillon, en rapport en la structure de l'économie nationale.

2.1 Sous-secteur d'activité et formalité des entreprises

La répartition des entreprises enquêtées par sous-secteur et suivant la formalité de l'entreprise présente des disparités. Dans l'ensemble, il ressort que les entreprises informelles représentent 68% de l'échantillon. Dans le secteur secondaire, cette proportion est légèrement en baisse et se situe à 60,3%. L'analyse suivant le sous-secteur montre qu'elles sont relativement plus présentes dans l'industrie métallurgique (78,3%). Il s'agit des petites unités de menuiserie métallique et d'autres opérateurs transformant le fer et l'aluminium, installés dans les quartiers. On retrouve également dans ce secteur informel de l'industrie une proportion importante d'entreprise appartenant à la branche « autres industries manufacturières » (70%). En ce qui concerne les entreprises de constructions, plus de la moitié des structures enquêtées exercent dans l'informel. La proportion la plus élevée des entreprises formelles se trouve dans la branche « Industries chimiques » (85,7%), ensuite viennent les branches « Industries alimentaires » (51,4%) et « Construction » (45,2%).

Dans le secteur tertiaire, la proportion des entreprises informelles est 71,7%. A l'exception des sous-secteurs « Banques et Assurances » et « Education et santé », toutes les autres sous-secteurs présentent des proportions des entreprises informelles supérieure à 60%. Dans les sous-secteurs « Commerce » et « Transport », plus de 7 entreprises sur 10 exercent dans l'informel. Cette prédominance des entreprises informelles dans le tertiaire corrobore avec les résultats de l'Enquête sur l'Emploi et le secteur Informel (EESI) réalisée en 2010 qui a montré que plus de 70% des unités de production informelles non agricoles appartenaient au secteur tertiaire. Cette représentation des entreprises informelles reflète la place de l'informel dans l'économie camerounaise. Dans ce pays, près de 90% d'actifs travaillent dans le secteur informel.

Tableau 1.2 : Répartition (en %) des entreprises par sous-secteur d'activité suivant la formalité de l'entreprise

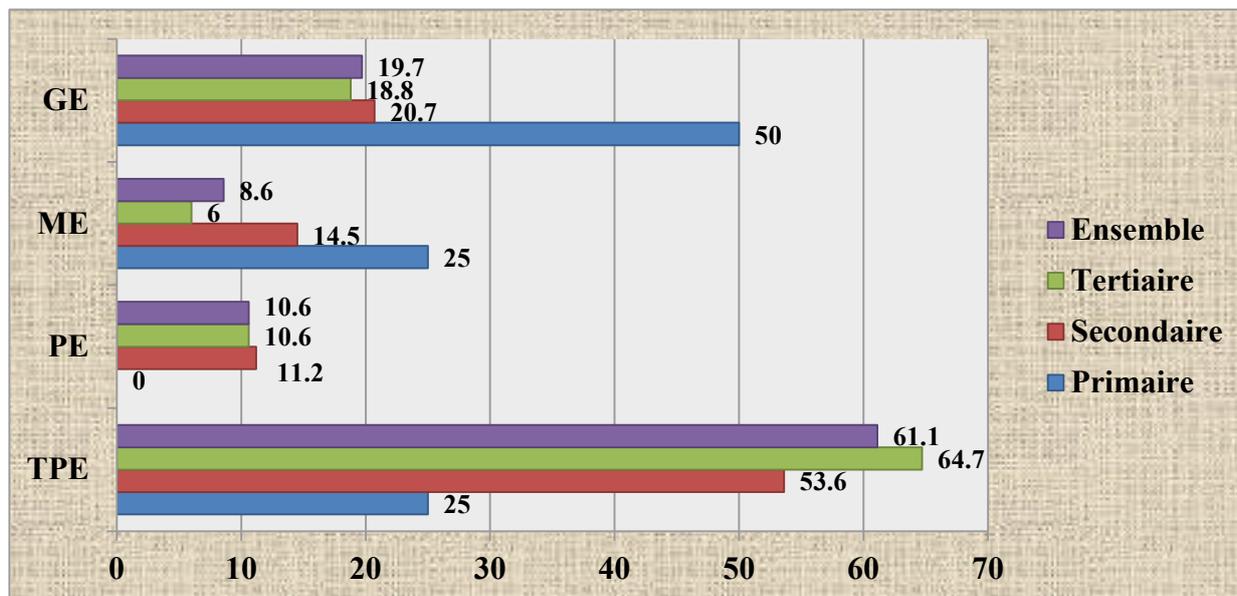
		L'entreprise est-elle formelle		Effectif
		Entreprise formelle	Entreprise informelle	
Primaire	Agriculture/élevage	50,0	50,0	4
	Sylviculture et exploitation forestière	100,0	0,0	4
	Ensemble primaire	75,0	25,0	8
Secondaire	Industrie alimentaire	51,4	48,6	35
	Autres industries manufacturières	30,0	70,0	50
	Industries chimiques	85,7	14,3	14
	Industries métallurgiques	21,7	78,3	23
	Autres secondaire	26,9	73,1	26
	Construction	45,2	54,8	31
	Ensemble secondaire	39,7	60,3	179
	Tertiaire	Commerce	24,7	75,3
Transport	28,3	71,7	46	
Postes et télécommunications	35,7	64,3	42	
Banque et assurance	100,0	0,0	16	
Education et santé	66,7	33,3	6	
Autres tertiaire	21,6	78,4	153	
Ensemble tertiaire	28,3	71,7	453	
Ensemble		32,0	68,0	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014.

2.2. Secteur d'activité et typologie des entreprises

La répartition des entreprises suivant le type montre que les TPE sont les plus représentées (61,1%). Ils sont suivis des GE (19,7%), ensuite viennent les PE (10,6%) et les ME (8,6%). Cette répartition en faveur des TPE est dû au fait que la quasi-totalité des entreprises informelles sont de ce type. Dans le secteur tertiaire, la proportion des TPE est au-dessus de la valeur d'ensemble (64,7%) alors que dans le secondaire, elle s'est établie à 53,6%.

Graphique 1.1 : Répartition (en %) des entreprises par secteur d'activité suivant le type



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014.

ENCADRE : TYPOLOGIE DES ENTREPRISES

Le critère de classification est celui utilisé par l'INS pour classer les entreprises dans le répertoire de référence des entreprises au Cameroun. La typologie des entreprises se présente ainsi qu'il suit :

a) Les Unités de Production Informelles (UPI)

b) Les Très Petites Entreprises (TPE)

Une TPE doit avoir un chiffre d'affaires annuel hors taxes strictement inférieur à 15 millions de francs CFA ou employer au plus 5 personnes.

c) Les Petites Entreprises (PE)

Une PE doit employer entre 6 et 20 personnes, réaliser un chiffre d'affaires compris entre 15 et 100 millions.

d) Les Moyennes Entreprises (ME)

Une ME doit réaliser un chiffre d'affaires compris entre 100 millions et un milliard, ou employer entre 21 à 100 personnes.

e) Les Grandes Entreprises (GE)

Une GE emploie plus de 100 personnes et réalise plus d'un milliard de chiffre d'affaires.

Pour des besoins pratiques, le critère se basant sur le chiffre d'affaires est généralement privilégié.

2.3 Statut juridique et formalité des entreprises

La forme juridique correspond au statut juridique de l'entreprise conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Tableau 1.5 montre que le tissu économique camerounais reste fortement dominé par les entreprises individuelles qui représentent 62,8% des unités de production en activité. Les entreprises sociétaires (SARL, SARL Unipersonnelle, SA et les autres formes juridiques) ne représentent que 11% des entreprises en activité.

Quel que soit le secteur considéré, les entreprises individuelles dominent. Elles sont suivies dans l'ordre par les SARL et les SA.

Le caractère familial des entreprises, la nature informelle des entreprises qui diminue la capacité des entrepreneurs à respecter l'arsenal juridique qui conduit aux autres statuts, etc.

Tableau 1.5 : Répartition (en %) des entreprises par secteur d'activité et suivant la forme juridique

		Forme juridique de l'entreprise						Total
		SARL	SA	EI	GIC /Coopérative	SUARL /SARLU	Entreprise Publique /Parapublique	
Secteur d'activité	Primaire	12,5	50,0	37,5	0,0	0,0	0,0	100,0
	Secondaire	21,8	15,6	53,6	2,2	6,2	0,6	100,0
	Tertiaire	13,5	10,8	66,8	0,2	6,7	1,3	100,0
Ensemble		15,8	12,7	62,8	0,8	6,8	1,1	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014.

2.4 Statut juridique et typologie des entreprises

L'analyse de la forme juridique suivant la typologie des entreprises montre que les EI sont constituées de TPE (85,3%) et des PE (14,7%). Ces types d'entreprises constituent à part égale les SUARL/SARLU.

Les SARL comprennent tous les types d'entreprises : les TPE représentent 11,9%, les PE 13,9%, les ME 28,7% et les GE 45,5%. Les TPE et PE enregistrées sous cette forme juridique sont pour la plupart des entreprises commerciales présentant un mode de gestion et d'organisation plus ou moins structuré. Elles exercent dans leur majorité dans le secteur informel.

Dans les SA, on retrouve les entreprises qui réalisent des chiffres d'affaires importants. En effet, 78% d'entre elles sont les GE dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à un milliard ; elles sont suivies de 19,5% d'entreprises qui réalisent chacune un chiffre d'affaires compris entre 100 millions et un milliard. On y retrouve également une faible proportion des PE (2,4%).

Tableau 1.3 : Répartition (en %) des entreprises suivant le type d'entreprises et selon la forme juridique

		Type d'entreprise				Total
		TPE	PE	ME	GE	
Forme juridique	SARL	11,9	13,9	28,7	45,5	100,0
	SA	0,0	2,4	19,5	78,0	100,0
	EI	85,3	14,7	0,0	0,0	100,0
	GIC/Coopérative	60,0	0,0	40,0	0,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	50,0	0,0	0,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Autre	25,0	25,0	0,0	50,0	100,0
Ensemble		61,1	10,6	8,6	19,7	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014.

2.5 Démographie des entreprises

L'un des indicateurs permettant d'apprécier la performance des entreprises est leur taux de mortalité. Mais cette enquête ne concernait que les entreprises en activité et il était impossible d'observer celles qui sont déjà mortes. Mais l'exploitation des informations sur l'année de création de l'entreprises c'est-à-dire sur son âge peuvent être mobilisées pour approcher le taux de mortalité des entreprises.

Les résultats obtenus indiquent que les entreprises camerounaises sont très jeunes. En effet, plus de 7 entreprises sur 10 ont moins de 15 ans d'existence. Les entreprises de plus de 25 ans représentent seulement 8,5%. Il faut encore noter que plus de trois quart de ces jeunes entreprises sont des entreprises individuelles de très petite taille.

Dans le secteur informel, il est constaté que près de 52% d'entreprises ont entre 1 et 5 années d'existence. Très peu d'entre elles ont plus de 25 ans d'existence (1,4%). A l'opposé, dans le secteur formel, près d'un quart (23,5%) ont au moins 25 ans d'existence et seulement 4,4% ont entre 1 et 5 années d'existence. Cette structuration serait imputable au fait que les activités du secteur informel sont généralement exercées par les jeunes ou les femmes. Les jeunes considèrent ces activités comme des tremplins pour mieux s'insérer sur le marché du travail et les femmes les considèrent comme des activités complémentaires aux activités ménagères. Ces conceptions font que les entreprises informelles ne sont pas par nature pérennes.

Tableau 1.4 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs âges

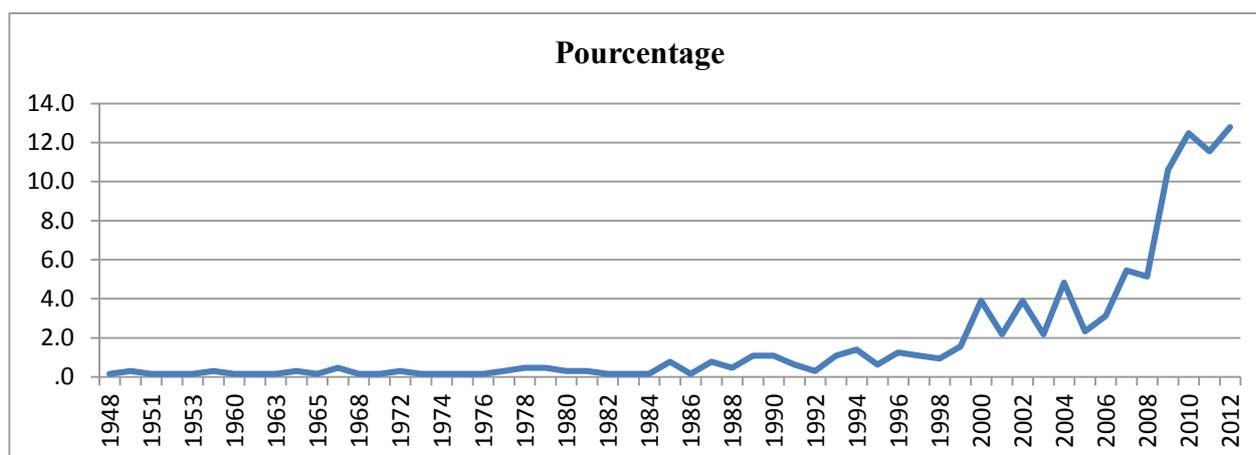
	Tranche d'âge des entreprises							Total
	0-5 ans	6-10 ans	11-15 ans	16-20 ans	21-25 ans	plus de 25 ans	Donnée manquante	
Formalité de l'entreprise	4,4	17,6	18,1	10,8	9,8	23,5	15,7	100,0
	52,2	22,4	11,7	2,7	1,6	1,4	8,0	100,0
Secteur d'activité	12,5	12,5	25,0	12,5	25,0	0,0	12,5	100,0
	31,8	21,8	12,8	8,4	3,4	12,8	8,9	100,0
	39,6	20,8	13,9	4,0	4,2	6,9	10,6	100,0
Type d'entreprise	52,9	23,3	10,7	3,3	1,8	1,3	6,6	100,0
	32,8	20,9	19,4	6,0	3,0	3,0	14,9	100,0
	12,7	14,5	23,6	5,5	9,1	20,0	14,5	100,0
	0,8	16,7	15,9	11,1	10,3	28,6	16,7	100,0
Forme juridique de l'entreprise	7,9	21,8	22,8	8,9	8,9	13,9	15,8	100,0
	1,2	9,9	17,3	9,9	9,9	34,6	17,3	100,0
	52,6	22,4	11,2	4,0	2,2	1,5	6,0	100,0
	0,0	20,0	20,0	20,0	0,0	20,0	20,0	100,0
	25,0	75,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	0,0	14,3	14,3	0,0	0,0	42,9	28,6	100,0
	0,0	25,0	0,0	0,0	25,0	50,0	0,0	100,0
Ville	32,9	30,1	13,7	8,2	0,0	4,1	11,0	100,0
	41,4	19,4	11,7	5,0	4,2	9,7	8,7	100,0
	28,2	20,9	19,0	4,9	6,1	7,4	13,5	100,0
Ensemble	37,1	21,0	13,8	5,3	4,2	8,5	10,2	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014.

Le graphique ci-dessous montre que le pourcentage des entreprises créées augmente au fil des ans de manière régulière. Partant du fait que ces entreprises sont jeunes, cette situation laisse transparaître que l'espérance de vie de la plupart des entreprises est très courte, caractérisant ainsi les TPE dont le taux de renouvellement est très élevé. Par conséquent, les plus vieilles entreprises camerounaises sont très peu nombreuses ; elles sont essentiellement les GE.

Le désengagement de l'Etat dans les secteurs productifs a entraîné le développement du secteur privé (même si c'est en majorité dans l'informel). Ce qui peut expliquer la faiblesse dans la création des entreprises entre 1948 et 1986. A partir de 1986, on observe un léger décollage, lequel est freiné par la crise. Le trend de croissance dans la création d'entreprises est effectif à partir de 1999 (4 ans après le retour aux taux de croissance économique positifs), avec une accélération à partir de 2008, année de l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PTE qui a conféré au Cameroun un certain nombre d'avantage.

Graphique 1.2 : Proportion des entreprises créées suivant l'année de création par rapport à la situation de 2012.



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014.

3. Indicateurs de performance

La performance d'une entreprise exprime le degré d'accomplissement de ses objectifs. Elle est généralement mesurée à l'aide d'un résultat chiffré. Cette mesure peut se faire à travers une variable, un ratio entre deux variables ou par la combinaison de plusieurs variables.

3.1 Chiffre d'affaires

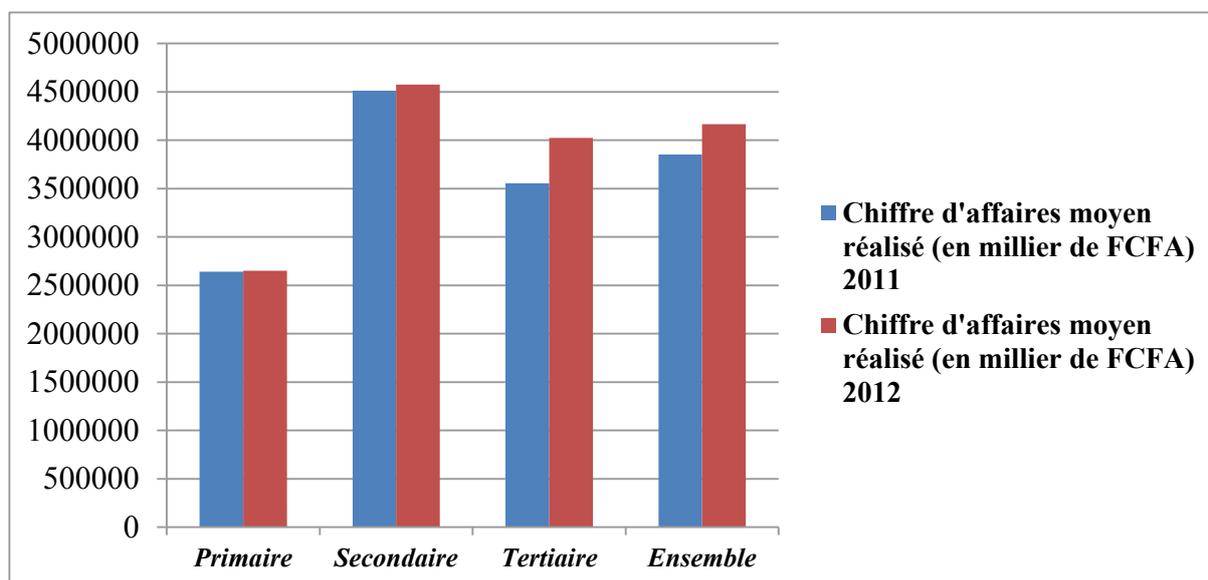
Le chiffre d'affaires moyen réalisé par les entreprises est d'environ 4 165 millions FCFA en 2012 contre 3 854 millions de FCFA en 2011, soit une augmentation de 8,06%. La contribution du secteur informel est restée négligeable sur les deux années. En 2011, les entreprises du secteur informel avaient réalisé un chiffre d'affaires de 7,8 millions (0,2% du chiffre d'affaires moyen total); avant d'observer un léger relèvement en 2012 pour s'établir à 8,8 millions FCFA (0,21% du chiffre d'affaires moyen total), soit une augmentation de 12,8%.

Dans le secteur formel, les entreprises camerounaises, tout secteur d'activité confondu, ont vu leur chiffre d'affaires passer de 11 857 millions de FCFA à près de 12 939 millions en 2012, soit une augmentation de 9,13%. Ce résultat très proche de celui des Enquêtes Annuelles auprès des Entreprises (EAE) réalisé par l'Institut National de la Statistique pourrait se justifier par le lancement des travaux des grands chantiers qui ont redynamisé l'économie camerounaise et ont généré un regain d'activité des entreprises (la croissance du pays, la croissance de la CEMAC, la bonne gestion des chocs ou crises internationaux, etc.). Cette

évolution est également observée dans tous les secteurs d'activités, mais avec les taux relativement plus bas dans le primaire et le secondaire.

L'analyse suivant le secteur d'activité montre que les entreprises du secondaire sont les plus performantes en termes de chiffre affaires, malgré la faible augmentation observée entre 2011 et 2012 (4 514 millions en 2011 et 4 575 millions en 2012). Elles sont suivies de celles du tertiaire qui ont connu vu leur chiffre d'affaires augmenter entre les deux années (3 555 millions en 2011 et 4 023 millions en 2012, soit une progression de 13,2%). Les grandes entreprises réalisent évidemment le chiffre d'affaires le plus élevé avec les valeurs respectives de 17 618 millions et 19 873 millions en 2011 et 2012.

Graphique 1.3 : Evolution du chiffre d'affaires moyen entre 2011 et 2012 par secteur d'activité



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

3.2 Valeur ajoutée

La valeur ajoutée (VA) mesure la richesse créée dans une entreprise ou une unité de production. Elle est définie comme le solde du compte de production et représente la valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire et augmentée de la marge commerciale.

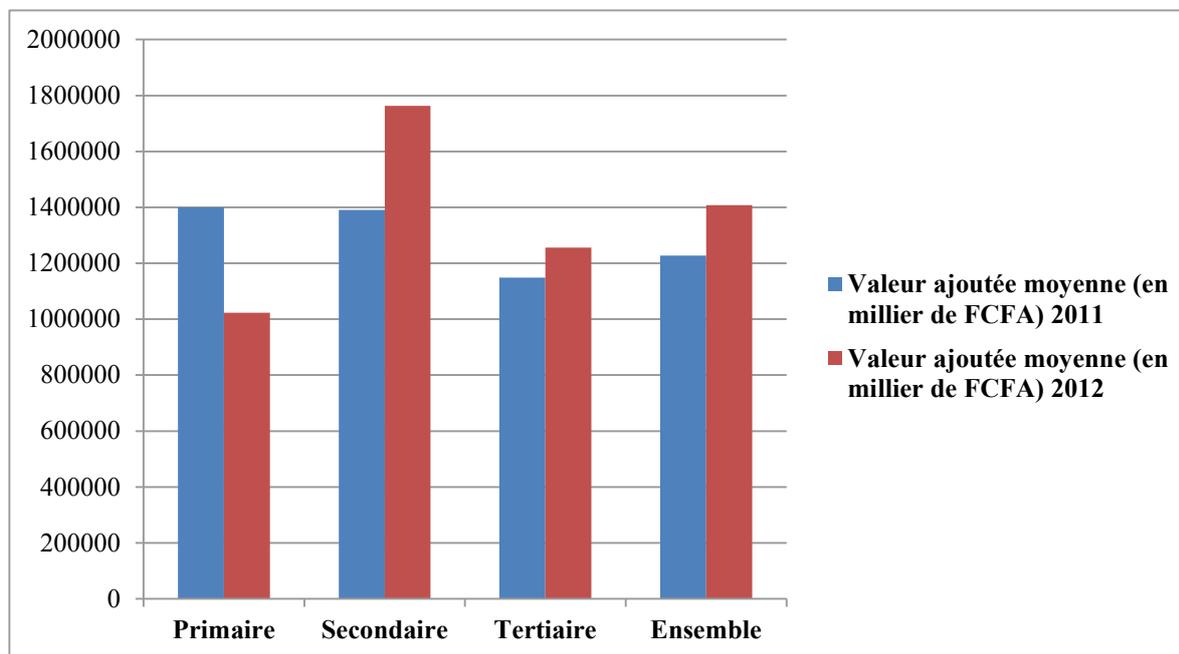
Dans cette étude la valeur ajoutée des entreprises formelles a été saisie directement à travers leurs documents comptables. Au niveau des entreprises informelles, une évaluation a été faite par l'agent de collecte et le principal dirigeant de l'unité de production, sur la base des ventes

et des consommations intermédiaires (achat des marchandises pour les unités de commerce) réalisées au cours de la période considérée (en 2011 et 2012).

La valeur ajoutée moyenne réalisée par les entreprises camerounaises entre les deux années a gardé la même tendance que le chiffre d'affaires. En 2012, elle s'est établie 1 407 millions contre 1 227 millions en 2011, soit une hausse de 14,7%. Il est à noter que la contribution du secteur informel dans la valeur ajoutée nationale moyenne est très faible. Ce secteur a réalisé en 2011 et 2012 des valeurs ajoutées respectivement égales à 3,7 millions (soit une contribution de 0,3% à la valeur ajoutée moyenne totale) et 4 millions (soit une contribution de 0,28 % à la valeur ajoutée moyenne totale).

L'analyse suivant le secteur d'activité montre que les activités du primaire sont à forte valeur ajoutée. On note également des démarcations très nettes suivant le type de l'entreprise. Les TPE ont enregistré en 2012 une valeur ajoutée égale à 2,7 millions FCFA en 2012, contre de 22,4 millions pour les PE, 321,8 millions pour les ME et 4 811 millions pour les GE la valeur ajoutée des ME est près de 14 fois plus élevée que celle des PE et près de 120 fois que celle des TPE).

Graphique 1.4 : Evolution de la valeur ajoutée moyenne entre 2011 et 2012 par secteur d'activité



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

3.3 Résultat net de l'activité

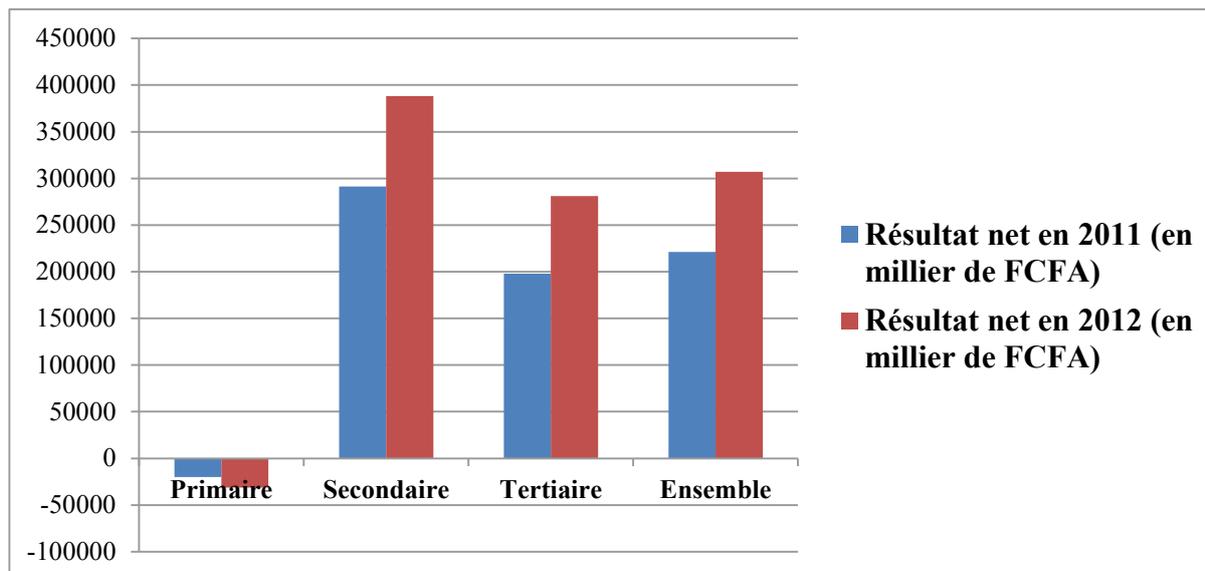
Le résultat d'exploitation de l'activité est le résultat réalisé par une entreprise à travers l'exploitation habituelle de ses seuls facteurs de production. Il n'intègre plus une charge quelconque liée à l'exercice de l'activité de production. Dont ce résultat ne prend en compte ni les produits et charges financiers, ni les produits et charges exceptionnels, ni la participation des salariés aux résultats de l'entreprise, ni les impôts sur les bénéfices. Il est égal à la somme des produits moins la somme des charges.

Le résultat net quant à lui s'obtient par la somme du résultat d'exploitation, des produits financiers et du résultat exceptionnel le cas échéant, diminuée des charges financières, de la participation des salariés et de l'impôt sur le bénéfice. En cas de bénéfice, c'est ce qui est distribué entre les actionnaires (lorsqu'ils existent ou dans le cas des SA ou tout autre forme d'entreprises entraînant le partage des bénéfices).

Il ressort des analyses que l'ensemble des entreprises enquêtées ont réalisé un résultat net de 306,9 millions en 2012, enregistrant ainsi une augmentation de 38,7% par rapport à 2011. La contribution du secteur informel est restée également très faible (autour de 0,3%). Il est à noter quel que soit le secteur (formel ou informel), les entreprises enquêtées ont été plus performantes en 2012 qu'en 2011. En effet dans le secteur formel, le résultat net moyen est passé de 679,5 millions FCFA en 2011 à 1 001,5 millions FCFA en 2012 ; soit une augmentation de près de 47%.

L'analyse suivant le secteur d'activité montre que les entreprises du secteur primaire enquêtées ont réalisé des résultats nets négatifs, c'est-à-dire des pertes. Cette contreperformance pourrait être attribuée à la variation des coûts des produits, mais aussi aux charges d'exploitation élevées ou aux mauvaises conditions de transport et de conservation des produits. Dans les deux autres secteurs d'activité par contre, on a relevé que les entreprises ont réalisé de bonnes performances sur la période. Les entreprises du tertiaire ont réalisé en moyenne un bénéfice net de 281 millions FCFA en 2012, en augmentation de près de 42% par rapport à l'année 2011.

Graphique 1.5 : Evolution de la valeur ajoutée moyenne entre 2011 et 2012 par secteur d'activité



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

3.4 Capacité d'autofinancement de l'entreprise

La capacité d'autofinancement (CAF) d'une entreprise représente l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son propre financement. Le CAF permet à l'entreprise de faire face à ses besoins de financements, notamment ses besoins en fonds de roulement sans faire appel à des emprunts.

Sur le plan comptable, elle désigne la somme du résultat net et de ce qu'on appelle les « charges non-décaissées » (dotations aux amortissements et provisions pour risques et charges). Elle représente la trésorerie susceptible d'être obtenue du fait de l'activité courante de l'entreprise. C'est un indicateur du potentiel de financement de l'entreprise. Il permet de rémunérer les actionnaires, financer les investissements de l'entreprise, rembourser les dettes éventuelles de l'entreprise, financer l'activité courante de l'entreprise.

La CAF se calcule à partir du résultat net ou de l'excédent brut d'exploitation. La formule adoptée dans le cadre de cette étude est basée sur le résultat net de l'entreprise.

Il ressort des résultats de l'étude que la CAF des entreprises enquêtées s'est établi à 742 millions en 2011 contre 2 079 millions en 2012, soit une augmentation de x%. Cette évolution s'inscrit dans le même sens que celle du résultat net qui est la composante positive du calcul de la CAF. Ce résultat montre qu'en 2012, les entreprises ont plus réalisé un résultat

d'exercice qui leur a permis non seulement de couvrir les charges mais aussi de constituer une trésorerie potentielle, capable de financer entre autre les investissements de l'entreprise.

L'analyse suivant la formalité de l'entreprise montre que la CAF des entreprises formelles a augmenté du plus du double (160%) entre 2011 et 2012, contre 26,42% pour les informelles sur la même période. Suivant le secteur d'activité, la CAF des entreprises du secteur secondaires a évolué de 29% (858,4 millions en 2011 et 1 107 millions en 2012) contre plus de 200% pour les entreprises du tertiaires. Seules les entreprises de type ME ont enregistré une baisse de leurs CAF entre 2011 et 2012 (298,8 millions en 2011 contre 271,7% en 2012).

Tableau 1.5 : Capacité d'autofinancement moyen en 2011 et 2012

		Capacité d'autofinancement			
		Capacité d'autofinancement de l'entreprise en 2011		Capacité d'autofinancement de l'entreprise en 2012	
		Moyenne	Effectif	Moyenne	Effectif
Formalité de l'entreprise	Formelle	1878370,0	145	4938010,8	135
	Informelle	3296,3	223	4167,5	186
Secteur d'activité	Primaire	679919,0	5	701500,0	4
	Secondaire	858408,1	114	1106931,1	101
	Tertiaire	690122,9	249	2559261,9	216
Type d'entreprise	TPE	2236,1	194	2441,1	157
	PE	17556,6	39	31118,1	38
	ME	298829,2	34	271767,1	33
	GE	2592277,4	101	7063145,8	93
Forme juridique de l'entreprise	SARL	297322,5	69	1296804,7	67
	SA	4093363,7	60	9875353,5	58
	EI	4849,1	208	27876,6	175
	GIC/Coopérative	1578100,0	3	7150,0	1
	SUARL/SARLU	39850,2	2	52990,0	2
	Entreprise Publique/Parapublique	230157,6	5	896154,3	3
	Autre	-9596,9	3	22000,0	2
	Aucune	2058,1	18	2014,8	13
Ville	Bafoussam	184115,5	36	175169,8	23
	Douala	1248074,0	207	3560995,5	179
	Yaoundé	64954,0	125	218147,0	119
Ensemble		742 116,1	368	2 079 148,3	321

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

3.5 Bénéfices réinvestis

Le résultat net est le solde final de l'activité économique de l'entreprise. Lorsque ce résultat est précédé du signe (+), on dit que l'entreprise a réalisé un bénéfice au cours de la période.

En cas de perte ou de déficit, il est précédé du signe (-). D'après les résultats précédemment

présentés, l'on a relevé que dans l'ensemble, les entreprises enquêtées ont réalisé un résultat positif, synonyme d'un bénéfice au cours des années 2011 et 2012. En cas de résultat positif, le bénéfice dégagé sert non seulement à rémunérer les actionnaires, mais aussi à financer les investissements de l'entreprise.

A cet effet, au cours de l'enquête, il a été demandé aux managers si une partie de ces derniers a été mise en réserve sous forme de capital. Il ressort de cette question que un peu plus de la moitié des entreprises ont répondu par l'affirmative (55,3% en 2011 et 55,9% en 2012). Dans le secteur informel, ce pourcentage est plus élevé et se situe à 63,9% en 2011 et 65,1% en 2012. Par contre, chez les managers des entreprises du secteur moderne, ils sont 37,1% à avoir déclaré mis une partie du bénéfice en réserve pour des fins d'investissement. Cette décision pourrait se comprendre par le fait que la quasi-totalité des entreprises informelles sont jeunes et souhaitent investir d'avantage et acquérir une part non négligeable du marché.

L'analyse suivant le type d'entreprise montre que ce pourcentage diminue lorsqu'on passe des petites entreprises aux grandes. Dans les TPE et les PE, le pourcentage d'entreprises qui ont mis une partie du bénéfice en réserve sous forme de capital est au-dessus de 60%. Il est de 34,5% en 2011 et 36,4% en 2012 pour les ME contre 40,5% et 38,9% pour les GE, respectivement en 2011 et 2012.

Tableau 1.6 : Pourcentage d'entreprise avant mis un bénéfice en réserve sous forme de capital

		Pourcentage d'entreprises ayant déclaré avoir mis un bénéfice en réserve sous forme de capital			
		Année 2011		Année 2012	
		Moyenne	Effectif	Moyenne	Effectif
Formalité de l'entreprise	Formelle	37,1	205	36,6	205
	Informelle	63,9	435	65,1	435
Secteur d'activité	Primaire	25,0	8	37,5	8
	Secondaire	57,5	179	57,0	179
	Tertiaire	55,0	453	55,8	453
Type d'entreprise	TPE	61,1	391	62,4	391
	PE	66,2	68	66,2	68
	ME	34,5	55	36,4	55
	GE	40,5	126	38,9	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	33,7	101	34,7	101
	SA	42,7	82	40,2	82
	EI	66,1	401	67,1	401
	GIC/Coopérative	40,0	5	40,0	5
	SUARL/SARLU	50,0	4	50,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	7	28,6	7
	Autre	25,0	4	25,0	4
	Aucune	36,1	36	38,9	36
Ville	Bafoussam	46,6	73	46,6	73
	Douala	52,9	403	52,6	403
	Yaoundé	65,2	164	68,3	164
Ensemble		55,3	640	55,9	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

3.6 Utilisation des capacités de l'entreprise

L'activité de production d'une entreprise nécessite l'utilisation de deux facteurs indispensables de production à savoir le travail et le capital. S'agissant du capital, il est représenté par le capital technique, c'est à dire l'ensemble des biens de production : machines, installations industrielles, réseaux de communication ou de transport, matières premières, énergie, etc. dont dispose une entreprise. Ces installations ne disparaissent pas dans le processus de production. La qualité d'utilisation du capital technique peut avoir des répercussions sur l'activité de l'entreprise et sur les performances individuelles du personnel. Pour saisir cette information, l'on s'est intéressé au taux d'utilisation du capital technique de l'entreprise.

Il ressort qu'en 2011, le taux moyen d'utilisation des capacités de l'entreprise était de 88% en 2011. Il a connu un léger relèvement en 2012 pour situer à 89,5%. Ce résultat laisse transparaître que les entreprises enquêtées n'utilisent pas encore toutes leurs capacités techniques pour produire. Cela serait peut-être dû au fait que les entreprises souhaitent répondre essentiellement à la demande des consommateurs. Cependant, l'on est loin de donner avec précision les causes ou les contraintes à cette sous-utilisation.

Les entreprises informelles possèdent les taux d'utilisation les plus élevés (90,9% en 2011 et 92,5% en 2012). Suivant le secteur d'activité, il ressort que le taux d'utilisation est plus élevé dans le secteur tertiaire. En effet, en 2012, les entreprises de ce secteur ont enregistré un taux d'utilisation moyen de 90,7% contre 86,8% pour le secondaire et 85% pour le primaire. En rapport avec le secteur informel, les TPE et PE ont réalisé les taux d'utilisations les plus élevés par rapport aux ME et aux GE.

Tableau 1.7: Taux d'utilisation des capacités de l'entreprise en 2011 et 2012

		Taux d'utilisation des capacités du capital de l'entreprise			
		Année 2011		Année 2012	
		Moyenne	Effectif	Moyenne	Effectif
Formalité de l'entreprise	Formelle	79,8	112	80,7	113
	Informelle	90,9	325	92,5	329
Secteur d'activité	Primaire	77,5	4	85,0	4
	Secondaire	88,0	126	86,8	128
	Tertiaire	88,2	307	90,7	310
Type d'entreprise	TPE	91,2	293	92,7	298
	PE	89,3	44	90,8	44
	ME	74,7	31	76,5	31
	GE	79,8	69	80,5	69
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	85,2	56	83,7	56
	SA	78,2	43	80,2	43
	EI	90,3	301	92,5	306
	GIC/Coopérative	78,8	4	57,0	4
	SUARL/SARLU	83,8	4	83,8	4
	Entreprise Publique/Parapublique	77,5	4	78,8	4
	Autre	65,0	2	65,0	2
	Aucune	90,6	23	91,9	23
Ville	Bafoussam	95,4	53	95,7	54
	Douala	88,4	248	91,9	248
	Yaoundé	84,5	136	82,8	140
Ensemble		88,0	437	89,5	442

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014.

3.7 Durée hebdomadaire de travail

La durée hebdomadaire moyenne de travail est de 61,2 heures en 2011 contre 59,6 heures en 2012, soit plus de 10 heures de plus tel que recommandé par la réglementation en vigueur. Ce temps relativement long de travail s'expliquerait par le rythme de travail imposé en entreprise et aussi les objectifs fixés par les managers.

Cette durée de travail est relativement plus élevée dans le secteur informel que dans le secteur formel (66,7 contre 47,4 en 2011 et 64,4 contre 47,4 en 2012). Cela est dû au fait que les conditions et le temps de travail sont généralement fixés par l'employeur en marge de réglementation dans le secteur informel ou parce que la majorité des travailleurs du secteur informel sont des auto-employés. Le plus souvent les relations familiales entre en jeu, ce qui rend flou les limites entre le temps de travail en entreprise et en famille.

L'analyse suivant le secteur et le type montre que le temps de travail est plus élevé dans le secteur tertiaire et dans les TPE.

Tableau 1.8 : Nombre moyen d'heures hebdomadaire de travail

		Nombre moyen d'heures hebdomadaire de travail			
		Année 2011		Année 2012	
		Moyenne	Effectif	Moyenne	Effectif
Formalité de l'entreprise	Formelle	47,4	158	47,4	158
	Informelle	66,7	394	64,4	403
Secteur d'activité	Primaire	42,5	4	42,5	4
	Secondaire	61,0	158	57,7	161
	Tertiaire	61,4	390	60,6	396
Type d'entreprise	TPE	68,1	352	65,3	362
	PE	53,9	58	54,2	58
	ME	48,0	44	48,1	44
	GE	46,7	98	46,7	97
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	54,3	80	54,3	81
	SA	39,7	61	39,5	60
	EI	67,1	368	63,5	377
	GIC/Coopérative	49,4	5	49,4	5
	SUARL/SARLU	64,0	4	64,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	40,0	5	40,0	5
	Autre	47,0	3	47,0	3
	Aucune	56,4	26	72,0	26
Ville	Bafoussam	69,8	62	61,0	63
	Douala	62,2	342	60,5	345
	Yaoundé	55,3	148	57,0	153
Ensemble		61,2	552	59,6	561

Source: UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Conclusion chapitre 1

L'enquête réalisée auprès des entreprises dans le cadre de l'analyse des déterminants de la performance des entreprises camerounaises s'est déroulée selon une méthodologie recommandée pour les enquêtes entreprises. Les données collectées ont été apurées à l'aide des informations disponibles dans les bases des autres enquêtes entreprises. Cette phase d'apurement a permis d'obtenir une base exploitable à partir de laquelle les indicateurs ont été calculés.

Dans ce chapitre consacré aux caractéristiques de l'échantillon et aux statistiques générales, il ressort que sur les 650 entreprises attendues, 640 ont été effectivement enquêtées soit un taux de couverture de 98,46%. Cependant il convient de noter que seules les entreprises du secteur formel ont été clairement identifiées avant la descente sur le terrain. Pour ces entreprises le taux de couverture s'est établi à 82%.

Pour ce qui est des statistiques générales sur la performance des entreprises les résultats montrent que le chiffre d'affaires moyen de l'activité des entreprises s'est établi à environ 4 165 millions FCFA en 2012 contre 3 854 millions de FCFA en 2011. La contribution du secteur informel à ce niveau de performance est restée négligeable sur les deux années. En effet, en 2011, les entreprises du secteur informel avaient réalisé un chiffre d'affaires de 7,8 millions (0,20%), avant de connaître un léger relèvement en 2012 pour s'établir à 8,8 millions FCFA (0,21%). L'analyse suivant le secteur d'activité montre que les entreprises du secondaire sont les plus performantes en termes de chiffre affaires. Elles sont suivies de celles du tertiaire qui ont connu une hausse de leur chiffre d'affaires entre les deux années (3 555 millions en 2011 et 4 023 millions en 2012). Les grandes entreprises réalisent évidemment le chiffre d'affaires le plus élevé.

La valeur ajoutée réalisée entre les deux années a gardé la même tendance que le chiffre d'affaires. Elle a enregistré une légère hausse entre les deux années en passant de 1 227 millions FCFA en 2011 à 1 407 millions FCFA en 2012. L'analyse suivant le secteur d'activité montre que les activités du primaire sont à forte valeur ajoutée. On note également des démarcations très nettes suivant le type de l'entreprise. La valeur ajoutée des TPE s'est établi en 2012 à 2,7 millions FCFA ; elle était de 22,4 millions pour les PE, 321,8 millions pour les ME et 4 811 millions pour les GE.

Le taux d'utilisation des capacités de production s'est pratiquement stabilisé entre les deux années au tour de 89%. Il est plus élevé dans les entreprises informelles et dans les TPE (plus de 90%). Les entreprises du primaire présentent les taux d'utilisation les plus faibles sur les deux années (en 2012, les entreprises du primaire ont enregistré ont utilisé 85% de leurs capacités, contre 86,8% pour celles du secondaire et 90,7% pour celles du tertiaire).

En somme l'on note que dans l'ensemble, les évolutions des indicateurs de performance entre les deux années (2011 et 2012) sont dans les mêmes proportions dans les secteurs formel et informel. Bien que ce dernier comprend près de 90% des actifs occupés, les secteurs formel reste de loin le plus productif au regard de sa contribution dans le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée. Cette caractéristique du secteur informel se traduit nettement sur les TPE, qui présentent des valeurs relativement faibles par rapport aux ME et GE.

Chapitre 2 : Caractéristiques sociodémographiques du promoteur/manager

Les différentes théories de l'entreprise traitent généralement la décision de devenir entrepreneur comme celle du choix entre plusieurs occupations. On distingue souvent l'entrepreneur du salarié. Ainsi, l'analyse de la décision de devenir entrepreneur s'appuie sur l'équation suivante : $y^* = y(\pi - w, X_{ind}, X_{mac}, X_{indu}, X_{emp})$ où y^* est une variable latente qui mesure la préférence de l'individu d'être entrepreneur. L'aspect souvent observé de cette préférence est une variable binaire qui prend la valeur 1 pour les individus qui sont entrepreneurs et 0 pour ceux qui ne sont pas. Le terme $\pi - w$ représente le profit espéré en étant entrepreneur relativement au salaire en tant qu'employé, et peut mesurer le rendement financier relatif d'être entrepreneur. Le vecteur X_{ind} prend en compte les caractéristiques des individus telles que : son sexe, son âge, son niveau d'éducation, son capital social, sa préférence pour le risque, etc. X_{mac} intègre les éléments relatifs à l'environnement macroéconomique tels que le niveau de chômage, le niveau de croissance, etc. X_{indu} sont les caractéristiques de l'industrie. X_{emp} inclue les caractéristiques de l'employeur ou de l'entreprise susceptible d'influer sur la décision des individus à devenir entrepreneur ou non.

Cette façon de discuter de l'entrepreneuriat a été modélisée sur la structure des données existantes. En effet, les premiers travaux sur la décision de devenir entrepreneur ce sont appuyés sur les enquêtes ménages ; lesquelles prennent en compte les différentes formes d'occupation des individus ainsi que les autres caractéristiques du marché du travail y compris le revenu. Lorsqu'une analyse utilise une base de données dont les individus sont les entreprises et les entrepreneurs, il n'est pas possible d'observer par exemple $\pi - w$. Toutefois, il est aisé d'observer les caractéristiques de l'entrepreneur. L'objectif de ce chapitre est de discuter des statistiques relatives à certains éléments du vecteur X_{ind} .

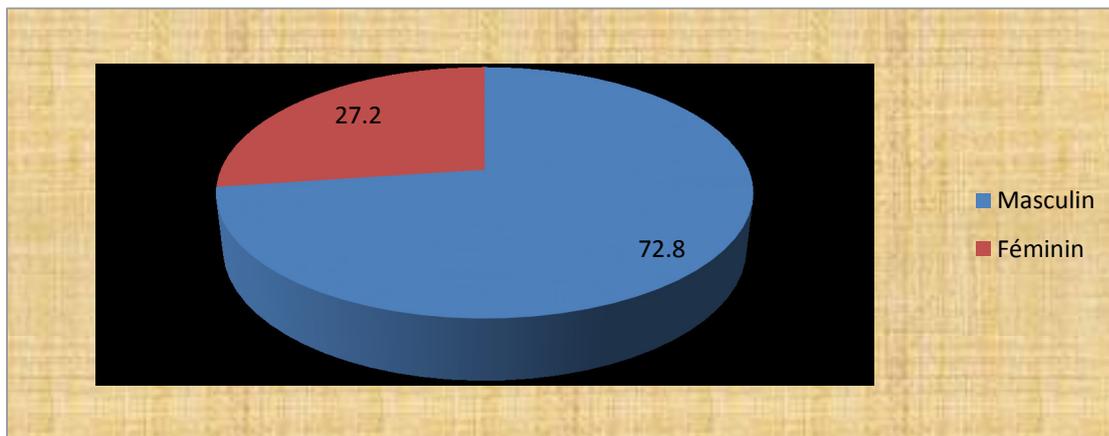
1. Femme et entrepreneuriat

L'un des thèmes important inscrit dans l'agenda de recherche en entrepreneuriat est la différence de genre entre les hommes et les femmes entrepreneurs. La littérature sur les pays développés met en évidence un ensemble de raisons susceptibles d'expliquer la différence

d'opportunités entre les hommes et les femmes ainsi que les contraintes qu'ont les femmes à être entrepreneur, ce qui affectent aussi leur performance dans l'entreprenariat. Cette tendance peut être observée dans les pays en développement surtout lorsque l'enquête ne prend en considération que les entreprises formelles ou celles qui sont installées dans des locaux professionnels. L'enquête utilisée dans le cadre de cette étude concerne les entreprises formelles et celles qui sont installées. Elle exclue les ambulants et prend en compte imparfaitement en compte les entreprises installées dans les domiciles.

Ainsi, l'étude montre que 72,8% des manager/promoteurs sont des hommes. Cette prédominance des hommes est observée dans tous les secteurs d'activité, dans les secteurs formelle et informelle, dans tous les types d'entreprise et dans les trois villes.

Graphique 2.1 : Répartition (en %) des managers recensés par sexe

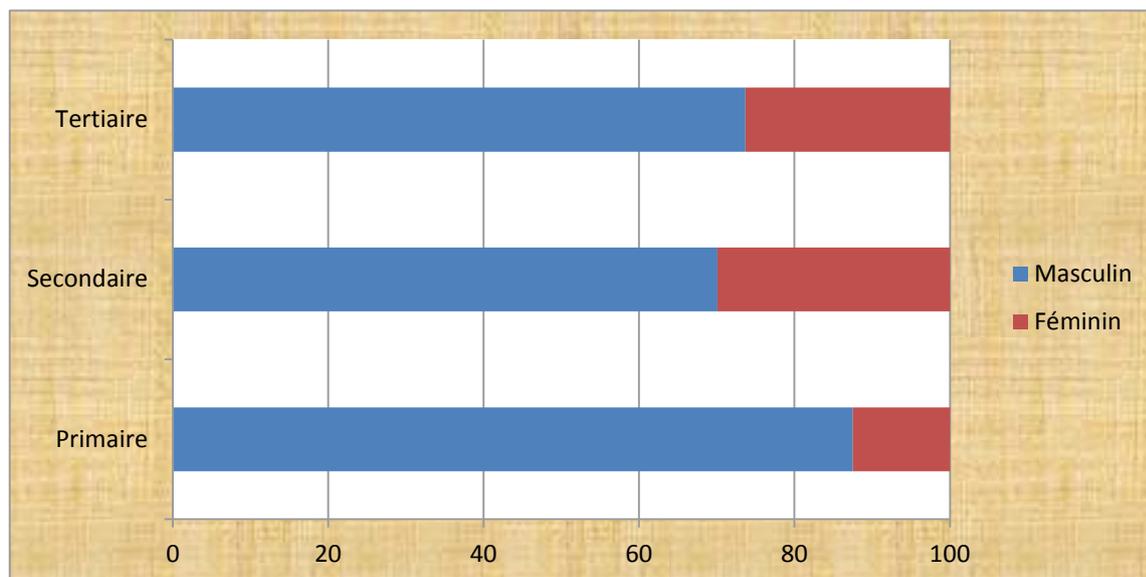


Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En revanche, on s'aperçoit qu'en dehors des entreprises publiques/parapublique où le nombre de femmes est largement au-dessus de celui des hommes (85,7%), dans les autres types d'entreprises, on note une prédominance des hommes. Lorsqu'on tient compte de la formalité de l'entreprise, on observe que dans les entreprises formelles, la proportion des femmes est relativement plus faible que dans les entreprises informelles (32,7% contre 35,4%).

Suivant le secteur d'activité, on s'aperçoit que le secteur primaire est celui dans lequel on a une forte concentration des hommes. En effet, près de neuf managers sur dix enquêtés sont des hommes. On a ensuite le secteur tertiaire dans lequel près de trois quart des managers sont de sexe masculin.

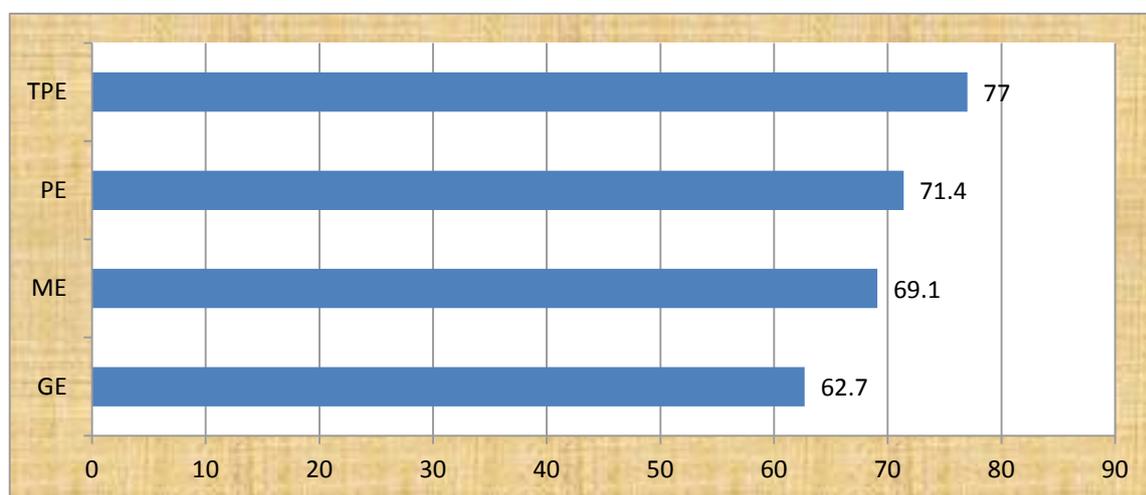
Graphique 2.2 : répartition (en %) des managers de des entreprises enquêtées par sexe et suivant le secteur d'activité



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Suivant le type d'entreprise, les TPE sont les entreprises à forte prédominance des managers homme. En effet, un peu moins de 8 managers sur dix recensés sont des hommes. On a ensuite les PE dans lesquelles 71,4% des managers recensés sont de sexe masculin suivi des ME dans lesquelles 69,1% de managers recensés sont des hommes et enfin les GE dans lesquelles un peu plus de 6 managers sur 10 recensés sont des hommes.

Graphique 2.3 : Pourcentage des managers homme dans les entreprises enquêtées

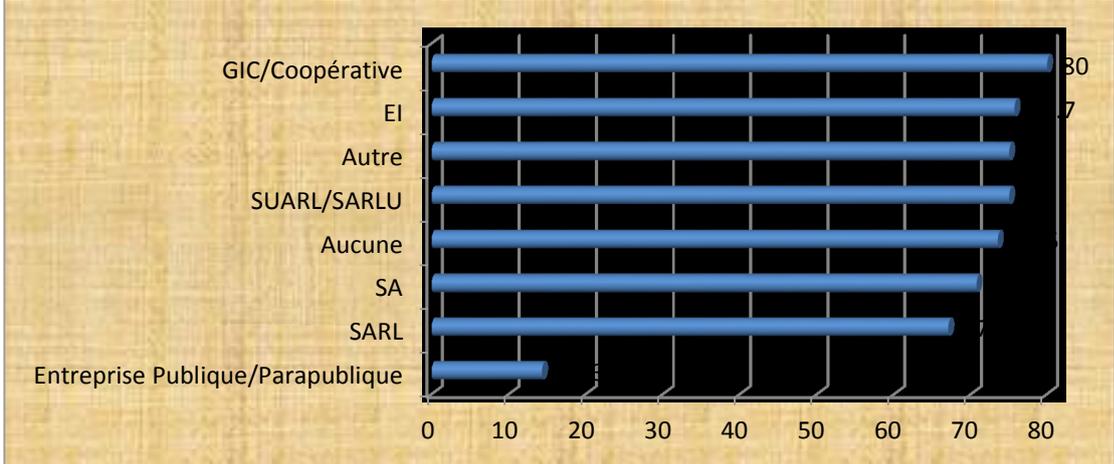


Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Suivant la forme juridique, on constate que les GIC/Coopérative sont les sociétés à forte concentration des managers de sexe masculin. En effet, huit managers sur 10 recensés sont

des hommes. Nous avons ensuite les entreprises individuelles dans lesquelles un peu plus de trois quart des managers recensés sont de sexe masculin, suivi des entreprises possédant d'autre forme juridique que les quatre considérées dans cette études et des SUARL/SARLU pour lesquelles trois quart des managers sont des hommes. Les SARL sont les seul sociétés dans lesquelles on a plus de managers femme.

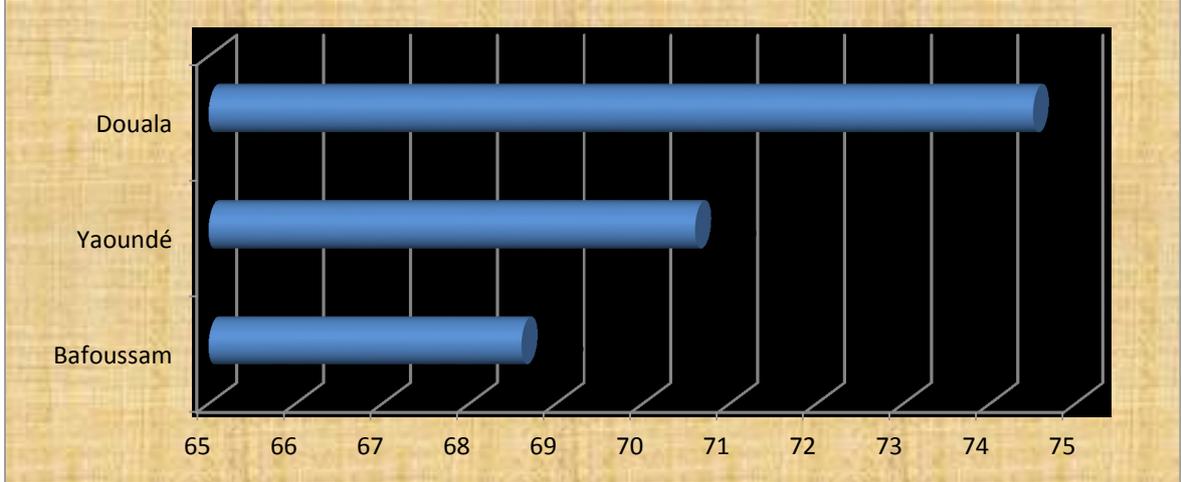
Graphique 2.4 : Répartition (en %) des managers de sexe masculin recensés par forme juridique



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Suivant la ville d'enquête, la ville de Douala est celle dans laquelle on retrouve le plus de managers de sexe masculin. En effet un peu moins de trois quart de managers recensé sont des hommes. Elle est suivie de la ville de Yaoundé.

Graphique 2.5 : Répartition (en %) des managers de sexe masculin recensés par ville de recensement



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

2. Age et expérience professionnelle

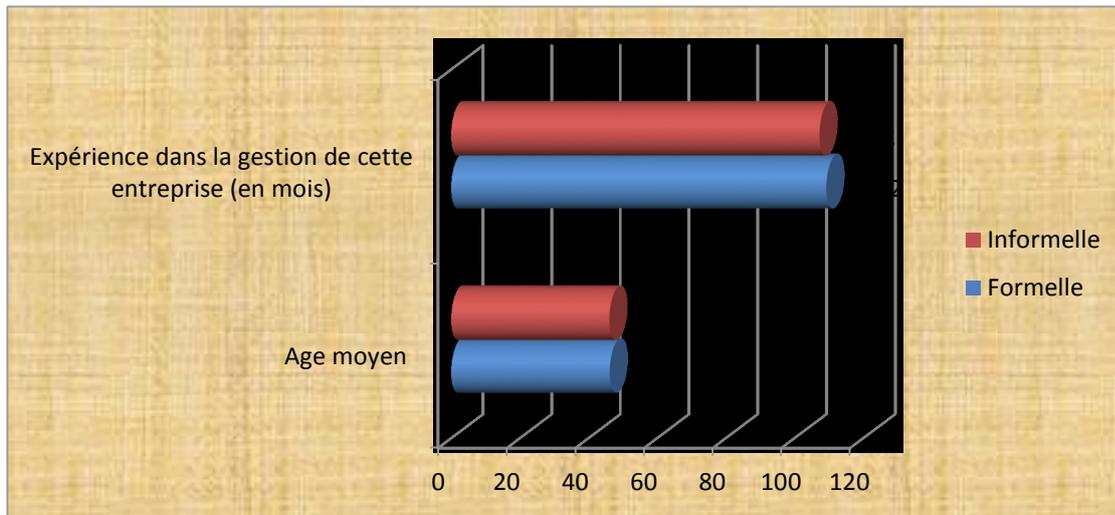
L'analyse de l'âge de l'entrepreneur peut avoir deux visions. La première vision indique que l'entrepreneuriat est réservé aux personnes âgées. Les explications qui soutiennent cette vision sont relatives au fait que l'expérience nécessaire pour l'entrepreneuriat ne peut encore être accumulée par les jeunes, les personnes âgées peuvent choisir l'entrepreneuriat pour éviter la retraite obligatoire, les personnes âgées ont eu le temps de construire leur capital social ainsi que les capacités de contrôle. La seconde vision indique plutôt que l'entrepreneuriat est réservé aux jeunes. Cette tendance s'explique par le fait que les personnes âgées sont plus averse au risque que les jeunes et ils ne sont plus disposés à travailler pendant de longues heures comme la plupart d'entrepreneur. Aussi, la capacité d'analyser le rendement des informations nécessaire pour le choix d'occupation diminue avec l'âge. La confrontation de ces deux visions montre que la relation entre l'entrepreneuriat et l'âge n'est pas linéaire.

Les résultats de cette étude montrent que l'âge moyen des entrepreneurs enquêtés est de 46 ans (dans l'ensemble et indifférent dans les secteurs formel et informel) et leur expérience est de 9ans en moyenne dans l'ensemble et dans les deux secteurs (formel et informel). Les managers de cette base sont relativement plus âgés que ceux généralement rencontrés dans les enquêtes ménages (voir introduction générale) et leur expérience est quasiment la même que celle de ces individus. L'explication à cette différence peut se trouver dans la nature des entrepreneurs enquêtés (activités du secteur formel ou secteur informel mais ayant un local professionnel fixe).

Les entrepreneurs/managers les plus jeunes sont respectivement dans SUARL/SARLU (36,5 ans en moyenne) et dans les entreprise publique/parapublique (37,7 ans en moyenne). Par contre, les entrepreneurs/managers les plus âgés se trouvent respectivement dans les GIC/Coopérative (61,2 ans en moyenne) et dans le secteur primaire (59,5 ans en moyenne) ; ce qui peut laisser entendre qu'ils sont devenus entrepreneur après leur retraite comme salariés.

En ce qui concerne l'expérience, les entrepreneurs/managers des SUARL/SARLU sont moins expérimentés (70,2 mois soit moins de 6ans). En revanche, les managers de la ville de Bafoussam sont ceux qui ont plus d'expérience dans l'entreprise (128 mois environ soit 11 ans).

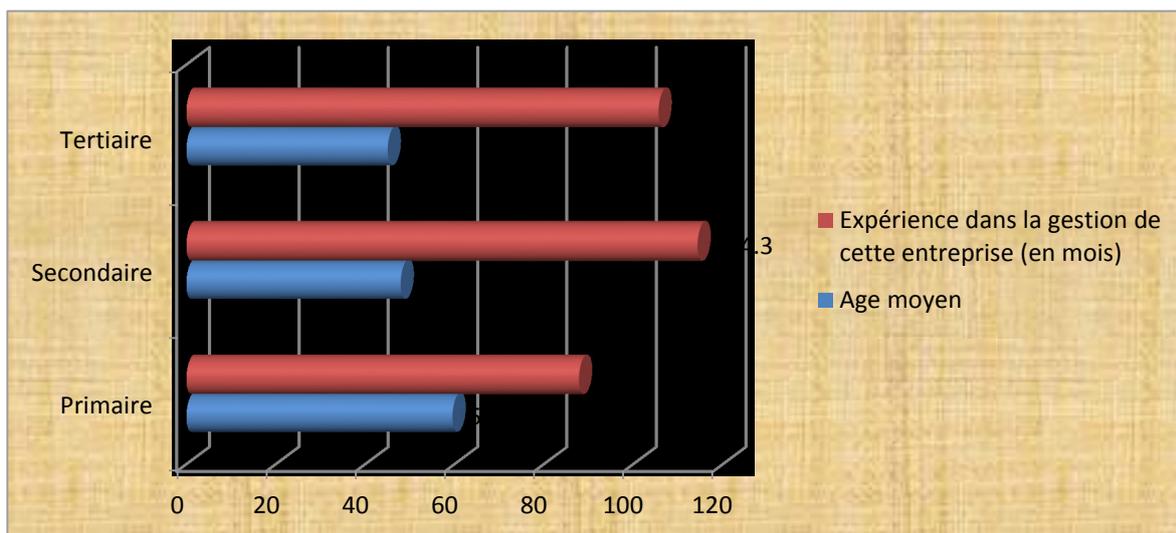
Graphique 2.6 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise (en mois) suivant la formalité de l'entreprise



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Concernant l'expérience des entrepreneurs/managers dans l'entreprise qu'ils dirigeaient au moment de l'enquête, on s'aperçoit que les managers du secteur secondaire sont ceux qui ont passé le plus de temps à savoir 114,3 mois soit neuf ans et demi dans son entreprise. Ils sont suivis des managers du secteur tertiaire (105,6 mois soit un peu moins de 9 ans) et enfin les managers du secteur primaire (un peu moins de sept ans et demi).

Graphique 2.7 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise (en mois) par secteur d'activité

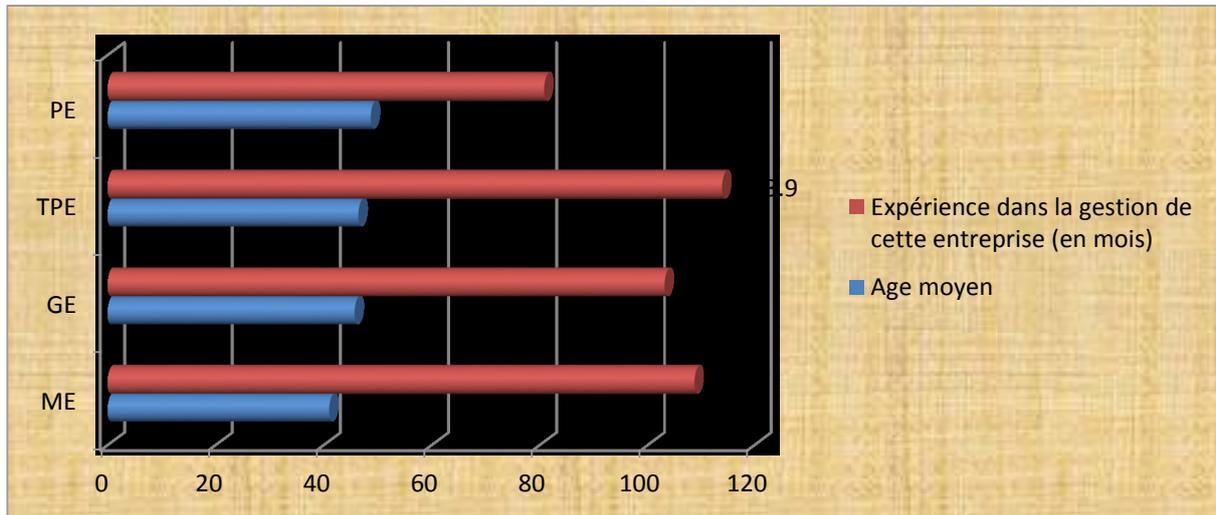


Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Suivant le type d'entreprise, par ordre décroissant, les entrepreneurs/managers des petites entreprises sont ceux qui sont plus âgés, suivis de ceux des très petites entreprises, des

grandes entreprises et en fin des moyenne entreprises. Concernant l'expérience dans l'entreprise au moment de l'enquête, les managers des très petites entreprises ont le plus d'expérience suivis de ceux des moyennes entreprises, des grandes entreprises et enfin des petites entreprises.

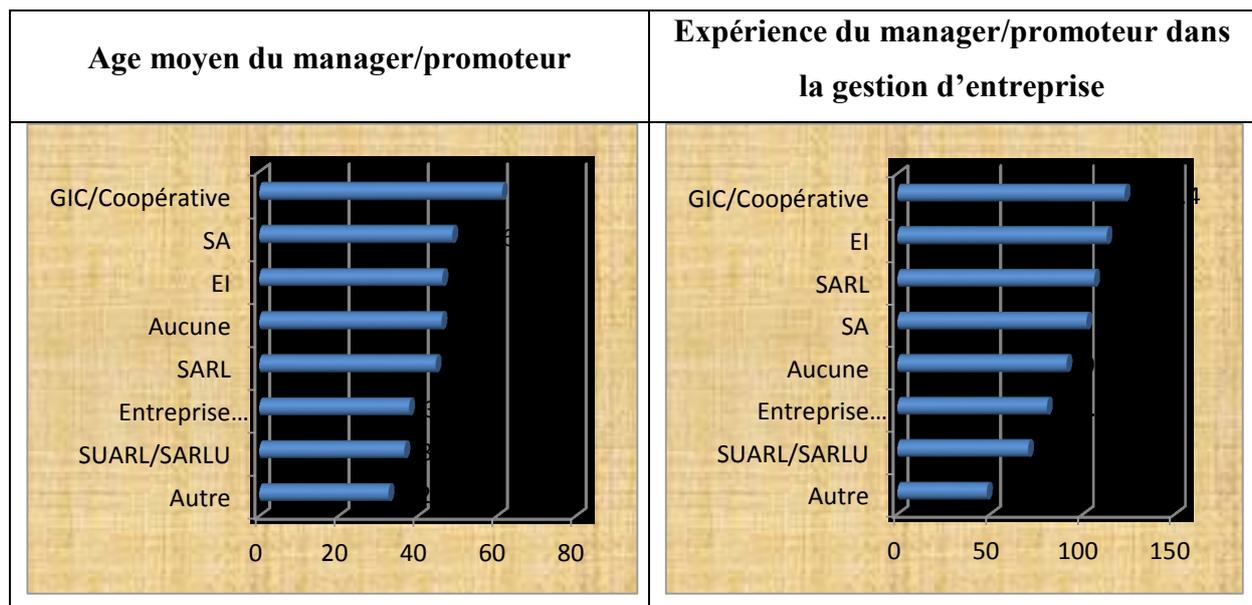
Graphique 2.8 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise (en mois) par type d'entreprise



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

L'expérience en fonction de la forme juridique montre que les entrepreneurs/managers des GIC/Coopérative ont plus d'expérience alors que ceux des SUARL/SARL sont moins expérimentés.

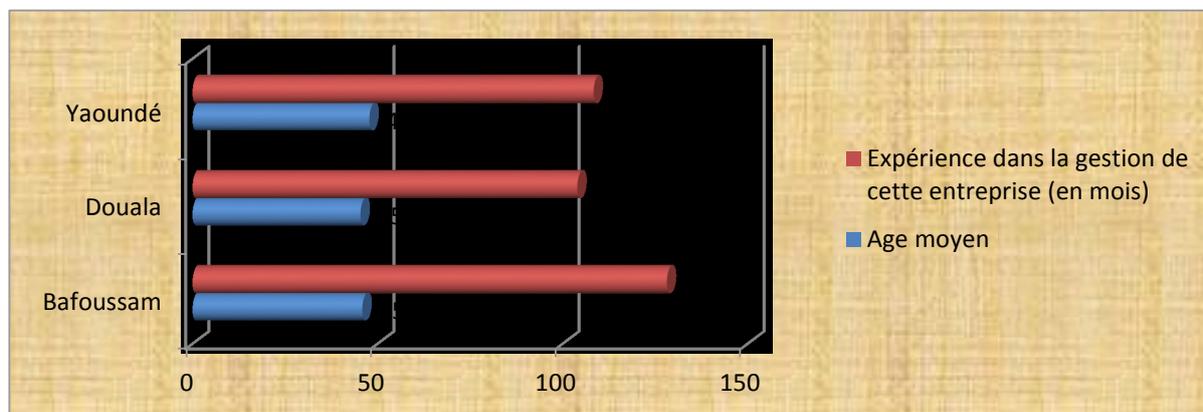
Graphique 2.9 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise en fonction de la forme juridique



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

L'analyse suivant la ville montre que les entrepreneurs/managers de Yaoundé sont les plus âgés car ils ont en moyenne 47,7 ans. S'agissant du nombre de temps passé dans l'entreprise par l'entrepreneur/manager, on constate que ceux la ville de Bafoussam sont ceux qui ont mis le plus de temps dans l'entreprise qu'il dirige, suivis de ceux de la ville de Yaoundé.

Graphique 2.10 : Age moyen et expérience dans la gestion de l'entreprise (en mois) par ville d'enquête



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

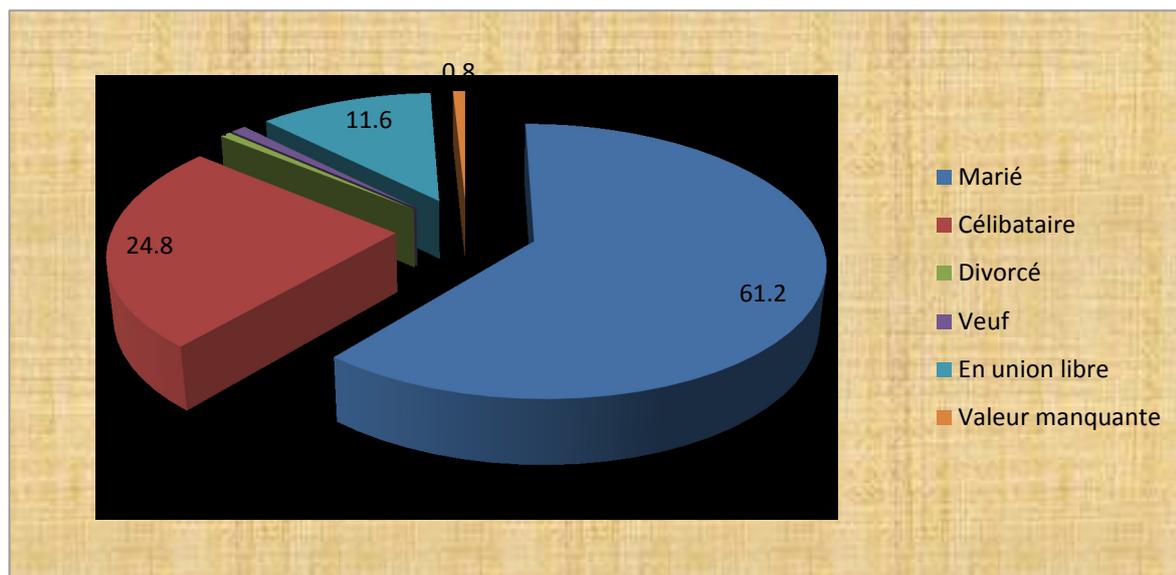
3. Statut matrimonial

Il peut être logique de penser que les personnes mariées soient plus disposées à être entrepreneur que ceux qui sont célibataires. Les raisons qui encadrent ce point de vue sont : le conjoint peut fournir une partie du capital nécessaire au lancement de l'entreprise et/ou utiliser ces ressources financières comme assurance contre divers risques, une fois l'entreprise créée, le conjoint peut offrir son travail à un salaire inférieur au salaire du marché, les conjoints peuvent partager leur expérience ainsi que les informations pertinentes (très souvent confidentielles) sur l'environnement ainsi que les opportunités des activités de leur entreprise. Mais, lorsqu'on considère uniquement les femmes, il peut s'avérer que le fait d'être mariée et/ou avoir des enfants diminuent leur implication dans les activités de l'entreprise et diminuent par conséquent les performances de celle-ci⁶.

Les résultats de cette étude montrent que dans l'ensemble, plus de 6 entrepreneurs/managers sur 10 (61,2%) sont mariés, près d'un quart sont célibataires alors que 11,6% vivent en union libre.

⁶ Pour plus de détail, lire Parker (2009).

Graphique 2.11 : Répartition (en %) des managers suivant leurs statuts matrimoniaux



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Lorsqu'on considère les caractéristiques des entreprises, on observe que les entrepreneurs/managers des TPE, les entreprises informelles et les entreprises individuelles sont généralement mariés. En effet, 65% des entrepreneurs/managers des TPE sont mariés. Ce pourcentage est de 63% dans les entreprises informelles et de 62,3% dans les entreprises individuelles. Dans les ME et les GE, la répartition des managers suivant leur statut matrimonial reste en faveur des mariés, mais avec un score relativement plus faible (autour de 50%) que celui de leurs compères mariés à la tête des TPE et PE. Cette situation pourrait trouver la justification dans l'âge moyen des entrepreneurs/managers qui est relativement faible dans les ME et les GE par rapport au TPE et PE. De plus, l'on peut penser que l'instabilité des managers des ME et GE peut les amener à préférer le statut de célibataire.

L'analyse suivant le statut juridique corrobore avec celle du type d'entreprise. En effet, le pourcentage des managers mariés reste plus élevé dans les entreprises individuelles et les GIC, qui pour la plupart sont des TPE et PE et fonctionnent dans l'informel.

Tableau 2.1 : Répartition (en %) des managers suivant leurs statuts matrimonial

	Statut matrimonial						Total
	Marié	Célibataire	Divorcé	Veuf	En union libre	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise							
de Formelle	57,1	29,8	1,0	1,5	8,8	2,0	100,0
Informelle	63,3	22,2	0,5	0,7	13,0	0,2	100,0
Secteur d'activité							
Primaire	37,5	50,0	0,0	12,5	0,0	0,0	100,0
Secondaire	61,0	24,9	0,0	0,6	13,6	0,0	100,0
Tertiaire	61,8	24,2	0,9	0,9	11,0	1,2	100,0
Type d'entreprise							
TPE	64,9	22,2	0,5	0,5	11,6	0,3	100,0
PE	60,3	23,8	0,0	1,6	12,7	1,6	100,0
ME	49,1	34,5	0,0	1,8	14,5	0,0	100,0
GE	56,3	28,6	1,6	1,6	9,5	2,4	100,0
Forme juridique de l'entreprise :							
SARL	59,0	31,0	2,0	0,0	7,0	1,0	100,0
SA	57,3	26,8	0,0	2,4	13,4	0,0	100,0
EI	63,2	21,4	0,5	1,1	12,7	1,1	100,0
GIC/Coopérative	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
SUARL/SARLU	50,0	25,0	0,0	0,0	25,0	0,0	100,0
Entreprise Publique/Parapublique	42,9	57,1	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Autre	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Aucune	61,8	26,5	0,0	0,0	11,8	0,0	100,0
Ville							
Bafoussam	61,4	28,6	1,4	0,0	7,1	1,4	100,0
Douala	61,4	23,6	0,3	0,8	13,1	0,8	100,0
Yaoundé	60,7	25,8	1,2	1,8	9,8	0,6	100,0
Ensemble	61,2	24,8	0,7	1,0	11,6	0,8	100,0

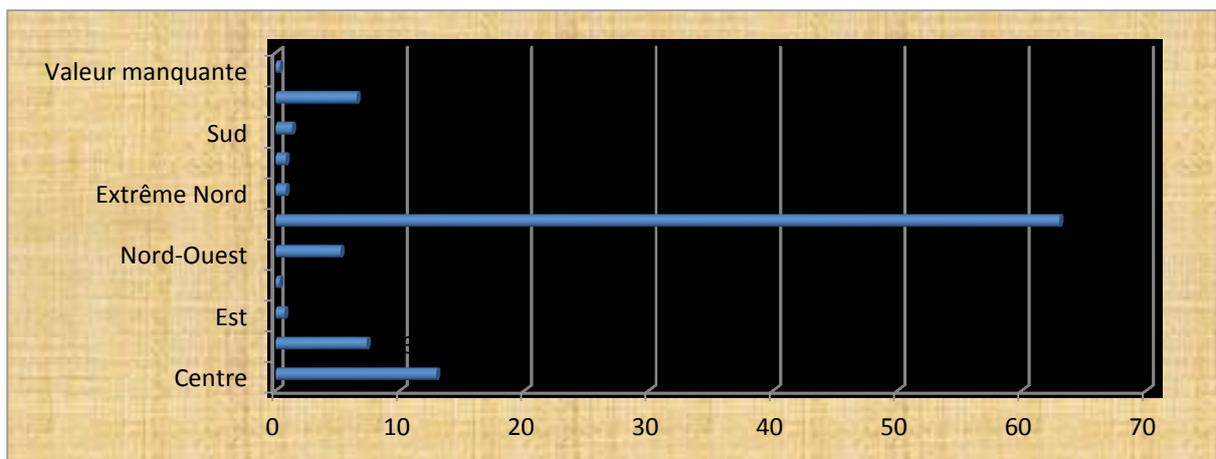
Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

4. Région d'origine et région de résidence

La région d'origine et/ou la région de résidence peut impacter l'entrepreneuriat à travers le capital social. Si les ressortissants d'une région sont plus représentés dans un secteur d'activité ou dans l'entrepreneuriat en général, il est facile pour les autres de cette localité de devenir entrepreneur. Ils bénéficient des transferts de connaissance, de la constitution du capital de démarrage, des financements directs (argent, inputs, etc.) et du réseau de distribution déjà établie. Dans le cas de cette étude, la tendance observée peut être attribuée à la méthodologie de l'enquête, notamment les villes où les données ont été collectées. Si les villes de Yaoundé et Douala sont cosmopolites, la ville de Bafoussam est quant à elle une capitale régionale susceptible d'être plus habitée par les ressortissants de la région de l'ouest.

Les résultats de cette étude montrent que plus de 6 entrepreneurs/managers sur dix (63%) sont originaires de la région de l'Ouest, 12,9% sont de la région du Centre, 7,3% de managers enquêtés sont de la région du Littoral, 6,5% sont des étrangers, 5,2% sont de la région du Nord-Ouest et 1,3% sont de la région du Sud. Quelque soit le secteur d'activité (formel ou informel, primaire, secondaire ou tertiaire), les managers originaires de la région de l'Ouest restent les plus représentés de l'échantillon. Ce résultat confirme les imaginations populaires selon lesquelles les ressortissants cette région détiendraient le pouvoir économique au Cameroun.

Graphique 2.12 : Répartition (en %) des managers suivant leurs régions d'origine



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En ce qui concerne le type d'entreprise, l'on a relevé que la répartition des entrepreneurs/managers dans les TPE, les PE, les ME et les GE accorde toujours une place de choix à la région de l'Ouest. En effet, plus de 60% des entrepreneurs/managers de chacun de ce type d'entreprise sont originaires de la région de l'ouest. Il est important de mentionner que malgré la grande disparité relevée dans les autres 9 régions du pays, celle du Centre s'illustre très bien avec des scores se situant autour de 10%. Le plus grand pourcentage revient aux GE, où les managers originaires du Centre atteignent 15%. Cette région est suivie par celle du Littoral où la répartition des managers des ME consacre 12,7% à cette région.

S'agissant du statut juridique de l'entreprise, dans les entreprises publiques ou parapubliques, les managers du Centre et du Littoral représentent chacun 14,3%. Le pourcentage de ceux originaire de l'Ouest se situe autour de 50%, ce qui laisse transparaître que les ressortissant de l'Ouest disposent de très bonne qualités de management et sont plus préférés par les conseils

d'administration ou alors qu'ils détiennent l'essentiel du capital de la partie privée de l'entreprise.

Tableau 2.2 : Répartition (en %) des managers selon leur région d'origine

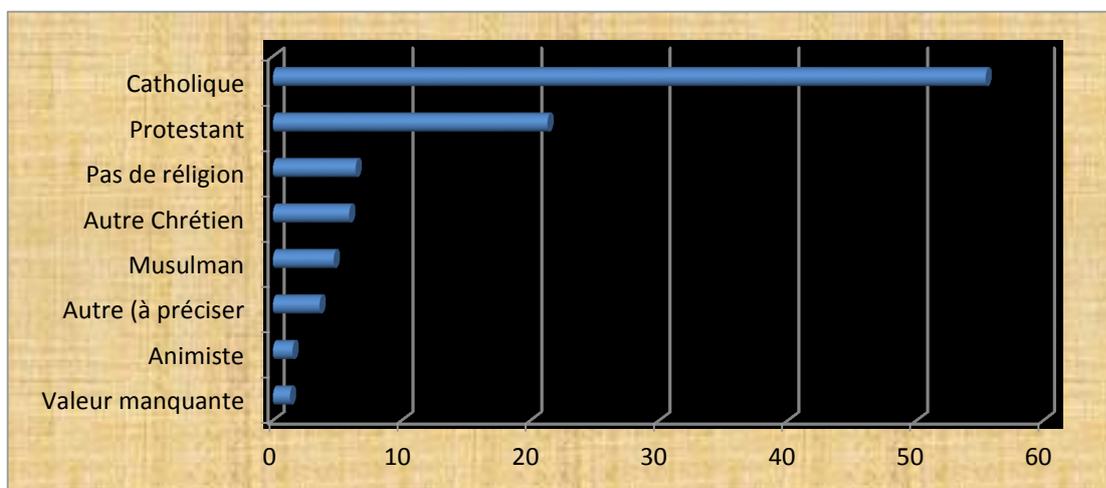
		Région d'origine											Total	
		Adamaoua	Centre	Littoral	Est	Nord	Nord-Ouest	Ouest	Extrême Nord	Sud-Ouest	Sud	Etranger		Valeur manquante
Formalité de l'entreprise	Formelle	,5	13,7	9,3	,5	1,0	5,4	60,0	1,0	,5	1,5	6,3	,5	100,0
	Informelle	1,0	12,5	6,4	,7	,0	5,1	64,5	,7	1,0	1,2	6,6	,2	100,0
Secteur d'activité	Primaire	12,5	,0	,0	,0	,0	12,5	62,5	,0	,0	,0	12,5	,0	100,0
	Secondaire	,6	12,4	6,8	,6	,6	3,4	67,8	,0	,6	,0	6,8	,6	100,0
	Tertiaire	,7	13,3	7,7	,7	,2	5,8	61,1	1,2	,9	1,9	6,3	,2	100,0
Type d'entreprise	TPE	,8	12,4	6,8	,8	,0	5,4	63,5	,8	1,1	1,4	6,8	,3	100,0
	PE	1,6	12,7	6,3	,0	1,6	4,8	65,1	1,6	,0	,0	6,3	,0	100,0
	ME	,0	9,1	12,7	1,8	,0	7,3	61,8	,0	1,8	,0	5,5	,0	100,0
	GE	,8	15,9	7,1	,0	,8	4,0	61,1	,8	,0	2,4	6,3	,8	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	,0	17,0	6,0	,0	1,0	10,0	56,0	1,0	1,0	1,0	6,0	1,0	100,0
	SA	1,2	13,4	9,8	,0	1,2	2,4	63,4	,0	,0	1,2	7,3	,0	100,0
	EI	1,1	11,4	7,7	,8	,0	4,0	64,3	1,1	1,1	1,3	7,1	,3	100,0
	GIC/Coopérative	,0	,0	,0	20,0	,0	,0	80,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	,0	,0	,0	,0	25,0	75,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	14,3	14,3	,0	,0	,0	57,1	,0	,0	14,3	,0	,0	100,0
	Autre	,0	25,0	,0	,0	,0	25,0	50,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Aucune	,0	17,6	2,9	,0	,0	8,8	67,6	,0	,0	,0	2,9	,0	100,0
Ville	Bafoussam	,0	12,9	2,9	1,4	,0	5,7	71,4	,0	,0	2,9	2,9	,0	100,0
	Douala	1,3	12,1	8,1	,5	,5	3,7	63,5	,8	1,0	1,0	6,8	,5	100,0
	Yaoundé	,0	14,7	7,4	,6	,0	8,6	58,3	1,2	,6	1,2	7,4	,0	100,0
Ensemble	0,8	12,9	7,3	0,7	0,3	5,2	63,0	0,8	0,8	1,3	6,5	0,3	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

5. Religion

La religion peut aussi être considérée comme un élément du capital social et impacter l'entrepreneuriat au même titre que la région d'origine. Les résultats de cette étude montrent que les entrepreneurs/managers qui sont catholiques sont plus représentés. Plus de 55% d'entrepreneurs/managers déclarent être de cette religion. Ils sont suivis des protestants (21,3%), les autres chrétiens (5,9%), les musulmans (4,7%) et les animistes (1,5%). Ces résultats devraient être pris avec précautions car la constitution de l'échantillon n'a pas pris en compte la géographie des religions au Cameroun. Aussi, plusieurs personnes pratiquent les religions occidentales ou importées et les religions locales (animistes).

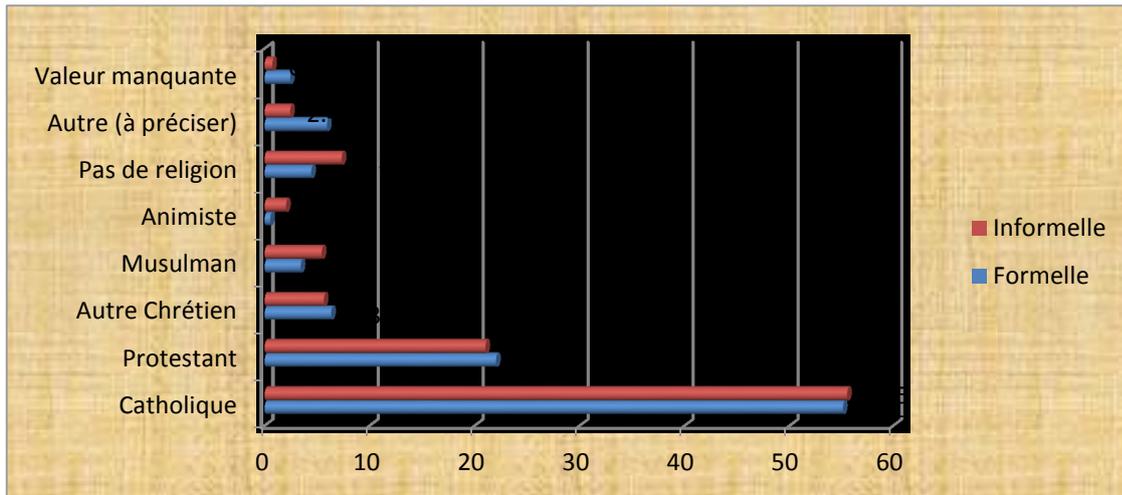
Graphique 2.13 : Répartition (en %) des managers suivant leurs religions



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Suivant la formalité de l'entreprise, on constate que la répartition présente la même tendance que dans l'ensemble. Les entrepreneurs/managers d'obédience catholique restent les plus représentés quel que soit la formalité de l'entreprise (55,1% dans les entreprises formelle et 55,5 dans les entreprises informelles). Ils sont suivis des protestants (22% et 21%) puis des autres chrétiens (5,6% et 6,3%) et des musulmans (3,4% et 5,4%).

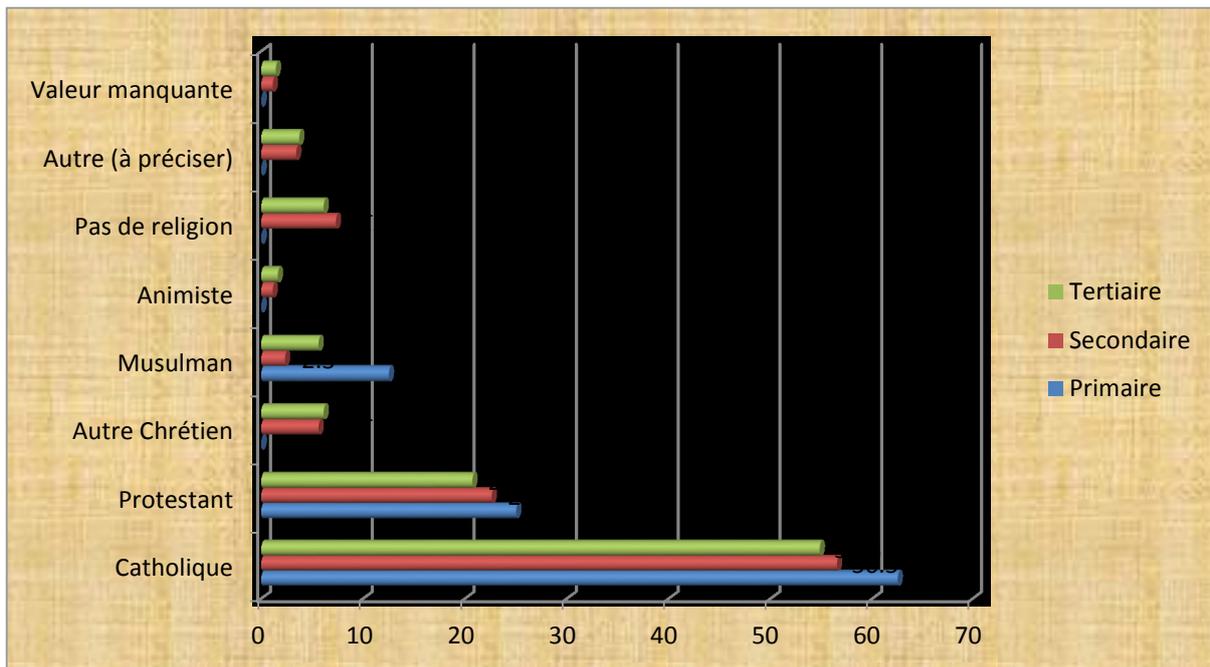
Graphique 2.14 : Répartition (en %) des managers suivant leurs religions et la formalité



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Suivant le secteur d'activité, on s'aperçoit que les entrepreneurs/managers de religion catholique et protestante sont dominants dans les trois secteurs d'activités. Cette tendance est observée selon la taille de l'entreprise, la forme juridique et la ville d'enquête.

Graphique 2.15 : Répartition (en %) des managers suivant leurs religions et la formalité



Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Tableau 2.3 : Répartition (en %) des managers suivant leurs religion

		Religion							Total	
		Catholique	Protestant	Autre Chrétien	Musulman	Animiste	Pas de religion	Autre (à préciser)		Valeur manquante
Formalité de l'entreprise	Formelle	55,1	22,0	6,3	3,4	,5	4,4	5,9	2,4	100,0
	Informelle	55,5	21,0	5,6	5,4	2,0	7,3	2,4	,7	100,0
Secteur d'activité	Primaire	62,5	25,0	,0	12,5	,0	,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	56,5	22,6	5,6	2,3	1,1	7,3	3,4	1,1	100,0
	Tertiaire	54,8	20,7	6,1	5,6	1,6	6,1	3,7	1,4	100,0
Type d'entreprise	TPE	55,9	22,2	5,1	5,4	1,4	7,0	2,2	,8	100,0
	PE	47,6	17,5	7,9	4,8	4,8	9,5	7,9	,0	100,0
	ME	56,4	20,0	7,3	1,8	1,8	3,6	7,3	1,8	100,0
	GE	57,1	21,4	6,3	4,0	,0	4,0	4,0	3,2	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	60,0	22,0	6,0	1,0	1,0	4,0	4,0	2,0	100,0
	SA	56,1	19,5	7,3	2,4	,0	2,4	8,5	3,7	100,0
	EI	55,3	21,7	4,5	6,1	2,1	7,1	2,4	,8	100,0
	GIC/Coopérative	80,0	20,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	,0	50,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	28,6	14,3	28,6	,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	50,0	,0	,0	,0	,0	25,0	25,0	,0	100,0
Aucune	44,1	23,5	11,8	2,9	,0	14,7	2,9	,0	100,0	
Ville	Bafoussam	51,4	25,7	8,6	1,4	2,9	2,9	4,3	2,9	100,0
	Douala	55,1	21,0	5,5	5,5	1,6	7,3	2,9	1,0	100,0
	Yaoundé	57,7	20,2	5,5	4,3	,6	5,5	4,9	1,2	100,0
Ensemble		55,4	21,3	5,9	4,7	1,5	6,4	3,6	1,3	100,0

		Religion							Total	
		Catholique	Protestant	Autre Chrétien	Musulman	Animiste	Pas de religion	Autre (à préciser)		Valeur manquante
Formalité de l'entreprise	Formelle	55,1	22,0	6,3	3,4	,5	4,4	5,9	2,4	100,0
	Informelle	55,5	21,0	5,6	5,4	2,0	7,3	2,4	,7	100,0
Secteur d'activité	Primaire	62,5	25,0	,0	12,5	,0	,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	56,5	22,6	5,6	2,3	1,1	7,3	3,4	1,1	100,0
	Tertiaire	54,8	20,7	6,1	5,6	1,6	6,1	3,7	1,4	100,0
Type d'entreprise	TPE	55,9	22,2	5,1	5,4	1,4	7,0	2,2	,8	100,0
	PE	47,6	17,5	7,9	4,8	4,8	9,5	7,9	,0	100,0
	ME	56,4	20,0	7,3	1,8	1,8	3,6	7,3	1,8	100,0
	GE	57,1	21,4	6,3	4,0	,0	4,0	4,0	3,2	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	60,0	22,0	6,0	1,0	1,0	4,0	4,0	2,0	100,0
	SA	56,1	19,5	7,3	2,4	,0	2,4	8,5	3,7	100,0
	EI	55,3	21,7	4,5	6,1	2,1	7,1	2,4	,8	100,0
	GIC/Coopérative	80,0	20,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	,0	50,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	28,6	14,3	28,6	,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	50,0	,0	,0	,0	,0	25,0	25,0	,0	100,0
Aucune	44,1	23,5	11,8	2,9	,0	14,7	2,9	,0	100,0	
Ville	Bafoussam	51,4	25,7	8,6	1,4	2,9	2,9	4,3	2,9	100,0
	Douala	55,1	21,0	5,5	5,5	1,6	7,3	2,9	1,0	100,0
	Yaoundé	57,7	20,2	5,5	4,3	,6	5,5	4,9	1,2	100,0
Ensemble	55,4	21,3	5,9	4,7	1,5	6,4	3,6	1,3	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun2014

6. Education, formation professionnelle et entrepreneuriat

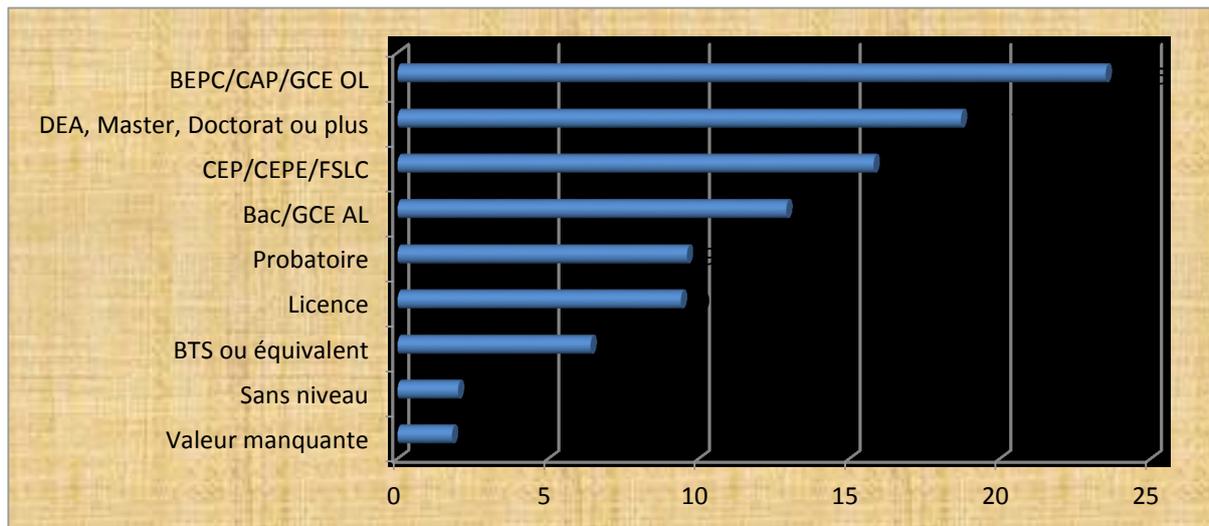
Une relation positive ou négative entre l'éducation et/ou la formation professionnelle et l'entrepreneuriat peut être justifiée. D'un côté, l'éducation en général peut améliorer le jugement des individus en leur donnant des capacités d'analyse, des moyens d'obtenir et d'étudier des informations relatives aux opportunités d'affaire et mieux comprendre le marché ainsi que le processus entrepreneurial (Casson, 1995). De l'autre côté, il n'est pas souvent admis de considérer l'éducation comme un proxy des capacités entrepreneuriales à la Lucas (1978) ; peut-être par ce que l'éducation augmente la valeur des options extérieures comme les emplois salariés. Ainsi, les personnes plus éduqués peuvent être moins attirées par l'entrepreneuriat. Les analyses de cette section distinguent l'éducation formelle des formations professionnelles ou techniques.

6.1 Education formelle et entrepreneuriat

Les résultats de cette étude montrent les entrepreneurs/managers sont en majorités titulaires du BEPC/CAP/GCE OL (près de 25%), ce qui correspond à environ 10 ans d'études avec succès dans le système francophone et à 11 ans dans le système anglophone. Ils sont suivis des titulaires d'un DEA/Master (Bac+5) ou d'un Doctorat (Bac+8) qui sont 18,7%. On remarque globalement, la même tendance selon la formalité de l'entreprise, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la forme juridique et la ville d'enquête. Seulement 2% de managers ont déclarés être sans niveau d'instruction. La faible représentativité des titulaires du CEPE/CEP ou ceux qui n'ont pas du tout un niveau dans cette étude est expliquée par la stratégie de choix des entreprises. En effet, ces entrepreneurs sont le plus souvent ambulants ou exercent leurs activités dans des postes improvisés sur la voie publique ou alors dans leur domicile sans installation particulière.

La prédominance des moins diplômés dans l'échantillon proviendrait du secteur informel, qui occupe près de 90% des actifs. Les personnes titulaires de ces diplômes sont plus enclines à s'installer à leur propre compte dans les très petites unités de production et sont généralement dans l'informel. Par contre, ceux disposant des diplômes élevé (au-delà du Baccalauréat) peuvent exploiter les options extérieures en s'intégrant dans l'administration publique ou dans les grandes entreprises, ce qui diminue leur probabilité de devenir entrepreneur.

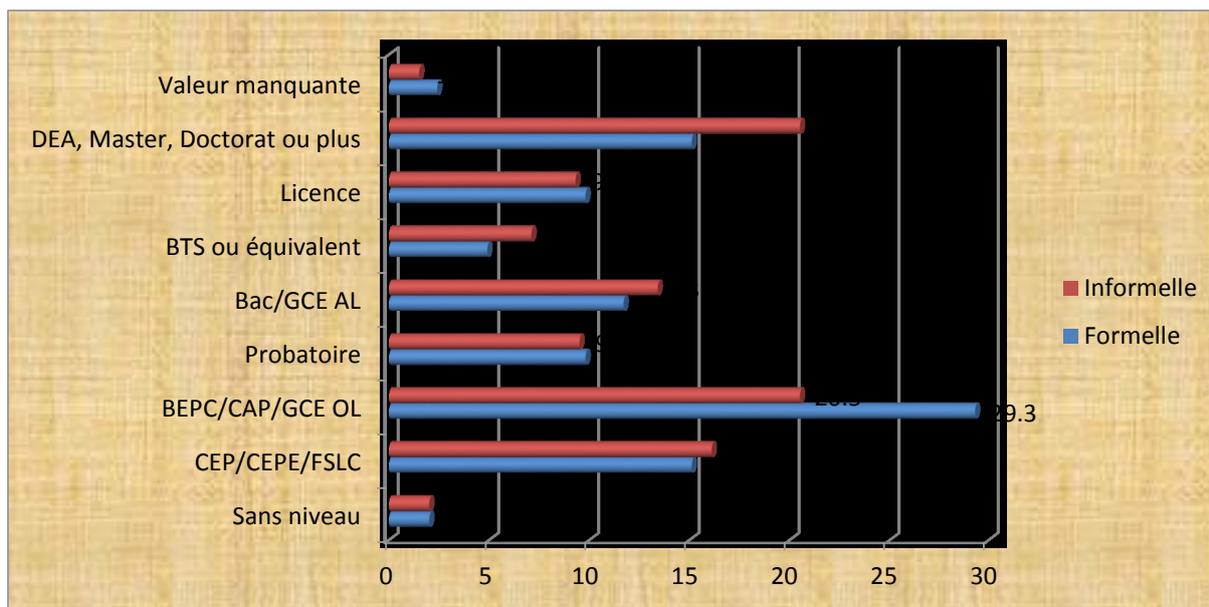
Graphique 2.16 : Répartition (en %) des managers suivant leurs d’instruction au moment de l’enquête



Source : UYII/EPEASF/Cameroun2014

Suivant la formalité de l’entreprise, on constate que les entreprises formelles et informelles étaient dominées par les entrepreneurs/managers ayant le Baccalauréat. En effet, on a relevé que 29,3% d’entrepreneurs/managers titulaires du probatoire dans les entreprises formelles contre 20,5% dans les entreprises informelles. Ensuite, viennent les titulaires du BEPC/CAP/GCE OL (16,1% dans les entreprises informelles contre 15,1% dans les entreprises formelles).

Graphique 4.17 : Répartition (en %) des managers suivant leurs d’instruction au moment de l’enquête et suivant la formalité de l’entreprise



Source : UYII/EPEASF/Cameroun2014

La répartition des entrepreneurs/managers par niveau d'éducation suivant le secteur d'activité montre que ceux qui ont au moins le BTS (BAC+2) ou l'équivalent sont plus dans les entreprises du secondaire et du tertiaire. Cela se justifie par le fait que la gestion des entreprises de ces secteurs exige des connaissances souvent pointues. L'analyse suivant le type d'entreprise semble confirmer ces résultats car à l'exception des entrepreneurs/managers titulaires du BEPC/CAP/GCE OL, on note que dans les GE et les ME, plus d'un quart d'entrepreneurs/managers possèdent au moins le Baccalauréat.

Tableau 2.4 : Répartition (en %) des managers suivant leurs d'instruction au moment de l'enquête

	Niveau d'instruction au moment de l'enquête									Total
	Sans niveau	CEP/CE PE/FSLC	BEPC/CAP/GCE OL	Probatoire	Bac/GCE AL	BTS ou équivalent	Licence	DEA, Master, Doctorat ou plus	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	2,0	15,1	29,3	9,8	11,7	4,9	9,8	15,1	2,4	100,0
Formelle	2,0	15,1	29,3	9,8	11,7	4,9	9,8	15,1	2,4	100,0
Informelle	2,0	16,1	20,5	9,5	13,4	7,1	9,3	20,5	1,5	100,0
Secteur d'activité	12,5	25,0	25,0	,0	12,5	12,5	,0	12,5	,0	100,0
Primaire	12,5	25,0	25,0	,0	12,5	12,5	,0	12,5	,0	100,0
Secondaire	1,7	13,0	23,2	13,6	17,5	7,3	6,2	16,9	,6	100,0
Tertiaire	1,9	16,8	23,5	8,2	11,0	5,8	11,0	19,6	2,3	100,0
Type d'entreprise	2,2	16,5	20,0	9,5	12,7	7,0	10,5	19,7	1,9	100,0
TPE	2,2	16,5	20,0	9,5	12,7	7,0	10,5	19,7	1,9	100,0
PE	,0	17,5	15,9	4,8	14,3	9,5	4,8	33,3	,0	100,0
ME	1,8	12,7	30,9	21,8	14,5	5,5	9,1	1,8	1,8	100,0
GE	2,4	14,3	34,1	7,1	11,9	3,2	8,7	15,9	2,4	100,0
Forme juridique de l'entreprise	3,0	22,0	24,0	13,0	9,0	8,0	7,0	12,0	2,0	100,0
SARL	3,0	22,0	24,0	13,0	9,0	8,0	7,0	12,0	2,0	100,0
SA	1,2	11,0	30,5	6,1	14,6	4,9	9,8	18,3	3,7	100,0
EI	2,1	14,6	22,5	9,3	13,5	6,3	9,0	21,2	1,6	100,0
GIC/Coopérative	,0	40,0	,0	,0	20,0	,0	40,0	,0	,0	100,0
SUARL/SARLU	,0	,0	,0	,0	50,0	25,0	25,0	,0	,0	100,0
Entreprise Publique/Parapublique	,0	,0	57,1	14,3	14,3	,0	,0	14,3	,0	100,0
Autre	,0	50,0	,0	,0	,0	,0	,0	50,0	,0	100,0
Aucune	,0	20,6	17,6	14,7	8,8	5,9	17,6	14,7	,0	100,0
Ville	2,9	15,7	20,0	10,0	20,0	4,3	11,4	14,3	1,4	100,0
Bafoussam	2,9	15,7	20,0	10,0	20,0	4,3	11,4	14,3	1,4	100,0
Douala	2,1	16,3	24,9	9,7	11,8	6,8	7,6	18,6	2,1	100,0
Yaoundé	1,2	14,7	21,5	9,2	12,3	6,1	12,9	20,9	1,2	100,0
Ensemble	2,0	15,8	23,5	9,6	12,9	6,4	9,4	18,7	1,8	100,0

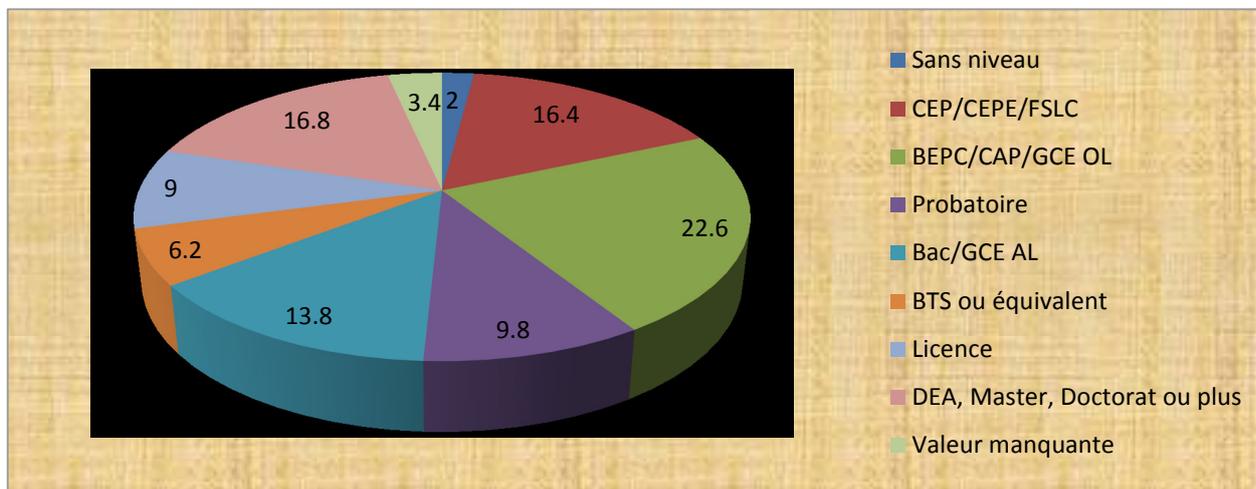
Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

6.2 Education de l'entrepreneur/manager à la création ou à l'accession au poste

Les résultats de l'étude montre près de 23% d'entrepreneurs/managers étaient titulaire du BEPC/CAP/GCE OL à la création ou à l'accession au poste. Ils sont suivis de ceux titulaire d'un DEA/Master au moins (16,8%). Les titulaires du Baccalauréat sont 13,8% et ceux ayant

le CEPE/CEP sont 16,4%. La faible présence des sans niveau est expliquée par la méthode d'échantillonnage et le déroulement de l'enquête.

Graphique 4.18 : Répartition (en %) des managers suivant leurs niveau d'instruction lors de la création (ou lors de leurs accession au poste de manager)



Source : UYII/EPEASF/Cameroun2014

La répartition dans le secteur informel présente toujours cette prédominance des entrepreneurs/managers titulaires du BEPC/CAP/GCE OL lors de la création de l'entreprise. Cette tendance est la même dans les entreprises formelles. Notons que dans le secteur informel, on retrouve 18,3% d'entrepreneurs/managers qui avaient au moins le DEA/Master à la création de leur entreprise. Une analyse plus poussée pourra sans doute permettre de comprendre qu'il s'agit là des entreprises de distribution, et seraient créées par des personnes qui n'ont pas pu travailler comme dans salarié, notamment dans l'administration publique. Ce résultat peut s'interpréter comme une transition où les personnes ayant des diplômes du supérieur s'intéressent à l'entrepreneuriat.

L'analyse suivant le type d'entreprise montre que près de la moitié des entrepreneurs se sont engagés alors qu'ils avaient au moins un Baccalauréat. Il convient de signaler tout de même que pour les ME et les GE enquêtées, respectivement 29,1% et 32,5% d'entre elles ont été créées (ou sont dirigées) par des personnes titulaires du BEPC/CAP/GCE OL au plus.

Tableau 2.5 : Répartition (en %) des managers suivant leurs niveau d'instruction lors de la création (ou lors de leurs accession au poste de manager)

		Niveau d'instruction lors de la création (ou lors de votre accession au poste de manager)								Total	
		Sans niveau	CEP/CEPE/FSLC	BEPC/CAP/GCE OL	Probatoire	Bac/GCE AL	BTS ou équivalent	Licence	DEA, Master, Doctorat		Valeur manquante
Formalité de l'entreprise	Formelle	1,5	16,1	27,8	11,2	10,7	5,9	8,8	13,7	4,4	100,0
	Informelle	2,2	16,6	20,0	9,0	15,4	6,4	9,0	18,3	2,9	100,0
Secteur d'activité	Primaire	12,5	25,0	25,0	0,0	12,5	12,5	0,0	12,5	0,0	100,0
	Secondaire	1,1	13,6	22,0	13,0	16,9	7,3	6,8	15,3	4,0	100,0
	Tertiaire	2,1	17,5	22,8	8,6	12,6	5,6	10,0	17,5	3,3	100,0
Type d'entreprise	TPE	2,4	16,8	19,7	8,9	14,9	5,9	10,3	18,1	3,0	100,0
	PE	0,0	19,0	14,3	4,8	14,3	11,1	6,3	28,6	1,6	100,0
	ME	1,8	14,5	29,1	23,6	14,5	7,3	3,6	1,8	3,6	100,0
	GE	1,6	15,1	32,5	8,7	10,3	4,0	8,7	13,5	5,6	100,0
Forme juridique de l'entreprise	SARL	3,0	24,0	22,0	14,0	8,0	8,0	6,0	11,0	4,0	100,0
	SA	0,0	12,2	29,3	8,5	14,6	6,1	8,5	15,9	4,9	100,0
	EI	2,4	14,8	22,2	8,7	15,1	5,8	9,0	19,0	2,9	100,0
	GIC/Coopérative	0,0	40,0	0,0	0,0	20,0	0,0	40,0	0,0	0,0	100,0
	SUARL/SARLU	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0	0,0	0,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	0,0	0,0	42,9	14,3	14,3	0,0	0,0	14,3	14,3	100,0
	Autre	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	100,0
Aucune	0,0	20,6	17,6	14,7	11,8	5,9	14,7	11,8	2,9	100,0	
Ville	Bafoussam	2,9	15,7	21,4	7,1	22,9	4,3	10,0	12,9	2,9	100,0
	Douala	2,1	17,3	23,9	10,8	12,3	6,6	6,8	16,8	3,4	100,0
	Yaoundé	1,2	14,7	20,2	8,6	13,5	6,1	13,5	18,4	3,7	100,0
Ensemble	2,0	16,4	22,6	9,8	13,8	6,2	9,0	16,8	3,4	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun2014

6.3 Formation professionnelle/technique et entrepreneuriat

Plus de la moitié d'entrepreneurs/managers enquêtés (58%) déclarent avoir suivi une formation technique liée aux métiers de l'entreprise. Cette tendance reste la même suivant la formalité de l'entreprise, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la forme juridique et la ville de l'enquête.

L'analyse suivant la formalité de l'entreprise montre que les entrepreneurs/managers des entreprises formelles formés aux métiers de l'entreprise sont de 55,6%. Dans le secteur informel, cette proportion est un peu plus grande et se situe à 59,2%. Pour les entreprises informelles, il s'agit dans la plupart des cas d'une formation sur le tas ou dans des ateliers et structures fonctionnant plus ou moins hors de la réglementation qui régit les centres de formation professionnelle ou auprès des parents.

Tableau 2.6 : Répartition (en %) des managers suivant qu'ils aient une formation technique relative au métier de l'entreprise

		Formation technique relative au métier de l'entreprise			Total
		Oui	Non	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	55,6	43,9	0,5	100,0
	Informelle	59,2	39,6	1,2	100,0
Secteur d'activité	Primaire	75,0	25,0	0,0	100,0
	Secondaire	54,2	45,2	0,6	100,0
	Tertiaire	59,2	39,6	1,2	100,0
Type d'entreprise	TPE	59,5	39,2	1,4	100,0
	PE	60,3	39,7	0,0	100,0
	ME	58,2	41,8	0,0	100,0
	GE	52,4	46,8	0,8	100,0
Forme juridique de l'entreprise	de SARL	53,0	47,0	0,0	100,0
	SA	56,1	42,7	1,2	100,0
	EI	58,7	39,9	1,3	100,0
	GIC/Coopérative	60,0	40,0	0,0	100,0
	SUARL/SARLU	75,0	25,0	0,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	42,9	57,1	0,0	100,0
	Autre	50,0	50,0	0,0	100,0
Ville	Aucune	70,6	29,4	0,0	100,0
	Bafoussam	54,3	45,7	0,0	100,0
	Douala	58,0	40,9	1,0	100,0
	Yaoundé	59,5	39,3	1,2	100,0
Ensemble		58,0	41,0	1,0	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En ce qui concerne le secteur d'activité, il ressort que 54,2% des managers du secondaire ont déclaré avoir reçu une formation technique aux métiers de l'entreprise. Ce pourcentage est de

59,2% pour les managers des entreprises du tertiaire. Pour ce qui est du type d'entreprise, on note que les managers des GE sont ceux qui ont moins suivi les formations techniques dans les métiers de l'entreprise (52% pour les GE contre 58,2% pour les ME, 60,3% pour les PE et 59,5% pour les TPE). La faible proportion des managers ayant reçu une formation technique dans les GE pourrait s'expliquer par la densité du volet administratif dans la réalisation des activités.

Conclusion chapitre 2

Les analyses faites dans ce chapitre a permis de dresser un portrait des entrepreneurs/managers des entreprises camerounaises à travers les principales caractéristiques sociodémographiques relevées au cours de l'enquête. Les résultats obtenus sont dans certains cas différents de ceux obtenus à l'aide des enquêtes ménages et des enquêtes emplois (voir introduction générale). Ces différences sont attribuées à la différence de méthodologie des différentes enquêtes. Toutefois, les résultats obtenus peuvent nous permettre de dresser le profil de l'entrepreneur/manager camerounais ou du moins ceux qui ont fait l'objet de cette étude.

Ils sont généralement des hommes, âgé de 46 ans en moyenne avec une expérience professionnelle de 9 ans en moyenne. Ceux-ci sont très souvent originaires de la région de l'Ouest et ont en moyenne 10 ou 11 années d'éducation.

Références bibliographiques

Casson, M. (1995). *Entrepreneurship and business culture*, Aldershot, Edward Elgar.

Lucas, R.E. (1978). On the size distribution of business firms. *Bell Journal of Economics*, 9, pp. 508 – 523.

Parker, S.C. (2009). *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge University Press.

Chapitre 3 : Aptitudes/capacités managériales de l'entrepreneur/ manager⁷

La définition de l'entrepreneur ou du manager est loin de faire l'unanimité. Pour certains, l'entrepreneur est un individu qui est auto-employé ou propriétaire d'un petit business. D'autres opèrent une restriction en considérant comme entrepreneur des propriétaires de petits business et qui emploie d'autres travailleurs. D'autres par contre adhèrent à la définition de Schumpeter qui considère qu'un entrepreneur est celui qui crée un nouveau paradigme en innovant. Mais la définition populaire utilisée dans les études sur le management de Bygrave et Hofer (1991) considère comme entrepreneur quelqu'un qui « perçoit une opportunité, et crée une organisation pour la saisir ». Cette définition qui semble la plus complète implique que la création des nouvelles activités est l'essence même de l'entrepreneur et permet de situer l'entrepreneur dans son contexte théorique.

L'entrepreneur a fait l'objet de plusieurs traitements théoriques. La première considère l'entrepreneur comme un arbitrageur et un preneur de risque. Ainsi, il a le flair sur les opportunités profitables et accessibles à tous. C'est ce qui explique pourquoi certains deviennent entrepreneur et d'autres pas. La seconde caractéristique de l'entrepreneur est sa capacité à prendre le risque malgré les informations limitées disponibles sur les ressources, les changements technologiques et les prix. Ainsi, l'entrepreneur doit avoir des caractéristiques particulières telles que : la confiance en soi, être de nature entreprenant ou aventureux, être prévoyant, avoir un bon jugement et la chance. Ces caractéristiques sont non échangeables et complémentaires à d'autres actifs productifs. La seconde théorie considère l'entrepreneur comme un coordonnateur des facteurs de production. Il est au centre du système et est chargé de diriger et de rémunérer les différents facteurs de production ; le reliquat constituant son profit. Les caractéristiques personnelles comme le jugement, la persévérance et l'expérience qui sont exigées pour un bon entrepreneur sont rares, ce qui procure un superprofit à ceux qui les ont. En plus, toutes ces capacités doivent être présentes à la fois chez un entrepreneur pour qu'il fasse succès.

Ces théories montrent que l'entrepreneur doit avoir certaines capacités ou habilités. Celles-ci sont indispensables pour gérer les facteurs de production, notamment les facteurs humains,

⁷ Dans tout le texte, entrepreneur et manager sont confondus.

pour gérer les risques, gérer les problèmes imprévisibles et exploiter les connaissances existantes. Cette étude mesure les capacités managériales à travers les dispositions qui lui permettent de gérer les ressources humaines, de gérer les conflits au sein de l'entreprise, de gérer les finances ainsi que la performance et de gérer l'environnement extérieur de l'entreprise.

1. Recrutement du personnel

Les opérations de recrutement posent très souvent des problèmes sur la connaissance des caractéristiques productives des individus. Ces problèmes d'asymétrie d'information influence les modes de recrutement des employés. Celles-ci peuvent choisir recruter elles-mêmes, à travers un cabinet spécialisé ou par des réseaux sociaux. En passant par un cabinet, l'entreprise espère déléguer cette fonction à une structure plus spécialisée ; laquelle peut lui permettre de ne pas se tromper sur la productivité des employés, malgré les signaux émis par le niveau d'éducation et les tests d'embauche qu'elle effectue. Dans la même logique, le recrutement des employés via les réseaux est susceptible de réduire les asymétries d'information sur la productivité des employés. Comme le font remarquer Mortensen et Viswanath (1994), les contacts personnels fournissent des informations de meilleure qualité aux employeurs et aux travailleurs sur leurs caractéristiques respectives. Cette position peut s'expliquer par le fait que ceux qui recommandent un employé engagent leur réputation (Rees, 1966) et c'est pour cette raison qu'ils recommandent très souvent les employés qui ont au moins la même productivité qu'eux.

Au Cameroun, le mode de recrutement privilégié par les managers est le réseau social, lequel est pratiqué par près de 41,5% d'entreprises. Les réseaux familiaux (13,2%) et d'amis (14,5%) sont les plus utilisés ; ce qui peut trouver une justification dans le caractère familial des entreprises camerounaises. Il est utile d'indiquer que le recrutement par un cabinet est en pleine évolution et est pratiqué par près de 21% de managers. Ce mode de recrutement est plus prononcé dans les SUARL/SARLU même s'il faut remarquer que toutes les entreprises indépendamment de leurs caractéristiques l'utilisent. Les autres modes de recrutement indiqués par les managers concernent les recrutements directs. Ce mode ne représente que 18% et vient après le cabinet ; ce qui peut être justifié par la crainte des managers de se tromper sur la qualité des employés.

En considérant les réseaux professionnels comme mécanisme formel de recrutement, les résultats obtenus indiquent que les entreprises du secteur primaire utilisent généralement les

mécanismes formels de recrutement (25% en cabinet et 25% en réseau professionnel), alors que celles du secteur secondaire et tertiaire utilisent respectivement les mécanismes formels et informels pour recruter leurs personnels. Quel que soit la forme juridique, la firme recrute le personnel de manière formel et informel ; à la seule différence pour les entreprises du secteur publique ou parapublique qui utilisent seulement le réseau familial (14,3%) et le réseau professionnel (14,3%) pour recruter leurs personnels. Ceci se justifie par un système de promotion basé sur le principe de coopération (appartenance politique et les relations amicales).

Tableau 3.1 : Répartition (en %) des managers suivant le système de recrutement le plus pratiqué par leur entreprise

		Système de recrutement le plus pratiqué par votre entreprise							Valeur Manquante	Total
		Par cabinet ou un appel à candidature	Par un réseau familial	Par un réseau religieux	Par un réseau d'amis	Par un réseau professionnel	Par un réseau d'anciens élèves	Autre (préciser)		
Formalité de l'entreprise	Formelle	15,1	11,7	,5	16,6	10,7	,0	19,0	26,3	100,0
	Informelle	24,0	13,9	1,0	13,4	13,4	,7	17,6	15,9	100,0
Secteur d'activité	Primaire	25,0	,0	,0	,0	25,0	,0	25,0	25,0	100,0
	Secondaire	19,2	10,2	1,7	13,6	11,9	1,1	22,0	20,3	100,0
	Tertiaire	21,7	14,7	,5	15,2	12,6	,2	16,3	18,9	100,0
Type d'entreprise	TPE	24,6	14,1	1,1	13,0	13,5	,8	18,1	14,9	100,0
	PE	19,0	11,1	,0	14,3	14,3	,0	14,3	27,0	100,0
	ME	14,5	14,5	,0	20,0	,0	,0	18,2	32,7	100,0
	GE	14,3	11,1	,8	16,7	14,3	,0	19,8	23,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise	SARL	13,0	10,0	1,0	21,0	8,0	,0	18,0	29,0	100,0
	SA	19,5	14,6	,0	11,0	14,6	,0	20,7	19,5	100,0
	EI	24,1	14,0	1,1	13,8	12,7	,8	16,1	17,5	100,0
	GIC/Coopérative	20,0	20,0	,0	20,0	20,0	,0	,0	20,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	,0	,0	25,0	,0	,0	,0	25,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	14,3	,0	,0	14,3	,0	42,9	28,6	100,0
	Autre	25,0	,0	,0	,0	25,0	,0	,0	50,0	100,0
	Aucune	14,7	11,8	,0	14,7	17,6	,0	35,3	5,9	100,0
Ville	Bafoussam	21,4	5,7	,0	18,6	11,4	1,4	17,1	24,3	100,0
	Douala	20,5	13,9	1,3	13,9	10,8	,5	18,6	20,5	100,0
	Yaoundé	22,1	14,7	,0	14,1	17,2	,0	17,2	14,7	100,0
Ensemble		21,0	13,2	0,8	14,5	12,5	0,5	18,1	19,4	100,0

Source : UYII /EPEASF/ Cameroun 2014

2. Comportement éthique dans l'entreprise

La nécessité de répondre aux besoins d'un client dans des conditions satisfaisantes de coût, de délai, de quantité et de qualité amène une firme à une analyse des processus et de l'efficacité des acteurs. Ces Conditions managériales adéquates sont elles-mêmes liées à la pratique de valeurs qui définissent l'éthique managériale (Bouvard et Stockage 2002). Cela passe par une élaboration d'un code éthique propre à chaque entreprise qui influe considérablement sur le mode de management. Chaque structure a le choix d'élaborer ou non un code éthique écrit basé sur le respect de valeurs jugées primordiales (Bien, Autonomie), sur les principes qui donnent de grandes orientations à l'action (Desmarais et Abord, 2010), sur les normes et règles qui encadrent les décisions entrepreneuriales (buts et finalités d'une décision).

Dans l'ensemble des entreprises enquêtées, 40,7% présentent un code éthique. Dans les villes concernées par l'étude, ces pourcentages sont respectivement : Bafoussam (41,4%), Douala (42%), Yaoundé (37,4%). La concurrence ambiante qui sévit ces villes peut amener les firmes à investir sur la qualité et la marque de leurs produits. Quel que soit le type de la firme, le code éthique est d'une importance remarquable ; au point où 43,2% des TPE, 39,9% des PE, 23,6% des ME et 41,3% des GE enquêtées ont un code éthique écrit. Suivant le secteur d'activité, il ressort que les entreprises disposant d'un code éthique écrit représentent respectivement 25%, 38,4% et 42% des entreprises du secteur primaire, secondaire et tertiaire. Du point de vue de la forme juridique de la firme, 37% des SARL, 39% des SA, 43,7% des EI, 60% des GIC et Coopérative, contre seulement 13,4% des entreprises publiques ou parapublique présentent un code éthique. Ces dernières étant des structures employant le personnel de l'État mis à leurs dispositions, mettent un accent plutôt sur le statut de la fonction publique et accordent moins d'importance à la notion d'éthique.

En considérant la formalité des entreprises comme la modalité permettant l'élaboration d'un code éthique, les résultats obtenus indiquent que seulement 36,6% d'entreprises formelles disposent un code éthique. Ce faible pourcentage est lié aux caractères de la notion d'éthique (l'authenticité, la fiabilité et le constructivisme) qui diluent la responsabilité des décideurs et contribue ainsi à créer un style de gestion, un climat de travail et un environnement favorable au dialogue et à la confiance du personnel.

Tableau 3.2 : Répartition (en %) des managers selon qu'il existe un code éthique écrit dans leur entreprise

		Existence d'un code éthique écrit dans l'entreprise			Total
		Oui	Non	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	36,6	42,9	20,5	100,0
	Informelle	42,8	43,5	13,7	100,0
Secteur d'activité	Primaire	25,0	50,0	25,0	100,0
	Secondaire	38,4	44,1	17,5	100,0
	Tertiaire	42,0	42,9	15,2	100,0
Type d'entreprise	TPE	43,2	43,2	13,5	100,0
	PE	39,7	34,9	25,4	100,0
	ME	23,6	49,1	27,3	100,0
	GE	41,3	45,2	13,5	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	37,0	39,0	24,0	100,0
	SA	39,0	46,3	14,6	100,0
	EI	43,7	41,8	14,6	100,0
	GIC/Coopérative	60,0	20,0	20,0	100,0
	SUARL/SARLU	0,0	75,0	25,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	14,3	71,4	14,3	100,0
	Autre	50,0	25,0	25,0	100,0
	Aucune	29,4	61,8	8,8	100,0
Ville	Bafoussam	41,4	35,7	22,9	100,0
	Douala	42,0	40,9	17,1	100,0
	Yaoundé	37,4	52,1	10,4	100,0
Ensemble		40,7	43,3	16,0	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En considérant la sanction comme un mécanisme propre à chaque entreprise envie de réprimander tout employé non conforme, les entreprises fixent la sanction en fonction du degré de violation du code éthique écrit connu de tous les employés. N'étant pas régis par le code pénal du pays, chaque entreprise ces sanctions selon son règlement intérieur. La violation d'un code éthique est sanctionnée par le licenciement (5,7%), l'exclusion temporaire (4,1%), le blâme (11,2%), l'avertissement (28,8%), alors que certains chefs d'entreprise sont indifférent (pas de sanction 7,8%). Compte tenu de la précarité des contrats de travail lié à la formalité de la firme, les entreprises exerçant de manière formelle excluent (2%) et licencient (4,9%) moins que celles exerçant de manière informelle (respectivement 5,1% et 6,1%). Il n'en demeure pas moins du secteur d'activité, car les entreprises du secteur primaire préfèrent régulièrement le licenciement (12,5%), l'exclusion temporaire (25%) et les blâmes (12,5%), alors que celles du secteur secondaire et tertiaire préfèrent en majorité les avertissements (respectivement 28,2% et 29,7%) et les blâmes (respectivement 13% et 10,5%) ; et très peu en

arrivent aux exclusions temporaires (2,8% et 4,2%) et licenciements (5,6%). Quel que soit la forme juridique et le type d'entreprise, chaque firme attribue la sanction en fonction de son règlement intérieur. Mais les SARLU et les entreprises publiques et parapubliques sont respectivement indifférentes (sans sanction 25%) et présentent uniquement des avertissements (14,3%). Ces entreprises étant hautement structurées, le licenciement et l'exclusion nécessitent plusieurs procédures administratives. Par rapport à la ville d'implantation de la firme, les entreprises de Yaoundé et Douala sous la pression de leur environnement concurrentiel du travail, infligent les mêmes sanctions contrairement à celles de Bafoussam.

Tableau 3.3 : Répartition (en %) des managers selon la sanction encourue par un employé en cas de non-respect du code éthique

		Sanction encourue par un employé en cas de non- respect du code éthique						Total
		Pas de sanction	Avertissement	Blâme	Exclusion temporaire	Licenciement	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	9,8	25,4	11,7	2,0	4,9	46,3	100,0
	Informelle	6,8	30,6	11,0	5,1	6,1	40,3	100,0
Secteur d'activité	Primaire	,0	,0	12,5	25,0	12,5	50,0	100,0
	Secondaire	9,0	28,2	13,0	2,8	5,6	41,2	100,0
	Tertiaire	7,5	29,6	10,5	4,2	5,6	42,7	100,0
Type d'entreprise	TPE	6,5	29,7	11,9	4,9	6,5	40,5	100,0
	PE	7,9	31,7	9,5	6,3	4,8	39,7	100,0
	ME	7,3	25,5	5,5	,0	3,6	58,2	100,0
	GE	11,9	26,2	12,7	2,4	4,8	42,1	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	9,0	25,0	13,0	,0	6,0	47,0	100,0
	SA	12,2	32,9	11,0	2,4	3,7	37,8	100,0
	EI	6,6	28,8	10,8	5,8	6,3	41,5	100,0
	GIC/Coopérative	,0	80,0	,0	,0	,0	20,0	100,0
	SUARL/SARLU	25,0	,0	,0	,0	,0	75,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	14,3	,0	,0	,0	85,7	100,0
	Autre	,0	25,0	,0	,0	25,0	50,0	100,0
Ville	Aucune	8,8	29,4	17,6	2,9	2,9	38,2	100,0
	Bafoussam	2,9	27,1	17,1	1,4	8,6	42,9	100,0
	Douala	8,4	28,3	11,0	4,2	5,2	42,8	100,0
	Yaoundé	8,6	30,7	9,2	4,9	5,5	41,1	100,0
Ensemble	7,8	28,8	11,2	4,1	5,7	42,3	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Selon Kaptein (2003), la qualité de la communication, le souci du bien-être des employés et la protection de leurs intérêts, le partage et la délégation du pouvoir constituent le mode

d'évaluation de l'éthique des managers et les critères d'implication des employés dans l'élaboration de la démarche éthique de la firme. L'implication du personnel dans l'élaboration du code éthique de l'entreprise étant une technique de développement participatif de la firme, 16,6% des firmes enquêtées impliquent le personnel à toutes les étapes de l'élaboration de son code éthique, 19,4% les impliquent seulement à quelques étapes de l'élaboration alors que 22% n'impliquent même pas. Cette implication du personnel entraîne un management protecteur et fort basé sur la confiance (Burns, 1978).

Tableau 3.4 : Répartition (en %) des managers selon leurs façon d'impliquer leur personnel dans l'élaboration du code éthique de leur entreprise

		Implication du personnel dans l'élaboration du code éthique de l'entreprise				Total
		A toutes les étapes de l'élaboration	Pas à toutes les étapes de l'élaboration	à aucune étape	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	13,7	16,6	24,4	45,4	100,0
	Informelle	18,1	20,8	20,8	40,3	100,0
Secteur d'activité	Primaire	12,5	12,5	37,5	37,5	100,0
	Secondaire	18,1	15,3	24,9	41,8	100,0
	Tertiaire	16,1	21,2	20,5	42,2	100,0
Type d'entreprise	TPE	17,6	20,8	21,4	40,3	100,0
	PE	25,4	17,5	17,5	39,7	100,0
	ME	7,3	10,9	27,3	54,5	100,0
	GE	13,5	19,8	23,8	42,9	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	15,0	17,0	21,0	47,0	100,0
	SA	12,2	20,7	28,0	39,0	100,0
	EI	19,0	19,6	20,1	41,3	100,0
	GIC/Coopérative	20,0	,0	60,0	20,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	25,0	,0	75,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	14,3	28,6	57,1	100,0
	Autre	,0	50,0	,0	50,0	100,0
Ville	Aucune	11,8	20,6	29,4	38,2	100,0
	Bafoussam	12,9	21,4	21,4	44,3	100,0
	Douala	16,3	19,7	21,8	42,3	100,0
	Yaoundé	19,0	17,8	22,7	40,5	100,0
Ensemble		16,6	19,4	22,0	42,0	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Quel que soit la forme juridique, les SARL (15%), SA (12,2%), EI (19%), GIC (20%) contrairement aux entreprises publiques et parapubliques, impliquent régulièrement le personnel dans l'élaboration du code éthique de l'entreprise. Les entreprises publiques ou

parapubliques étant les firmes hautement structurées qui occupent les positions stratégiques dans l'accomplissement des politiques économiques du pays, elles impliquent à la limite près quelques hauts cadres dans l'élaboration de certaines étapes du code éthique de l'entreprise. Ce degré d'implication varie suivant la taille de la firme telle que 17,6% de TPE, 25,4% des PE, 7,3% des ME, et 13,5% GE. Cette démarche d'élaboration du code éthique d'une firme permet d'insuffler des valeurs morales et des principes à leurs subordonnés et de faire passer l'intérêt général de l'organisation avant les intérêts personnels de ses personnels.

3. Capacité à motiver le personnel

La motivation des salariés étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, le résultat d'actions destinées à atteindre les objectifs fixés sera animé par ce mécanisme de stimulation. L'efficacité cette stratégie motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de l'aptitude, la personnalité, le savoir et la compétence du personnel. Animé par la recherche de la satisfaction des besoins, toute motivation pousserait le personnel à l'effort supérieur. Ainsi pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi (Maslow, 1940). Cette satisfaction dans le travail est générée par le retour approprié sur sa capacité à atteindre les objectifs clairement fixés (Locke, 1968). Le fait de travailler pour atteindre un objectif devient une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu

3.1 Critère de promotion des employés

Le principal critère de promotion des employés est une motivation du personnel à avoir plus d'ardeurs au travail. Dans certain mesures ce critère peut motiver les salariés déficients de pouvoir améliorer leur condition de travail. Les critères de promotion régulièrement appliquées par les entreprise camerounaises sont généralement la performance (54,4%), les affinités familiales (3,1%), Ancienneté dans l'entreprise (5,4%), l'appartenance à un réseau d'amis (1,1%), et diplôme (1%). Il reste à noter que les entreprises formelles ont un critère basé sur la performance (45,4%) et l'ancienneté dans l'entreprise (4,4%), alors que les firmes informelles ont un critère en majorité basé sur la performance (58,9%), les affinités familiales (3,4%) et l'ancienneté en entreprise (5,9%). Quelle en soit la forme juridique, le type et le secteur d'activité de la firme, le principal mode de promotion est en majorité basé sur la performance. Il n'en demeure pas aussi de la ville de localisation de la firme. En effet, 42,9% ; 54,3% et 59,5% d'entreprises enquêtées respectivement à Bafoussam, à Douala et à Yaoundé ont un critère de promotion basé à quelques exception près sur la performance.

Tableau 3.5 : Répartition (en %) des managers suivant le principal critère de promotion de leurs employés

		Principal critère de promotion de vos employés							Total	
		Performance	Diplôme	Affinité familiale	Appartenance à un réseau religieux	Appartenance à un réseau professionnel	Appartenance à un réseau d'amis	Ancienneté dans l'entreprise		Autre (préciser)
Formalité de l'entreprise	Formelle	45,4	,5	2,4	,0	,0	1,0	4,4	46,3	100,0
	Informelle	58,9	1,2	3,4	,2	,5	1,2	5,9	28,6	100,0
Secteur d'activité	Primaire	50,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	50,0	100,0
	Secondaire	53,1	,6	3,4	,6	,6	1,1	5,6	35,0	100,0
	Tertiaire	55,0	1,2	3,0	,0	,2	1,2	5,4	34,0	100,0
Type d'entreprise	TPE	58,1	1,1	3,5	,3	,5	1,4	6,2	28,9	100,0
	PE	55,6	3,2	3,2	,0	,0	,0	4,8	33,3	100,0
	ME	36,4	,0	1,8	,0	,0	1,8	1,8	58,2	100,0
	GE	50,8	,0	2,4	,0	,0	,8	4,8	41,3	100,0
Forme juridique de l'entreprise	SARL	41,0	1,0	3,0	,0	,0	1,0	4,0	50,0	100,0
	SA	56,1	,0	2,4	,0	,0	1,2	4,9	35,4	100,0
	EI	57,9	1,1	2,9	,3	,5	,8	6,3	30,2	100,0
	GIC/Coopérative	60,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	40,0	100,0
	SUARL/SARLU	75,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	25,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	,0	14,3	,0	,0	,0	,0	57,1	100,0
	Autre	25,0	,0	,0	,0	,0	,0	25,0	50,0	100,0
	Aucune	55,9	2,9	5,9	,0	,0	5,9	,0	29,4	100,0
Ville	Bafoussam	42,9	,0	2,9	,0	,0	,0	10,0	44,3	100,0
	Douala	54,3	,8	2,9	,3	,3	1,6	5,2	34,6	100,0
	Yaoundé	59,5	1,8	3,7	,0	,6	,6	3,7	30,1	100,0
Ensemble		54,4	1,0	3,1	0,2	0,3	1,1	5,4	34,5	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun2014

3.2 Genre et promotion dans l'emploi

L'aspect genre en tant que contributives à une diversification de la main-d'œuvre à l'entreprise, les femmes peuvent être considérées comme un élément moteur de la performance de l'entreprise au même titre que les hommes. Il est donc nécessaire de faire un détour par la notion genre pour savoir si la féminisation des équipes bénéficie des mêmes avantages de promotion. Pour cela, une femme et un homme respectent-ils les mêmes critères de promotion ?

Tableau 3.6 : Répartition (en %) des managers suivant leur préférence entre homme et femme de l'entreprise

		Si une femme et un homme respectent les mêmes critères de promotion, qui allez-vous promouvoir ?			Total
		Hommes	Femme	Données manquantes	
Formalité de l'entreprise	Formelle	29,3	29,8	41,0	100,0
	Informelle	46,7	23,5	29,8	100,0
Secteur d'activité	Primaire	25,0	50,0	25,0	100,0
	Secondaire	40,1	26,0	33,9	100,0
	Tertiaire	41,5	24,9	33,6	100,0
Type d'entreprise	TPE	45,9	24,1	30,0	100,0
	PE	52,4	11,1	36,5	100,0
	ME	30,9	23,6	45,5	100,0
	GE	24,6	38,1	37,3	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	28,0	26,0	46,0	100,0
	SA	34,1	35,4	30,5	100,0
	EI	46,0	23,0	31,0	100,0
	GIC/Coopérative	40,0	40,0	20,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	25,0	25,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	42,9	57,1	100,0
	Autre	25,0	,0	75,0	100,0
	Aucune	47,1	26,5	26,5	100,0
Ville	Bafoussam	35,7	25,7	38,6	100,0
	Douala	39,6	26,0	34,4	100,0
	Yaoundé	46,0	24,5	29,4	100,0
Ensemble		40,9	25,6	33,6	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Les hommes ont 40,9% de chance d'avoir une promotion par rapport aux femmes (25,6%). Si cet écart est maintenu dans les entreprises informelles avec 46,7% des hommes et 23,5% des femmes, tel n'est pas le cas pour les entreprises du secteur formel auquel les femmes (29,3%) et hommes (29,3%) ont les mêmes chances de promotion. En ce qui concerne les variables telles que : le secteur d'activité, le type d'entreprise, la forme juridique, la ville de localisation de la firme, l'analyse statistique établit l'existence d'une liaison forte entre le sexe du manager et les critères de promotion dans l'emploi.

3.3 Gratifications des employés

Tableau 3.7 : Répartition (en %) des managers qui octroient des gratifications spéciales des motivations en cas de travaux spécifiques ou de résultat positif aux employés

		Les employés perçoivent-ils de gratifications spéciales ou une motivation en cas de travaux spécifiques ou de résultat positif		Total
		Oui	Non	
Formalité de l'entreprise	Formelle	46,3	53,7	100,0
	Informelle	65,0	35,0	100,0
Secteur d'activité	Primaire	50,0	50,0	100,0
	Secondaire	58,2	41,8	100,0
	Tertiaire	59,2	40,8	100,0
Type d'entreprise	TPE	64,6	35,4	100,0
	PE	66,7	33,3	100,0
	ME	36,4	63,6	100,0
	GE	47,6	52,4	100,0
Forme juridique de l'entreprise	SARL	45,0	55,0	100,0
	SA	52,4	47,6	100,0
	EI	64,0	36,0	100,0
	GIC/Coopérative	20,0	80,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	50,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	71,4	100,0
	Autre	50,0	50,0	100,0
	Aucune	70,6	29,4	100,0
Ville	Bafoussam	55,7	44,3	100,0
	Douala	58,8	41,2	100,0
	Yaoundé	60,1	39,9	100,0
Ensemble		58,8	41,2	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

La gratification du personnel est l'un des éléments qui stimule leur performance dans le travail. En réponse à la question de savoir si les managers accordent souvent des gratifications aux employés en cas des travaux spéciaux ou de bons résultats, il ressort que 58,8% des managers ont répondu par l'affirmative. Cette proportion est plus élevée dans les TPE et les PE (plus de 60%). Suivant le type d'entreprise, seulement 36,4% des ME et 47,6% des GE accordent des motivations en cas de travaux spécifiques. Quant à la forme juridique, seulement 20% des GIC et 28,6% des entreprises publiques ou parapubliques priment les employés en cas de résultat positif.

4. Contrainte à l'entrepreneuriat féminin

En matière entrepreneuriale, les femmes rencontrent certainement des contraintes particulières et ont leurs propres objectifs et motivations. Indépendamment de la dimension genre qui demeure essentielle dans ce cadre, les problèmes spécifiques rencontrés par les femmes dépendent largement du statut social de la femme qui demeure lié au contexte social, culturel et parfois politique. Carland et Jane (1991) ont ainsi mis en évidence le spécifié de l'entrepreneuriat féminin en terme de différenciations de personnalité et de vision cognitives, sans considérer la femme comme un entrepreneur à part, puisqu'elles déploient pratiquement les mêmes capacités d'initiative et de gestion que les hommes. Néanmoins il faut admettre qu'elles mettent une touche plus personnelle et féminine à leurs compétences classiques dont disposent tout entrepreneur quel que soit son sexe.

Près de 15% de managers trouvent que la loi écrite constitue une entrave à l'entrepreneuriat féminin, alors que 23,6% d'entre eux pointent plutôt les coutumes et croyances ancestrales comme entrave à l'entrepreneuriat féminin. Pour 53,1% d'entrepreneurs, le manque de motivation et la maternité constituent une entrave à l'entrepreneuriat féminin. Un peu plus de 20% de managers pensent que la religion est une entrave à l'entrepreneuriat féminin ; alors que l'absence de formation à l'entrepreneuriat est citée à 47,9% comme entrave à l'entrepreneuriat féminin. L'environnement des affaires n'est pas en reste, pour 35% de managers, il n'est pas favorable. L'environnement des affaires n'est pas en reste, pour 35% de managers, il n'est pas favorable.

Tableau 3.8 : Entrave à l'entrepreneuriat féminin

		Pourcentage d'entreprises pour lesquelles la loi écrite est une entrave à l'entrepreneuriat féminin	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles la coutume croyances ancestrales est une entrave à l'entrepreneuriat féminin	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles la maternité est une entrave à l'entrepreneuriat féminin	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles la religion est une entrave à l'entrepreneuriat féminin	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles l'absence de formation à l'entrepreneuriat est une entrave à l'entrepreneuriat féminin	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles le manque de motivation est une entrave à l'entrepreneuriat féminin	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles l'environnement des affaires est une entrave à l'entrepreneuriat féminin	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	13,2	21,5	52,2	21,5	40,5	43,4	28,8	205
	Informelle	14,2	24,7	53,8	20,8	51,6	57,9	38,1	409
Secteur d'activité	Primaire	37,5	25,0	75,0	12,5	75,0	50,0	50,0	8
	Secondaire	13,6	24,3	50,3	20,9	46,9	52,5	28,8	177
	Tertiaire	13,5	23,3	54,1	21,2	47,8	53,4	37,3	429
Type d'entreprise	TPE	14,6	25,9	54,3	21,1	51,1	57,0	35,9	370
	PE	7,9	12,7	50,8	17,5	44,4	54,0	46,0	63
	ME	12,7	18,2	41,8	16,4	41,8	41,8	21,8	55
	GE	15,1	24,6	56,3	24,6	42,9	46,0	32,5	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	13,0	24,0	52,0	19,0	34,0	48,0	29,0	100
	SA	14,6	22,0	54,9	29,3	46,3	43,9	32,9	82
	EI	14,8	24,3	53,2	20,1	50,8	56,9	37,0	378
	GIC/Coopérative	20,0	,0	60,0	,0	40,0	60,0	,0	5
	SUARL/SARLU	,0	25,0	50,0	,0	50,0	25,0	50,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	14,3	71,4	42,9	57,1	28,6	42,9	7
	Autre	25,0	25,0	25,0	,0	25,0	50,0	50,0	4
	Aucune	5,9	23,5	52,9	20,6	61,8	55,9	35,3	34
Ville	Bafoussam	11,4	25,7	50,0	10,0	41,4	51,4	22,9	70
	Douala	13,9	21,3	51,4	23,1	47,0	51,4	35,7	381
	Yaoundé	14,7	28,2	58,9	20,9	52,8	57,7	38,7	163
Ensemble	13,8	23,6	53,3	21,0	47,9	53,1	35,0	614	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

5. Participation à la prise de décision

La capacité de la prise de décision est liée à la capacité managériale et constitue un enjeu de gestion dans une perspective de plus en plus affirmée (Chabaud et al. 2008). Compte tenu de la complexité des activités (tâches) du manager qui doit à la fois piloter les activités entrepreneuriales et assurer le management de l'entreprise, leur réalisation nécessite, d'après Bird (1989), une multitude de compétences. D'où la participation de certains employés à la prise de décision. Cette participation des employés et collaborateurs met en exergue une place de choix dans la concrétisation du processus de création, de croissance et du développement de l'entreprise. Suite la théorie du capital humain qui considère que la connaissance augmente la capacité des individus et contribue à la gestion des activités (Becker 1964), cette participation doit refléter le niveau et le cadre socioprofessionnel pour générer la création de valeur (Davidsson 2002). La prise de décision est alors une participation au développement de l'entreprise de certains employée et collaborateurs qui n'occupent pas les postes de décision.

Tableau 3.9 : Répartition (en %) des managers suivant qu'ils impliquent leurs employés dans la prise des décisions de l'entreprise

		Implication des employés dans la prise des décisions dans l'entreprise					Total
		Toujours	Souvent	Rarement	Jamais	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	de Formelle	9,8	24,9	10,7	22,9	31,7	100,0
	Informelle	11,2	39,9	10,5	17,4	21,0	100,0
Secteur d'activité	Primaire	,0	37,5	,0	37,5	25,0	100,0
	Secondaire	14,7	29,4	10,2	19,2	26,6	100,0
	Tertiaire	9,3	37,1	11,0	18,9	23,8	100,0
Type d'entreprise	TPE	11,1	39,5	10,8	18,1	20,5	100,0
	PE	11,1	39,7	11,1	7,9	30,2	100,0
	ME	9,1	18,2	5,5	23,6	43,6	100,0
	GE	10,3	26,2	11,9	26,2	25,4	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	6,0	30,0	6,0	22,0	36,0	100,0
	SA	13,4	23,2	15,9	25,6	22,0	100,0
	EI	11,6	38,4	10,3	16,4	23,3	100,0
	GIC/Coopérative	,0	40,0	,0	40,0	20,0	100,0
	SUARL/SARLU	25,0	25,0	,0	25,0	25,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	14,3	28,6	28,6	28,6	100,0
	Autre	,0	50,0	,0	,0	50,0	100,0
Ville	Aucune	11,8	41,2	14,7	23,5	8,8	100,0
	Bafoussam	11,4	31,4	8,6	15,7	32,9	100,0
	Douala	10,0	35,7	10,0	19,2	25,2	100,0
	Yaoundé	12,3	34,4	12,9	20,9	19,6	100,0
Ensemble		10,7	34,9	10,6	19,2	24,6	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Dans le cas du Cameroun, pour piloter et mesurer la performance de leur entreprise, les managers impliquent certains employés dans la gestion et la prise. Environ 56% des managers impliquent au moins un de leurs employés dans la prise des décisions. Même dans les entreprises du secteur informel (11,2%), les managers impliquent toujours les employés dans la prise de décision, ce qui n'est pas le cas pour les managers du secteur primaire.

Quel que soit le type de l'entreprise, toutes les sphères d'entreprise selon la répartition de l'INS 2009 (11,1% des TPE, 11,1% de PE, 9,1 des ME et 10,3% des GE) impliquent toujours leur personnel dans la prise de décision. Mais suivant la forme juridique de ces firmes, les managers des GIC et des Entreprise Publique/Parapublique ne font pas toujours confiance aux employés. Cette pratique semble être sans effet pour les managers des entreprises publiques et parapubliques qui sont pour la plupart nommé sur les bases subjectives.

Toute organisation est supposée avoir pour but, via la coopération, de produire un surplus par la répartition devant se faire de façon à garantir la pérennité de l'organisation en obtenant le concours des différents collaborateurs. La vision de la collaboration managériale s'adapte ainsi au modèle de création et/ou de répartition des responsabilités, lesquelles eux-mêmes associées à une conception particulière de l'efficacité et de la firme. On distingue le courant disciplinaire du courant cognitif. En ce qui concerne les entreprises enquêtées, 58,8% des managers délèguent une partie de leur pouvoir en fonction de leur disponibilité à certains responsables. Déléguer certaines (ou la totalité) de leurs responsabilités à leurs collaborateurs en cas d'empêchement représente une mesure d'efficacité. Contrairement aux entreprises formelles (48,8%), les managers des entreprises informelles délèguent plus de 60% de leur pouvoir à certains responsables en cas d'indisponibilité. Les entreprises du secteur informel étant en majorité les entreprises individuelles, il serait très facile pour le propriétaire de faire confiance à n'importe quel employé en cas d'indisponibilité ; contrairement au entreprise du secteur où il faut les procédures administratives. Quel que soit la forme juridique et le secteur d'activité de l'entreprise, plus de 50% des managers délèguent certains de leur responsabilité à leurs collaborateurs. Cette proportion varie avec la taille des entreprises 63% des TPE, 63,3% de PE, 36,4% des ME et 54% des GE. En raison des asymétries d'information entre les acteurs économiques et des conflits d'intérêts qui les opposent, la gestion centralisée ne permet pas créer le maximum de valeur et d'exploiter au mieux l'ensemble des opportunités de la firme.

Tableau 3.10 : Répartition (en %) des managers selon qu'ils délèguent certaines (ou la totalité) de leurs responsabilités à leurs collaborateurs en cas d'empêchement

		Délégation de pouvoir à certains responsables de l'entreprise		Total
		Oui	Non	
Formalité de l'entreprise	Formelle	48,8	51,2	100,0
	Informelle	63,8	36,2	100,0
Secteur d'activité	Primaire	50,0	50,0	100,0
	Secondaire	53,1	46,9	100,0
	Tertiaire	61,3	38,7	100,0
Type d'entreprise	TPE	63,0	37,0	100,0
	PE	63,5	36,5	100,0
	ME	36,4	63,6	100,0
	GE	54,0	46,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise	SARL	47,0	53,0	100,0
	SA	54,9	45,1	100,0
	EI	62,7	37,3	100,0
	GIC/Coopérative	60,0	40,0	100,0
	SUARL/SARLU	75,0	25,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	42,9	57,1	100,0
	Autre	50,0	50,0	100,0
	Aucune	61,8	38,2	100,0
Ville	Bafoussam	52,9	47,1	100,0
	Douala	58,3	41,7	100,0
	Yaoundé	62,6	37,4	100,0
Ensemble		58,8	41,2	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

L'employé étant une ressource humaine d'ajustement du fonctionnement de son entreprise, il peut apporter un éclairage sur la gestion de certaines activités courantes. Pour cela, une gestion autonome des activités courante est une activité qui incombe à tout employé. Les résultats montrent que, 92,6% des managers accordent au moins un niveau d'autonomie pour la gestion des activités courantes à leurs employés. Quel que soit le degré de formalité de la firme, la ville de localisation et le type de l'entreprise, cette proportion est la même. Suivant la forme juridique et le secteur d'activité, les managers des entreprises Publiques ou Parapubliques (100%) n'accordent aucune autonomie aux employés en matière des activités courantes. En tant qu'entité productive à but non lucratif, l'autonomie de gestion des activités est donnée par nomination ou par décret.

Tableau 3.11 : Répartition (en %) des managers accordant à leurs employés un niveau d'autonomie pour la gestion des activités courantes

		Pour la gestion des activités courantes			Total
		Nul	Partiel	Total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	10,0	52,0	38,0	100,0
	Informelle	6,5	55,6	37,9	100,0
Secteur d'activité	Primaire	,0	50,0	50,0	100,0
	Secondaire	8,5	55,3	36,2	100,0
	Tertiaire	7,2	54,4	38,4	100,0
Type d'entreprise	TPE	6,4	55,8	37,8	100,0
	PE	7,5	50,0	42,5	100,0
	ME	15,0	40,0	45,0	100,0
	GE	8,8	57,4	33,8	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	14,9	48,9	36,2	100,0
	SA	6,7	60,0	33,3	100,0
	EI	5,5	54,4	40,1	100,0
	GIC/Coopérative	33,3	66,7	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	100,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	100,0	,0	100,0
	Autre	50,0	50,0	,0	100,0
	Aucune	9,5	42,9	47,6	100,0
Ville	Bafoussam	5,4	51,4	43,2	100,0
	Douala	9,0	52,3	38,7	100,0
	Yaoundé	4,9	60,8	34,3	100,0
Ensemble		7,5	54,6	38,0	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

L'accord d'un niveau d'autonomie en matière d'investissement à ses employés est considéré comme une prise de participation dans le capital de la firme. Cette prise de participation peut donner une autonomie aux employés de devenir actionnaire en fonction de leur niveau d'investissement. Ce qui peut selon Jensen et Merling (1976) entraîner un problème de conflit et de contrôle. Malgré cela, plus de 4 managers 10 ont opté d'accorder une autonomie en matière d'investissement à certains de leur employés. Suivant la forme juridique, les managers des entreprises Publiques ou Parapubliques (100%) n'accordent aucune autonomie aux employés en matière d'investissement. Ceci se justifie par le fait que les entreprises étatiques et parapubliques ne sont pas autonomes.

Tableau 3.12 : Répartition (en %) des managers accordant à leurs employés un niveau d'autonomie en matière d'investissement

		En matière d'investissement			Total
		Nul	Partiel	Total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	61,0	36,0	3,0	100,0
	Informelle	56,7	36,0	7,3	100,0
Secteur d'activité	Primaire	75,0	25,0	,0	100,0
	Secondaire	58,5	36,2	5,3	100,0
	Tertiaire	57,4	36,1	6,5	100,0
Type d'entreprise	TPE	59,2	33,5	7,3	100,0
	PE	45,0	50,0	5,0	100,0
	ME	65,0	35,0	,0	100,0
	GE	58,8	36,8	4,4	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	63,8	36,2	,0	100,0
	SA	66,7	28,9	4,4	100,0
	EI	55,7	35,9	8,4	100,0
	GIC/Coopérative	66,7	33,3	,0	100,0
	SUARL/SARLU	100,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	100,0	,0	,0	100,0
	Autre	,0	100,0	,0	100,0
Ville	Aucune	42,9	57,1	,0	100,0
	Bafoussam	70,3	21,6	8,1	100,0
	Douala	52,7	38,7	8,6	100,0
	Yaoundé	64,7	35,3	,0	100,0
Ensemble		57,9	36,0	6,1	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

L'accord d'un niveau d'autonomie en matière de recrutement aux employés est généralement considéré comme la prise de décision contribuant au développement de l'entreprise. Pour cela, au moins 40% des managers accordent à leurs employés un niveau d'autonomie (partiel ou total) en matière de recrutement/licenciement. Ce degré de confiance est de même quel que soit la formalité des entreprises. Il en est de même pour le secteur d'activité à la seule différence des managers du secteur primaire qui accordent seulement 25% d'autonomie à leurs employés. Quel que soit le type d'entreprise, la forme juridique et la ville de localisation de l'entreprise, plus de 60% des managers n'accordent aucune autonomie à leurs employés.

Tableau 3.13 : Répartition (en %) des managers accordant à leurs employés un niveau d'autonomie en matière de recrutement/licenciement

		En matière de recrutement/licenciement			Total
		Nul	Partiel	Total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	61,0	35,0	4,0	100,0
	Informelle	59,4	35,2	5,4	100,0
Secteur d'activité	Primaire	75,0	25,0	,0	100,0
	Secondaire	66,0	28,7	5,3	100,0
	Tertiaire	57,4	37,6	4,9	100,0
Type d'entreprise	TPE	60,5	33,9	5,6	100,0
	PE	55,0	42,5	2,5	100,0
	ME	60,0	30,0	10,0	100,0
	GE	60,3	36,8	2,9	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	61,7	38,3	,0	100,0
	SA	57,8	35,6	6,7	100,0
	EI	59,9	34,2	5,9	100,0
	GIC/Coopérative	66,7	33,3	,0	100,0
	SUARL/SARLU	66,7	33,3	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	66,7	33,3	,0	100,0
	Autre	,0	100,0	,0	100,0
	Aucune	61,9	33,3	4,8	100,0
Ville	Bafoussam	67,6	29,7	2,7	100,0
	Douala	58,1	35,6	6,3	100,0
	Yaoundé	60,8	36,3	2,9	100,0
Ensemble		59,8	35,2	5,0	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

7. Contrôle financier et suivi de la performance

La survie et la prospérité des PME dépendent, en partie, de la qualité des outils de gestion dont elles disposent (Bergeron, 2000). Le contrôle de gestion est, en ce sens, constitué des dispositifs et procédures qui permettent aux responsables d'avoir une certaine maîtrise de leurs propres missions et des actions de leurs équipes (Bouquin, 2005). Le contrôle est alors un système d'information qui permet de vérifier que les objectifs ont été atteints (contrôle d'efficacité) et de s'assurer que la consommation de moyens n'a pas été excessive eu égard aux résultats obtenus (contrôle d'efficience).

Au-delà de ses dimensions techniques, qui lui permettent d'éclairer les décisions économiques, le contrôle inclut des aspects humains puisqu'il vise à normaliser les comportements. De ce fait, il se situe à l'intersection des domaines comptable et organisationnel, ce qui le rend d'autant plus difficile à appréhender (Bouquin, 2001). Cette

relation étroite entre pôle « technique » et pôle « humain », comme celle entre conformité et performance placent le contrôle de gestion dans un univers paradoxal (Simons, 1995) et conditionne les approches de contrôle de gestion (financiers, par les coûts et par les tableaux de bords) mis en œuvre dans diverses organisations et leurs implications sur la rentabilité de l'entreprise.

Pour piloter et mesurer la performance de leur entreprise, les managers utilisent plusieurs outils de contrôle de gestion : le calcul des coûts, la gestion budgétaire ou d'autres instruments⁸. Dans le cas du Cameroun, le calcul des coûts est l'instrument le plus utilisé et près de 56% de manager l'ont adopté. Son utilisation même par les entreprises à faibles niveau d'organisation [informelle (61,5%), TPE (61,7%), PE (63,9%), EI (60,3%), GIC (66,7%), etc.] trouve une explication dans la facilité à implémenter cet outil de contrôle. La gestion budgétaire qui est un outil de contrôle de gestion plus élaboré n'est utilisée que par 15,1% d'entreprises. Elle semble être un outil complémentaire car le pourcentage d'entreprise qui l'adopte n'est pas élevé même dans les entreprises susceptibles d'avoir une organisation acceptable. Ainsi, environ 13% d'entreprises formelles ou ayant le statut de SARL l'ont adopté.

⁸ Il est important de noter qu'un manager peut utiliser plusieurs outils de gestion à la fois.

Tableau 3.14 : Répartition(en%) des managers suivant les outils de contrôle de gestion utilisés pour mesurer et piloter la performance de votre entreprise

		Pourcentage de manager utilisant le calcul des coûts comme outil de contrôle de gestion pour mesurer et piloter la performance de votre entreprise	Pourcentage de manager utilisant la gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion pour mesurer et piloter la performance de votre entreprise	Pourcentage de manager n'utilisant aucuns outils spécifiques (tableau de bord, calcul des coûts...) pour mesurer et piloter la performance de votre entreprise	Pourcentage de manager utilisant d'autres outils de contrôle de gestion pour mesurer et piloter la performance de votre entreprise	Effectif total
Formalité de l'entreprise	de Formelle	46,0	13,7	28,1	6,5	139
	Informelle	61,5	15,9	19,4	9,1	252
Secteur d'activité	Primaire	75,0	,0	25,0	25,0	4
	Secondaire	59,2	14,2	20,0	7,5	120
	Tertiaire	54,3	15,7	23,6	8,2	267
Type d'entreprise	TPE	61,7	17,4	19,1	8,7	230
	PE	63,9	13,9	25,0	2,8	36
	ME	39,5	7,0	37,2	16,3	43
	GE	45,1	13,4	23,2	4,9	82
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	48,6	13,5	33,8	8,1	74
	SA	43,8	10,4	27,1	6,2	48
	EI	60,3	15,8	18,8	9,0	234
	GIC/Coopérative	66,7	,0	33,3	,0	3
	SUARL/SARLU	66,7	66,7	,0	,0	3
	Entreprise Publique/Parapublique	60,0	20,0	,0	,0	5
	Autre	,0	,0	100,0	,0	1
Ville	Aucune	60,9	17,4	17,4	8,7	23
	Bafoussam	62,7	19,6	23,5	2,0	51
	Douala	54,3	14,3	22,4	9,0	245
	Yaoundé	56,8	14,7	22,1	9,5	95
Ensemble		56,0	15,1	22,5	8,2	391

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Le calcul des coûts ou de la gestion budgétaire sont souvent considérés comme des outils traditionnels de contrôle de gestion. Mais, le tableau de bord considéré comme outil de contrôle de gestion permet à l'entreprise d'obtenir des meilleures performances (Ahsina, 2011 ; Elhamma, 2012). Le tableau de bord comme outil de contrôle de gestion et efficace lorsqu'il prend en compte les indicateurs financiers, la satisfaction des clients et le l'état des relations avec les autres partenaires de l'entreprises.

Concernant la prise en compte des indicateurs financiers dans le tableau de bord, près de 75% de manager estiment que son intégration dans le tableau de bord est au moins forte. Par contre, les entreprises du secteur primaire (25%) intègrent moins les indicateurs financiers dans leur tableau de bord.

Tableau 3.15 : Répartition (en %) des managers selon niveau d'intégration des indicateurs financiers dans leur tableau de bord

		Indicateurs financiers					Valeur manquante	Total
		très faible	faible	moyenne	forte	très forte		
Formalité de l'entreprise	Formelle	4,8	3,2	11,1	38,1	38,1	4,8	100,0
	Informelle	8,6	4,6	10,6	25,2	49,7	1,3	100,0
Secteur d'activité	Primaire	25,0	,0	25,0	50,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	7,4	1,9	11,1	22,2	51,9	5,6	100,0
	Tertiaire	7,1	5,1	10,3	30,8	45,5	1,3	100,0
Type d'entreprise	TPE	8,1	4,4	10,3	23,5	52,2	1,5	100,0
	PE	8,0	8,0	8,0	32,0	40,0	4,0	100,0
	ME	10,0	10,0	10,0	40,0	30,0	,0	100,0
	GE	4,7	,0	14,0	41,9	34,9	4,7	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	8,0	12,0	12,0	28,0	32,0	8,0	100,0
	SA	3,1	,0	12,5	43,8	40,6	,0	100,0
	EI	7,9	2,9	8,6	26,6	51,8	2,2	100,0
	GIC/Coopérative	,0	50,0	50,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	,0	,0	50,0	50,0	,0	100,0
	Autre	,0	,0	33,3	33,3	33,3	,0	100,0
Aucune	20,0	10,0	20,0	20,0	30,0	,0	100,0	
Ville	Bafoussam	5,3	10,5	10,5	15,8	52,6	5,3	100,0
	Douala	7,7	2,3	12,3	30,8	45,4	1,5	100,0
	Yaoundé	7,7	6,2	7,7	29,2	46,2	3,1	100,0
Ensemble		7,5	4,2	10,7	29,0	46,3	2,3	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

La prise en compte de la satisfaction des clients dans le tableau de bord est moins forte que celle des indicateurs financiers mais reste appréciable. Au Cameroun, près de 70% d'entreprises intègrent la satisfaction des employés dans leur tableau de bord. Cette prise en compte du client dans son tableau de bord reste remarquable même dans les entreprises qui ont un faible niveau d'organisation. Le tableau ci-dessous indique par exemple que près 67% de manger du secteur informel, plus de 70% d'EI et près de 69% de TPE intègrent la satisfaction du client dans leur tableau de bord. Ce comportement met en évidence la place prépondérante de la performance ou rentabilité financière dans les stratégies de développement des entreprises à travers des indicateurs indirects comme la part de marché et/ou la fidélisation des clients.

Tableau 3.16 : Répartition (en %) des managers le selon niveau d'intégration du niveau de satisfaction des clients dans leur tableau de bord

		Niveau de satisfaction des clients					Valeur manquante	Total
		Très faible	faible	moyenne	forte	très forte		
Formalité de l'entreprise	de Formelle	4,8	3,2	11,1	36,5	41,3	3,2	100,0
	Informelle	11,3	8,6	11,3	35,1	32,5	1,3	100,0
Secteur d'activité	Primaire	25,0	25,0	,0	25,0	25,0	,0	100,0
	Secondaire	5,6	1,9	11,1	40,7	37,0	3,7	100,0
	Tertiaire	10,3	8,3	11,5	34,0	34,6	1,3	100,0
Type d'entreprise	TPE	11,8	8,8	11,0	36,8	30,1	1,5	100,0
	PE	4,0	4,0	12,0	32,0	44,0	4,0	100,0
	ME	10,0	10,0	10,0	20,0	50,0	,0	100,0
	GE	4,7	2,3	11,6	37,2	41,9	2,3	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	16,0	8,0	4,0	28,0	36,0	8,0	100,0
	SA	,0	3,1	15,6	37,5	43,8	,0	100,0
	EI	10,1	6,5	11,5	36,7	33,8	1,4	100,0
	GIC/Coopérative	,0	,0	,0	50,0	50,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	,0	,0	100,0	,0	,0	100,0
	Autre	,0	,0	33,3	,0	66,7	,0	100,0
Aucune	20,0	20,0	10,0	30,0	20,0	,0	100,0	
Ville	Bafoussam	5,3	5,3	15,8	36,8	36,8	,0	100,0
	Douala	10,0	6,2	9,2	35,4	37,7	1,5	100,0
	Yaoundé	9,2	9,2	13,8	35,4	29,2	3,1	100,0
Ensemble		9,3	7,0	11,2	35,5	35,0	1,9	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Par contre, les managers semblent ne pas prendre en compte les processus de gestion interne tels que : le gain de temps, l'amélioration de la qualité des biens et des services, etc.

Seulement 53,8% d'entreprise intègrent au moins fortement les processus de gestion interne dans leur tableau de bord. Les entreprises qui négligent plus cet aspect sont celles du secteur public (50%), les entreprises du secteur primaire (25%), les moyennes entreprises ou celles qui sont situées à Yaoundé (près de 20%).

Tableau 3.17 : Répartition (en %) des managers le selon niveau d'intégration du niveau d'amélioration des processus internes (gain de temps, amélioration de la qualité des biens et services...) dans leur tableau de bord

	Niveau d'amélioration des processus internes (gain de temps, amélioration de la qualité des biens et services...)						Total	
	Très faible	faible	moyenne	forte	très forte	Valeur manquante		
Formalité de l'entreprise	Formelle	9,5	1,6	30,2	41,3	11,1	6,3	100,0
	Informelle	7,3	11,9	21,9	33,8	20,5	4,6	100,0
Secteur d'activité	Primaire	,0	25,0	,0	75,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	5,6	7,4	33,3	33,3	14,8	5,6	100,0
	Tertiaire	9,0	9,0	21,8	35,9	19,2	5,1	100,0
Type d'entreprise	TPE	8,1	12,5	19,9	34,6	20,6	4,4	100,0
	PE	4,0	4,0	36,0	32,0	16,0	8,0	100,0
	ME	20,0	,0	40,0	20,0	10,0	10,0	100,0
	GE	7,0	2,3	27,9	46,5	11,6	4,7	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	12,0	,0	36,0	36,0	8,0	8,0	100,0
	SA	3,1	3,1	28,1	50,0	15,6	,0	100,0
	EI	7,9	11,5	21,6	32,4	20,1	6,5	100,0
	GIC/Coopérative	,0	,0	,0	50,0	50,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	50,0	,0	,0	50,0	,0	,0	100,0
	Autre	33,3	,0	33,3	33,3	,0	,0	100,0
Ville	Aucune	,0	20,0	30,0	40,0	10,0	,0	100,0
	Bafoussam	5,3	5,3	26,3	47,4	10,5	5,3	100,0
	Douala	8,5	7,7	23,8	37,7	17,7	4,6	100,0
	Yaoundé	7,7	12,3	24,6	29,2	20,0	6,2	100,0
Ensemble	7,9	8,9	24,3	36,0	17,8	5,1	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Il est déjà appréciable que les entreprises camerounaises adoptent les outils traditionnels et modernes de contrôle de gestion. Ces comportements sont nouveaux comme l'indique les résultats du tableau relatif à l'expérience des managers dans l'utilisation des outils de contrôle de gestion. En effet, 16,3% d'entreprises utilisent depuis moins d'une année les outils de contrôle de gestion et plus de 37% les utilisent depuis trois ans au plus. Seulement 36,5% d'entreprises utilisent ces outils depuis 4 ans au moins. La plupart d'entreprises basées à

Yaoundé (près de 40%) utilisent depuis au moins 4 ans les outils de contrôle de gestion. Cette pratique est plus ancienne dans les SUARL/SARLU (50%), les SA (40,2%), entreprises publiques (42,9%). L'analyse par rapport à la taille de l'entreprise indique que les TPE et les PE sont plus anciens dans l'utilisation des outils de gestion par rapport aux ME et aux GE. Près de 39% des managers des deux premiers groupes d'entreprises utilisent les outils de contrôle de gestion depuis 4 ans au moins alors que ce pourcentage est de 21,8% pour les managers des ME et de 35% pour ceux des GE.

Tableau 3.18 : Répartition (en %) des managers selon le temps d'utilisation des outils actuel(s) de contrôle de gestion

		Depuis combien de temps environ utilisez-vous votre (vos) outil actuel(s) de contrôle de gestion?						Total
		moins d'un an	1 an	2 ans	3ans	4 ans ou plus.	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	6,8	16,1	10,2	7,3	34,6	24,9	100,0
	Informelle	5,6	7,3	10,5	12,7	37,4	26,4	100,0
Secteur d'activité	Primaire	,0	37,5	12,5	,0	37,5	12,5	100,0
	Secondaire	4,5	9,6	9,0	10,7	39,0	27,1	100,0
	Tertiaire	6,8	10,0	11,0	11,2	35,4	25,6	100,0
Type d'entreprise	TPE	5,7	7,6	10,0	13,0	38,4	25,4	100,0
	PE	4,8	7,9	11,1	4,8	39,7	31,7	100,0
	ME	5,5	14,5	7,3	10,9	21,8	40,0	100,0
	GE	7,9	17,5	12,7	7,9	35,7	18,3	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	6,0	17,0	11,0	7,0	31,0	28,0	100,0
	SA	7,3	17,1	9,8	7,3	40,2	18,3	100,0
	EI	5,8	7,9	9,5	12,2	37,3	27,2	100,0
	GIC/Coopérative	,0	,0	40,0	,0	40,0	20,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	,0	25,0	,0	50,0	25,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	14,3	,0	14,3	14,3	42,9	14,3	100,0
	Autre	,0	,0	50,0	,0	25,0	25,0	100,0
Ville	Aucune	5,9	5,9	8,8	20,6	32,4	26,5	100,0
	Bafoussam	5,7	12,9	7,1	8,6	32,9	32,9	100,0
	Douala	5,5	9,2	10,2	11,5	36,0	27,6	100,0
	Yaoundé	7,4	11,7	12,3	10,4	39,3	19,0	100,0
Ensemble	6,0	10,3	10,4	10,9	36,5	25,9	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Conclusion chapitre 3

A la fin de ce chapitre, on constate que l'aptitude d'un meneur d'homme et des idées bien arrêtées sur le style de management à appliquer s'appuie sur un certain nombre de critères (**écoute active, disponibilité, sens des responsabilités, dynamisme, bienveillance, respect**) pour gérer les risques, gérer les facteurs de production, gérer les problèmes imprévisibles et exploiter les connaissances existantes. L'association de ces critères à des qualités de leadership du manager, lui permet de mener :

- Une gestion de ressource humaine : elle se résume à la gratification spécifique ou une motivation en cas de travaux spécifiques ou de résultat positif ; Le système de recrutement le plus pratiqué par l'entreprise, les critères de promotion des employés et l'aspect genre.
- Une gestion des procédures : elle se résume à l'existence ou l'élaboration d'un code éthique ou un manuel de procédure et sa mise en pratique.
- Un contrôle de gestion : implication des employés dans la prise des décisions de l'entreprise, délégation des certaines responsabilités à leurs collaborateurs, l'accord d'un niveau d'autonomie au employés.
- Contrôle financier : mesurer et piloter la performance de l'entreprise, établir un tableau de bord pour le suivis des activités.

Références bibliographiques

Ahsina, K. (2011). Système de contrôle de gestion et performance : essai de modélisation. *Revue du chercheur*, vol. 9, n° 1, Maroc.

Bergeron H. (2000). *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle à appliquer ?* 21^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers.

Bird B.J. (1989), *Entrepreneurial behavior*, Glenview: Scott Foresman Co.

Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, « Que-sais-je ? », Paris, 3^e édition, 127 pages.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York, Harper and Row

Bygrave, W. et C.W. Hofer (1991). Theorising about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, pp. 25 – 36.

Chabaud D., Glachant J-M, Parthenay C. et Y. Perez (2008), Les grands auteurs en économie des organisations, ems Management & Société, Coll. Grands Auteurs, Paris, 414 pp.

Davidsson P. (2002). What entrepreneurship research can do for business and policy practice? *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1, pp. 1 – 20.

Desmarais, C. et E.A. de Chatillon (2010). Le rôle de traduction du manager, *Revue française de gestion*, 6, n°205.

Elhanna, A. (2012). Contrôle de gestion et performance : cas des PME marocaines. CCA, communication au colloque internationale, Management des PME et compétitivité territoriale, ENCG Fès, mars.

Jensen M.C. et W.H. Meckling (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 163-182.

Kaptein, M. (2003). The Diamond of Managerial Integrity. *European Management Journal*, 21, pp.99 – 108.

Kaptein, M. (2003). The Diamond of Managerial Integrity. *European Management Journal*, 21, pp. 99 – 108.

Mortensen, D. et T. Vishwanath (1994). Personal contacts and earnings it is who you know. *Labour Economics*, 1, pp. 187–201.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.

Chapitre 4 : Capacités d'innovation

Dans l'environnement économique actuel dominé par l'accélération des changements technologiques, les exigences accrues des clients et une offre des biens et services plus étendue, l'innovation est présentée comme l'élément clé de la performance des entreprises. A ce titre, les entreprises incapables de s'adapter à ces mutations ou qui ont d'énormes difficultés à modifier leur management de manière à l'adapter aux contraintes de leur environnement sont exposées à de nombreuses conséquences comme voire se dissiper leur part de marché ainsi que leur position concurrentielle.

Ainsi, pour y parvenir, elles ont besoin d'un cadre propice et d'un environnement institutionnel incitatif. Car, au-delà des ressources internes qu'elles peuvent mobiliser et des compétences en interne à valoriser, les entreprises doivent également tirer des ressources nécessaires à leur projet d'innovation dans leur environnement.

Toutefois, si les analyses des processus d'innovation dans les entreprises connaissent une avancée significative depuis plusieurs décennies dans les pays développés, dans les pays en développement et au Cameroun en particulier, il s'agit encore de rendre compte du poids de l'innovation dans les entreprises. Cet aspect est primordial car il n'existe quasiment pas d'études permettant d'apprécier le comportement d'innovation de ces entreprises. Par ailleurs, la structure entrepreneuriale du Cameroun peut donner lieu à une autre conceptualisation de l'innovation étant donné le poids des PME et de l'économie informelle.

Par conséquent, il s'agit dans ce chapitre de rendre compte du poids de l'innovation dans les entreprises camerounaises d'une part, et de présenter les ressources utilisées par ces entreprises pour innover ainsi que les facteurs limitant cette capacité d'innovation d'autre part. Cette présentation tient compte de l'hétérogénéité des entreprises puisque nous retraçons les comportements d'innovation suivant leur taille (TPE, PE, ME et GE), leur formalité (formel, informel), leur secteur d'activité (primaire, secondaire et tertiaire), leur localisation (Yaoundé, Douala et Bafoussam), etc.

Le chapitre se présente comme suit. La section 1 revient sur le panorama des formes d'innovation dans les entreprises camerounaises La section 2 présente les sources d'innovation. Enfin, les freins aux activités d'innovation dans les entreprises sont exposés dans la section 3.

1. Panorama des formes d'innovation

L'objectif poursuivi par cette section est de donner un aperçu global des comportements d'innovation des entreprises camerounaises. Mais avant de présenter les différents résultats, il convient de rappeler à quoi renvoie une entreprise innovante dans cette étude. En d'autres termes, il s'agit de spécifier l'approche d'évaluation de l'innovation adoptée dans cette étude.

Car s'il est clairement admis de nos jours que l'innovation est distincte de l'invention et de la découverte, il reste difficile de cerner avec précision à quoi elle renvoie. Selon Schumpeter (1939), l'innovation est perçue comme un changement qualitatif qui donne lieu à des modifications au sein de l'organisation. C'est une «destruction créatrice» qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique en détruisant ses éléments vieillissants au profit d'éléments neufs. Il s'agit d'un processus dans lequel l'innovation précipite l'obsolescence des secteurs existants tout en générant la création de nouvelles activités.

Cette approche de l'innovation est fortement axée sur les activités de recherche et accorde une primauté aux grandes entreprises et aux innovations technologiques. Or, dans un contexte où prédominent les petites unités de production comme le nôtre, une telle approche éliminerait beaucoup d'entreprises qui pourtant sont également concernées par l'innovation. Par conséquent, l'approche adoptée par le manuel d'Oslo (2005) nous semble plausible. Car il considère l'innovation comme la *«la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures»*.

Partant de cette définition, la vision de l'innovation retenue dans cette étude est celle d'une approche interactive et ouverte. De ce fait, l'entreprise innovante est celle qui a mené avec succès des activités d'innovation durant la période d'étude. Autrement dit, c'est *«l'entreprise qui a accompli des produits ou des procédés techniquement nouveaux ou sensiblement améliorés, ou de nouvelles méthodes de commercialisation ou de nouvelles méthodes organisationnelles dans la pratique de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures»*. Une innovation étant accomplie dès lors qu'elle a été introduite sur le

marché. En clair, l'entreprise innovante est celle qui a conduit avec succès des activités d'innovation durant la période d'étude (2011-2013).

Cette définition identifie par conséquent quatre formes d'innovation à savoir l'innovation de produit et de procédé (innovation technologique), l'innovation commerciale et organisationnelle (innovation non technologique). Par ailleurs, étant donné la structure entrepreneuriale de notre cadre d'étude (essentiellement constitué des PME exerçant pour la plupart dans le secteur informel), l'enquête a considéré que l'innovation peut être produite par l'entreprise elle-même et nouvelle pour le marché, ou alors nouvelle pour l'entreprise et non pour le marché, et enfin nouvelle pour l'entreprise et le marché. Ainsi, nous comptabilisons les entreprises qui innovent ponctuellement ou qui n'effectuent pas d'activement de R&D mais qui se servent de leur réseau relationnel (capital social) et des ressources de leur environnement. Enfin, au-delà de ces principales formes d'innovation, nous présentons également un aspect important sur les innovations à savoir les normes et la certification.

1.1. Les innovations de produit et de procédé

Selon le manuel d'Oslo (2005), une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Elle est généralement perçue comme une modification du contenu technologique du bien ou une amélioration de ses conditions d'utilisation. Pour l'entreprise qui l'introduit, il s'agit pour elle d'améliorer les prestations offertes aux clients et de répondre à de nouveaux besoins. Ce type d'innovation repose en général sur des compétences d'interface entre les deux environnements de l'entreprise : en interne, les activités de recherche et développement (R&D) et le marketing ; en externe, les utilisateurs du bien et les concurrents, sources de nouvelles opportunités.

Quant à l'innovation de procédé, elle consiste à la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle, ou sensiblement améliorée. Lesquelles peuvent impliquer des modifications portant sur l'organisation de la production, destiné à diminuer les coûts unitaires de production ou de distribution et sur l'amélioration de la qualité. Ce qui induit des changements significatifs dans les techniques, le matériel ou le logiciel. Pour l'entreprise, il s'agit en général de simplifier le processus de production et de réduire ses coûts, afin de préserver et de renforcer la performance de l'entreprise. Ainsi, contrairement à

l'innovation de produit, l'innovation de procédé repose généralement sur le développement des compétences orientées vers les fournisseurs et surtout les fournisseurs d'équipements.

Du tableau 4.1, il ressort dans l'ensemble que les entreprises camerounaises sont davantage tournées vers les innovations de produit que les innovations de procédé. En ce qui concerne les innovations de produit, on note que les entreprises développent en premier des innovations mineures. En effet, il apparaît que les innovations nouvelles pour l'entreprise sont mises en œuvre par 35,16% des entreprises contre seulement 28,44% pour les innovations développées par les entreprises et qui sont nouvelles pour le marché. Le même constat se dégage lorsqu'on observe les résultats en tenant compte de la taille, de la formalité, du secteur d'activité et de la localisation géographique. En effet, suivant la formalité de l'entreprise par exemple, on note que 37,07% des entreprises formelles ont développé des innovations de produits nouvelles pour leurs entreprises contre 35,61% pour les innovations de produit nouvelles pour le marché.

Quant aux innovations de procédé, il apparaît que les entreprises camerounaises accordent la même importance aux procédés de fabrication et aux méthodes logistiques. En revanche, les activités de soutien et de support constituent la dernière forme d'innovation de procédé des entreprises. Ces différences apparaissent également lorsqu'on tient compte des caractéristiques de l'entreprise. A ce sujet, on observe que les entreprises implantées dans les grandes villes semblent bénéficier des effets externes d'agglomération dans la mesure où elles sont les plus innovantes. En effet le taux d'innovation en procédé des entreprises de Bafoussam atteint difficilement les 15% contre des niveaux d'innovation de plus de 20% pour les entreprises de Yaoundé et Douala.

Tableau 4.1 : Poids des innovations de produit et de procédé en % entre 2011 et 2013

	Innovation nouvelle pour leur marché ou améliorée de manière significative	Innovation nouvelle uniquement pour votre entreprise ou améliorée de manière significative	Nouveautés ou des améliorations significatives de leurs procédés de fabrication ou de production	Nouveautés ou des améliorations significatives de leurs méthodes de logistique	Nouveautés ou des améliorations significatives de leurs activités de soutien ou de support	Effectif	
Formalité de l'entreprise	Formelle	35,61	37,07	30,24	45,37	38,05	205
	Informelle	25,06	34,25	25,06	17,93	20,92	435
Secteur d'activité	Primaire	37,50	37,50	25,00	25,00	12,50	8
	Secondaire	31,84	37,43	49,16	32,40	25,70	179
	Tertiaire	26,93	34,22	17,88	24,50	26,93	453
Type d'entreprise	TPE	24,04	33,50	24,81	16,37	20,20	391
	PE	32,35	35,29	27,94	29,41	27,94	68
	ME	32,73	38,18	30,91	45,45	34,55	55
	GE	38,10	38,89	30,16	49,21	41,27	126
Forme juridique de l'entreprise	SARL	35,64	35,64	22,77	40,59	33,66	101
	SA	30,49	36,59	35,37	50,00	45,12	82
	EI	26,18	36,41	25,19	19,70	21,20	401
	GIC/Coopérative	40,00	60,00	80,00	40,00	40,00	5
	SUARL/SARLU	50,00	25,00	50,00	25,00	50,00	4
	Entreprise Publique/Parapublique	42,86	57,14	42,86	28,57	14,29	7
	Autre	50,00	50,00	75,00	50,00	50,00	4
	Aucune	19,44	8,33	16,67	8,33	16,67	36
Ville	Bafoussam	17,81	13,70	15,07	13,70	9,59	73
	Douala	25,56	34,24	24,32	24,32	25,81	403
	Yaoundé	40,24	46,95	37,80	38,41	35,37	164
Ensemble	28,44	35,16	26,72	26,72	26,41	640	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

1.2. Le mode de paiement des factures

Au-delà des activités de soutien et de support présentés ci-dessus et caractéristiques des innovations de procédé, l'enquête propose également des résultats sur les modes de paiement des factures pratiqués par les entreprises au Cameroun. Les résultats montrent que le principal mode de paiement des factures (67%) dans les entreprises est le paiement en espèces. Ce mode de règlement est suivi du virement bancaire (21,06%) contre 0,5% pour les paiements électroniques et 4,1% pour les autres formes de paiement.

Lorsqu'on tient compte de la taille des entreprises ou de leur formalité, les mêmes résultats sont quasiment observés avec toutefois quelques différences. Par exemple au niveau des entreprises formelles et des grandes entreprises, on constate qu'elles privilégient les

règlements par virements bancaire (59,5% et 70,6% respectivement) alors que les entreprises informelles qui constituent la totalité des TPE et PE utilisent le paiement en espèces comme mode de règlement.

Tableau 4.2.: Répartition (en %) des entreprises suivant leurs principal mode de paiement

		Quel est le principal mode de paiement de vos factures ?					Total
		En espèces	Par virement bancaire	Payement électronique	Autre	Données manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	25,4	59,5	1,0	12,7	1,5	100,0
	Informelle	86,7	3,7	,2	,0	9,4	100,0
Secteur d'activité	Primaire	37,5	37,5	,0	25,0	,0	100,0
	Secondaire	65,4	24,0	,0	4,5	6,1	100,0
	Tertiaire	68,2	20,3	,7	3,5	7,3	100,0
Type d'entreprise	TPE	87,0	3,1	,3	,0	9,7	100,0
	PE	79,4	14,7	,0	1,5	4,4	100,0
	ME	38,2	49,1	,0	10,9	1,8	100,0
	GE	11,1	70,6	1,6	15,1	1,6	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	33,7	51,5	,0	10,9	4,0	100,0
	SA	14,6	64,6	2,4	18,3	,0	100,0
	EI	87,0	5,0	,2	,0	7,7	100,0
	GIC/Coopérative	80,0	20,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	100,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	50,0	50,0	,0	,0	,0	100,0
Ville	Aucune	66,7	8,3	,0	,0	25,0	100,0
	Bafoussam	54,8	19,2	,0	1,4	24,7	100,0
	Douala	64,5	23,3	,5	5,5	6,2	100,0
	Yaoundé	78,7	18,3	,6	1,8	,6	100,0
Ensemble	67,0	21,6	,5	4,1	6,9	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Ces résultats témoignent de la faible poussée des innovations financières au sein des entreprises camerounaises et des efforts à fournir pour le développement de ces innovations. Pourtant, dans la littérature économique théorique ou empirique, les innovations financières sont réputées présenter des avantages considérables pour la performance des entreprises.

1.3. Les innovations organisationnelles et commerciales

Traditionnellement, l'innovation était principalement développée en interne au sein de l'entreprise, à partir des activités de recherche développement (R&D). Dans ce sens, Schumpeter (1942) a montré que seules les grandes entreprises susceptibles de financer des activités de recherche étaient plus promptes à innover. Mais au cours des dernières décennies, le discours a fondamentalement évolué au profit des innovations non technologiques (commerciales et organisationnelles). Il faut dire qu'au-delà de l'évolution des activités de service dans les économies, de nombreux travaux (Chesbrough, 2014) ont favorisé la conceptualisation de ces innovations. En effet, cet auteur a défini un nouveau modèle d'innovation (le modèle d'innovation ouverte) basé sur l'échange et la collaboration partant du postulat qu'il est plus efficace et rapide dans un esprit de travail collaboratif de ne plus se baser principalement sur sa seule et propre recherche .

Dans ce sens, le manuel d'Oslo (2005) considère qu'une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle organisation dans les pratiques, du lieu de travail ou des relations extérieures de l'entreprise. Elle a pour but d'améliorer les performances d'une entreprise en réduisant les coûts administratifs ou de transaction, en améliorant le niveau de satisfaction au travail, en accédant à des biens non marchands (comme le savoir extérieur non codifié) ou en réduisant les coûts des approvisionnements. Quant à l'innovation de commercialisation elle est destinée à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes.

En considérant les résultats du tableau 4.3 en ce qui concerne les innovations d'organisation, il ressort que les entreprises camerounaises sont avant tout enclines à développer des nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision. En effet, 42,3% des entreprises déclarent innové à travers les nouvelles méthodes d'organisation du travail contre 27,66% pour l'introduction de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures et 19,22% en ce qui concerne les nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou organismes. En intégrant les comparaisons intersectorielles, la formalité, la taille ou la localisation, on observe très peu de différences s'agissant de ces trois formes d'innovation. Ces résultats permettent par conséquent de constater que les entreprises camerounaises accordent très peu d'attention aux innovations

avec leur partenaires externes (marché, institution, etc.) qui pourtant devraient constituer un aspect important étant donné le manque de ressources qui les caractérisent.

Tableau 4.3 : Innovations d'organisation entre 2011 et 2013

		Pourcentage d'entreprises ayant introduite de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation des procédures entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises ayant introduite de nouvelles méthodes d'organisation du travail et de prise de décision entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises ayant introduite de nouvelles méthodes d'organisation des relations externes avec d'autres entreprises ou organismes entre 2011 et 2013	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	52,68	60,98	36,10	205
	Informelle	15,86	33,10	11,26	435
Secteur d'activité	Primaire	25,00	50,00	,00	8
	Secondaire	31,28	46,37	21,79	179
	Tertiaire	26,27	40,18	18,54	453
Type d'entreprise	TPE	14,32	31,46	9,72	391
	PE	29,41	48,53	23,53	68
	ME	52,73	63,64	34,55	55
	GE	57,14	61,90	39,68	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	48,51	62,38	31,68	101
	SA	58,54	63,41	41,46	82
	EI	17,46	33,42	11,47	401
	GIC/Coopérative	40,00	40,00	,00	5
	SUARL/SARLU	50,00	75,00	25,00	4
	Entreprise Publique/Parapublique	57,14	57,14	28,57	7
	Autre	,00	100,00	100,00	4
Ville	Aucune	5,56	19,44	11,11	36
	Bafoussam	10,96	20,55	9,59	73
	Douala	26,05	42,68	17,87	403
	Yaoundé	39,02	50,00	26,83	164
Ensemble		27,66	42,03	19,22	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Enfin, s'agissant des innovations commerciales, on relève de manière globale que les entreprises camerounaises innovent d'abord en introduisant de nouvelles stratégies de tarification de leur produit ou prestation de services. Soit 39,4% contre 30,5% pour les modifications significatives de l'apparence du produit, 26,7% pour les nouvelles méthodes de vente ou de distribution et 20,2% pour les innovations publicitaires.

Ces résultats issus du tableau 4.4 montrent que les entreprises camerounaises à la différence de ce qui est observé dans plusieurs environnements pensent que la concurrence par les prix

leur permet de gagner des parts de marché conséquentes et de fidéliser leurs consommateurs. Par ailleurs, on peut remarquer que le manque de moyen financier limite considérablement la capacité des entreprises à innover en publicité. Notamment, en ce qui concerne les PME. Car si 48,4% des grandes entreprises déclarent avoir innové entre 2011 et 2013 par l'utilisation de nouvelles techniques ou de nouveaux médias pour la promotion des produits, seulement 9,2% des TPE y ont eu recours.

Tableau 4.4 : Innovations de marketing entre 2011 et 2013

	Pourcentage d'entreprises ayant introduite des modifications significatives de la présentation (apparence) d'un produit entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises ayant introduite des innovations d'utilisation de nouvelles techniques ou de nouveaux médias pour la promotion des produits entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises ayant introduite de nouvelles méthodes (ou modifications significatives des méthodes) de vente ou de distribution entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises ayant introduite de nouvelles stratégies de tarification de leurs produits (biens ou prestations de services) entre 2011 et 2013	Effectif total		
Formalité de l'entreprise	Formelle	39,5	41,5	40,5	205		
	Informelle	26,2	10,1	20,2	435		
Secteur d'activité	Primaire	,0	,0	12,5	8		
	Secondaire	39,1	20,1	27,9	179		
	Tertiaire	27,6	20,5	26,5	453		
Type d'entreprise	TPE	25,8	9,2	18,7	391		
	PE	35,3	19,1	29,4	68		
	ME	38,2	34,5	41,8	55		
	GE	38,9	48,4	43,7	126		
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	38,6	34,7	31,7	101		
	SA	37,8	51,2	48,8	82		
	EI	27,9	10,5	21,7	401		
	GIC/Coopérative	60,0	40,0	20,0	5		
	SUARL/SARLU	50,0	,0	25,0	4		
	Entreprise Publique/Parapublique	42,9	85,7	57,1	7		
Autre	Autre	50,0	25,0	75,0	4		
	Aucune	8,3	2,8	8,3	36		
	Ville	Bafoussam	16,4	12,3	17,8	19,2	73
	Douala	29,5	18,4	28,0	39,2	403	
Yaoundé	39,0	28,0	27,4	48,8	164		
Ensemble	30,5	20,2	26,7	39,4	640		

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En ce qui concerne les PE, seulement 19, 21% ont innové contre 34,5% pour les moyennes entreprises. En outre, lorsqu'on tient compte des différences sectorielles, il ressort que les entreprises du secteur primaire ne développent pas cette forme d'innovation. Néanmoins, elle est valorisée par 20,1% et 20,5% respectivement pour les entreprises du secondaire et du tertiaire.

1.4. Les normes et certification

Avec l'intensification des préoccupations environnementales depuis les années 1980 et l'évolution des goûts des consommateurs vers des produits respectueux de l'environnement, les entreprises se trouvent une fois de plus confrontées à de nouvelles contraintes. Ces mutations ont ainsi entraîné une évolution de leur comportement. Plusieurs d'entre-elles ont ainsi répondu à ces mutations en recourant à des stratégies fondées sur un système de gestion de la qualité (Foley et al, 1997), susceptibles de leur permettre de réaliser des progrès significatifs en termes de rentabilité, de productivité et de compétitivité (Deming, 1986). Dans ce sens, la qualité peut favoriser la mise en place d'un environnement et d'une culture favorables à l'innovation.

Toutefois, dans les pays en développement comme le Cameroun, ces pratiques sont très peu connues et maîtrisées par les entreprises. Pourtant avec la ratification des accords de partenariats économiques, les entreprises camerounaises sont dorénavant concernées. Par conséquent, ce point passe en revue le comportement des entreprises en matière de normes et certification.

Rappelons que les normes ISO 9000 ont été créées pour faciliter la compréhension mutuelle des exigences des différents systèmes de gestion de la qualité dans les échanges nationaux et internationaux. Par conséquent, les organisations qui adoptent ces normes ont la garantie que leurs programmes qualité s'appuient sur des pratiques en matière de qualité modernes et solidement établies (ISO, 2004)⁹.

De manière globale, les résultats du tableau 4.5 montrent que les pratiques de certifications et de gestion de la qualité dans les entreprises camerounaises sont quasiment inexistantes.

⁹Voire ISO website : /www.iso.chS.

Tableau 4.5.: Certifications internationalement reconnue

	Pourcentage d'entreprises ayant une certification ISO 9000 internationalement reconnue	Pourcentage d'entreprises ayant une certification ISO 9002 internationalement reconnue	Pourcentage d'entreprises ayant une certification ISO 14000 internationalement reconnue	Pourcentage d'entreprises ayant une certification HACCP pour l'alimentation internationalement reconnue	Pourcentage d'entreprises ayant une certification AATCC pour le textile internationalement reconnue	Effectif total
Formalité de l'entreprise						
Formelle	4,4	2,9	2,0	1,5	,0	205
Informelle	,0	,0	,5	,0	,0	435
Secteur d'activité						
Primaire	,0	12,5	,0	,0	,0	8
Secondaire	2,2	,6	1,1	,6	,0	179
Tertiaire	1,1	,9	,9	,4	,0	453
Type d'entreprise						
TPE	,0	,0	,5	,0	,0	391
PE	,0	,0	,0	,0	,0	68
ME	1,8	,0	,0	,0	,0	55
GE	6,3	4,8	3,2	2,4	,0	126
Forme juridique de l'entreprise :						
SARL	3,0	2,0	1,0	2,0	,0	101
SA	6,1	4,9	3,7	1,2	,0	82
EI	,0	,0	,5	,0	,0	401
GIC/Coopérative	,0	,0	,0	,0	,0	5
SUARL/SARLU	,0	,0	,0	,0	,0	4
Entreprise Publique/Parapublique	,0	,0	,0	,0	,0	7
Autre	25,0	,0	,0	,0	,0	4
Aucune	,0	,0	,0	,0	,0	36
Ville						
Bafoussam	,0	,0	,0	,0	,0	73
Douala	2,2	1,0	1,2	,5	,0	403
Yaoundé	,0	1,2	,6	,6	,0	164
Ensemble	1,4	,9	,9	,5	,0	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Ce résultat est tout à fait compréhensible si l'on considère l'essence même de la certification et les exigences qui en résultent dans sa mise en œuvre. En effet, la certification est une démarche volontaire. Elle est délivrée par divers organismes de certification appelés organismes d'enregistrement, qui incluent des laboratoires publics, des organismes d'essais privés, des entreprises ayant adopté les normes ISO de longue date, des organisations professionnelles et des cabinets d'audit (Anderson et al, 1999). Elle requiert un examen détaillé et une documentation des processus de production de l'entreprise, conformément aux exigences du système qualité spécifiées par ISO. Ces exigences ne se focalisent pas sur la

qualité d'un produit/service, mais sur la qualité des processus associés, en englobant l'ensemble des relations auxquelles l'entreprise est partie (Sanja et Galia (2011)).

Un tel processus peut alors être très coûteux notamment pour les petites entreprises et par conséquent les dissuader. Néanmoins, dans le cas où ces entreprises sont obligées de disposer de telles certifications pour leur fonctionnement, elles peuvent alors acquérir des licences d'autres entreprises à l'international.

A ce sujet, les résultats du tableau 4.6 montrent que le recours aux licences étrangères reste peu préoccupant. En effet, seulement 7,2% des entreprises utilisant une technologie de production sous licence étrangère.

Tableau 4.6 : Technologie de production sous licence/demande de licence ou brevet

		Pourcentage d'entreprises utilisant une technologie de production sous licence étrangère	Pourcentage d'entreprises ayant introduites une demande de licence ou de brevet pour les nouveaux produits ou procédés éventuellement développés	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	15,1	8,8	205
	Informelle	3,4	1,1	435
Secteur d'activité	Primaire	25,0	,0	8
	Secondaire	8,9	5,0	179
	Tertiaire	6,2	3,1	453
Type d'entreprise	TPE	3,6	1,0	391
	PE	2,9	1,5	68
	ME	7,3	7,3	55
	GE	20,6	11,1	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	8,9	6,9	101
	SA	24,4	12,2	82
	EI	3,7	1,0	401
	GIC/Coopérative	,0	,0	5
	SUARL/SARLU	,0	,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	14,3	14,3	7
	Autre	25,0	,0	4
	Aucune	,0	2,8	36
Ville	Bafoussam	,0	2,7	73
	Douala	7,2	3,5	403
	Yaoundé	10,4	4,3	164
Ensemble		7,2	3,6	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Cette utilisant reste dominée par les entreprises du secteur primaire puisque 25% des entreprises de ce secteur y ont recours contre 8,9% pour les entreprises du secteur secondaire et 6,2% des entreprises du tertiaire. Enfin, s'agissant de la demande de licence, 3,6% des entreprises ont déclaré avoir fait une demande de licence.

En dépit du bienfondé d'une meilleure gestion de la qualité sur la performance des entreprises, on observe dans le cas des entreprises camerounaises que la gestion de la qualité demeure très marginale. Pourtant, on observe un réel engouement au niveau du comportement d'innovation des entreprises. Cela nécessite par conséquent, d'interroger les ressources que mobilisent ces entreprises pour parvenir à innover.

2. Les ressources des entreprises camerounaises en matière d'innovation

Dans leurs différents programmes d'innovation, les entreprises doivent en premier basées leur comportement sur leur propre ressource. Dans ce sens, elles doivent accroître leur effort en matière de recherche et la formation de leur personnel. Toutefois, elles peuvent aussi tenir compte de leur environnement.

2.1. Investissement dans la recherche et développement (R&D)

Contrairement aux entreprises des pays développés où les activités de R&D occupent une place prépondérante dans le développement des innovations, les entreprises camerounaises exécutent leur programme d'innovation en marge des activités de recherche puisque 8% seulement des entreprises y ont recours (tableau 4.7).

Toutefois, lorsqu'on tient compte de la taille de l'entreprise, on observe qu'une grande entreprise sur quatre pratique de la R&D contre 14,5% pour les ME, et 8,8% pour les PE. Lorsqu'on observe par ailleurs le secteur d'activité, on constate que l'essentiel des activités de R&D s'exécutent au niveau primaire dans la mesure où 25% des entreprises de ce secteur ont déclaré menées des activités de recherche contre 8,2% pour le tertiaire et 7,8% des entreprises du secondaire. Ces différences entre secteurs s'expliquent d'une part par le fait que l'essentiel des entreprises sont des PME exerçant dans le secteur tertiaire. Ce qui nécessite moins de mener des activités de recherche. Ce résultat a également été établi par le RGE (2009).

Tableau 4.7 : Pourcentage d'entreprises ayant déclaré investir en R&D

		Pourcentage d'entreprises ayant déclaré investir dans en recherche et développement au cours des deux dernières années	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	18,0	205
	Informelle	3,7	435
Secteur d'activité	Primaire	25,0	8
	Secondaire	7,8	179
	Tertiaire	8,2	453
Type d'entreprise	TPE	3,6	391
	PE	8,8	68
	ME	14,5	55
	GE	19,8	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	14,9	101
	SA	18,3	82
	EI	4,0	401
	GIC/Coopérative	0,0	5
	SUARL/SARLU	25,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	7
	Autre	50,0	4
	Aucune	5,6	36
Ville	Bafoussam	5,5	73
	Douala	7,7	403
	Yaoundé	11,0	164
Ensemble		8,3	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Par ailleurs, on remarque un accroissement des dépenses moyennes en R&D dans les entreprises entre 2011 et 2012 (tableau 4.8). Toutefois, ces dépenses demeurent très faibles pour pouvoir soutenir le développement des innovations. Pourtant, les investissements en R&D jouent un double rôle. D'une part, ils favorisent la promotion et le développement des compétences pour introduire des innovations, et d'autre part améliorent les capacités d'absorption et d'apprentissage afin de mieux exploiter les résultats des recherches réalisées par d'autres organismes.

Tableau 4.8 : Dépense moyenne (en million) en R&D en 2011 et 2012

		2011	2012	Pourcentage d'entreprises ayant reçu un financement public	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	14015,5	15144,3	13,5	37
	Informelle	229,4	256,0	12,5	16
Secteur d'activité	Primaire	1255,0	2010,0	50,0	2
	Secondaire	104,5	1568,4	7,1	14
	Tertiaire	14007,4	14552,9	13,5	37
Type d'entreprise	TPE	251,5	289,0	14,3	14
	PE	25,7	2510,0	16,7	6
	ME	3,8	2504,0	12,5	8
	GE	20741,6	21011,9	12,0	25
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	33488,9	34862,5	13,3	15
	SA	1068,3	1476,1	13,3	15
	EI	204,5	1121,8	12,5	16
	SUARL/SARLU	350,0	350,0	,0	1
	Entreprise Publique/Parapublique	100,0	125,0	,0	2
	Autre	7,5	4,0	50,0	2
	Aucune	25,0	400,0	,0	2
Ville	Bafoussam	5,5	5,3	25,0	4
	Douala	16701,3	18082,3	6,5	31
	Yaoundé	249,1	214,6	22,2	18
Ensemble		9853,7	10649,7	13,2	53

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Enfin les résultats du tableau 4.8 laissent observer que les incitations publiques en matière d'innovation dans les entreprises camerounaises demeurent marginales dans la mesure où seulement 13,2% des entreprises ont déclaré avoir bénéficié d'un financement public pour leur projet d'innovation. Or, ces financements sont indispensables étant donné l'incertitude inhérente aux activités d'innovation. En outre, ces financements publics peuvent compenser l'incertitude technologique et les contraintes de liquidité des entreprises en vue d'orienter leurs activités de recherche vers des domaines très risqués. Ce qui permet ainsi d'accroître les rendements privés en matière d'innovation.

2.2. Concurrence et innovation

Nous abordons à présent une question essentielle en matière d'innovation dans les entreprises. A savoir dans quelle mesure la concurrence sur le marché incite-t-elle les entreprises à accroître leur capacité d'innovation ? Dans la littérature, cette question soulève la problématique des firmes à se maintenir sur les marchés face à des entreprises innovantes ou comment faire pour gagner des parts de marché supplémentaires. Cela nécessite alors que les firmes s'inscrivent dans une approche d'innovation continue si elles veulent imposer leur produit. Dans la littérature économique la réponse à cette question est ambiguë (Aghion et Griffith, 2005). D'une part, il ressort que lorsque la concurrence est forte, les entreprises disposent de moins de ressources pour innover. D'autre part, on relève aussi que l'innovation permet aux entreprises d'échapper à la concurrence dans la mesure où la firme peut créer des niches avec très peu de concurrents ou alors en réduisant ses coûts de production de manière à évincer ses concurrents.

Les résultats issus des tableaux 4.9 et 4.10 montrent que c'est la concurrence nationale qui est plus déterminante dans la décision d'innovation des entreprises camerounaises.

Tableau 4.9 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs appréciations de l'influence de la pression des concurrents nationaux sur leurs décisions d'innovation

		Pression des concurrents nationaux				Total
		Forte influence	légère influence	pas d'influence	Données manquantes	
Formalité de l'entreprise	Formelle	47,8	25,4	13,7	13,2	100,0
	Informelle	34,0	17,7	25,3	23,0	100,0
Secteur d'activité	Primaire	37,5	50,0	12,5	0,0	100,0
	Secondaire	44,1	21,8	18,4	15,6	100,0
	Tertiaire	36,2	19,0	23,0	21,9	100,0
Type d'entreprise	TPE	32,2	17,6	25,8	24,3	100,0
	PE	44,1	17,6	20,6	17,6	100,0
	ME	54,5	27,3	12,7	5,5	100,0
	GE	47,6	26,2	12,7	13,5	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	43,6	25,7	16,8	13,9	100,0
	SA	51,2	23,2	12,2	13,4	100,0
	EI	35,7	17,7	26,2	20,4	100,0
	GIC/Coopérative	40,0	20,0	40,0	0,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	0,0	50,0	0,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	57,1	0,0	14,3	100,0
	Autre	75,0	25,0	0,0	0,0	100,0
Ville	Aucune	22,2	19,4	5,6	52,8	100,0
	Bafoussam	16,4	6,8	12,3	64,4	100,0
	Douala	40,2	21,6	22,8	15,4	100,0
	Yaoundé	43,9	22,6	22,6	11,0	100,0
Ensemble		38,4	20,2	21,6	19,8	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En effet, 38,4% des entreprises camerounaises estiment que la pression des concurrents nationaux à une forte influence sur leur décision d'innovation contre 9,5% seulement pour les concurrents internationaux. Lorsqu'on considère la concurrence nationale, on observe des disparités très importantes suivant la formalité et le type d'entreprise. En effet, moins d'une TPE, PE et GE considère très influente la concurrence nationale des autres firmes dans sa décision d'innovation. Par contre, au niveau des ME plus d'une entreprise sur deux considère la pression des concurrents nationaux comme très déterminante dans sa décision d'innovation.

Tableau 4.10 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs appréciations de l'influence de la pression des concurrents étrangers sur leurs décisions d'innovation

	Pression des concurrents étrangers				Total	
	Forte influence	légère influence	pas d'influence	Données manquantes		
Formalité de l'entreprise	Formelle	14,1	35,6	38,0	12,2	100,0
	Informelle	7,4	20,5	49,2	23,0	100,0
Secteur d'activité	Primaire	,0	62,5	37,5	,0	100,0
	Secondaire	15,1	27,4	41,9	15,6	100,0
	Tertiaire	7,5	23,8	47,2	21,4	100,0
Type d'entreprise	TPE	6,4	19,2	50,1	24,3	100,0
	PE	16,2	23,5	42,6	17,6	100,0
	ME	16,4	34,5	43,6	5,5	100,0
	GE	12,7	41,3	34,1	11,9	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	12,9	32,7	39,6	14,9	100,0
	SA	12,2	37,8	40,2	9,8	100,0
	EI	7,2	21,7	50,6	20,4	100,0
	GIC/Coopérative	40,0	40,0	20,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	25,0	,0	75,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	14,3	57,1	14,3	14,3	100,0
	Autre	50,0	25,0	25,0	,0	100,0
Ville	Aucune	8,3	11,1	27,8	52,8	100,0
	Bafoussam	2,7	6,8	26,0	64,4	100,0
	Douala	6,9	28,0	50,1	14,9	100,0
	Yaoundé	18,9	26,8	43,3	11,0	100,0
Ensemble	9,5	25,3	45,6	19,5	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

S'agissant de la pression concurrentielle internationale, les résultats par secteur d'activité en ce qui concerne la forte influence montrent que les entreprises du secteur primaire estiment que les concurrents étrangers exercent une légère influence sur leurs décisions d'innovation. Ce qui n'est pas le cas pour les entreprises du secteur secondaire puisque 15,1% d'entre-elles estiment que le comportement des entreprises étrangères influence très fortement leur comportement en matière d'innovation. Enfin, les entreprises du secteur tertiaire semble relativiser elles aussi la présence des entreprises étrangères. En effet, 7,5% seulement de ces entreprises considèrent que les concurrents étrangers exercent une forte influence sur leur décision d'innovation.

2.3. Vision/objectif de l'entreprise, satisfaction de la demande des consommateurs et innovation

En plus de la concurrence, un autre facteur caractéristique de l'innovation dans les firmes est la vision ou l'objectif qu'elle se définit. Cette caractéristique est fondamentale dans le comportement d'innovation car elle permet de comprendre d'une part, qu'elle place l'entreprise accorde à l'innovation et d'autre part si les objectifs de l'entreprise sont compatibles avec le développement des innovations.

A ce sujet, nous pouvons remarquer qu'il existe une forte corrélation entre l'objectif de l'entreprise camerounaise avec sa capacité à mettre en œuvre des innovations (tableau 4.11).

Tableau 4.11 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs appréciations de l'influence de la vision/objectif des entreprises sur leurs décisions d'innovation

	Vision/Objectif de l'entreprise				Total	
	Forte influence	légère influence	pas d'influence	Données manquantes		
Formalité de l'entreprise	Formelle	57,1	18,0	10,7	14,1	100,0
	Informelle	35,9	20,9	20,0	23,2	100,0
Secteur d'activité	Primaire	62,5	12,5	25,0	,0	100,0
	Secondaire	50,3	19,0	15,1	15,6	100,0
	Tertiaire	39,3	20,5	17,7	22,5	100,0
Type d'entreprise	TPE	33,8	21,2	20,5	24,6	100,0
	PE	47,1	17,6	17,6	17,6	100,0
	ME	63,6	20,0	10,9	5,5	100,0
	GE	58,7	17,5	8,7	15,1	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	51,5	19,8	12,9	15,8	100,0
	SA	58,5	17,1	11,0	13,4	100,0
	EI	37,9	20,7	20,7	20,7	100,0
	GIC/Coopérative	80,0	,0	20,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	25,0	25,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	71,4	14,3	,0	14,3	100,0
	Autre	75,0	25,0	,0	,0	100,0
	Aucune	19,4	22,2	5,6	52,8	100,0
Ville	Bafoussam	12,3	12,3	11,0	64,4	100,0
	Douala	40,2	23,1	20,8	15,9	100,0
	Yaoundé	62,2	15,9	10,4	11,6	100,0
Ensemble		42,7	20,0	17,0	20,3	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En effet, quel que soit la caractéristique de l'entreprise que nous pouvons considérer (taille, formalité, localisation, secteur d'activité, forme juridique), il ressort clairement que la vision définie par l'entreprise est déterminante dans son processus d'innovation.

Mais au-delà de la vision de l'entreprise, il ne faut pas perdre de vue que la dynamique de l'innovation est avant tout impulsé par le manager. En effet, le manager possède une très forte influence sur la conduite des affaires, notamment due à sa position hiérarchique car il est l'un des acteurs qui initie et implante les innovations (Lefebvre et al, 1997).

Dans les entreprises camerounaises, on constate également que ce dernier joue un rôle prépondérant dans la décision d'innovation (tableau 4.12). Mais à la différence du rôle de la vision dans la décision d'innovation, on constate qu'il existe très peu de différence lorsqu'on prend en compte la répartition des manager selon le degré d'importance sur l'innovation

Tableau 4.12 : Répartition (en %) des managers selon le degré d'importance sur l'innovation dans l'entreprise ou l'organisation

		innovation					Total
		Très Important	Important	Peu important	Pas du tout important	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	30,2	26,3	22,0	14,6	6,8	100,0
	Informelle	30,1	33,3	20,8	9,5	6,4	100,0
Secteur d'activité	Primaire	37,5	25,0	12,5	12,5	12,5	100,0
	Secondaire	30,5	29,4	19,8	13,0	7,3	100,0
	Tertiaire	29,8	31,7	21,9	10,5	6,1	100,0
Type d'entreprise	TPE	30,5	33,2	20,5	9,7	5,9	100,0
	PE	34,9	28,6	20,6	6,3	9,5	100,0
	ME	27,3	14,5	21,8	21,8	14,5	100,0
	GE	27,8	32,5	23,0	13,5	3,2	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	27,0	30,0	24,0	11,0	8,0	100,0
	SA	28,0	28,0	17,1	22,0	4,9	100,0
	EI	30,2	33,6	20,9	9,0	6,3	100,0
	GIC/Coopérative	20,0	,0	40,0	40,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	25,0	25,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	28,6	,0	28,6	14,3	100,0
	Autre	75,0	25,0	,0	,0	,0	100,0
Ville	Aucune	38,2	17,6	29,4	5,9	8,8	100,0
	Bafoussam	28,6	27,1	24,3	12,9	7,1	100,0
	Douala	28,9	32,0	21,3	11,8	6,0	100,0
	Yaoundé	33,7	30,1	19,6	9,2	7,4	100,0
Ensemble	30,1	30,9	21,2	11,2	6,5	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En plus de l'implication du manger dans la décision d'innovation, on relève que les entreprises intègrent la demande (tableau 4.13) dans leur décision d'innovation.

Tableau 4.13 : Répartition (en %) des entreprises suivant leurs appréciations de l'influence de la satisfaction de la demande sur leurs décisions d'innovation

		Satisfaction de la demande				Total
		Forte influence	légère influence	pas d'influence	Données manquantes	
Formalité de l'entreprise	Formelle	62,0	13,7	10,2	14,1	100,0
	Informelle	46,4	15,4	15,4	22,8	100,0
Secteur d'activité	Primaire	75,0	12,5	12,5	0,0	100,0
	Secondaire	58,7	15,1	9,5	16,8	100,0
	Tertiaire	48,1	14,8	15,5	21,6	100,0
Type d'entreprise	TPE	44,5	15,6	15,9	24,0	100,0
	PE	51,5	19,1	11,8	17,6	100,0
	ME	67,3	12,7	12,7	7,3	100,0
	GE	65,9	11,1	8,7	14,3	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	57,4	11,9	13,9	16,8	100,0
	SA	64,6	12,2	11,0	12,2	100,0
	EI	48,6	15,5	15,7	20,2	100,0
	GIC/Coopérative	80,0	20,0	0,0	0,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	25,0	25,0	0,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	71,4	14,3	0,0	14,3	100,0
	Autre	75,0	25,0	0,0	0,0	100,0
Ville	Aucune	25,0	19,4	2,8	52,8	100,0
	Bafoussam	17,8	9,6	8,2	64,4	100,0
	Douala	52,1	16,1	15,9	15,9	100,0
	Yaoundé	64,6	14,0	11,0	10,4	100,0
Ensemble		51,4	14,8	13,8	20,0	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

En effet, l'innovation est développée dans le but de répondre d'une façon nouvelle à un besoin que l'entreprise identifie et par son adoption finale par l'utilisateur. Cela consiste pour elle à faire correspondre à un besoin réel ou potentiel, un marché et des solutions réalisables.

Cette qui permet à l'entreprise de concevoir les différents composants du nouveau produit en intégrant les contraintes techniques et socio-économiques existants.

Cela suppose alors que les entreprises ne se limitent pas simplement à mettre en œuvre des innovations. Elles cherchent également à ce que ces innovations qu'elles développent répondent aux besoins de leurs consommateurs. Ce qui laisse présager qu'elles sont à l'écoute de leurs consommateurs et qu'elles définissent des plates formes d'échanges et de collaborations avec leurs partenaires.

2.4.Sources d'information et coopération pour l'innovation

Plusieurs niveaux d'analyse permettent d'analyser l'influence de l'environnement externe sur la capacité d'innovation des entreprises. Tout d'abord le système national d'innovation du pays dans lequel l'entreprise évolue (Freeman, 1995 ; Lundvall, 1992 ; etc). Ensuite, le système régional ou local d'innovation (Amara et al, 2003 ; Doloreux, etc). Enfin, il peut aussi être question de réseaux, de grappes ou de chaînes (Dodgson, 2000). Ces divers niveaux d'analyse ne sont que des perspectives particulières pour illustrer l'importance de certains éléments dans le processus d'innovation. Toutefois, dans le cas où le tissu entrepreneurial est majoritairement constitué de la petite entreprise il est nécessaire considérer les liens et les interactions que celles-ci développe afin de compenser le manque de ressources qui la caractérise. De nombreux travaux soulignent par ailleurs que, l'intensité à utiliser les sources d'information et de coopération varie en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Dans ce sens, Baldwin et Peters (2001) ont postulé que le secteur d'activité joue un rôle prépondérant dans le recours aux sources d'information de manière à améliorer sa capacité d'innovation. Toutefois, comparativement aux grandes entreprises, les PME conduisent moins d'alliances, probablement à cause de leurs ressources et de leurs capacités plus limitées.

En ce qui concerne les entreprises camerounaises, il ressort que celle-ci reposent d'avantage leurs programmes d'innovation sur leurs ressources propres et des informations en provenance du marché (tableau 4.13). En effet, 59,5% des entreprises ont déclaré utilisés les sources d'informations propres contre 29,4% pour les sources de marché.

Par ailleurs, on remarque que, quel que soit la nature de la source d'information, celle-ci croit avec la taille des entreprises. Mais à la différence des autres sources d'informations, les entreprises camerounaises ont très peu recours aux sources institutionnelles d'information.

Tableau 4.14 : Sources d'information des innovations

	Pourcentage d'entreprises ayant utilisées les sources propres (Entreprise, Groupe) pour leurs activités d'innovation entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises ayant utilisées les sources du marché (Fournisseurs, Concurrents, Consultants, etc.) pour leurs activités d'innovation entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises ayant utilisées les sources institutionnelles (Universités, Organismes publics de R&D) pour leurs activités d'innovation entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises ayant utilisées d'autres sources pour leurs activités d'innovation entre 2011 et 2013	Effectif total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	70,2	33,7	8,3	6,3	205
	Informelle	54,5	27,4	2,1	5,1	435
Secteur d'activité	Primaire	62,5	50,0	12,5	,0	8
	Secondaire	65,4	34,6	6,1	6,1	179
	Tertiaire	57,2	26,9	3,1	5,3	453
Type d'entreprise	TPE	54,5	24,0	1,5	3,3	391
	PE	57,4	42,6	8,8	14,7	68
	ME	69,1	43,6	7,3	5,5	55
	GE	72,2	32,5	7,9	7,1	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	68,3	36,6	6,9	4,0	101
	SA	73,2	28,0	9,8	9,8	82
	EI	54,6	28,2	2,2	4,5	401
	GIC/Coopérative	100,0	20,0	,0	,0	5
	SUARL/SARLU	100,0	25,0	,0	25,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	71,4	85,7	28,6	,0	7
	Autre	75,0	75,0	,0	25,0	4
	Aucune	44,4	11,1	,0	8,3	36
Ville	Bafoussam	30,1	8,2	2,7	1,4	73
	Douala	58,1	27,0	1,5	6,2	403
	Yaoundé	76,2	44,5	11,0	5,5	164
Ensemble		59,5	29,4	4,1	5,5	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

A la différence des sources d'informations qui sont davantage utilisées par les entreprises pour leur projet d'innovation, les entreprises camerounaises éprouvent encore dans leur grande majorité beaucoup de difficultés à coopérer que ce soit entre elles ou avec leur environnement (tableau 4.14).

Toutefois, il apparaît un effet d'agglomération favorable pour les entreprises implantées dans les grands centres urbains. En effet, 21,3% et 20,1% respectivement des entreprises de Yaoundé et Douala ont déclaré coopéré pour innover. Dans le cas de Bafoussam en revanche, seules, 4,1% des entreprises ont recours à la coopération pour innover.

Tableau 4.15 : Répartition (en %) des entreprises selon qu'elles ont coopéré entre 2011 et 2013 avec d'autres entreprises/organisations dans le cadre des activités d'innovation

		Entre 2011 et 2013, votre entreprise a-t-elle coopéré avec d'autres entreprises ou organismes pour ses activités d'innovation		Total
		Oui	Non	
Formalité de l'entreprise	Formelle	28,8	71,2	100,0
	Informelle	13,8	86,2	100,0
Secteur d'activité	Primaire	12,5	87,5	100,0
	Secondaire	19,6	80,4	100,0
	Tertiaire	18,3	81,7	100,0
Type d'entreprise	TPE	11,3	88,7	100,0
	PE	30,9	69,1	100,0
	ME	32,7	67,3	100,0
	GE	28,6	71,4	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	24,8	75,2	100,0
	SA	30,5	69,5	100,0
	EI	15,0	85,0	100,0
	GIC/Coopérative	40,0	60,0	100,0
	SUARL/SARLU	25,0	75,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	71,4	100,0
	Autre	75,0	25,0	100,0
	Aucune	2,8	97,2	100,0
Ville	Bafoussam	4,1	95,9	100,0
	Douala	20,1	79,9	100,0
	Yaoundé	21,3	78,7	100,0
Ensemble		18,6	81,4	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Si dans l'ensemble, 18,6% des entreprises reconnaissent avoir coopéré entre 2011 et 2013, en revanche lorsqu'on tient compte des formes de coopération, on note que moins de 10% en ce qui concerne les PME ont coopéré avec les clients et les fournisseurs. Par ailleurs, moins de 1% des entreprises déclarent avoir coopéré avec une source institutionnelle pour parvenir à une innovation (tableau 4.16).

Tableau 4.16 : Pourcentage d'entreprises ayant déclaré avoir les partenaires ci-dessous dans le cadre des activités d'innovation

		Autres entreprises de votre groupe	Fournisseurs	Clients ou consommateurs	Concurrents ou autres entreprises de votre secteur d'activité	Entreprises d'autres secteurs d'activité	Consultants, laboratoires commerciaux	Etablissements d'enseignement supérieur	Autres organismes de R&D	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	30,5	57,6	42,4	28,8	45,8	37,3	11,9	1,7	59
	Informelle	20,0	56,7	56,7	26,7	23,3	10,0	1,7	1,7	60
Secteur d'activité	Primaire	100,0	100,0	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	1
	Secondaire	17,1	45,7	54,3	28,6	28,6	25,7	5,7	2,9	35
	Tertiaire	27,7	61,4	48,2	27,7	36,1	22,9	7,2	1,2	83
Type d'entreprise	TPE	18,2	43,2	50,0	29,5	20,5	9,1	,0	,0	44
	PE	28,6	71,4	47,6	33,3	38,1	19,0	4,8	4,8	21
	ME	22,2	66,7	61,1	33,3	44,4	38,9	5,6	,0	18
	GE	33,3	61,1	44,4	19,4	44,4	36,1	16,7	2,8	36
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	20,0	68,0	52,0	24,0	32,0	40,0	12,0	,0	25
	SA	40,0	48,0	36,0	36,0	60,0	32,0	16,0	,0	25
	EI	21,7	56,7	55,0	26,7	20,0	11,7	,0	1,7	60
	GIC/Coopérative	,0	50,0	,0	,0	50,0	50,0	,0	,0	2
	SUARL/SARLU	,0	100,0	100,0	100,0	,0	,0	,0	,0	1
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	,0	,0	,0	50,0	,0	50,0	50,0	2
	Autre	66,7	100,0	100,0	33,3	100,0	66,7	,0	,0	3
Ville	Aucune	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	1
	Bafoussam	66,7	,0	,0	33,3	,0	33,3	,0	,0	3
	Douala	24,7	59,3	53,1	23,5	33,3	22,2	4,9	,0	81
	Yaoundé	22,9	57,1	45,7	37,1	40,0	25,7	11,4	5,7	35
Ensemble		25,2	57,1	49,6	27,7	34,5	23,5	6,7	1,7	119

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

3. Freins aux activités d'innovation

De manière globale, il ressort que les entreprises camerounaises éprouvent beaucoup de difficultés à conduire leur projet d'innovation. En effet, il ressort du tableau 4.17 que près d'une entreprise sur trois a abandonné son projet d'innovation au cours de la phase de conception.

Tableau 4.17 : Projets/activités d'innovations abandonnées lors de la phase de conception, abandonnés après le début du projet ou de l'activité ou brevet, affectés par de sérieux retards entre 2011 et 2013

		Pourcentage d'entreprises pour lesquelles certains des projets/activités d'innovation ont été abandonnés lors de la phase de conception entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles certains des projets/activités d'innovation ont été abandonnés après le début du projet ou de l'activité entre 2011 et 2013	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles certains des projets/activités d'innovation ont été affectés par de sérieux retards entre 2011 et 2013	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	18,0	10,2	21,0	205
	Informelle	33,1	16,6	15,4	435
Secteur d'activité	Primaire	37,5	12,5	12,5	8
	Secondaire	30,2	16,2	16,2	179
	Tertiaire	27,4	13,9	17,7	453
Type d'entreprise	TPE	32,7	16,4	15,3	391
	PE	30,9	16,2	22,1	68
	ME	25,5	12,7	18,2	55
	GE	14,3	8,7	19,8	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	20,8	15,8	22,8	101
	SA	18,3	6,1	15,9	82
	EI	33,9	17,2	16,2	401
	GIC/Coopérative	20,0	20,0	20,0	5
	SUARL/SARLU	50,0	,0	25,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	,0	28,6	7
	Autre	,0	25,0	50,0	4
Ville	Aucune	16,7	2,8	8,3	36
	Bafoussam	11,0	8,2	4,1	73
	Douala	27,0	11,7	13,2	403
	Yaoundé	39,0	24,4	32,9	164
Ensemble		28,3	14,5	17,2	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Tableau 4.18 : Eléments ayant freiné les activités d'innovation ou ont contribué à dissuader les entreprises à s'engager dans les activités d'innovation entre 2011 et 2013

		Pourcentage d'entreprises ayant un manque de moyens financiers à l'entreprise	Pourcentage d'entreprises ayant un manque de moyens financiers à l'entreprise	Pourcentage d'entreprises pour lesquelles les coûts de l'innovation trop importants	Pourcentage d'entreprises ayant les difficultés à trouver des partenaires de coopération	Pourcentage d'entreprises ayant une incertitude de la demande	Pourcentage d'entreprises ayant un manque de personnel qualifié	Pourcentage d'entreprises ayant un manque d'informations sur les technologies	Pourcentage d'entreprises ayant un manque d'informations sur les marchés	Pourcentage d'entreprises ayant un marché dominé par les entreprises établies	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	41,95	30,73	36,59	20,98	20,49	14,15	12,68	13,17	10,24	205
	Informelle	60,46	30,34	41,84	21,38	20,00	8,28	14,48	15,40	14,25	435
Secteur d'activité	Primaire	75,00	62,50	62,50	25,00	25,00	,00	25,00	12,50	12,50	8
	Secondaire	60,89	35,20	45,81	26,26	25,70	12,85	16,76	15,08	21,79	179
	Tertiaire	51,66	28,04	37,53	19,21	17,88	9,27	12,58	14,57	9,49	453
Type d'entreprise	TPE	60,61	30,43	40,92	20,46	20,20	6,91	14,32	14,83	12,79	391
	PE	55,88	27,94	42,65	23,53	22,06	17,65	14,71	17,65	17,65	68
	ME	65,45	54,55	50,91	38,18	23,64	21,82	16,36	18,18	20,00	55
	GE	30,16	21,43	31,75	15,08	17,46	11,11	11,11	11,11	7,94	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	50,50	33,66	40,59	25,74	22,77	16,83	14,85	16,83	13,86	101
	SA	32,93	26,83	34,15	18,29	20,73	10,98	12,20	6,10	9,76	82
	EI	62,59	30,67	42,89	21,20	19,70	8,73	14,46	16,21	14,46	401
	GIC/Coopérative	80,00	60,00	60,00	40,00	20,00	20,00	20,00	,00	,00	5
	SUARL/SARLU	75,00	50,00	50,00	75,00	25,00	25,00	50,00	50,00	,00	4
	Entreprise Publique/Parapublique	42,86	28,57	14,29	,00	14,29	14,29	,00	,00	,00	7
	Autre	25,00	50,00	75,00	25,00	,00	,00	25,00	25,00	,00	4
Ville	Aucune	25,00	19,44	19,44	11,11	19,44	2,78	5,56	11,11	8,33	36
	Bafoussam	27,40	19,18	23,29	5,48	9,59	9,59	8,22	9,59	4,11	73
	Douala	53,60	24,81	37,97	16,63	18,36	7,94	12,16	13,65	11,17	403
	Yaoundé	68,90	49,39	53,05	39,63	29,27	15,85	20,73	19,51	21,34	164
Ensemble	54,53	30,47	40,16	21,25	20,16	10,16	13,91	14,69	12,97	640	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

De plus, comparativement aux grandes entreprises, les petites entreprises et les entreprises informelles sont celles qui manquent le plus des ressources financières au niveau interne et au niveau externe. En outre, les entreprises camerounaises ne semblent pas être freinées par l'incertitude sur la demande. Car de manière globale, il ressort que seulement 20,16% estiment que l'incertitude sur la demande est un obstacle au processus d'innovation. Enfin, les

mêmes conclusions se dégagent lorsqu'on prend en compte le manque de personnel qualifié, le manque d'information sur les technologies et le manque d'information sur les marchés.

Conclusion chapitre 4

Il s'agissait dans ce chapitre, d'analyser le comportement d'innovation des entreprises au Cameroun. A ce sujet, nous sommes partis du postulat selon lequel compte tenu de l'évolution permanente de leur environnement, les entreprises considèrent l'innovation comme une stratégie incontournable pour le maintien de leur position concurrentielle et l'accroissement de leur productivité.

Les analyses statistiques obtenues à partir des données d'enquête montrent que les entreprises camerounaises accordent une place prépondérante à l'innovation dans leur stratégie d'innovation. En effet, près de trois entreprises sur quatre ont déclaré innové au cours de la période 2011-2013.

En ce qui concerne les sources d'innovation, nous avons montré que la R&D est encore marginale dans les pratiques des entreprises camerounaises. Par ailleurs, il ressort que si les près d'une entreprise sur deux utilise les sources d'information de marché principalement, en l'occurrence les résultats montrent que les entreprises ont très peu recours à la coopération pour innover. En outre, un résultat majeur issu des analyses montrent que les pouvoirs publics financent très peu les activités d'innovation dans les entreprises puisque moins de 15% des entreprises ont déclaré bénéficier des financements publics pour leur projet d'innovation. Enfin, il ressort que les entreprises camerounaises éprouvent des difficultés dans leur projet d'innovation.

Références bibliographiques

Aghion, P. & Griffith, R. (2005), *Competition and growth*, MIT Press, Cambridge :MA.

Amara. N, Landry. R et Lamari. M, (2003), Capital social, innovation, territoires et politiques publiques, *Canadian Journal of Regional Science*, vol. 26, n° 1, p. 87-120.

Baldwin. J. et Peters.A, (2001), *Innovation et connectivité : La nature des liaisons entre les marchés et les réseaux d'innovation dans les industries de la fabrication au Canada*, Statistique Canada, Ottawa, 43 p.

Deming W, (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge,

Dodgson, M. (2000), *The Management of Technological Innovation*, Oxford University Press, 248 p.

Doloreux, D. (2004), Regional Innovation Systems in Canada: A Comparative Study, *Regional Studies*, vol. 38, n° 5, p. 481-494.

Foley K., Barton R., Busted K., Hulbert J, et Sprouster J, (1997), *Quality, Productivity and Competitiveness: The Role of Quality in Australia's Social and Economic Development*, Standards Australia, Sydney.

Freeman, C. (1995), The national system of innovation in historical perspective , *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, n° 1, p. 5-24.

Lefebvre. L, Mason. R et Lefebvre. E (1997), The Influence Prism in SMEs: The Power of CEOs' Perceptions on Technology Policy and Its Organizational Impacts, *Management Science*, vol. 43, n° 6, p. 856-878.

Lundvall, B. (1992), Introduction, dans B.-Å. Lundvall (dir.) *National System of Innovation: towards a theory of innovation*, Londres, Pinter Publishers, p. 1-22.

Prajogo D et Sohal A (2001), TQM and innovation: a literature review and research framework, *Technovation*, 21 (8), p. 539-558.

Chapitre 5 : Technologie de l'information et de la communication

La technologie de l'information et de la communication (TIC) joue un rôle de facilitateur dans tout processus de développement. Dans le cadre d'une entreprise, elle permet en effet une meilleure efficacité dans la gestion de la production des biens et services, la gestion commerciale et dans la gestion des ressources humaines. La maîtrise des TIC par les entreprises est un indicateur de développement et conditionne même le maintien de celle-ci sur le marché devenu de plus en plus concurrentiel.

On entend par TIC la numérisation des contenus (texte, son, image et animation) et du branchement en réseau (Internet et Intranet) qui permet la circulation de l'information, la communication et la collaboration en temps réel ou en temps différé par voie électronique. Ces technologies regroupent tous les outils, logiciels ou matériels de traitement et de transmission des informations. Leur capacité de transmission favorise l'accroissement des échanges humains, de biens et services. De ce fait, elles apparaissent dans la littérature des sciences du management comme un élément stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que dans sa compétitivité sur les marchés.

Les recherches de l'analyse de la relation entre l'investissement en TIC et la performance des entreprises ont suscité un bouleversement des flux de l'information autour de l'entreprise. Ces recherches réalisées généralement sur les pays développés, se basent sur l'idée que la capacité des firmes à tirer parti de ces technologies est une fonction croissante de leur stock de capital en TIC ainsi que de leur taux d'utilisation et mettent en évidence l'existence le rôle significatif que jouent les TIC dans la performance des entreprises (Rapport OCDE, 2003). Ces études ne sont pas suffisamment explorées dans les pays moins avancés et, notamment en Afrique Subsahariennes.

La présente étude qui cherche à combler ce gap en appréciant l'utilité des TIC dans le développement des entreprises au Cameroun. Elle s'inscrit dans un cadre global qui concerne les pays en développement notamment la Côte d'Ivoire, le Cameroun et le Sénégal. Il sera question dans une première section d'apprécier la disponibilité en infrastructures de TIC, l'utilisation effective des TIC, et dans une seconde section les investissements dans les TIC et les effets induits de ce dernier.

1. Etat des lieux des infrastructures TIC dans les entreprises

La littérature sur les TIC révèle que l'accès à l'information, à la technologie et au savoir représente un enjeu crucial de développement des entreprises. Pourtant, les entreprises camerounaises restent confrontées à un défi de taille pour l'introduction et l'usage des TIC dans leurs activités.

1.1. Inventaire des infrastructures en TIC

Au vu des statistiques du tableau 5.1 relatives à l'appropriation des TIC par les entreprises, il apparaît que les entreprises camerounaises n'ont pas encore pris la pleine mesure des enjeux économiques de ces outils. En effet, il ressort que c'est surtout dans le secteur formel que la possession des éléments de TIC est le plus répandu. Relativement au secteur informel, les entreprises œuvrant dans ce secteur disposent en très grande majorité des ordinateurs (95,6 %), les imprimantes (92,2%) et les photocopieuses (88,3%). Pour ce qui est des secteurs d'activité, l'on observe que de façon globale les entreprises du secteur secondaire possèdent plus des éléments de TIC relativement à leur homologue du tertiaire. S'agissant de l'analyse selon la taille des entreprises, ce sont surtout les Moyennes Entreprises et les Grandes Entreprises qui tirent leur épingle du jeu en matière de possession des outils de TIC ; avec un accent pour les ordinateurs (respectivement 89,1 % et 98,4 %) et les lignes de téléphones fixes (respectivement 89,1 % et 92,9 %). L'appropriation de ces outils est quasi-inexistante dans les Très petites Entreprises, les Moyennes Entreprises et les entreprises informelles qui sont pourtant prédominantes dans le tissu économique. Enfin, les entreprises œuvrant dans la ville de Yaoundé sont les plus familiarisées aux TIC comparativement à celles de Douala et Bafoussam. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que, la ville de Douala regorge de nombreuses entreprises de l'informel (bien qu'elle soit la capitale économique du pays) et de l'autre côté Bafoussam dispose d'un niveau de développement relativement bas.

Par ailleurs, L'accès à une connexion virtuelle reste problématique pour la plupart des entreprises camerounaises. Le sous-développement des infrastructures numériques et la mauvaise qualité du raccordement n'ont pas permis la diffusion rapide des outils de réseaux dans les entreprises. Aussi les résultats montrent la tendance à un processus d'apprentissage qui pourrait expliquer la forte influence de la taille et de la formalité de l'entreprise sur l'appropriation des TIC au Cameroun.

Tableau 5.1 : Pourcentage d'entreprises possédant les éléments de TIC suivant au moment de l'enquête

	Ordinateur	Ligne de téléphone fixe	Téléphone mobile	Réseau internet	Fax	Imprimante	Scanner	Photocopieuse	Réseau intranet	Connexion Wifi	Autres	Effectif total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	95,6	87,8	34,1	87,3	73,7	92,2	84,9	88,3	55,6	59,5	16,6	205
	Informelle	19,3	8,5	23,0	10,3	1,8	11,7	8,3	8,5	3,7	4,1	1,6	435
Secteur d'activité	Primaire	75,0	75,0	50,0	75,0	62,5	75,0	62,5	75,0	75,0	62,5	25,0	8
	Secondaire	45,3	39,7	31,8	39,1	28,5	41,3	36,3	39,7	20,1	24,6	3,9	179
	Tertiaire	42,6	30,9	24,1	32,7	22,7	35,3	30,9	31,1	19,4	20,1	7,1	453
Type d'entreprise	TPE	18,2	7,9	20,2	11,0	2,3	12,3	8,4	8,4	4,3	4,1	2,0	391
	PE	52,9	29,4	45,6	27,9	10,3	36,8	30,9	30,9	11,8	14,7	4,4	68
	ME	89,1	89,1	32,7	72,7	60,0	80,0	69,1	81,8	52,7	50,9	10,9	55
	GE	98,4	92,9	33,3	96,8	87,3	97,6	93,7	94,4	60,3	68,3	19,0	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	89,1	78,2	34,7	81,2	56,4	85,1	77,2	80,2	41,6	42,6	14,9	101
	SA	98,8	97,6	28,0	95,1	90,2	95,1	92,7	95,1	74,4	78,0	14,6	82
	EI	20,9	10,0	23,9	11,7	4,5	14,2	10,0	10,7	5,2	6,0	2,5	401
	GIC/Coopérative	80,0	80,0	20,0	60,0	20,0	40,0	40,0	60,0	,0	40,0	20,0	5
	SUARL/SARLU	75,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	,0	50,0	25,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	100,0	100,0	57,1	85,7	85,7	100,0	85,7	100,0	28,6	42,9	28,6	7
	Autre	75,0	75,0	,0	75,0	50,0	75,0	75,0	50,0	50,0	25,0	,0	4
Ville	Aucune	22,2	8,3	27,8	11,1	,0	16,7	11,1	8,3	5,6	2,8	,0	36
	Bafoussam	32,9	24,7	19,2	23,3	12,3	28,8	23,3	26,0	9,6	9,6	5,5	73
	Douala	39,7	31,0	22,6	32,8	25,8	33,5	30,8	31,3	20,1	22,9	5,7	403
	Yaoundé	58,5	45,1	39,6	45,7	28,0	51,2	42,1	44,5	25,6	25,0	8,5	164
Ensemble	43,8	33,9	26,6	35,0	24,8	37,5	32,8	34,1	20,3	21,9	6,4	640	

	Ordinateur	Ligne de téléphone fixe	Téléphone mobile	Réseau internet	Fax	Imprimante	Scanner	Photocopieuse	Réseau intranet	Connexion Wifi	Autres	Effectif total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	95,6	87,8	34,1	87,3	73,7	92,2	84,9	88,3	55,6	59,5	16,6	205
	Informelle	19,3	8,5	23,0	10,3	1,8	11,7	8,3	8,5	3,7	4,1	1,6	435
Secteur d'activité	Primaire	75,0	75,0	50,0	75,0	62,5	75,0	62,5	75,0	75,0	62,5	25,0	8
	Secondaire	45,3	39,7	31,8	39,1	28,5	41,3	36,3	39,7	20,1	24,6	3,9	179
	Tertiaire	42,6	30,9	24,1	32,7	22,7	35,3	30,9	31,1	19,4	20,1	7,1	453
Type d'entreprise	TPE	18,2	7,9	20,2	11,0	2,3	12,3	8,4	8,4	4,3	4,1	2,0	391
	PE	52,9	29,4	45,6	27,9	10,3	36,8	30,9	30,9	11,8	14,7	4,4	68
	ME	89,1	89,1	32,7	72,7	60,0	80,0	69,1	81,8	52,7	50,9	10,9	55
	GE	98,4	92,9	33,3	96,8	87,3	97,6	93,7	94,4	60,3	68,3	19,0	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	89,1	78,2	34,7	81,2	56,4	85,1	77,2	80,2	41,6	42,6	14,9	101
	SA	98,8	97,6	28,0	95,1	90,2	95,1	92,7	95,1	74,4	78,0	14,6	82
	EI	20,9	10,0	23,9	11,7	4,5	14,2	10,0	10,7	5,2	6,0	2,5	401
	GIC/Coopérative	80,0	80,0	20,0	60,0	20,0	40,0	40,0	60,0	,0	40,0	20,0	5
	SUARL/SARLU	75,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	,0	50,0	25,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	100,0	100,0	57,1	85,7	85,7	100,0	85,7	100,0	28,6	42,9	28,6	7
	Autre	75,0	75,0	,0	75,0	50,0	75,0	75,0	50,0	50,0	25,0	,0	4
	Aucune	22,2	8,3	27,8	11,1	,0	16,7	11,1	8,3	5,6	2,8	,0	36
Ville	Bafoussam	32,9	24,7	19,2	23,3	12,3	28,8	23,3	26,0	9,6	9,6	5,5	73
	Douala	39,7	31,0	22,6	32,8	25,8	33,5	30,8	31,3	20,1	22,9	5,7	403
	Yaoundé	58,5	45,1	39,6	45,7	28,0	51,2	42,1	44,5	25,6	25,0	8,5	164
Ensemble		43,8	33,9	26,6	35,0	24,8	37,5	32,8	34,1	20,3	21,9	6,4	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Les entreprises qui disposaient le plus d'ordinateurs au moment de leur création sont celles-ci dans l'ordre décroissant du nombre d'ordinateurs, les Société Anonyme (25 ordinateurs en moyenne), les entreprises publiques/parapublique (19 ordinateurs en moyenne), les grandes entreprises (17 ordinateurs en moyenne), et les entreprises du secteur formel avec en moyenne 11 ordinateur à la création. Ce constat corrobore avec l'appréhension que l'on peut avoir compte tenu de la nature de chaque structure sus-évoquée. Par ailleurs, la ville de Yaoundé vient tête de position avec une moyenne de 5 ordinateurs détenus par les structures au moment de la création. En effet, la ville Yaoundé abrite en générale le siège des entreprises publiques et parapubliques, lesquelles sont relativement équipées lors de leur création. Déplus, elle aurait moins de structures informelles comparées à Douala.

Tableau 5.2A : Nombre moyen d'ordinateur à la création des entreprises

		A l'ouverture ou lors de la prise de gestion	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	11,2	133
	Informelle	,4	323
Secteur d'activité	Primaire	4,8	5
	Secondaire	2,2	128
	Tertiaire	4,1	323
Type d'entreprise	TPE	,4	288
	PE	1,3	55
	ME	5,7	42
	GE	16,8	71
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	5,9	80
	SA	24,7	36
	EI	,4	309
	GIC/Coopérative	1,6	5
	SUARL/SARLU	1,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	18,7	3
	Autre	13,3	3
Ville	Aucune	,4	16
	Bafoussam	1,9	48
	Douala	2,9	266
	Yaoundé	5,3	142
Ensemble		3,5	456

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Entre 2010 et 2012 comme l'indiquent les tableaux 5.2B, 5.2C et 5.2D, la tendance semble se stabiliser en ce qui concerne le nombre moyen d'ordinateurs possédés par les entreprises selon leurs caractéristiques ou secteurs. Toutefois, l'on enregistre dans l'ensemble une relative progression. En effet, le nombre moyen d'ordinateurs possédés par les entreprises est passée de 9,1 en 2010 à 12,7 en 2012.

En particulier pour l'année 2010, le nombre moyen des ordinateurs possédés était plus important pour les Sociétés Anonymes (62), les Grandes Entreprises (43), les entreprises du secteur formel (27), les entreprises du secteur tertiaire (11). La tendance susmentionnée reste concernée pour l'année 2011, avec notamment les Sociétés Anonymes (65,2), les Grandes Entreprises (46,9), les entreprises du secteur formel(30,5), et les entreprises du secteur tertiaire (12,7).

Tableau 5.2B : Nombre moyen d'ordinateur en 2010

		En 2010	Effectif total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	27,1	153	
	Informelle	,4	312	
Secteur d'activité	Primaire	5,2	5	
	Secondaire	5,0	135	
	Tertiaire	11,0	325	
Type d'entreprise	TPE	,5	277	
	PE	2,4	57	
	ME	5,8	43	
	GE	42,7	88	
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	7,7	83	
	SA	62,1	50	
	EI	,6	300	
	GIC/Coopérative	3,0	5	
	SUARL/SARLU	1,3	4	
	Entreprise Publique/Parapublique	46,0	6	
	Autre	13,7	3	
	Aucune	,2	14	
	Ville	Bafoussam	2,4	47
		Douala	10,4	272
Yaoundé		9,1	146	
Ensemble		9,2	465	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Par ailleurs, en 2012 les Entreprise Publique/Parapublique ont fait un bond remarquable pour dépasser plus ou moins les Sociétés Anonymes qui étaient jusque-là classées en tête de file.

C'est surtout dans la ville de Bafoussam que l'on rencontre des entreprises qui déclarent posséder moins d'ordinateurs. Ceux-ci possèdent, en moyenne, 3 ordinateurs sur la période 2010-2012. Cette situation semble être en cohérence avec le niveau de développement de cette partie du pays.

Tableau 5.2C : Nombre moyen d'ordinateur en 2011

		En 2011	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	30,6	160
	Informelle	,5	315
Secteur d'activité	Primaire	8,7	6
	Secondaire	5,8	136
	Tertiaire	12,7	333
Type d'entreprise	TPE	,6	279
	PE	3,1	57
	ME	7,2	45
	GE	46,9	94
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	9,8	83
	SA	65,2	55
	EI	,8	304
	GIC/Coopérative	4,0	5
	SUARL/SARLU	1,5	4
	Entreprise Publique/Parapublique	57,8	6
	Autre	14,0	3
Ville	Aucune	,7	15
	Bafoussam	2,8	46
	Douala	12,1	281
	Yaoundé	10,4	148
Ensemble	10,7	475	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Tableau 5.2D : Nombre moyen d'ordinateur en 2012

		En 2012	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	36,4	160
	Informelle	,6	313
Secteur d'activité	Primaire	10,2	6
	Secondaire	6,7	135
	Tertiaire	15,2	332
Type d'entreprise	TPE	,7	277
	PE	3,8	57
	ME	9,8	45
	GE	55,1	94
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	12,2	83
	SA	76,0	55
	EI	,9	303
	GIC/Coopérative	5,2	5
	SUARL/SARLU	1,5	4
	Entreprise Publique/Parapublique	77,7	6
	Autre	15,7	3
	Aucune	,7	14
Ville	Bafoussam	3,5	46
	Douala	14,4	279
	Yaoundé	12,4	148
Ensemble		12,7	473

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

1.2. Différents usages des outils TIC

Plusieurs usages sont faits des équipements TIC au niveau des entreprises. Comme l'indiquent les statistiques du tableau ci-dessous, en moyenne, 82% des structures approchées utilisent des logiciels métiers spécifiques, 72 % effectuent des opérations d'affaires par internet et 62% utilisent un espace de travail partagé. Quoique le nombre d'entreprises informelles enquêtées soit important, elles ne possèdent pas une bonne maîtrise de l'utilisation de l'ordinateur et des autres services connexes (services de la vidéoconférence, site web, logiciels métiers spécifiques, etc.). Notons que, le nombre d'employés sachant utiliser un ordinateur dans ce secteur est très marginal (soit en moyenne 2 employés) et la proportion des entreprises informelles utilisant les services connexes est en deçà de 10%.

Selon le secteur d'activité, il apparaît qu'en moyenne, respectivement 16% et 21 % des secteurs secondaire et tertiaire utilisent de l'internet pour la téléphonie (Skype, Messenger, etc.). Par ailleurs, pour ce qui est du fait d'effectuer des opérations d'affaires par internet, il y'a en moyenne 34,2% d'entreprises qui en font l'usage dans le secteur secondaire contre 27,2% dans le secteur tertiaire.

L'analyse suivant les critères de types d'entreprise montre que les logiciels métiers spécifique, les opérations d'affaires par internet, sont les formes d'usage les plus appliquées. Dans les GE et ME, alors que l'espace de travail partagé est l'usage prédominante dans les PE et TPE. En fin, pour ce qui est de la Forme juridique, ce sont surtout les Sociétés à responsabilités limités et les Sociétés Anonymes qui font un usage significatif des outils des TIC.

Sur l'ensemble des entreprises enquêtées, en moyenne 18 employés savent utiliser un ordinateur. Bien qu'étant sous représentées dans l'échantillon des entreprises enquêtées, le secteur primaire serait celui qui regorge le plus de personnel qui savent utiliser l'ordinateur (en moyenne 46 personnes).

Tableau 5.3 : Nombre moyen des personnels qui savent utiliser l'ordinateur et pourcentage d'entreprises utilisant les outils du TIC

	Nombre de personnel sachant utiliser un ordinateur		Utilisation de l'internet pour la téléphonie (Skype, Messenger, etc.)	Utilisation des services de la vidéoconférence (webcam, Salle équipée, etc.)	Utilisation du site web	Utilisation d'un système informatisé d'échange de données	Utilisation des logiciels métiers spécifiques	Utilisation des logiciels de définition/suivi des processus	Utilisation d'un espace de travail partagé	Effectue des opérations d'affaires par internet	Effectif total
	Moyenne	Effectif des entreprises									
Formalité de l'entreprise	49,3	170	45,5	19,7	56,6	43,3	82,3	47,0	62,1	71,6	201
	2,5	331	5,9	2,4	2,7	2,4	6,5	3,0	10,2	6,7	372
Secteur d'activité	46,3	6	37,5	25,0	25,0	12,5	75,0	37,5	25,0	50,0	8
	15,4	147	15,6	5,0	16,4	16,3	37,3	17,4	28,6	34,2	161
Type d'entreprise	19,1	348	21,2	9,6	23,4	17,0	30,8	18,3	28,2	27,2	404
	2,6	296	5,7	2,1	2,4	2,4	7,2	3,0	11,1	6,0	334
	5,2	59	16,1	4,8	14,5	12,9	22,6	11,3	21,3	31,1	61
	15,6	50	44,4	13,0	44,2	29,6	83,3	46,3	51,9	61,1	54
	76,6	96	48,8	25,6	67,2	52,0	86,4	51,2	68,6	78,2	124
Forme juridique de l'entreprise :	19,4	87	38,8	12,2	42,7	32,7	70,4	36,1	50,0	62,2	98
	90,4	61	57,3	29,3	69,1	54,3	90,2	62,5	72,2	80,5	82
	3,1	320	6,7	2,5	4,5	3,9	9,4	3,9	12,8	8,6	360
	11,2	5	,0	,0	20,0	20,0	60,0	,0	20,0	60,0	5
	3,0	4	,0	,0	33,3	,0	33,3	33,3	,0	33,3	3
	103,3	6	14,3	42,9	83,3	66,7	100,0	16,7	83,3	66,7	6
	101,3	3	66,7	,0	25,0	25,0	75,0	75,0	75,0	75,0	4
	1,3	15	13,3	6,7	6,7	,0	,0	,0	,0	,0	15
Ville	7,3	51	7,7	5,8	7,7	17,3	30,8	2,0	21,2	32,7	52
	21,1	301	20,6	7,5	23,0	17,3	31,1	19,4	23,5	27,2	360
	16,7	149	22,2	11,7	22,5	15,4	38,7	21,0	41,0	33,5	161
Ensemble	18,4	501	19,9	8,6	21,4	16,8	33,2	18,3	28,2	29,5	573

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

L'appropriation et le développement des usages passent nécessairement par une bonne connaissance des potentialités et des applications des outils TIC. L'utilisation des TIC relève de la connaissance relative à l'utilisation de ces dernières, de l'apprentissage et à de nouvelles expériences. Pour que cette mise en œuvre soit possible, il est nécessaire d'acquérir une maîtrise de ces nouvelles technologies. Or, les résultats obtenus dans le tableau 7.5A montrent que dans ce domaine, seul 20% des entreprises ont eu à former leurs employés à l'utilisation des TIC au cours des cinq dernières années. Ce faible taux est sans doute dû à la participation très marginale des employés des TPE à de telles formations. En effet, c'est surtout dans les entreprises publique/parapublique (66,7%), les SA (62,5%), les Grandes Entreprises (50,8%), et les entreprises formelles (45,7%) que les employés ont participé à une formation en TIC. Bafoussam est la ville où le moins d'entreprises (13,2%) ont fait bénéficier à leur employé une formation en TIC.

Par ailleurs, la durée moyenne de cette formation se situe à environ 25 jours. Si l'on se réfère aux caractéristiques de l'entreprise, la durée la plus longue s'observe dans les Entreprises Individuelles (55 jours en moyenne), les entreprises du secteur informel (54 jours en moyenne), les très petites entreprises (45 jours en moyenne), et les entreprises des tertiaires (28 jours en moyenne). La durée observée au niveau des GE (17 jours) est inférieure à la moyenne d'ensemble. Ce contraste peut s'expliquer par le fait que les employés des GE ont généralement un niveau d'instruction plus élevés que ceux des PME et des TPE. De ce fait, ils acquièrent certaines aptitudes à l'utilisation des TIC au cours de leur formation académique. Contrairement aux GE, les employés des TPE qui ont généralement des niveaux d'instruction faibles n'ont aucune notion de l'utilisation des TIC. En outre, c'est à Yaoundé et à Douala que les durées moyennes sont les plus importantes (respectivement 27 jours et 26 jours) par rapport à Bafoussam (11 jours seulement).

Les commentaires ci-dessous témoigneraient de l'engouement qu'on de plus en plus les entreprises camerounaises vis-à-vis l'appropriation des TIC dans un environnement dominé par la concurrence.

Tableau 5.4A : Pourcentage d'entreprise dont les personnels ont participé à une formation en TIC au cours des 5 dernières années

		Formation en TIC	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	45,7	199
	Informelle	5,2	346
Secteur d'activité	Primaire	37,5	8
	Secondaire	21,7	157
	Tertiaire	18,9	380
Type d'entreprise	TPE	3,5	312
	PE	22,0	59
	ME	44,4	54
	GE	50,8	120
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	29,6	98
	SA	62,5	80
	EI	6,3	336
	GIC/Coopérative	40,0	5
	SUARL/SARLU	25,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	66,7	6
	Autre	33,3	3
	Aucune	7,7	13
Ville	Bafoussam	13,2	53
	Douala	19,6	336
	Yaoundé	23,1	156
Ensemble		20,0	545

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Tableau 5.4B : Durée moyenne (en jour) des formations en TIC auxquelles ont pris part les employés des entreprises

		Donnez la durée moyenne d'une formation en TIC (durée en jours)	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	19,8	84
	Informelle	53,9	17
Secteur d'activité	Primaire	42,3	3
	Secondaire	17,9	29
	Tertiaire	28,0	69
Type d'entreprise	TPE	45,2	11
	PE	38,9	12
	ME	28,0	22
	GE	17,8	56
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	22,6	29
	SA	17,0	43
	EI	55,0	20
	GIC/Coopérative	17,0	2
	SUARL/SARLU	1,0	1
	Entreprise Publique/Parapublique	11,0	4
	Autre	3,0	1
	Aucune	7,0	1
Ville	Bafoussam	11,1	7
	Douala	26,1	60
	Yaoundé	27,4	34
Ensemble		25,5	101

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

L'enquête a également permis également d'apprécier le pourcentage d'entreprises ayant initié des formations en TIC au cours des 5 dernières années en direction de leurs employés. Ainsi quel que soit le statut retenu (Formalité de l'entreprise, Secteur d'activité, Type d'entreprise, Forme juridique de l'entreprise) y compris le lieu de résidence, l'on observe qu'en moyenne plus 70% des entreprises interviewées ont initié une formation en TIC au cours des 5 dernières années pour leur personnel. Pour le nombre de formations organisées par les structures enquêtées, les données recueillies indiquent quel que soit le statut (Formalité de l'entreprise, Secteur d'activité, Type d'entreprise, Forme juridique de l'entreprise), les entreprises interrogées ont organisé en moyenne au moins une formation en TIC au cours des

5 dernières années. En outre, la ville de Bafoussam aurait organisé plus de sessions de formation, soit 5 en moyenne comparativement aux deux autres villes

Tableau 5.4C : Pourcentage d'entreprises ayant initié des formations en TIC au cours des 5 dernières années pour ses employés

		Entreprises ayant initié une formation en TIC	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	69,3	88
	Informelle	64,7	17
Secteur d'activité	Primaire	66,7	3
	Secondaire	71,0	31
	Tertiaire	67,6	71
Type d'entreprise	TPE	63,6	11
	PE	58,3	12
	ME	50,0	22
	GE	78,3	60
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	62,1	29
	SA	74,5	47
	EI	60,0	20
	GIC/Coopérative	100,0	2
	SUARL/SARLU	,0	1
	Entreprise Publique/Parapublique	75,0	4
	Autre	100,0	1
	Aucune	100,0	1
Ville	Bafoussam	85,7	7
	Douala	69,4	62
	Yaoundé	63,9	36
Ensemble		68,6	105

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Tableau 5.4D : Nombre moyen de formations en TIC organisées par l'entreprise au cours des 5 dernières années

		Si oui, combien de ces formations votre entreprise a-t-elle organisé ?	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	4,0	45
	Informelle	3,0	11
Secteur d'activité	Primaire	3,0	1
	Secondaire	3,7	19
	Tertiaire	3,9	36
Type d'entreprise	TPE	4,1	7
	PE	1,7	6
	ME	4,3	10
	GE	4,0	33
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	4,9	16
	SA	3,5	22
	EI	2,9	12
	GIC/Coopérative	7,0	2
	Entreprise Publique/Parapublique	2,0	3
	Aucune	4,0	1
Ville	Bafoussam	5,2	6
	Douala	3,8	32
	Yaoundé	3,6	18
	Ensemble	3,8	56

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

2. Investissement en TIC et performance des entreprises

Les recherches de l'analyse de la relation entre l'investissement en TIC et la performance des entreprises ont longtemps été gouvernées par l'idée que l'investissement en TIC ne produisait pas de gains de productivité (Strassmann, 1990 ; Baura et al, 1995 ; Bharadwaj, 2000). Cependant, des études récentes mettent en évidence la contribution des TIC à la performance des entreprises (Lichtenberg, 1995 ; Brynjolfsson et Hitt, 1996). Pour ces études, les investissements en TIC sont des ressources d'investissement complémentaires de l'entreprise qui impliquent les ressources de l'organisation et les processus d'affaire pour accroître la productivité la compétitivité et la rentabilité des organisations.

2.1. Quel niveau d'investissement en TIC dans les entreprises ?

Les investissements en TIC induisent un certain nombre d'avantages au rang desquels : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, une plus grande flexibilité, une meilleure satisfaction de la clientèle, une plus grande productivité et, finalement, une meilleure performance financière.

L'analyse des données de l'enquête dans ce domaine contenues dans les tableaux 5.5 et 5.6 révèle que les plus gros montants d'investissements dans ce domaine sont réalisés par les Entreprises publiques/parapubliques, les Sociétés Anonymes et les Grandes Entreprises. Et ce surtout dans l'Acquisitions de machines et d'équipements liés aux innovations technologiques et des logiciels. L'investissement dans la formation reste faible. Or l'appropriation des outils TIC ne conduit pas nécessairement à des effets induits importants si l'on ne fait pas des usages appropriés de ces derniers. Un accroissement de l'investissement lié à la formation des employés pourrait conduire à terme à une utilisation optimale de ces outils et induire de meilleures performances. De ce fait, il apparaît nécessaire de soutenir cette forme d'investissement en plus de celui consacré à l'appropriation des machines et logiciels.

Tableau 5.5 : Investissement moyen par entreprise en 2012

		Montant moyen des investissements réalisés en 2012 (en milliers de FCFA)	Montant moyen des investissements réalisés en 2012 pour les TICs et l'innovation technologique (en millier de FCFA)	Effectif total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	945050,0	111211,5	111211,5	
	Informelle	3185,7	124,3	124,3	
Secteur d'activité	Primaire	32821,5	820,2	820,2	
	Secondaire	245420,8	111947,1	111947,1	
	Tertiaire	376645,1	7518,8	7518,8	
Type d'entreprise	TPE	3535,0	3419,7	3419,7	
	PE	12922,9	421,5	421,5	
	ME	28235,5	3854,3	3854,3	
	GE	1443627,3	175940,2	175940,2	
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	87985,9	13943,8	13943,8	
	SA	1989059,3	24348,8	24348,8	
	EI	4260,3	259,2	259,2	
	GIC/Coopérative	856,3	126,0	126,0	
	SUARL/SARLU	4117,5	3062,5	3062,5	
	Entreprise Publique/Parapublique	3434500,0	3042750,0	3042750,0	
	Autre	1233,3	1233,3	1233,3	
	Aucune	502,1	15,6	15,6	
	Ville	Bafoussam	3036,4	1436,2	1436,2
		Douala	110216,9	3718,3	3718,3
Yaoundé		931966,0	122549,5	122549,5	
Ensemble		334626,6	38143,4	38143,4	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

2.2.Appréciation faite de l'utilisation des TIC dans les entreprises

L'utilisation des TIC au sein de l'entreprise fluidifie le traitement et la transmission de l'information et améliore la productivité globale (réduction des délais, optimisation des tâches administratives, gestion relation client). Elle transforme complètement les formes de travail, de vie, l'interaction entre employés et entre firmes, les modes d'organisation, bref les processus de production. Nombreux sont ceux qui voient en ces TIC une source de croissance de la productivité des entreprises et même de croissance des économies.

Le Tableau 5.7A présente les résultats de l'appréciation de l'effet de l'utilisation du téléphone fixe sur le développement des activités de l'entreprise. Ainsi 89,7 % des entreprises formelles interrogées affirment que cet effet est favorable pour leur activité (contre seulement 23,2 % dans le groupe des entreprises informelles). D'un autre côté, trois quart des entreprises informelles pensent que le téléphone fixe n'a aucun effet sur leurs activités.

Une analyse suivant le secteur d'activité, révèle que c'est surtout dans le secteur primaire que 66,7 % des entreprises déclarent un effet positif de cet outil dans le renforcement de leurs activités contre 49,4 % et 46,8 % respectivement pour le groupe des entreprises des secteurs secondaire et tertiaire. Par ailleurs, l'usage du téléphone fixe a des effets très positifs dans les Entreprise Publique/Parapublique avec 85,7 % d'opinions favorables. Enfin, c'est dans la ville de Yaoundé que la plupart (55,4%) des entreprises perçoivent le plus l'effet positive du téléphone fixe.

Tableau 5.6 : Pourcentage d'entreprises ayant investi en 2012 dans les activités de recherche et d'innovation technologiques suivante

		Recherche et développement expérimental dans l'établissement	Acquisitions des services de recherche développement	Acquisitions de machines et d'équipements liés aux innovations technologiques	Acquisition de logiciels et d'autres technologies externes liées aux innovations technologiques et TICs	Introduction sur le marché des innovations technologiques	Formation du personnel liée directement aux innovations technologiques	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	7,4	5,9	41,3	31,9	10,3	20,0	140
	Informelle	1,7	1,7	10,6	8,4	2,8	3,4	179
Secteur d'activité	Primaire	,0	,0	25,0	,0	,0	25,0	4
	Secondaire	5,9	7,1	27,9	18,8	4,7	14,0	86
	Tertiaire	3,5	2,2	22,5	18,9	6,6	9,2	229
Type d'entreprise	TPE	1,3	1,3	11,5	10,2	3,8	2,5	157
	PE	5,9	2,9	32,4	5,9	2,9	5,9	34
	ME	2,6	2,6	25,0	23,1	5,1	15,0	40
	GE	9,4	8,2	43,0	36,8	11,8	25,0	88
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	4,8	6,3	33,3	23,8	6,3	14,3	63
	SA	10,3	6,9	41,7	36,7	12,1	24,2	62
	EI	1,7	1,7	12,8	8,1	3,5	3,5	172
	GIC/Coopérative	,0	,0	33,3	66,7	,0	66,7	3
	SUARL/SARLU	,0	,0	33,3	,0	,0	,0	3
	Entreprise Publique/Parapublique	16,7	,0	66,7	66,7	,0	16,7	6
	Autre	,0	,0	100,0	100,0	100,0	50,0	2
	Aucune	,0	,0	,0	,0	,0	,0	8
Ville	Bafoussam	,0	,0	8,0	16,0	4,0	12,0	25
	Douala	3,5	5,0	20,0	13,5	4,5	10,9	202
	Yaoundé	6,6	1,1	37,0	30,4	9,8	9,8	92
Ensemble	4,1	3,5	24,0	18,6	6,0	10,7	319	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Tableau 5.7A : Appréciation de l'effet de l'utilisation du téléphone fixe sur le développement des activités de l'entreprise

		Téléphone fixe						Total
		Effet très positif	Effet positif limité	Aucun Effet	Effet négatif limité	Effet très négatif	Données manquantes	
Formalité de l'entreprise	Formelle	68,2	21,5	8,7	1,0	,5	,0	100,0
	Informelle	11,9	11,3	75,2	,6	,3	,6	100,0
Secteur d'activité	Primaire	50,0	16,7	33,3	,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	33,6	15,8	50,0	,7	,0	,0	100,0
	Tertiaire	32,0	14,8	51,3	,8	,5	,5	100,0
Type d'entreprise	TPE	10,9	11,6	75,9	,7	,3	,7	100,0
	PE	34,0	13,2	52,8	,0	,0	,0	100,0
	ME	67,9	24,5	5,7	,0	1,9	,0	100,0
	GE	71,1	20,7	6,6	1,7	,0	,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	61,5	23,1	14,3	1,1	,0	,0	100,0
	SA	71,3	25,0	1,3	1,3	1,3	,0	100,0
	EI	14,1	10,4	73,9	,6	,3	,6	100,0
	GIC/Coopérative	60,0	20,0	20,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	33,3	,0	66,7	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	85,7	14,3	,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	33,3	66,7	,0	,0	,0	,0	100,0
	Aucune	20,0	6,7	73,3	,0	,0	,0	100,0
Ville	Bafoussam	22,9	17,1	60,0	,0	,0	,0	100,0
	Douala	31,0	14,0	54,2	,6	,3	,0	100,0
	Yaoundé	38,4	17,0	41,5	1,3	,6	1,3	100,0
Ensemble		32,6	15,1	50,8	,8	,4	,4	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

L'Appréciation de l'effet de l'utilisation du téléphone mobile sur le développement des activités de l'entreprise (Tableau 5.7B), apporte des enseignements relativement différents de ceux du téléphone fixe. Ainsi toutes les entreprises interrogées dans le secteur primaire déclarent que le téléphone mobile a un effet très positif sur le développement des activités de l'entreprise. Bien plus, alors que près de 12 % des entreprises informelles trouvent que l'effet de l'utilisation du téléphone fixe sur le développement des activités de l'entreprise n'avait aucun effet, on observe que c'est 87,1 % d'entre elles qui trouvent que l'effet de l'utilisation du téléphone mobile sur le développement des activités de l'entreprise est positif. Dans la ville de Bafoussam, l'effet de l'utilisation du téléphone mobile est remarquablement apprécié avec 100% des structures qui partagent cette opinion.

Tableau 5.7B : Appréciation de l'effet de l'utilisation du téléphone mobile sur le développement des activités de l'entreprise

		Téléphone mobile					Données manquantes	Total
		Effet très positif	Effet positif limité	Aucun Effet	Effet négatif limité	Effet très négatif		
Formalité de l'entreprise	Formelle	82,8	14,6	1,5	,5	,5	,0	100,0
	Informelle	75,6	11,5	12,6	,0	,0	,3	100,0
Secteur d'activité	Primaire	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	80,2	9,9	9,9	,0	,0	,0	100,0
	Tertiaire	76,8	14,0	8,5	,2	,2	,2	100,0
Type d'entreprise	TPE	75,0	12,1	12,6	,0	,0	,3	100,0
	PE	82,1	10,7	7,1	,0	,0	,0	100,0
	ME	86,5	9,6	1,9	,0	1,9	,0	100,0
	GE	81,3	16,3	1,6	,8	,0	,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	86,2	9,6	3,2	1,1	,0	,0	100,0
	SA	84,1	14,6	,0	,0	1,2	,0	100,0
	EI	75,3	12,2	12,2	,0	,0	,3	100,0
	GIC/Coopérative	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	50,0	50,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	71,4	28,6	,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	66,7	33,3	,0	,0	,0	,0	100,0
Ville	Aucune	68,8	12,5	18,8	,0	,0	,0	100,0
	Bafoussam	92,2	7,8	,0	,0	,0	,0	100,0
	Douala	72,4	14,4	12,6	,3	,3	,0	100,0
	Yaoundé	84,9	10,7	3,8	,0	,0	,6	100,0
Ensemble		78,1	12,6	8,8	,2	,2	,2	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Globalement, les données collectées montrent que les structures approchées pensent dans leur majorité (62,1%) que l'utilisation du fax n'a aucun effet sur le développement des activités de leur entreprise. Ce sont surtout les Entreprise Publique/Parapublique et les Sociétés Anonymes qui affirment que cet effet est très positif avec respectivement 85,7% et 61% d'opinions favorables. Par ailleurs, plus de 80% d'entreprises informelles trouvent que cet effet est nul. En outre, toutes les SUARL/SARLU ne voient pas l'effet du fax sur la performance des activités de l'entreprise.

Tableau 5.7C : Appréciation de l'effet de l'utilisation du fax sur le développement des activités de l'entreprise

		Fax					Données manquantes	Total
		Effet très positif	Effet positif limité	Aucun Effet	Effet négatif limité	Effet très négatif		
Formalité de l'entreprise	Formelle	53,6	25,5	18,2	1,0	1,6	,0	100,0
	Informelle	4,0	7,3	87,8	,3	,0	,6	100,0
Secteur d'activité	Primaire	62,5	,0	37,5	,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	21,2	17,8	60,3	,7	,0	,0	100,0
	Tertiaire	21,9	12,8	63,4	,5	,8	,5	100,0
Type d'entreprise	TPE	3,7	6,4	89,2	,0	,0	,7	100,0
	PE	11,8	17,6	68,6	2,0	,0	,0	100,0
	ME	46,0	30,0	20,0	2,0	2,0	,0	100,0
	GE	61,8	24,4	11,4	,8	1,6	,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	50,6	23,0	24,1	1,1	1,1	,0	100,0
	SA	61,0	24,4	11,0	1,2	2,4	,0	100,0
	EI	4,7	8,4	85,9	,3	,0	,6	100,0
	GIC/Coopérative	,0	50,0	50,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	85,7	14,3	,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	,0	66,7	33,3	,0	,0	,0	100,0
Ville	Aucune	7,1	7,1	85,7	,0	,0	,0	100,0
	Bafoussam	18,8	18,8	62,5	,0	,0	,0	100,0
	Douala	22,9	11,4	64,8	,3	,6	,0	100,0
	Yaoundé	21,8	18,6	56,4	1,3	,6	1,3	100,0
Ensemble	22,3	14,0	62,1	,6	,6	,4	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Dans l'ensemble, la moitié des entreprises interrogées affirment que l'outil internet n'a aucun effet sur le renforcement de la performance de l'entreprise. Cette situation pourrait s'expliquer par la mauvaise qualité de la connexion internet qui la pousse à ne pas solliciter davantage ce service. Ce constat général ne s'applique plus si l'on considère précisément les caractéristiques et secteurs d'activité des entreprises. Comme on pouvait s'y attendre, les entreprises du secteur formel, du secteur primaire, de type ME, de forme juridique SA et SARL, et les entreprises publiques/parapubliques déclarent en majorité (au moins 70% d'entreprises pour chaque catégorie) que l'internet a un effet très positif pour le

développement de l'entreprise. Par ailleurs, trois quart des GIC/Coopérative affirment que l'outil internet a un effet plutôt limité.

Tableau 5.7D : Appréciation de l'effet de l'utilisation de l'internet sur le développement des activités de l'entreprise

		Internet					Données manquantes	Total
		Effet très positif	Effet positif limité	Aucun Effet	Effet négatif limité	Effet très négatif		
Formalité de l'entreprise	Formelle	77,2	15,7	6,1	,0	1,0	,0	100,0
	Informelle	13,6	8,8	76,7	,3	,0	,6	100,0
Secteur d'activité	Primaire	75,0	,0	25,0	,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	36,4	15,9	47,0	,7	,0	,0	100,0
	Tertiaire	36,9	9,8	52,3	,0	,5	,5	100,0
Type d'entreprise	TPE	13,0	8,4	77,6	,3	,0	,7	100,0
	PE	35,8	17,0	47,2	,0	,0	,0	100,0
	ME	69,2	15,4	13,5	,0	1,9	,0	100,0
	GE	83,1	14,5	1,6	,0	,8	,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	75,0	14,1	9,8	,0	1,1	,0	100,0
	SA	80,5	17,1	1,2	,0	1,2	,0	100,0
	EI	15,2	7,8	76,1	,3	,0	,6	100,0
	GIC/Coopérative	25,0	75,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	33,3	33,3	33,3	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	71,4	28,6	,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	66,7	33,3	,0	,0	,0	,0	100,0
Ville	Aucune	26,7	6,7	66,7	,0	,0	,0	100,0
	Bafoussam	39,4	15,2	45,5	,0	,0	,0	100,0
	Douala	34,1	8,3	57,0	,0	,6	,0	100,0
	Yaoundé	43,7	17,1	37,3	,6	,0	1,3	100,0
Ensemble		37,3	11,4	50,4	,2	,4	,4	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Tout comme l'outil internet, l'on constate que 51,1% des entreprises enquêtés déclarent que l'imprimante n'a aucun effet sur le développement de leur entreprise. Par rapport aux deux autres villes, Yaoundé est le lieu où l'imprimante à plus ou moins un impact positif sur la santé des entreprises (56,7% d'entreprises pensent ainsi contre 42,0% qui ne voient aucun effet). Globalement, les entreprises structurées (secteur formel, moyennes et grandes entreprises, SARL et SA, GIC/Coopérative, et publiques/parapubliques) apprécient dans la majorité le rôle positif que joue l'imprimante dans l'entreprise. Suivant le secteur d'activité les résultats de l'enquête enseignent que par rapport à leurs homologues du secondaire et du

tertiaire, la plupart des entreprises du secteur primaire pensent que l'imprimante a un effet positif sur la promotion des entreprises.

Tableau 5.7E : Appréciation de l'effet de l'utilisation de l'imprimante sur le développement des activités de l'entreprise

		Imprimante					Total	
		Effet très positif	Effet positif limité	Aucun Effet	Effet très négatif	Données manquantes		
Formalité de l'entreprise	Formelle	70,2	23,2	5,1	1,5	,0	100,0	
	Informelle	13,0	7,6	78,8	,0	,6	100,0	
Secteur d'activité	Primaire	50,0	25,0	25,0	,0	,0	100,0	
	Secondaire	31,6	19,7	48,7	,0	,0	100,0	
	Tertiaire	35,3	10,6	52,7	,8	,5	100,0	
Type d'entreprise	TPE	13,8	6,4	79,2	,0	,7	100,0	
	PE	30,2	24,5	45,3	,0	,0	100,0	
	ME	67,9	13,2	17,0	1,9	,0	100,0	
	GE	71,8	25,8	,8	1,6	,0	100,0	
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	62,4	25,8	10,8	1,1	,0	100,0	
	SA	74,4	22,0	1,2	2,4	,0	100,0	
	EI	15,0	7,5	76,9	,0	,6	100,0	
	GIC/Coopérative	75,0	,0	25,0	,0	,0	100,0	
	SUARL/SARLU	,0	33,3	66,7	,0	,0	100,0	
	Entreprise Publique/Parapublique	85,7	14,3	,0	,0	,0	100,0	
	Autre	66,7	33,3	,0	,0	,0	100,0	
	Aucune	26,7	13,3	60,0	,0	,0	100,0	
	Ville	Bafoussam	29,4	35,3	35,3	,0	,0	100,0
		Douala	30,3	11,9	57,0	,9	,0	100,0
Yaoundé		44,6	12,1	42,0	,0	1,3	100,0	
Ensemble		34,5	13,4	51,1	,6	,4	100,0	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Globalement, plus de la moitié (53,6%) des entreprises interrogées déclarent que le photocopieur n'a aucun effet sur la performance de ses activités. Une analyse relativement fine, révèle que, comme pour le cas de l'imprimante, les entreprises structurées et du secteur primaire reconnaissent l'effet positif du photocopieur sur le développement de leurs activités. Cependant, les informations collées enseignent que toutes les entreprises quel que soit leur ville d'appartenance ne trouvent aucun effet des photocopieurs sur l'épanouissement de leur structure.

Tableau 5.7F : Appréciation de l'effet de l'utilisation du photocopieur sur le développement des activités de l'entreprise

		Photocopieur					Données manquantes	Total
		Effet très positif	Effet positif limité	Aucun Effet	Effet négatif limité	Effet très négatif		
Formalité de l'entreprise	Formelle	67,2	22,1	7,7	2,1	1,0	,0	100,0
	Informelle	11,2	7,3	80,9	,0	,0	,6	100,0
Secteur d'activité	Primaire	50,0	25,0	25,0	,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	30,0	18,7	50,7	,7	,0	,0	100,0
	Tertiaire	32,5	10,1	55,5	,8	,5	,5	100,0
Type d'entreprise	TPE	11,1	6,1	82,2	,0	,0	,7	100,0
	PE	26,9	21,2	51,9	,0	,0	,0	100,0
	ME	63,5	19,2	11,5	3,8	1,9	,0	100,0
	GE	71,5	22,8	3,3	1,6	,8	,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	64,4	20,0	13,3	2,2	,0	,0	100,0
	SA	69,5	26,8	,0	1,2	2,4	,0	100,0
	EI	12,8	7,2	79,1	,3	,0	,6	100,0
	GIC/Coopérative	50,0	25,0	25,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	33,3	66,7	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	85,7	14,3	,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	33,3	33,3	33,3	,0	,0	,0	100,0
Ville	Aucune	21,4	,0	78,6	,0	,0	,0	100,0
	Bafoussam	25,0	25,0	50,0	,0	,0	,0	100,0
	Douala	28,7	11,7	58,4	,6	,6	,0	100,0
	Yaoundé	40,5	12,7	44,3	1,3	,0	1,3	100,0
Ensemble		32,1	12,8	53,6	,8	,4	,4	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

On observe à la suite de l'analyse des données du Tableau ci-dessous que l'impact de la formation sur l'utilisation des TIC par les employés dans l'entreprise est globalement très élevé ou élevé. En effet, c'est trois quart des entreprises ayant répondu à l'enquête qui y voir un impact très élevé ou élevé.

En fonction des caractéristiques de l'entreprise, on note que cet impact est relativement plus apprécié dans les entreprises du formel (79,3%), celles du secteur tertiaire (79,1%), les grandes entreprises (81,9%), et pour les sociétés anonymes (82,6%). Ce qui laisse présager que le renforcement des capacités des employés en matière des TIC est bénéfique pour le développement des activités des entreprises au Cameroun.

Tableau 5.8 : Appréciation de l'impact de la formation sur l'utilisation des TIC sur le rendement des employés dans l'entreprise

		Comment appréciez-vous l'impact de la formation sur l'utilisation des TIC par vos employés?						Total
		Très élevé	Elevé	Moyen	Faible	Très faible	Données manquantes	
Formalité de l'entreprise	Formelle	33,3	46,0	17,2	2,3	1,1	,0	100,0
	Informelle	26,7	26,7	33,3	6,7	,0	6,7	100,0
Secteur d'activité	Primaire	33,3	33,3	33,3	,0	,0	,0	100,0
	Secondaire	15,6	53,1	28,1	3,1	,0	,0	100,0
	Tertiaire	40,3	38,8	14,9	3,0	1,5	1,5	100,0
Type d'entreprise	TPE	25,0	33,3	25,0	8,3	,0	8,3	100,0
	PE	18,2	45,5	36,4	,0	,0	,0	100,0
	ME	22,2	50,0	16,7	11,1	,0	,0	100,0
	GE	39,3	42,6	16,4	,0	1,6	,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	41,4	37,9	20,7	,0	,0	,0	100,0
	SA	32,6	50,0	10,9	4,3	2,2	,0	100,0
	EI	16,7	33,3	38,9	5,6	,0	5,6	100,0
	GIC/Coopérative	,0	50,0	50,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	25,0	50,0	25,0	,0	,0	,0	100,0
	Autre	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Aucune	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
Ville	Bafoussam	57,1	,0	42,9	,0	,0	,0	100,0
	Douala	26,7	48,3	20,0	3,3	1,7	,0	100,0
	Yaoundé	37,1	42,9	14,3	2,9	,0	2,9	100,0
Ensemble		32,4	43,1	19,6	2,9	1,0	1,0	100,0

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Conclusion chapitre 5

Notre communication a mis l'accent sur la nécessité d'une analyse fine de l'appropriation des TIC et de son impact sur la performance des entreprises au Cameroun. Les résultats ont fait apparaître une appropriation de la technologie plus ou moins considérable. L'appropriation des outils TIC reste très limitée dans les entreprises et, notamment dans les TPE et les entreprises informelles qui sont pourtant prépondérantes dans le tissu économique du pays. Malgré les efforts entrepris par les pouvoirs publics, la connexion à internet et à une ligne de téléphone fixe reste problématique. Par ailleurs, l'investissement en TIC demeure faible et fortement concentré à l'achat des machines et des logiciels au détriment de la formation. Ce qui semble avoir un effet très atténué des TIC sur la performance au vu du niveau relativement faible des usages. Toutefois, en dépit ces quelques contrastes dans l'utilisation des TIC au sein des entreprises, l'on a pu relever que ces outils ont dans l'ensemble des effets plus ou moins favorables sur l'activité de ces dernières.

Références bibliographiques

- Barua, A; Kriebel, H.C et Mukhopadhyay, T. (1995). Information Technologies and Business Value: An Analytic and Empirical Investigation. *Information Systems Research*, Vol.6, No.1, pp. 3-23.
- Bharadwaj, A.S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, Vol.24, No.1, pp. 169-197.
- BRynjolfsson, E. et Hitt, L. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending, *Management Science*, 42, 4: 541-558.
- Lichtenberg, F (1995). The Output Contribution of Computer Equipment and Personnel: A Firm Level Analysis. *Journal of Economics of Innovation and New Technology*, Vol.3, pp. 201-217.
- OCDE, 2003 : Les TIC et la croissance économique : panorama des industries, des entreprises et des pays de OCDE
- Strassmann, P.A. (1990). *The Business Value Of Computers: An Executive's Guide*. New Canaan, CT, Information Economics Press.

Chapitre 6 : Politique environnementale

Les entreprises sont des entités organisées qui fournissent à la population des biens et services répondant à un besoin. Elles sont donc devenues indispensables pour assurer les conditions de vie auxquelles chaque société humaine est arrivée et s'est habituée. Mais, l'activité des entreprises exerce un impact plus ou moins grand, directement ou indirectement, sur notre environnement naturel, notre santé, nos conditions sociales, etc. La médiatisation croissante des conséquences de l'activité des entreprises sur notre environnement a modifié la place de l'entreprise mais surtout la perception de ses responsabilités et le niveau d'informations attendu à présent sur son mode de gouvernance.

Les entreprises pour réduire les externalités induites par leur activité ont été amenées à intégrer dans leur fonctionnement des stratégies respectueuses des normes sociales et environnementales, dans une logique de progrès continu, tout en impliquant des acteurs internes et externes à l'entreprise. De ce fait, elles doivent améliorer leurs résultats en élaborant les initiatives et méthodes visant à prendre en compte l'impact environnemental de leurs activités, à les évaluer et, à les réduire.

Les analyses sur la problématique environnementale de l'activité économique sont généralement menées dans les pays développés, mettant en marge les pays les moins avancés, notamment les pays d'Afrique Subsaharienne. Or, la crise environnementale soulevée par le développement durable questionne l'organisation sociale, et interpelle par le fait même l'ensemble des acteurs sociaux. Par conséquent, cet aspect apparait primordial pour une économie telle que la nôtre caractérisée par une faible industrialisation et une prédominance des PME et de l'activité informelle.

Ce chapitre analyse la problématique environnementale au Cameroun, en dégageant d'une part le comportement environnemental de certaines entreprises et, d'autre part les effets du changement climatique sur leurs activités.

1. Comportement environnemental des entreprises

L'objectif poursuivi dans cette section est d'avoir une vue d'ensemble sur le comportement environnemental des entreprises. De façon spécifique, il est question de faire une évaluation sommaire des différents déchets issus de l'activité des entreprises, d'appréhender les différentes actions menées par les entreprises pour valoriser l'environnement.

1.1. Typologie des déchets issus de l'activité des entreprises

Dans le développement de leurs activités, les entreprises occasionnent une raréfaction de ressources et une dégradation de l'environnement naturel. Cette dégradation est généralement due au fait que ces dernières dégagent les produits néfastes durant le cycle de production. Cette étude montre une certaine dégradation de l'environnement suite aux activités des entreprises, notamment par les déchets solides. En effet, les résultats contenus dans le tableau 6.1 montrent que de manière générale 68,3% d'entreprises produisent des déchets solides, 26,9% des déchets liquides, 20,3% des déchets gazeux et 20,6% des nuisances sonores.

Ce dernier résultat reste valable suivant l'analyse des caractéristiques apparentes de l'entreprise. Quel que soit le type d'entreprises, le secteur d'activité et la formalité de l'entreprise, les déchets solides sont les plus fréquemment produits. Cependant, si cette forme de pollution est suivie par des nuisances sonores dans les entreprises du secteur primaire et secondaire, cela n'est pas toujours le cas dans les entreprises du tertiaires qui en plus des déchets solides, produisent une quantité importante des déchets liquides. Les entreprises de la ville de Bafoussam sont les moins polluantes tandis que Yaoundé regorge le plus grand pourcentage d'entreprises qui produisent les déchets dans la nature.

Le bilan actuel ainsi établi fait état de certains risques environnementaux induit par l'activité des entreprises. La dégradation de l'environnement engendre les problèmes sur la disponibilité et la qualité des ressources, et sur le bien-être des populations.

Or, le diagnostic établi dans le cadre des études antérieures (BIT 2013) fait état de certaines faiblesses institutionnelles qui freinent l'intégration réelle de l'aspect environnemental dans les politiques sectorielles ; entraînant une incapacité à contenir la dégradation continue de cette dernière ; et créant ainsi des risques importants pour les entreprises et la santé de la population. Ce dernier aspect est lié en particulier à la dégradation de l'environnement et à la salubrité de l'eau de consommation. De ce fait, il apparaît nécessaire de sensibiliser les

entreprises aux enjeux environnementaux et d'aboutir à un remodelage des textes et lois actuels, jugés inadéquats pour résorber ce problème.

Tableau 6.1 : Production et traitement des déchets en entreprise

		Pourcentage d'entreprises qui produisent des déchets :				Effectif total
		Solides	Liquide	Gazeux	Nuisance sonore	
Formalité de l'entreprise	Formelle	67,3	31,2	22,4	19,5	205
	Informelle	68,7	24,8	19,3	21,1	435
Secteur d'activité	Primaire	87,5	37,5	50,0	50,0	8
	Secondaire	77,1	29,6	24,6	31,8	179
	Tertiaire	64,5	25,6	18,1	15,7	453
Type d'entreprise	TPE	67,3	24,0	19,7	20,5	391
	PE	69,1	26,5	23,5	22,1	68
	ME	60,0	27,3	16,4	18,2	55
	GE	74,6	35,7	22,2	21,4	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	67,3	30,7	28,7	18,8	101
	SA	67,1	31,7	17,1	25,6	82
	EI	69,1	24,9	19,7	20,7	401
	GIC/Coopérative	40,0	20,0	,0	,0	5
	SUARL/SARLU	75,0	50,0	50,0	50,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	71,4	42,9	28,6	28,6	7
	Autre	100,0	50,0	25,0	25,0	4
	Aucune	63,9	19,4	8,3	11,1	36
Ville	Bafoussam	37,0	23,3	15,1	15,1	73
	Douala	71,2	26,8	19,4	17,9	403
	Yaoundé	75,0	28,7	25,0	29,9	164
Ensemble		68,3	26,9	20,3	20,6	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

1.2.Actions menées pour valoriser l'environnement

Le développement durable de l'entreprise est intrinsèquement lié au respect et à la préservation de l'environnement. Ceci n'est possible que si les entreprises prennent conscience des externalités induites par leur activité, et intègrent dans leur fonctionnement des stratégies respectueuses des normes sociales et environnementales, dans une logique de progrès continu. Dans ce sillage, elles doivent améliorer leurs résultats à travers notamment

des initiatives volontaires susceptibles de modifier leur processus de production tout en les maintenant efficace.

Au cours de l'étude on s'est intéressé à plusieurs aspects relevant de la protection de l'environnement au sein de l'entreprise, notamment l'allocation d'un budget aux questions environnementales, l'existence d'une structure en charge de l'environnement, l'existence des dispositifs de protection de l'environnement, et la mise en œuvre d'un dispositif de recyclage ou de traitement de déchets. Il ressort du tableau ci-dessous que très peu d'entreprises au Cameroun intègrent la protection de l'environnement dans leur stratégie.

D'abord, l'on relève que seulement 10.8% des entreprises ont alloué ces dernières années un budget aux questions environnementales. Toutefois, si cette pratique est mise en évidence dans les entreprises formelles (22%), elle reste très marginale dans les entreprises informelles. Par ailleurs, l'on observe que l'allocation d'un tel budget est liée à la taille de l'entreprise. Plus une entreprise est grande, plus elle dispose des moyens financiers, et plus elle est disposée à allouer une fraction de ces moyens aux questions environnementales. En outre, cette situation concerne une faible proportion des entreprises secondaire et primaire, mais relativement plus importante que celle des entreprises tertiaires.

Par la suite, en matière de mise en œuvre et de suivi d'une politique environnementale, seules 4.7% des entreprises disposent en leur sein d'une structure en charge de l'environnement. Ce type de structure est plus visible dans les entreprises formelles (12.7%), les GE (15,9%), les entreprises du secteur secondaire (10,1%) et les SA (18,3%). En revanche, sa présence est quasi-inexistence dans les entreprises informelles, les TPE et les entreprises du secteur primaire, et beaucoup moins évidente dans les PE ; les ME et les entreprises du tertiaire. Par ailleurs, dans l'ensemble, 11.1% des entreprises ont un dispositif en charge de la protection de l'environnement. Cette situation est prédominante dans les entreprises formelles (22,4%), les GE (29,4%), les SA (26,8%), les entreprises du publique/parapublique (28,6) et celles du secteur secondaire (17,3%).

Par ailleurs, 11.9% des entreprises ont un normalisé de recyclage ou de traitement des déchets. Toutefois, en dépit de la forte prévalence d'un tel dispositif au sein des entreprises formelles, une part très marginale des entreprises informelles en possèdent également. Bien plus encore, contrairement aux cas précédents, les entreprises du secteur primaire sont celles

qui œuvrent le plus cette pratique avec environ 4 entreprises sur 10, contre 2 sur 10 pour le secteur secondaire et environ 1 sur 10 du secteur tertiaire.

Au final, la mise en œuvre des mécanismes de protection de l'environnement se heurterait encore aux moyens limités des entreprises. Dans ces conditions, le souci de protéger l'environnement apparaît comme un frein à la compétitivité de celles-ci compte tenu des coûts y relatifs exorbitants. Ce qui constitue un handicap pour ces entreprises confrontées de nos jours aux contraintes de la concurrence induite par le processus de mondialisation et de libéralisation des marchés

Tableau 5.2 : Pourcentage des entreprises qui ont mené des actions

	Alloué un budget aux questions environnementales	Crée une structure/département en charge de l'environnement	Installée un dispositif en charge de la protection de l'environnement	% d'entreprises ayant un normalisé de recyclage ou de traitement des déchets	Effectif total	
Formalité de l'entreprise	Formelle	22,0	12,7	22,4	27,3	205
	Informelle	5,5	0,9	5,7	4,6	435
Secteur d'activité	Primaire	12,5	0,0	0,0	37,5	8
	Secondaire	15,6	10,1	17,3	21,8	179
	Tertiaire	8,8	2,6	8,8	7,5	453
Type d'entreprise	TPE	5,1	0,5	5,9	4,1	391
	PE	10,3	5,9	8,8	8,8	68
	ME	16,4	7,3	9,1	18,2	55
	GE	26,2	15,9	29,4	34,9	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	15,8	9,9	20,8	20,8	101
	SA	31,7	18,3	26,8	39,0	82
	EI	5,2	0,7	5,0	4,5	401
	GIC/Coopérative	20,0	0,0	0,0	,0	5
	SUARL/SARLU	50,0	0,0	50,0	,0	4
	Entreprise Publique	14,3	0,0	28,6	14,3	7
	Autre	50,0	50,0	25,0	50,0	4
	Aucune	0,0	0,0	8,3	5,6	36
Ville	Bafoussam	4,1	4,1	6,8	13,7	73
	Douala	11,4	5,7	12,7	11,7	403
	Yaoundé	12,2	2,4	9,1	11,6	164
Ensemble		10,8	4,7	11,1	11,9	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

2. Effets du changement climatique sur l'activité

Une des raisons principales que soulève la problématique environnementale de l'activité économique est qu'elle entretient le changement climatique. Ce phénomène qui a longtemps été considéré comme un sujet ennuyeux et marginal, est de nos jours perçu comme un thème à la mode et capital, car il est à la source d'une mutation des activités et peut conduire à terme si rien n'est fait au déclin de ces dernières.

2.1. Connaissance des effets du changement climatique

Comme on peut le constater à travers les résultats contenus dans le tableau 5.3, l'attitude des entreprises relative à la connaissance des effets du changement climatique est en générale la même. 20,5% des managers interrogés affirment ne pas connaître les effets des changements climatiques. Selon la formalité, les caractéristiques, et le secteur de l'entreprise, les résultats révèlent que 75,6% des managers des entreprises formelles connaissent les effets des changements climatiques contre 71% de ceux de l'informel. Les entrepreneurs du primaire sont les plus sensibilisés sur cette situation ; car 87,5% d'entre eux connaissent les effets du changement climatique, contre 73,7% et 71,7% respectivement du secteur secondaire et tertiaire. Par ailleurs, la connaissance du changement climatique demeure similaire quel que soit la taille de l'entreprise. Notons que, c'est surtout à Douala (23,3%) que l'on retrouve le plus de managers n'ayant pas de connaissance sur les effets du changement climatique. Ce dernier résultat pourrait s'expliquer par le fait que la plupart des entreprises œuvrant dans la ville de Douala appartiennent au secteur informel dominé par les TPE et les PME.

Tableau 6.3 : Connaissance des effets du changement climatique

		Avez-vous connaissance des effets du changement climatique ?				Effectif total
		Oui	Non	NSP	Données manquantes	
Formalité de l'entreprise	Formelle	75,6	16,6	5,9	2,0	205
	Informelle	71,0	22,3	6,0	,7	435
Secteur d'activité	Primaire	87,5	,0	12,5	,0	8
	Secondaire	73,7	20,1	5,6	,6	179
	Tertiaire	71,7	21,0	6,0	1,3	453
Type d'entreprise	TPE	69,1	24,0	6,1	,8	391
	PE	79,4	16,2	4,4	,0	68
	ME	74,5	16,4	5,5	3,6	55
	GE	78,6	13,5	6,3	1,6	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	72,3	17,8	5,9	4,0	101
	SA	76,8	17,1	6,1	,0	82
	EI	73,1	20,4	6,0	,5	401
	GIC/Coopérative	80,0	20,0	,0	,0	5
	SUARL/SARLU	75,0	25,0	,0	,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	85,7	14,3	,0	,0	7
	Autre	100,0	,0	,0	,0	4
	Aucune	50,0	38,9	8,3	2,8	36
Ville	Bafoussam	74,0	15,1	9,6	1,4	73
	Douala	69,5	23,3	6,0	1,2	403
	Yaoundé	79,3	15,9	4,3	,6	164
Ensemble		72,5	20,5	5,9	1,1	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

2.2. Perception des effets du changement climatique sur l'activité de l'entreprise

L'effet du changement climatique n'est pas anodin sur l'activité de l'entreprise. Les écarts de température à la hausse comme à la baisse entraînent généralement une fluctuation conjoncturelle de l'activité de l'entreprise. Ces fluctuations peuvent constituer dans certains égards une menace ou une opportunité pour l'entreprise. Bien qu'il soit difficile de quantifier, les coûts et les avantages induits par ces effets, ils seront le plus vraisemblablement négatifs si les changements climatiques sont importants.

Les résultats de l'étude (tableau.6.4), montrent que près de quatre managers ont une perception négative ou très négative des effets du changement climatique sur les activités de

leurs entreprises (contre 13,6% de managers qui y voient un effet positif). Malgré leur faible représentativité dans l'échantillon, les entreprises du primaire sont les plus affectées (57,1%) comparativement à celles du secteur secondaire et du tertiaire.

Suivant la taille de l'entreprise, l'on observe que 43,7% des TPE estiment être négativement ou très négativement affectées dans leur activité par le changement climatique. Cette proportion reste importante, mais relativement plus faible dans les PE, les ME et les GE. Aussi, 4 entreprises informelles sur 10 estiment que le changement climatique est une épine pour leurs activités contre 3 sur 10 pour les entreprises formelles. Par ailleurs, une proportion tout aussi importante ne semble pas être concernée par cette problématique (soit 3 entreprises sur 10).

La fréquence tout aussi élevée de réponses « pas concerné », illustre la méconnaissance des effets du changement climatique par une partie non négligeable des entreprises. Ce qui traduit le fait que les entreprises se trouvent le plus souvent confrontées dans la mise en œuvre de leur processus de production à des situations d'incertitude et d'ignorance, et dans l'incapacité d'établir des prévisions sur l'évolution des marchés en l'absence des connaissances relatives aux changements climatiques.

Tableau 6.4 : Appréciation des effets du changement climatique sur l'activité de votre entreprise

	Comment appréciez-vous les effets du changement climatique sur l'activité de votre entreprise ?							Effectif total	
	Très Positif	Positif	pas concerné	Négatif	Très négatif	Ne sait pas	Données manquantes		
Formalité de l'entreprise	Formelle	1,9	9,0	39,4	25,8	6,5	14,8	2,6	155
	Informelle	1,6	13,3	24,9	39,5	4,9	15,5	,3	309
Secteur d'activité	Primaire	0,0	14,3	28,6	57,1	,0	,0	,0	7
	Secondaire	2,3	9,1	27,3	36,4	6,8	16,7	1,5	132
	Tertiaire	1,5	12,9	30,8	33,8	4,9	15,1	,9	325
Type d'entreprise	TPE	1,5	13,3	25,9	39,6	4,1	15,2	,4	270
	PE	1,9	13,0	27,8	35,2	5,6	16,7	,0	54
	ME	2,4	7,3	26,8	31,7	9,8	19,5	2,4	41
	GE	2,0	9,1	42,4	23,2	7,1	13,1	3,0	99
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	,0	8,2	42,5	23,3	8,2	15,1	2,7	73
	SA	4,8	12,7	39,7	22,2	6,3	14,3	,0	63
	EI	1,7	11,9	24,2	42,3	4,1	15,0	,7	293
	GIC/Coopérative	,0	,0	50,0	50,0	,0	,0	,0	4
	SUARL/SARLU	,0	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	3
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	16,7	66,7	,0	,0	,0	16,7	6
	Autre	,0	25,0	,0	50,0	,0	25,0	,0	4
	Aucune	,0	5,6	27,8	16,7	16,7	33,3	,0	18
Ville	Bafoussam	,0	5,6	37,0	44,4	1,9	11,1	,0	54
	Douala	1,4	12,9	27,5	33,9	5,7	17,1	1,4	280
	Yaoundé	3,1	12,3	31,5	33,1	6,2	13,1	,8	130
Ensemble	1,7	11,9	29,7	34,9	5,4	15,3	1,1	464	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Par ailleurs, l'étude révèle que les pluies semblent avoir plus d'effets nocifs sur l'activité de l'entreprise que la chaleur (tableau 5.5 et 5.6). En effet, 51,4% des managers d'entreprises pensent que les pluies ont des effets négatifs ou très négatifs sur leurs activités contre 17,7% de managers en ce qui concerne la chaleur. Cette opinion est similaire quel que soit la formalité, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. La période des pluies peut accroître la demande de certains biens et services, mais elle peut également freiner la mobilité des travailleurs et des clients, impactant ainsi négativement sur le niveau d'activité de l'entreprise. S'agissant des effets de la chaleur, l'on note que dans l'ensemble, la majorité des entreprises estiment que la chaleur n'a aucun effet sur le déroulement de leurs activités (43,9%). Toutefois, une proportion tout aussi importante (35,8%) semble apprécier l'effet de cette dernière.

Si les pluies semblent être un frein pour l'activité des entreprises de la ville de Douala (53,6%) et Yaoundé (51,8%), celles de la ville de Yaoundé sont beaucoup plus affectées négativement par l'effet de la chaleur (32,4%).

Tableau 6.5 : Appréciation de l'effet des pluies sur l'activité de votre entreprise

		Comment appréciez-vous l'effet des pluies sur l'activité de votre entreprise ?						Effectif total
		Très Positif	Positif	Aucun	Négatif	Très négatif	Données manquantes	
Formalité de l'entreprise	Formelle	3,9	7,3	41,0	36,1	8,8	2,9	205
	Informelle	4,6	9,7	29,0	38,9	15,6	2,3	435
Secteur d'activité	Primaire	12,5	25,0	12,5	50,0	,0	,0	8
	Secondaire	6,1	5,0	31,3	38,0	16,8	2,8	179
	Tertiaire	3,5	10,2	33,8	37,7	12,4	2,4	453
Type d'entreprise	TPE	4,6	9,5	29,9	36,8	16,4	2,8	391
	PE	2,9	10,3	32,4	42,6	10,3	1,5	68
	ME	7,3	5,5	25,5	41,8	16,4	3,6	55
	GE	3,2	7,9	45,2	37,3	4,8	1,6	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	7,9	2,0	33,7	39,6	11,9	5,0	101
	SA	2,4	9,8	51,2	30,5	6,1	,0	82
	EI	4,2	10,7	26,9	40,9	14,7	2,5	401
	GIC/Coopérative	,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	5
	SUARL/SARLU	,0	25,0	25,0	25,0	25,0	,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	,0	57,1	42,9	,0	,0	7
	Autre	,0	25,0	75,0	,0	,0	,0	4
Ville	Aucune	2,8	2,8	47,2	25,0	22,2	,0	36
	Bafoussam	4,1	4,1	42,5	32,9	5,5	11,0	73
	Douala	3,7	9,9	31,3	38,0	15,6	1,5	403
	Yaoundé	6,1	8,5	32,3	40,2	11,6	1,2	164
Ensemble	4,4	8,9	32,8	38,0	13,4	2,5	640	

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Tableau 6.6 : Appréciation de l'effet de la chaleur sur l'activité de votre entreprise

		Comment appréciez-vous l'effet de la chaleur sur l'activité de votre entreprise ?						Effectif total
		Très Positif	Positif	Aucun	Négatif	Très négatif	Données manquantes	
Formalité de l'entreprise	Formelle	6,3	20,0	54,6	13,7	2,0	3,4	205
	Informelle	12,0	28,3	38,9	16,3	2,3	2,3	435
Secteur d'activité	Primaire	,0	50,0	12,5	37,5	,0	,0	8
	Secondaire	12,3	29,1	38,0	15,6	1,7	3,4	179
	Tertiaire	9,5	23,8	46,8	15,0	2,4	2,4	453
Type d'entreprise	TPE	11,5	27,1	38,9	17,4	2,3	2,8	391
	PE	16,2	23,5	47,1	10,3	1,5	1,5	68
	ME	3,6	32,7	43,6	12,7	3,6	3,6	55
	GE	5,6	19,0	57,9	13,5	1,6	2,4	126
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	10,9	17,8	54,5	7,9	3,0	5,9	101
	SA	1,2	20,7	61,0	15,9	1,2	,0	82
	EI	12,0	29,9	36,7	17,2	1,7	2,5	401
	GIC/Coopérative	20,0	40,0	20,0	,0	,0	20,0	5
	SUARL/SARLU	25,0	50,0	25,0	,0	,0	,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	,0	,0	57,1	42,9	,0	,0	7
	Autre	,0	,0	50,0	50,0	,0	,0	4
	Aucune	8,3	13,9	58,3	11,1	8,3	,0	36
Ville	Bafoussam	12,3	21,9	45,2	9,6	,0	11,0	73
	Douala	11,4	27,8	45,9	11,2	2,0	1,7	403
	Yaoundé	6,1	22,0	38,4	28,7	3,7	1,2	164
Ensemble		10,2	25,6	43,9	15,5	2,2	2,7	640

Source : UYII/EPEASF/Cameroun 2014

Conclusion chapitre 6

L'objectif de ce chapitre consistait à analyser le lien que les entreprises entretiennent pendant leur activité avec l'environnement naturel où elles se trouvent. A ce sujet, nous sommes partis du postulat que compte tenu de la faible industrialisation et du caractère spécifique du tissu économique du Cameroun, le lien entre l'entreprise et l'environnement reste marginal.

Les résultats obtenus par notre étude sur la base des statistiques descriptives montrent une certaine dégradation de l'environnement par les entreprises, notamment à travers le rejet des déchets solides. Par ailleurs, très peu d'actions sont menées au niveau des entreprises pour valoriser l'environnement. En outre, les effets du changement climatique restent très peu connus.

Cette situation suscite l'urgence à une mobilisation de l'ensemble des acteurs autour de cette problématique car, le changement climatique est une réelle menace. Si rien n'est fait à terme, ce phénomène constituera une contrainte additionnelle pour le développement durable des entreprises et une épine pour la croissance. Ce qui continuera à alimenter la vulnérabilité et l'extrême pauvreté.

Références bibliographiques

Evaluation de l'environnement des affaires du Cameroun 2013 / Mario Berrios ; Bureau international du Travail. – Genève : BIT, 2013.

Chapitre 7 : Normes sociales et performance des entreprises au Cameroun

Les normes sociales se définissent comme des règles familières et légales de comportement qui coordonnent les interactions dans un environnement (Lewis, 1969). Cette définition couvre les règles simples qui s'exécutent automatiquement à un niveau primaire et les règles plus complexes qui déclenchent des sanctions contre ceux qui y dérogent (Sugden, 1986 ; Coleman, 1990 ; Bicchieri 2006). Elles assurent la régularité de la vie sociale et rendent compte de l'uniformité des rôles et conduites (Boudon et Bourricaud, 1990). Elles définissent les droits de propriété « qui a droit à quoi », déterminent les choix économiques et façonnent notre sens d'obligation et comportements envers la famille et la communauté. En effet, il est difficile de penser à une forme d'interaction qui ne soit pas régie dans une certaine mesure par les normes sociales (Lewis 1969 ; Ullman-Margalit, 1977 ; Sugden, 1986 ; Young, 1998a ; Posner, 2000 ; Hechter et Opp, 2001 ; Bicchieri, 2006). Elles facilitent ainsi la coordination des actions individuelles et collectives dans les interactions qui mènent aux équilibres sociaux.

Les normes régissent un large éventail de phénomènes (législation, pratique des contrats, pratique des affaires, formes de communication, concepts de justice). De ce fait, elles imposent une unicité de comportement au sein d'un groupe social donné et varient souvent considérablement entre les groupes et au fil du temps. Les normes sociales peuvent se présenter sous forme : écrite¹⁰ (législation), idéologiques (ethnie, religion) et relationnelles, structurelles et culturelles (stigmatisation, capital social, culture d'entreprise, image entre autre). Ces formes des normes sociales ont retenu l'attention de nombreuses recherches en relation avec les spécificités économiques. Cette littérature admet de plus en plus que ces interactions sociales influencent les choix et comportements des agents économiques. De ce fait, elles expliquent les comportements des individus dans le processus entrepreneurial et le climat des affaires.

Dans ce chapitre, il sera question de présenter les spécificités relatives aux normes sociales en relation avec l'entrepreneuriat. A cet effet, il s'agit de faire une présentation sur les normes sociales telles que pratiquées par les entreprises au Cameroun et d'évaluer leur impact sur la

¹⁰ Cette perception des normes sociales renvoie aux lois écrites. Elles sont généralement prises en compte dans les études qui traitent du climat des affaires.

performance des entreprises. L'analyse considère les différentes déclinaisons des normes sociales. Par ailleurs, l'étude tient compte de l'hétérogénéité des entreprises dans la mesure où les normes sociales sont exposées en tenant compte du respect ou non de la réglementation, de la taille des entreprises (PME, GE), du secteur d'activité et de la situation géographique des entreprises.

1. Normes sociales et entrepreneuriat : une brève revue de la littérature

Selon Elster (1989), les normes sociales sont considérées comme des règles écrites et non écrites de conduite d'un groupe. Elles permettent de faire la lumière sur la façon dont les valeurs influencent la prise de décision au niveau individuel en l'occurrence celui des manager dans le domaine de l'entrepreneuriat. En effet, elles exercent une influence significative sur la gestion des entreprises. Car l'entreprise ne se réduit ni à un système technique, ni à un simple lieu de production mais elle est aussi un corps social, intégrant les règles écrites et non écrites qui régissent les comportements humains d'une société. Et en tant que tel, elle est en interaction avec l'environnement social et culturel dans lequel elle évolue. Le management de l'entreprise et sa performance sont donc largement déterminés par les normes sociales en vigueur dans la société où évolue l'entreprise.

Plusieurs recherches aussi bien sociologiques qu'économiques ont ainsi analysé l'influence des normes sociales sur les activités économiques. Dans ce sens, Kandori (1992) considère les normes sociales comme facteur explicatif des comportements de différents agents étant donné leur capacité à l'activité entrepreneuriale et de la performance des entreprises. Dans cette dynamique, des études ont investiguées le rôle des normes relatives à la religion et à l'ethnie sur la capacité entrepreneuriale des individus. Weber (2000) par exemple a montré l'influence des croyances religieuses (la religion protestante) sur le capitalisme auquel elle a fourni un support idéologique. Kandem (2004) et Grimm (2011) montrent respectivement l'influence de l'ethnie sur le management des entreprises au Cameroun, et celle de la solidarité sur le réinvestissement dans les entreprises du secteur informel en Afrique de l'ouest.

Par ailleurs, les normes sociales peuvent affecter certains phénomènes économiques disparates comme le chômage (Akerlof, 1980), les comportements d'épargne et la croissance (Cole et al. 1992) et la participation aux programmes de bien-être (Lindbeck et al. 1999). Les arguments sont généralement les suivantes : l'utilité d'une décision économique (par exemple la difficulté à trouver un emploi) ne dépend pas uniquement du revenu monétaire et du niveau

de l'effort relatif au choix économique, mais aussi de la manière dont la décision économique ou son résultat est perçu par la communauté dans laquelle ce dernier réside.

Par exemple le chômage peut être associé aux effets de stigmatisation dans une société où le niveau de chômage est faible. Dans ce cas, un individu au chômage essaiera avec engouement à trouver un emploi même si la recherche d'un emploi est associée à une forte désutilité de l'effort et des faibles revenus espérés. La perception opposée peut se produire dans une communauté à fort taux de chômage, dans laquelle la norme sociale locale n'autorise pas la persistance durant de longues heures au travail. Ce raisonnement peut facilement être appliqué aux choix professionnels et en particulier à la décision de devenir entrepreneur (Landier, 2002).

Pour expliquer les différences spectaculaires dans l'innovation entre les Etats-Unis et en Europe, Landier (2002) modélise une situation dans laquelle il y a une stigmatisation de l'échec dans certains pays. L'échec s'interprète comme le manque de réussite ou de chance dans les pays où il n'y a pas d'effet de la stigmatisation, et comme un signe d'incompétence dans d'autres pays. La crainte d'être d'être considéré comme incompétent amène certains individus à adopter une attitude prudente face à un projet à faible productivité. Par conséquent, l'élan entrepreneurial des uns et des autres peut se retrouver entravé par la stigmatisation au point où à la longue ils renonceront même à des projets entrepreneurial à forte productivité afin d'échapper au regard l'environnement. Manifestement, cela ne se produit pas dans les pays où l'échec est un signe de malchance, et dans ce cas, les entrepreneurs qui connaissent des échecs dans leurs activités n'ont pas de la peine à trouver des fonds pour se relancer. De ce fait, ils n'hésitent pas à abandonner des projets à faible productivité pour se lancer vers de nouvelles activités porteuses.

Les implications des normes sociales vont au-delà des effets de stigmatisation sociale dans la décision d'entreprendre. Par exemple, ils peuvent influencer sur le statut attribué aux différentes professions. À cet égard, les normes sociales peuvent aider à expliquer l'origine des avantages non pécuniaires de l'activité entrepreneuriale. La reconnaissance du prestige de la popularité et de l'estime que les différentes normes sociales attribuent à certaines professions peut affecter les choix de professions (Sung, 960-1270 ; Balazs, 1964 ; Bhide, 2000).

En outre, les réseaux de relations sociales constituent une ressource précieuse pour la conduite des affaires car ils facilitent l'action économique (Nahapiet et Ghoshal, 1998) et permettent aux entrepreneurs d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder à des ressources et opportunités exclusives (Aldrich et Elam, 1995), à savoir : réduire les coûts de transactions (Durlauf et Fafchamps, 2005), partager l'information sur les nouvelles technologies (Batjargal, 2005), construire des partenariats (Coviello et Munro, 1997), faciliter l'accès au crédit et d'ouvrir de nouvelles opportunités de profit (Ellis, 2011).

D'autres volets de la littérature sur les normes sociales analysent les effets des valeurs culturelles en général sur l'activité entrepreneuriale. En effet, les normes sociales font partie des valeurs culturelles d'une communauté et, en tant que tels, ils devraient être en corrélation avec d'autres valeurs culturelles qui sont plus facilement observables et en relation avec l'entrepreneuriat, notamment : la culture d'entreprise, le dialogue social, l'image de l'entreprise entre autre. Certaines études ont relevées le fait que ces valeurs culturelles affectent aussi bien la décision individuelle de devenir un entrepreneur que le fonctionnement de l'entreprise.

Guiso et al. (2003) montrent que dans les pays où la population est plus religieuse, il ya une plus grande acceptation du capitalisme et, en conséquence, un environnement plus favorable à l'activité entrepreneuriale.

Dans le cas des entreprises africaines, les normes sociales étant généralement analysées sous l'angle de la contrainte qu'elles exercent sur les capacités managériales des managers et la performance des entreprises africaines qu'elles soient grandes, moyennes et petites, formelles ou informelles, l'enquête a considéré plusieurs dimensions du normes sociales. Il s'agit de l'appartenance familiale du manager, de l'appartenance de l'entreprise à une association, de l'environnement familial de l'entrepreneur, le dialogue social, la culture d'entreprise et l'image de l'entreprise.

2. Environnement du manager et création d'entreprise

2.1. Implication de l'entourage lors de la création d'entreprise

Malgré la présence d'un esprit d'entreprise manifeste et d'un nombre important d'entrepreneurs de différents types, l'environnement de l'entrepreneuriat au Cameroun est affecté par une multitude de contraintes : accès aux financements, réglementations, infrastructures, parmi d'autres. De ce fait, les individus s'appuient régulièrement sur leur

entourage lors de la création d'entreprise. Le tableau 7.1 dresse un panorama de l'implication de l'entourage de l'entrepreneur lors de la création de l'entreprise.

De manière générale, un peu plus de 67,3% des managers d'entreprises déclarent avoir créé leur entreprise sans aucune assistance. Un peu moins de 5% des managers déclarent avoir reçu une assistance familiale lors de la création de leur entreprise. L'assistance de certaines personnes semble aussi faible, mais en moyenne meilleure que l'implication familiale.

Cependant, le découpage selon la forme juridique laisse apparaître une rupture dans cette tendance. En effet, Les dirigeants des SUARL/SARLU (25%) déclarent avoir reçu une assistance uniquement de certaines personnes de leur entourage, tandis que les managers des autres formes juridiques d'entreprises déclarent avoir reçu une assistance des parents (25%) et des autres personnes de leur entourage (25%).

Un nombre important des dirigeants des ME (76,4%) déclarent avoir créé leur entreprise sans aucune assistance de leur entourage. Un peu plus de 85% des promoteurs d'entreprises dans le secteur informel déclarent n'avoir reçu aucune assistance de leur entourage lors de la création de leurs entreprises.

Tableau 7.1 : Répartition (en %) de l'implication de l'entourage du manager à la création d'entreprise

		Identification des personnes qui ont créé l'entreprise					Total
		Moi-même seul	Certaines personnes avec moi	Parents	Autres	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	50,7	10,2	5,9	21,7	1,5	100,0
	Informelle	85,5	1,7	5,6	4,9	2,2	100,0
Secteur d'activité	Primaire	62,5	12,5	12,5	12,5	,0	100,0
	Secondaire	68,9	12,4	4,5	12,4	1,7	100,0
	Tertiaire	66,7	10,7	6,1	14,5	2,1	100,0
Type d'entreprise	TPE	65,1	11,9	5,4	14,9	2,7	100,0
	PE	69,8	9,5	3,2	17,5	,0	100,0
	ME	76,4	9,1	10,9	3,6	,0	100,0
	GE	68,3	11,1	5,6	13,5	1,6	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	72,0	11,0	9,0	8,0	,0	100,0
	SA	67,1	14,6	3,7	13,4	1,2	100,0
	EI	64,8	11,1	5,3	16,1	2,6	100,0
	GIC/Coopérative	80,0	,0	,0	20,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	75,0	25,0	,0	,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	71,4	,0	14,3	14,3	,0	100,0
	Autre	50,0	,0	25,0	25,0	,0	100,0
Aucune	79,4	8,8	2,9	5,9	2,9	100,0	
Ville	Bafoussam	74,3	10,0	4,3	8,6	2,9	100,0
	Douala	66,9	10,2	6,6	14,2	2,1	100,0
	Yaoundé	65,0	14,1	4,3	15,3	1,2	100,0
Ensemble		67,3	11,2	5,7	13,8	2,0	100,0

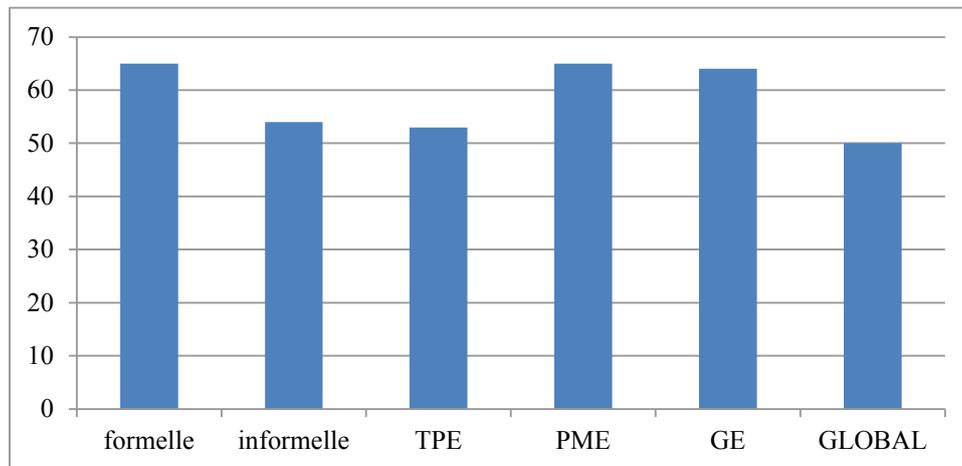
Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

2.2. Présence des entrepreneurs dans l'environnement du manager

L'enquête EESE 2012 met en avant le fait que pour plus de 50% des entreprises répondants, l'offre de services destinés à la création et au développement des entreprises n'est pas assez développée. Quoi qu'il en soit, il y a un problème de peu de communication et d'information disponible. Comme résultat, les services disponibles sont habituellement hors de portée surtout pour la grande majorité de micros entreprises. De ce fait, les entrepreneurs, lors de la création se sentent dans l'obligation de se tourner vers d'autres cellules au niveau de leur entourage dans le but de partager certaines informations. Sur ce dernier point, plus de la moitié des entrepreneurs avouent avoir un entrepreneur dans leur entourage avant la création

de leur entreprise. Cette proportion est encore plus importante dans le secteur formel (65 %) et parmi les entrepreneurs des PME et GE (respectivement 65 % et 64 %).

Graphique 7.1 : Entrepreneur dans l'entourage du manager

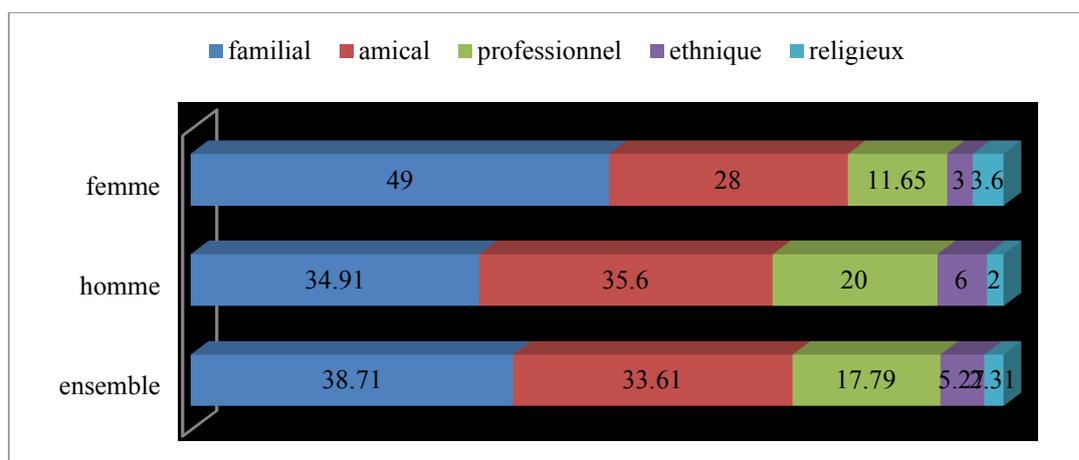


Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

2.3. Le réseau familial comme socle de la dynamique entrepreneuriale

Généralement, les managers lors de la création de leur entreprise font recours au réseau familial. En effet, lors de la création de leur entreprise, environ 40 % des managers ont eu à discuter de leur projet avec un entrepreneur se trouvant au sein de la famille, alors que 33, 61 % ont consulté un entrepreneur dans leur réseau d'amis et 17,79 % se sont confiés à un entrepreneur du réseau professionnel. Les réseaux ethnique (5,27 %) et religieux (2,31 %) ne sont pas mis en contribution par les managers. Par ailleurs, les réseaux familial et amical demeure privilégiés tant chez les entrepreneurs femmes que chez les hommes. 49 % des femmes ont discuté de leur projet avec un entrepreneur de leur réseau familial et 28 % se sont confiées au réseau d'amis. Par contre chez les hommes, près de quatre hommes sur dix se sont confiés à l'un ou l'autre de ces réseaux.

Graphique 7.2 : pourcentage des managers ayant discuté de leur projet avec un entrepreneur dans l'entourage



Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

Cette forte implication du réseau familial dans le développement des entreprises au Cameroun ne se limite pas seulement au partage de certaines informations à la création de l'entreprise. Elle est également observée lors de la contribution au capital initial de l'entreprise. En effet, un peu plus de 34% des entrepreneurs déclarent avoir reçu une contribution de la famille à la formation du capital initial de l'entreprise à la création. Ce taux est deux fois plus élevé pour les entreprises du secteur informel (40,6%) que pour les entreprises du secteur formel.

Tableau 7.2 : contribution de l'entourage au capital initial de l'entreprise (%)

	ENSEMBLE	FORMELLE	INFORMELLE
Familial	34,59	20	40,6
Ethnique	2	5	2
Organisation religieuse	-	-	-
Organisation professionnelle	4,61	7,95	3
Amical	13,84	12,5	14,38
Organisation Privée/ONG	-	-	-
Organisation publique	-	-	-
Autres	4	4	3,94

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

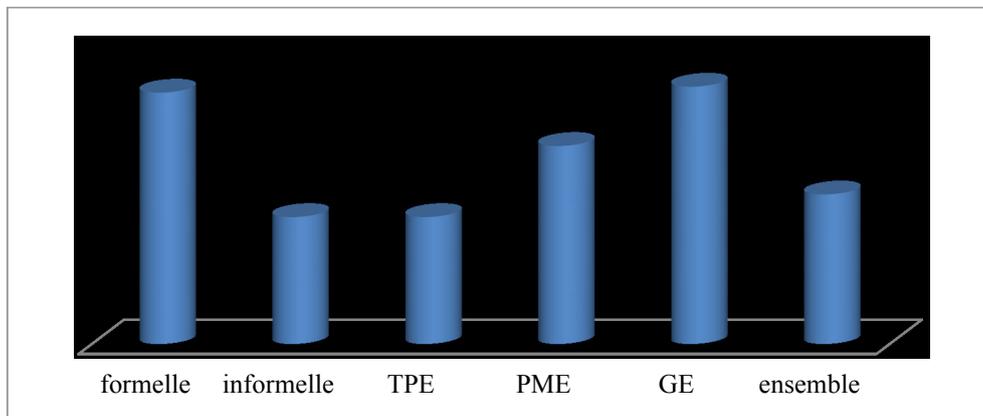
2.4. Formalisation du projet d'entreprise avant la création

Pour accompagner les entrepreneurs, le gouvernement camerounais à travers le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat, en partenariat avec d'autres structures telles que le Fond National de l'Emploi ont mis en place un certain nombre de programmes pour promouvoir l'esprit d'entreprise et de l'initiative privée. En outre, ils

accompagnent les jeunes entrepreneurs dans l'élaboration de leur business plan à la création de leurs entreprises.

Les statistiques résumées par le graphique 7.2 Ci-dessous montrent qu'en général, 37,7% des entrepreneurs déclarent avoir eu un business plan à la création de leurs entreprises. Si ce taux est faible au niveau des TPE et des entreprises informelles, on constate cependant qu'il est élevé dans les PME et les GE et aussi pour les entreprises du secteur formel. Le manque de formation technique du manager semble expliquer ces faibles résultats. Bien plus, dans les très petites entreprises, les fonctions managériales sont exercées par des personnes ayant des niveaux d'instruction relativement faibles. En outre le système éducatif au Cameroun n'est pas suffisamment orienté vers l'acquisition des compétences managériales.

Graphique 7.2 : Existence d'un business plan à la création de l'entreprise



Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

Les coutumes et traditions semblent aussi influencer l'activité managériale, en effet, les données du tableau 7.3 permettent de constater qu'au Cameroun en général, les managers considèrent que les coutumes et les traditions ne constituent pas de freins à l'activité entrepreneuriale. Bien plus, ces coutumes et traditions sont favorables à plus de 75% à l'entrepreneuriat féminin.

Tableau 7.3 : Entreprise et coutume/tradition

		Pourcentage de manager pensant que dans leur tradition, coutume ou culture, il existe des contraintes liées à la création d'entreprise	Pourcentage de manager pour lesquels leur coutume/tradition est favorable à l'implication de la femme dans des activités créatrices de revenus	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	9,3	76,1	205
	Informelle	8,6	75,3	409
Secteur d'activité	Primaire	12,5	62,5	8
	Secondaire	7,3	79,1	177
	Tertiaire	9,3	74,4	429
Type d'entreprise	TPE	7,8	74,9	370
	PE	14,3	82,5	63
	ME	5,5	67,3	55
	GE	10,3	77,8	126
Forme juridique de l'entreprise :	de SARL	13,0	70,0	100
	SA	7,3	79,3	82
	EI	8,5	75,9	378
	GIC/Coopérative	,0	60,0	5
	SUARL/SARLU	,0	100,0	4
	Entreprise Publique/Parapublique	14,3	85,7	7
	Autre	,0	100,0	4
Ville	Aucune	5,9	73,5	34
	Bafoussam	11,4	71,4	70
	Douala	7,3	75,9	381
	Yaoundé	11,0	76,7	163
Ensemble		8,8	75,6	614

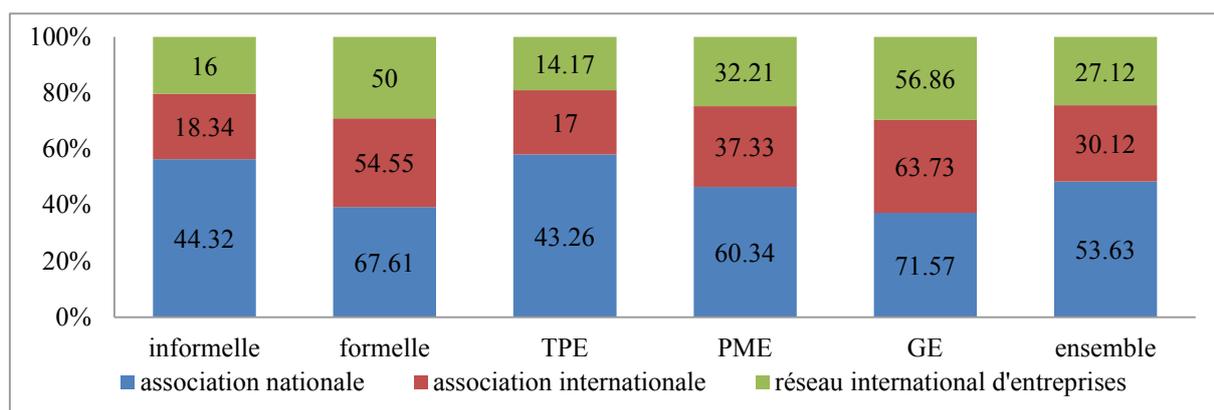
Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

3. Appartenance à une association

Les données d'enquête montrent qu'en général, une grande partie des entreprises reconnaît l'importance de l'affiliation à une organisation nationale. La connaissance du bénéfice réel lié à l'affiliation varie toutefois selon la taille des entreprises. Plus de 70% des entreprises formelles mentionnent une bonne appréciation du bénéfice. Les GE sont près de 63% à dire à avoir une bonne appréciation de l'adhésion à une association, contre 37% des PME et 17% des TPE.

Ces statistiques sont relativement moins élevées en ce qui concerne l'adhésion à un groupe international d'entreprises.

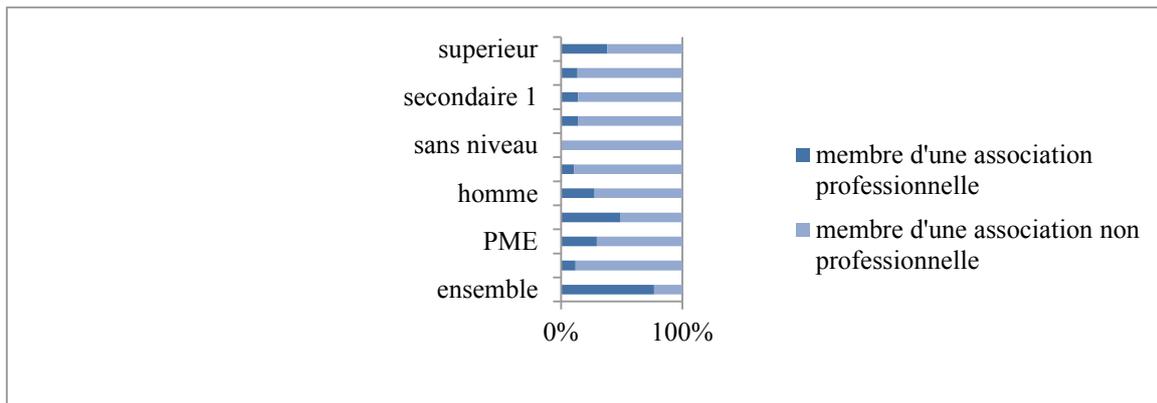
Graphique 7.3: appréciation de l'appartenance à un groupe ou un réseau (%)



Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

La proportion des entreprises adhérant à des organisations ou associations professionnelles est plus forte pour les GE (62%). Seules 1/3 des PME et 1/10 des TPE adhèrent à une association professionnelle sont. La répartition par sexe suggère qu'environ 30 % des managers hommes ont adhéré à une association professionnelle, contre 10 % de managers femmes. Le niveau d'instruction semble également avoir des effets sur l'adhésion à une association professionnelle. En effet, la plus grande proportion des managers affiliés (un peu moins de 40%) à une association professionnelle ont un niveau d'instruction équivalent au supérieur. Par ailleurs, l'affiliation à une association non professionnelle demeure prépondérante avec un taux moyen de 80 %. Cette dernière forme semble être privilégiée par les managers des deux sexes, dirigeants les TPE et PME, et particulièrement par les managers qui n'ont aucun niveau d'instruction.

Graphique 7.4 : pourcentage des entreprises affiliées à un groupe ou un réseau (%)



Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

4. Environnement familial de l'entrepreneur

L'implication de la famille dans la gestion des entreprises en Afrique ne s'observe pas seulement en termes de participation au capital de l'entreprise, mais aussi à partir des nombreuses sollicitations des membres de la famille auprès des managers. Si ces sollicitations sont perçues favorablement dans l'environnement traditionnel africain, il pose quelques problèmes sur le plan économique, notamment en ce qui concerne l'allocation optimale des ressources de l'entreprise.

4.1. Taille moyenne des ménages et sollicitations familiales

La taille du ménage est un facteur important pour l'appréciation du niveau de sollicitation familial du manager. On peut remarquer que les managers camerounais ont en moyennes des ménages constitués de plus de 5 individus. Parmi ceux-ci on note une présence importante des frères et sœurs qui effectuent un travail rémunéré et des enfants.

Tableau 7.4 : taille moyenne du ménage du manager

		Taille du ménage	Nombre de personnes âgées de moins de 15 ans	Nombre de membre ménage effectuant un travail pour lequel elles gagnent un revenu	Nombre de frères/sœur qui effectuent un travail pour lequel elles gagnent un revenu	Nombre d'enfant	Nombre d'enfants scolarisé	Effectif total
Formalité de l'entreprise	Formelle	5,1	2,0	1,7	3,0	2,7	2,1	188
	Informelle	5,7	2,3	1,7	3,4	3,1	2,6	389
Secteur d'activité	Primaire	4,1	1,9	,9	1,7	2,0	,7	7
	Secondaire	5,5	2,2	1,7	3,1	3,0	2,5	169
	Tertiaire	5,6	2,2	1,8	3,4	3,0	2,4	401
Type d'entreprise	TPE	5,7	2,3	1,9	3,3	3,1	2,6	351
	PE	5,3	2,2	1,4	4,2	3,0	2,6	59
	ME	4,9	1,8	1,4	2,9	2,6	2,1	53
	GE	5,2	2,0	1,6	2,8	2,8	2,1	114
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	5,3	1,9	2,0	3,0	2,8	2,1	93
	SA	5,0	2,1	1,4	3,0	2,8	2,3	72
	EI	5,7	2,2	1,7	3,4	3,0	2,6	360
	GIC/Coopérative	5,0	1,4	1,2	3,8	2,8	2,2	5
	SUARL/SARLU	4,0	1,5	1,0	2,5	2,0	1,8	4
	Entreprise Publique/Parapublique	4,7	1,6	1,3	1,9	2,9	2,4	7
	Autre	4,0	1,3	1,8	3,2	2,2	3,0	4
	Aucune	5,9	3,0	1,7	2,9	3,0	2,6	32
Ville	Bafoussam	5,0	2,0	2,1	3,1	2,5	2,1	65
	Douala	5,6	2,3	1,7	3,3	3,1	2,6	358
	Yaoundé	5,5	1,9	1,7	3,3	2,8	2,3	154
Ensemble		5,5	2,2	1,7	3,3	3,0	2,4	577

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

En général les mangeurs camerounais sont trop fréquemment sollicités (52,4%) sur le plan financier. Seuls 3,1% des managers affirment n'avoir pas du tout été sollicité financièrement par la famille au cours de l'année 2012. Au total 91,2% des managers affirment avoir été sollicité à de degrés divers au cours de l'année 2012.

Tableau 7.5 : Appréciation des sollicitations financières, en nature, emplois, etc. en 2012

		En 2012					Total
		Trop fréquemment sollicité	Pas trop sollicité	Peu sollicité	Pas du tout sollicité	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	51,2	30,7	9,8	3,4	4,9	100,0
	Informelle	53,1	28,6	10,8	2,9	4,6	100,0
Secteur d'activité	Primaire	50,0	12,5	25,0	,0	12,5	100,0
	Secondaire	48,6	35,0	10,2	2,8	3,4	100,0
	Tertiaire	54,1	27,3	10,3	3,3	5,1	100,0
Type d'entreprise	TPE	54,1	28,4	9,7	3,0	4,9	100,0
	PE	55,6	25,4	14,3	3,2	1,6	100,0
	ME	36,4	45,5	7,3	7,3	3,6	100,0
	GE	53,2	27,0	11,9	1,6	6,3	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	50,0	36,0	6,0	6,0	2,0	100,0
	SA	46,3	28,0	14,6	1,2	9,8	100,0
	EI	54,0	28,6	10,1	2,6	4,8	100,0
	GIC/Coopérative	60,0	40,0	,0	,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	25,0	25,0	25,0	25,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	42,9	28,6	28,6	,0	,0	100,0
	Autre	75,0	25,0	,0	,0	,0	100,0
	Aucune	58,8	20,6	14,7	2,9	2,9	100,0
Ville	Bafoussam	57,1	28,6	4,3	5,7	4,3	100,0
	Douala	52,2	29,9	10,5	2,4	5,0	100,0
	Yaoundé	50,9	28,2	12,9	3,7	4,3	100,0
Ensemble		52,4	29,3	10,4	3,1	4,7	100,0

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

4.2.Sollicitations et développement de l'entreprise

Un peu plus de 23% des managers semblent affirmer que ces sollicitations financières de l'entourage n'affectent aucunement le développement de leurs entreprises. Pourtant, 73% des managers pensent que les sollicitations de l'entourage affectent à des degrés divers le développement de leurs entreprises.

Si la solidarité communautaire soumet l'entrepreneur à une pression constante en limitant la possibilité de réinvestissement de son surplus et elle peut l'obliger à prendre des décisions jugées comme non rationnelles vis-à-vis des règles de fonctionnement traditionnelles de l'entreprise ; elle joue aussi un rôle d'assurance en le protégeant contre les aléas de l'activité productive et en limitant les comportements opportunistes liés aux asymétries d'information, comme les travaux de Fafchamps (2004) l'ont clairement établi.

En d'autres termes, si la pression communautaire peut venir défavoriser l'accumulation du capital en redistribuant le profit d'entreprise directement ou indirectement aux proches de l'entrepreneur, à l'inverse lorsque l'entreprise africaine dépasse une certaine taille, elle devient tributaire des structures de décision pyramidales.

Tableau 7.6 : Sollicitations et développement de l'entreprise

		Pensez-vous que ces sollicitations, en nature et/ou financières, affectent le développement de votre entreprise					Total
		Très affecté e	affecté e	Faiblement affectée	Pas du tout affectée	Valeur manquante	
Formalité de l'entreprise	Formelle	18,0	37,1	19,5	21,0	4,4	100,0
	Informelle	18,1	31,1	22,2	24,7	3,9	100,0
Secteur d'activité	Primaire	37,5	25,0	,0	37,5	,0	100,0
	Secondaire	18,1	32,2	26,0	21,5	2,3	100,0
	Tertiaire	17,7	33,6	19,8	24,0	4,9	100,0
Type d'entreprise	TPE	16,5	31,1	22,4	25,7	4,3	100,0
	PE	22,2	28,6	25,4	22,2	1,6	100,0
	ME	18,2	47,3	18,2	10,9	5,5	100,0
	GE	20,6	34,9	17,5	23,0	4,0	100,0
Forme juridique de l'entreprise :	SARL	19,0	42,0	22,0	14,0	3,0	100,0
	SA	17,1	35,4	17,1	24,4	6,1	100,0
	EI	17,2	30,7	23,0	24,6	4,5	100,0
	GIC/Coopérative	,0	60,0	20,0	20,0	,0	100,0
	SUARL/SARLU	,0	25,0	,0	75,0	,0	100,0
	Entreprise Publique/Parapublique	28,6	28,6	28,6	14,3	,0	100,0
	Autre	,0	25,0	,0	75,0	,0	100,0
Ville	Aucune	32,4	26,5	14,7	26,5	,0	100,0
	Bafoussam	18,6	22,9	28,6	22,9	7,1	100,0
	Douala	16,3	35,4	21,3	23,6	3,4	100,0
	Yaoundé	22,1	31,9	18,4	23,3	4,3	100,0
Ensemble	18,1	33,1	21,3	23,5	4,1	100,0	

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

5. Dialogue social

Afin de susciter l'adhésion des employés à la réalisation des objectifs de l'entreprise, les managers doivent tenir compte des préoccupations de leur employé tout en s'assurant de la qualité de l'image de leur entreprise. Le dialogue social permet de comprendre comment les partenaires sociaux communiquent à la résolution des problèmes qui se posent en entreprise, il

s'entend alors comme l'ensemble des consultations entre partenaires sociaux (employeur et employés).

5.1.Pertinence du dialogue social en entreprise

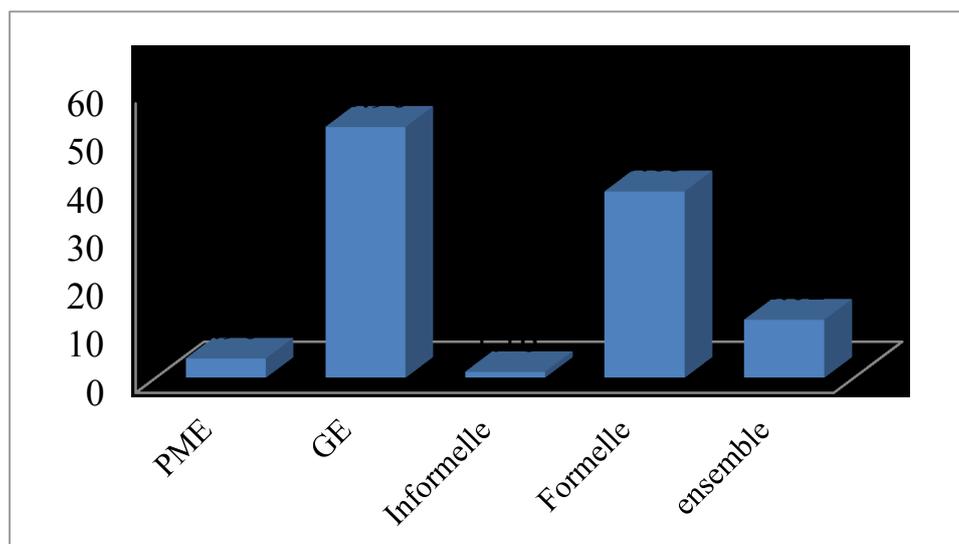
L'importance du dialogue social dans les entreprises tient au fait qu'il importe pour les entreprises d'évaluer les pertes liées au peu d'intérêt qu'accordent les employeurs aux préoccupations de leur employé. En effet, si les employés sont conscients du désintérêt de leurs préoccupations par la hiérarchie de l'entreprise, ils peuvent manifester un désengagement au travail. Ce désengagement peut alors prendre les formes suivantes : multiplication des retards, erreurs, malfaçons, casse de matériel, passivité, attitude inadéquate envers les clients, etc. Etant donné les difficultés pour l'entreprise d'évaluer les pertes liées à ce comportement, il est capital pour les managers de s'assurer d'un climat social sain.

Dans le cas où les managers sont à l'écoute de leur employé, cela favorise et suscite un climat de confiance. Ce qui conduit à un comportement positif. Mais dans le cas où les employés ne se sentent pas écoutés, ces derniers ont tendance à réduire leurs implications aux objectifs de l'entreprise. Par conséquent, de la qualité du travail dépend de la performance de l'entreprise.

5.2.Des différences considérables dans l'affiliation syndicale

La culture syndicale est encore peu développée au Cameroun. Selon les données du RGE 2009, la proportion des entreprises comptant des travailleurs syndiqués au sein de leur personnel est très faible (3,8 %). Ce dernier résultat relève sans doute de la présence massive des petites entreprises qui emploient un taux élevé de la population et une méconnaissance des dispositions et des normes internationales du travail par une forte majorité des acteurs. A ceci, s'ajoute une faible généralisation de l'éducation ouvrière. L'analyse du taux de syndicalisation montre qu'il demeure faible en dépit de la nette amélioration. En effet, situé à 3,8 % en 2009 (RGE), ce taux a connu une progression et se situe à 12 %. Même si est resté presque stable dans les PME (autour de 4 %), il a enregistré une hausse dans les GE passant de 24,70 % (RGE) à 52 %. Par ailleurs, l'on peut noter que la culture syndicale est inexistante dans les entreprises du secteur informel.

Graphique 7.5 : Affiliation des employés à des syndicats en % des entreprises



Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

D'après les résultats de l'enquête EESE 2012, la majorité des entreprises s'accordent à dire que les dispositions sur la liberté d'association et de négociations collectives sont comprises mais non respectées dans l'ensemble. Le respect du droit syndical est beaucoup mieux perçu dans les grandes entreprises. 7/10 des GE ont des représentants du personnel et 9/10 déclarent se préoccuper des employés. Au contraire, dans les PME, seules 1/5 déclarent avoir des représentants du personnel et environ la moitié d'entre elles se préoccupe des employés. Le même constat est relevé au niveau de la formalité de l'entreprise. Si les entreprises formelles semblent mieux percevoir ces préoccupations, elles demeurent faibles au niveau des entreprises informelles.

Tableau 7.7 : Représentants du personnel et préoccupation des employés

En % des entreprises	Représentants du personnel	Préoccupation des employés
PME	12,27	44,75
GE	77,45	95
Informelle	5,56	37,58
Formelle	66,47	91
ensemble	23,22	53,21

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

Dans la majorité des cas, le dialogue social au sein des entreprises est implémenté à travers les réunions entre les employés et les employeurs. Toutefois, les employés des GE font également recours aux représentants du personnel pour exprimer leurs préoccupations.

Tableau 7.8 : Canaux d'expression des employés

En % des entreprises	Réunion	Représentants du personnel	Représentants syndicaux	Grèves
PME	56,19	18,14	3,59	5,30
GE	71,13	75,27	26,80	2,06
Informelle	50	10,49	0	2,46
Formelle	71	60,24	21,11	6,21
ensemble	62,8	37,74	11,22	4,69

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

5.3. Un climat social relativement apaisé dans les entreprises

Le niveau de conflit des relations employeurs-employés reste faible. D'après le rapport de l'enquête WEF 2011 sur la perception du dialogue social dans le secteur privé, l'indice de conflictualité du Cameroun est à un niveau plutôt moyen comparativement à d'autres pays. Même si les procédures et normes réglementant le droit de grève sont peu respectées, nous notons que ces mouvements de grèves restent néanmoins peu fréquents. En moyenne, 10 % des entreprises déclarent avoir enregistré des mouvements d'humeurs sur les cinq dernières années.

Tableau 8.9 : grèves dans les entreprises au cours des cinq dernières années

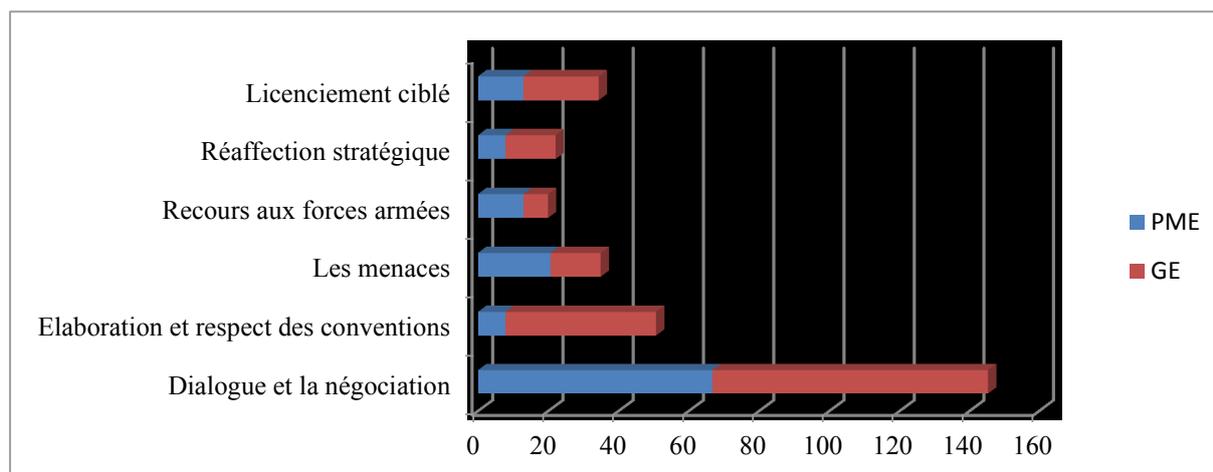
En % des entreprises	Grèves
PME	7,73
GE	13,72
Informelle	16,47
Formelle	5,56
ensemble	9,39

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

5.4. Le dialogue : première méthode de résolution des conflits en entreprise

Cette étude montre que le dialogue et la négociation sont les options privilégiées dans les entreprises camerounaises en cas de conflit ou de différends. En effet, que ce soit au niveau des PME, des GE, des entreprises du secteur formel et même celles de l'informel, le dialogue et la négociation reste la méthode privilégiée dans la résolution des conflits entre les employeurs et les employés. Ce choix s'explique en partie par la réduction des coûts et la recherche gain de temps par les employeurs.

Graphique 7.6 : méthode de résolution des conflits en pourcentage d'entreprises



Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

Tableau 7.10 : Méthodes de résolution des conflits suivant la formalité

En % des entreprises	Informelle	Formelle	Ensemble
Dialogue et la négociation	72,21	66,6	70
Elaboration et respect des conventions	27,58	4,16	16,98
Les menaces	20,68	18,18	18,86
Recours aux forces armées	6,89	12,5	9,43
Réaffectation stratégique	13,79	4,16	10
Licenciement ciblé	13,79	13,79	15,09

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

Ces résultats montrent clairement que les entreprises camerounaises accordent une importance considérable au dialogue et à la négociation avec leur employé. S'agissant des autres mécanismes de résolution des conflits, on note que les managers privilégient moins le recours aux forces de maintien de l'ordre en cas de mouvements d'humeurs en entreprise.

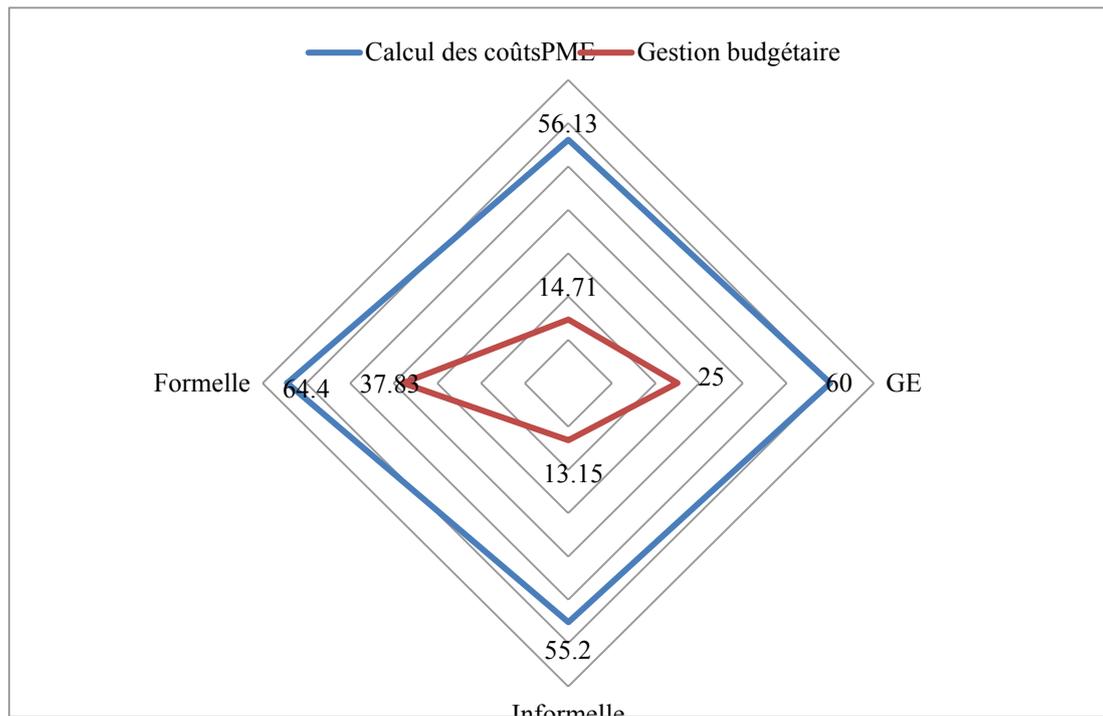
6. Contrôle de gestion et performance des entreprises

Afin d'assurer sa survie et sa croissance à moyen et long terme, le contrôle de gestion est régulièrement pratiqué dans les entreprises pour s'assurer que les objectifs fixés au départ vont être atteints. Dans la littérature, les approches des tableaux de bord, des budgets et des coûts sont généralement utilisées pour le contrôle de gestion. Cependant, le développement du secteur informel permet parfois d'observer d'autres modes de contrôle de gestion.

6.1. Le calcul des coûts: principal outil de contrôle de gestion des entreprises

Il ressort de l'analyse de la figure 8.7 ci-dessous que le principal mode de contrôle de gestion utilisé par les entreprises est le calcul des coûts, étant donné que cette approche de contrôle concerne 51,13% des PME et 60% des grandes entreprises.

Graphique 7.7 : outils de gestion utilisés par les entreprises camerounaises



Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

S'agissant de l'approche par les budgets, les grandes entreprises semblent être celles dans lesquelles ces approches sont les plus pratiquées (25%). Il est alors logique de constater que les entreprises formelles semblent être celles qui pratiquent le plus l'approche de budget (37,83%).

6.2. Tableaux de bords : outils privilégiés par les grandes entreprises

Les statistiques du tableau 8.11 ci-dessous révèlent que 34,76% des entreprises utilisent les tableaux de bord comme outil de contrôle de gestion. 78,43% de ces entreprises sont de grande taille et relèvent pour la plupart du secteur formel.

Tableau 7.11 : Utilisation du tableau de bord dans les entreprises

En % des entreprises	Tableau de bord
PME	25,9
GE	78,43
Informelle	19,25
Formelle	72,72
Ensemble	34,76

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

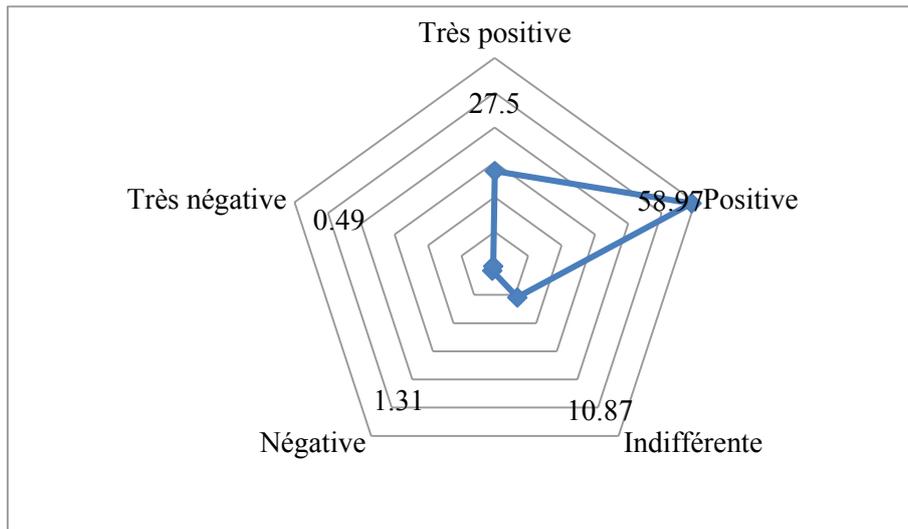
7. Image d'entreprise

Dans la dynamique de croissance et de développement de leurs unités de production, il est important que les managers se préoccupent du reflet que renvoie l'activité de l'entreprise à travers l'image. En effet, l'image traduit l'ensemble des perceptions et impressions qu'ont les individus à l'égard de l'entreprise ou de ses produits. Elle s'appréhende généralement à partir du logo, des éléments de graphisme, du produit et autres éléments qui permettent d'identifier l'entreprise. L'image confère alors à l'entreprise une certaine identité auquel se réfèrent les acteurs de son environnement (Consommateurs, Fournisseurs, Etat, ...). Ces éléments doivent toutefois tenir compte de l'activité de l'entreprise, de son positionnement, de son évolution et de sa place par rapport à ses concurrents.

7.1. Une perception plutôt positive de l'image

Dans le cadre du Cameroun, la figure ci-après présente l'opinion des managers en fonction de la perception qu'à l'environnement de l'image de leur entreprise. Il ressort globalement que l'environnement de l'entreprise a une perception positive de son image. En effet, plus d'un manager sur deux (58,9%) au Cameroun ont déclaré que leur environnement à une image positive de leur entreprise.

Graphique 7.8: Perception de l'image de l'entreprise

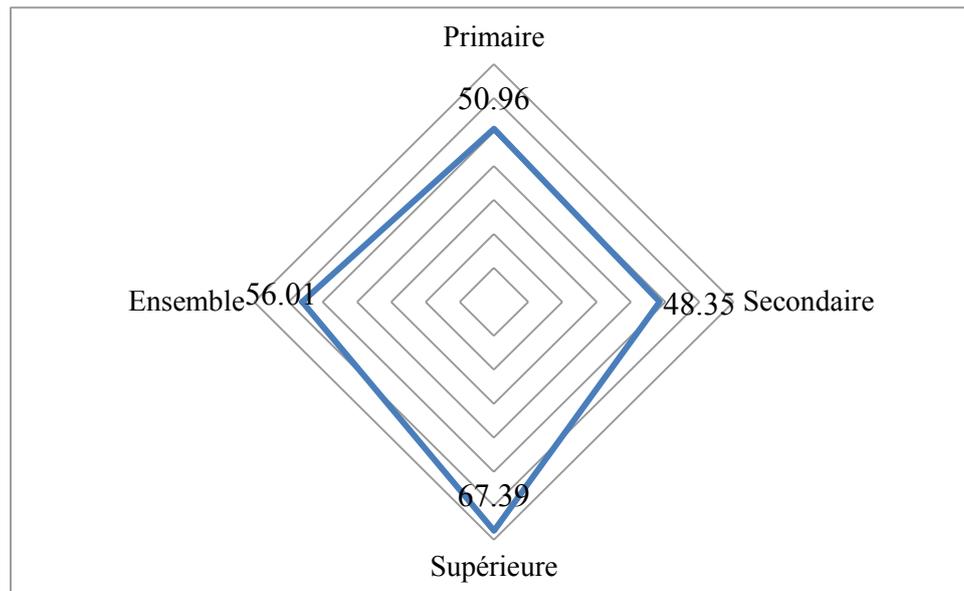


Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

7.2.Des managers soucieux de l'image de leur entreprise

La figure ci-après montre globalement que plus d'un manager sur deux (56,01%) déclare avoir mené des actions dans son environnement en faveur de l'image de l'entreprise. Lorsqu'on tient compte du niveau d'instruction du manager, il ressort les manager ayant fait des études supérieures sont davantage préoccupées par l'image de leur entreprise.

Graphique 7.9 : Niveau d'instruction du manager et image d'entreprise



Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

Par ailleurs, les actions entreprises par les managers en faveur de l'image de leurs entreprises sont davantage développées dans les grandes entreprises et au sein des entreprises formelles. En effet, plus de trois managers sur quatre dans les grandes entreprises et dans les entreprises formelles entreprennent des actions en faveur de l'image de leur entreprise contre deux managers sur quatre dans le secteur informel et les PME.

7.3. Une contribution des femmes à l'image de l'entreprise à améliorer

Bien que les résultats témoignent de l'importance qu'accordent les managers à l'image de l'entreprise, la présence des femmes n'a pas un impact important sur l'image de l'entreprise selon la perception des managers. En effet, seulement 30,15% des managers estiment que l'augmentation de la proportion des femmes peut contribuer à l'image de leur entreprise. Ce résultat témoigne du fait que l'image de l'entreprise est avant tout un construit, une identité qu'il convient d'asseoir au-delà des simples différences entre sexes. En outre, le fait que 30,64% des managers déclarent que l'augmentation de la proportion des femmes n'apporterait aucune contribution à l'image de leur entreprise.

Tableau 7.12 : Accroissement du nombre de femmes l'image de l'entreprise

En % des entreprises	Augmentation de la proportion des femmes
Contribution positive	30,15
Contribution négative	3,29
Aucune contribution	30,64
Ne sait pas	28,34

Source : Données performance des entreprises en Afrique Francophone

Conclusion chapitre 7

En définitive, les normes sociales regroupent l'ensemble des manières de faire, d'être ou de penser socialement définies, lesquelles assurent la régularité de la vie sociale et rendent compte de l'uniformité des rôles et conduites. Ainsi, si elles sont l'émanation d'un groupe social auquel appartient l'entreprise, elles se traduisent cependant par des préceptes de comportement (manières d'agir et être) propres à un groupe social donné (regroupement d'entreprise par exemple) et sont assorties de sanctions positives (prestige social, respect, etc.) et négatives (blâme, réprobation, dédain) qui assurent le fonctionnement du système normatif. L'influence des normes sociale dans l'univers entrepreneurial est mise en évidence à partie de législation (écrite ou non), de l'appartenance ethnique, de la religion, des stigmates sociaux du capital social, de la culture d'entreprise et de l'image qu'elle reflète entre autre.

L'analyse des données recueillies dans le cadre de l'enquête sur la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone pour le cas du Cameroun en relation avec les normes sociales dans l'environnement de l'entreprise, permet de relever les statistiques suivantes : Certaines traditions et coutumes présentent des contraintes à la création d'entreprise. En effet, 8,8% des managers ont déclaré qu'ils existent dans leur tradition, coutume ou culture, des contraintes liées à la création d'entreprise. D'autres traditions ne sont pas favorables à l'implication de la femme dans des activités créatrices de revenus. Près de huit managers sur dix ont évoqué cette contrainte. Dans l'ensemble, très peu de managers adhèrent dans les associations professionnelles (25,1%). Cette proportion est de 23,4% dans le secteur formel contre 5,9% dans le secteur informel. Les associations familiales et amicales sont les formes les plus valorisées. Près de huit managers sur dix appartiennent à l'une de ces formes de d'association ou de regroupement.

Le dialogue social dans l'entreprise a été capté l'adhésion des employés à des organisations syndicales, la présence d'un délégué du personnel dans l'entreprise entre autre. Il ressort de

l'étude que 12,5% des managers ont déclaré qu'au moins un de ces employés est membre d'une organisation syndicale. En ce qui concerne le délégué du personnel dans l'entreprise, ils sont présents dans 23,9% d'entreprises. Le canal par lequel les employés présentent leurs préoccupations au manager peut avoir des effets sur le dialogue social en entreprise. L'étude a révélé que le canal le plus utilisé c'est la réunion de travail avec l'ensemble du personnel (60,3%). Dans d'autres cas, ces préoccupations parviennent au manager à travers le délégué du personnel (36,4%).

Références bibliographiques

- Bicchieri, C. (2006). *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms*. New York: Cambridge University Press.
- Blau, P., M. et Duncan, O., D. (1967). *The American Occupational Structure*. New York: Wiley.
- Browne, L., E. et Tootell G., M., B. (1995). Mortgage Lending in Boston- A Response to the Critics. *New England Economic Review* Sep/Oct: 34-39
- Coleman, J., S. (1987). Norms as social capital. In *Economic Imperialism: The Economic Approach Applied Outside the Field of Economics*, G. Radnitzky and P. Bernholz, eds. New York: Paragon House.
- Coleman, J., S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Dunn, T., et Holtz-Eakin, D. (1996). Financial Capital, Humn Capital, and the Transition o Self-Employment: Evidenceef rom Intergenerational Links." *National Bureau of Economic Research Working Paper* no. 5622, Cambridge, Massachusetts.
- Elster, J. (1989). Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives*, 3, no. 4, 99-117.
- Evans, D., S., et Jovanovic, B. (1989). An Estimated Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity Constraints. *Journal of Political Economy* 97 (4):808-27.
- Fairlie, R., W. (1996). The Absence of the African-American Owned Business: An Analysis of the Dynamics of Self-Employment. *Working paper, University of California, Santa Cruz*.
- Fairlie, R., W. et Meyer B., D. (1996). Ethnic and Racial Self-Employment Differences and Possible Explanations. *Journal of Human Resources* 3 1(4):757-93.

- Fairlie, R., W. et Meyer B., D. (1997). Trends in Self-Employment among White and Black Men; 1910-1990. *Working paper, Northwestern University*.
- Goffee, R. et Scase, R. (1987). Entrepreneurship in Europe. The social processes (eds.), Croom Helm, London.
- Hamilton, B., H. (1995). Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the returns of Self-Employment. *Working paper, McGill University*.
- Hechter, M. et Opp, K-D. eds. (2001). Social Norms. New York: Russell Sage Foundation.
- Hout, M. (198. Status, Autonomy, and Training in Occupational Mobility. *American Journal of Sociology* 89(6):1379-1409.
- Hout, M. (1988). More Universalism, Less Structural Mobility: The American Occupational Structure in 1980s. *American Journal of Sociology* 93(6): 1358-1400.
- Hume, ([1739]. 1978). A Treatise of Human Nature. *Oxford University Press*.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica* 50(3): 649-70.
- Kerckhoff, A., C. (1972). Socialization and Social Class. Englewood, N.J.: Prentice Hall.
- Kilhstrom, R. et Laffont, J-J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Foundation based on Risk Aversion. *Journal of political Economy* 87 (4): 719-48
- Lentz, B., F. et Laband, D., N. (1990). "Entrepreneurial Success and Occupational Inheritance among Proprietors." *Canadian Journal of Economics* 23(3):563-79. Lieberman, Stanley. 1985.
- Lentz, Bernard F., and David N. Laband. 1990. Entrepreneurial Success and Occupational Inheritance among Proprietors. *Canadian Journal of Economics* 23(3): 563-79.
- Lewis, D. (1969). Convention: A Philosophical Study. *Cambridge MA: Harvard University Press*.
- Meyer, B. (1990). Why are there so few black entrepreneurs?, Working Paper No. 3537, National Bureau of Economic Research.
- Oliver, M. et Shapiro T., M. (1995). Black Wealth, White Wealth. London: *Routledge*.
- Posner, E. (2000). Law and Social Norms. *Cambridge MA: Harvard University Press*.
- Sugden, R. (1986). The Economics of Rights, Cooperation and Welfare. Oxford: *Basil Blackwell*.
- Ullmann-Margalit, E. (1977). The Emergence of Norms. Oxford: *Oxford University Press*.
- Woodward, C., V. (1955). The Strange Career of Jim Crow. New York: *Oxford University Press*.

Young, H., P. (1998). *Individual Strategy and Social Structure*. Princeton NJ: Princeton University Press.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	<i>i</i>
LISTE DES TABLEAUX	<i>iii</i>
LISTE DES GRAPHIQUES	<i>viii</i>
Note :	<i>xi</i>
Introduction	<i>1</i>
Références Bibliographiques	10
Chapitre 1 : Synthèse méthodologique et statistiques générales	12
1. Synthèse méthodologique	13
1.1 Constitution de l'échantillon	13
1.2 Outils de collecte	15
1.3 Collecte de données	16
1.4 Saisie et exploitation des données	17
2. Caractéristiques de l'échantillon	18
2.1 Sous-secteur d'activité et formalité des entreprises	18
2.2. Secteur d'activité et typologie des entreprises	19
2.3 Statut juridique et formalité des entreprises	20
2.4 Statut juridique et typologie des entreprises	21
2.5 Démographie des entreprises	22
3. Indicateurs de performance	24
3.1 Chiffre d'affaires	24
3.2 Valeur ajoutée	25
3.3 Résultat net de l'activité	27
3.4 Capacité d'autofinancement de l'entreprise	28
3.5 Bénéfices réinvestis	29
3.6 Utilisation des capacités de l'entreprise	31
3.7 Durée hebdomadaire de travail	33
Conclusion chapitre 1	34
Chapitre 2 : Caractéristiques sociodémographiques du promoteur/manager	36
1. Femme et entrepreneuriat	36
2. Age et expérience professionnelle	40

3. Statut matrimonial	43
4. Région d'origine et région de résidence	45
5. Religion	49
6. Education, formation professionnelle et entrepreneuriat	53
6.1 Education formelle et entrepreneuriat	53
6.2 Education de l'entrepreneur/manager à la création ou à l'accèsion au poste	56
6.3 Formation professionnelle/technique et entrepreneuriat	59
Conclusion chapitre 2	60
Chapitre 3 : Aptitudes/capacités managériales de l'entrepreneur/ manager	61
1. Recrutement du personnel	62
2. Comportement éthique dans l'entreprise	65
3. Capacité à motiver le personnel	69
3.1 Critère de promotion des employés	69
3.2 Genre et promotion dans l'emploi	70
3.3 Gratifications des employés	72
4. Contrainte à l'entrepreneuriat féminin	73
5. Participation à la prise de décision	75
7. Contrôle financier et suivi de la performance	81
Conclusion chapitre 3	88
Références bibliographiques	88
Chapitre 4 : Capacités d'innovation	90
1. Panorama des formes d'innovation	91
1.1. Les innovations de produit et de procédé	92
1.2. Le mode de paiement des factures	94
1.3. Les innovations organisationnelles et commerciales	96
1.4. Les normes et certification	99
2. Les ressources des entreprises camerounaises en matière d'innovation	103
2.1. Investissement dans la recherche et développement (R&D)	103
2.2. Concurrence et innovation	106
2.3. Vision/objectif de l'entreprise, satisfaction de la demande des consommateurs et innovation	109
2.4. Sources d'information et coopération pour l'innovation	112

3. Freins aux activités d'innovation	116
Conclusion chapitre 4	118
Références bibliographiques	118
Chapitre 5 : Technologie de l'information et de la communication	120
1. Etat des lieux des infrastructures TIC dans les entreprises	121
1.1. Inventaire des infrastructures en TIC	121
1.2. Différents usages des outils TIC	127
2. Investissement en TIC et performance des entreprises	134
2.1. Quel niveau d'investissement en TIC dans les entreprises ?	135
2.2. Appréciation faite de l'utilisation des TIC dans les entreprises	137
Conclusion chapitre 5	146
Références bibliographiques	146
Chapitre 6 : Politique environnementale	147
1. Comportement environnemental des entreprises	148
1.1. Typologie des déchets issus de l'activité des entreprises	148
1.2. Actions menées pour valoriser l'environnement	149
2. Effets du changement climatique sur l'activité	152
2.1. Connaissance des effets du changement climatique	152
2.2. Perception des effets du changement climatique sur l'activité de l'entreprise	153
Conclusion chapitre 6	158
Références bibliographiques	158
Chapitre 7 : Normes sociales et performance des entreprises au Cameroun	159
1. Normes sociales et entrepreneuriat : une brève revue de la littérature	160
2. Environnement du manager et création d'entreprise	162
2.1. Implication de l'entourage lors de la création d'entreprise	162
2.2. Présence des entrepreneurs dans l'environnement du manager	164
2.3. Le réseau familial comme socle de la dynamique entrepreneuriale	165
2.4. Formalisation du projet d'entreprise avant la création	166
3. Appartenance à une association	168
4. Environnement familial de l'entrepreneur	170
4.1. Taille moyenne des ménages et sollicitations familiales	170

4.2.	Sollicitations et développement de l'entreprise	172
5.	Dialogue social	173
5.1.	Pertinence du dialogue social en entreprise	174
5.2.	Des différences considérables dans l'affiliation syndicale	174
5.3.	Un climat social relativement apaisé dans les entreprises	176
5.4.	Le dialogue : première méthode de résolution des conflits en entreprise	176
6.	Contrôle de gestion et performance des entreprises	177
6.1.	Le calcul des coûts: principal outil de contrôle de gestion des entreprises	178
6.2.	Tableaux de bords : outils privilégiés par les grandes entreprises	178
7.	Image d'entreprise	179
7.1.	Une perception plutôt positive de l'image	179
7.2.	Des managers soucieux de l'image de leur entreprise	180
7.3.	Une contribution des femmes à l'image de l'entreprise à améliorer	181
Conclusion chapitre 7		182
Références bibliographiques		183
TABLE DES MATIERES		186