

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| SOMMAIRE | 3 |
| EXECUTIVE SUMMARY | 5 |
| LISTE DES TABLEAUX | 12 |
| LISTE DES FIGURES | 13 |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS | 14 |
| INTRODUCTION | 17 |
| PREMIER CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE | 21 |
| 1. COMPÉTITIVITÉ DES PME CAMEROUNAISES | 21 |
| 1.1 PME comme vecteur de développement économique | 21 |
| 1.2 Menaces au développement des PME camerounaises | 23 |
| 2. GESTION DES PME EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE | 25 |
| 2.1 Gestion interne des PME..... | 26 |
| 2.1.1 Financement..... | 26 |
| 2.1.2 Gestion commerciale | 27 |
| 2.1.3 Gestion des ressources humaines..... | 30 |
| 2.1.4 Gestion de la production | 33 |
| 2.1.5 Gestion comptable | 35 |
| 2.1.6 Pilotage de l’entreprise | 38 |
| 2.2 Environnement externe des PME « africaines » | 40 |
| 2.2.1 Infrastructures de base | 41 |
| 2.2.2 Environnement socioculturel | 43 |
| 2.2.3 Corruption, politique et fiscalité | 45 |
| 2.2.4 Secteur informel..... | 47 |
| 3. QUESTION DE RECHERCHE | 48 |
| DEUXIÈME CHAPITRE – CONTEXTE THÉORIQUE | 52 |
| 1. PME ET CONCEPT DE PERFORMANCE | 52 |
| 1.1 Définition et évolution de la notion de performance..... | 52 |
| 1.1.1 Définition du concept de performance..... | 52 |

| | | |
|--|--|------------|
| 1.1.2 | Évolution du concept de performance | 53 |
| 1.2 | Conception de la performance dans les PME..... | 55 |
| 1.2.1 | Définition de la PME | 55 |
| 1.2.2 | Conception de la performance dans la PME..... | 66 |
| 1.3 | Notion de compétitivité..... | 69 |
| 1.3.1 | École des forces compétitives..... | 70 |
| 1.3.2 | École des ressources | 71 |
| 2. | CAPACITÉS DYNAMIQUES | 74 |
| 2.1 | Capacités organisationnelles | 74 |
| 2.2 | Capacités dynamiques | 78 |
| 2.2.1 | Définition des capacités dynamiques..... | 78 |
| 2.2.2 | Capacités dynamiques : pratiques exemplaires ou non?..... | 80 |
| 2.2.3 | Typologies des capacités dynamiques | 83 |
| 2.2.4 | Opérationnalisation des capacités dynamiques..... | 86 |
| 2.2.5 | Capacités dynamiques et performance | 92 |
| 3. | COMPÉTITIVITÉ DES PME..... | 102 |
| 3.1 | Facteurs de compétitivité dans les PME des pays développés..... | 102 |
| 3.2 | Facteurs de compétitivité dans les PME en Afrique subsaharienne..... | 109 |
| 3.2.1 | Facteurs liés à la croissance | 110 |
| 3.2.2 | Facteurs liés aux indicateurs mixtes | 111 |
| TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE | | 118 |
| 1. | POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE | 118 |
| 2. | STRATÉGIE ET DESIGN DE RECHERCHE | 121 |
| 2.1 | Stratégie de recherche | 121 |
| 2.2 | Design de recherche : étude de cas multiples..... | 122 |
| 2.2.1 | Pourquoi l'étude de cas?..... | 123 |
| 2.2.2 | Cas unique ou étude de cas multiples? | 123 |
| 3. | COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES | 124 |
| 3.1 | Identification des cas et sélection..... | 124 |
| 3.1.1 | Identification des cas | 125 |

| | | |
|--|---|------------|
| 3.1.2 | Sélection des cas | 126 |
| 3.1.3 | Nombre de cas | 131 |
| 3.2 | Collecte des données | 132 |
| 3.2.1 | Déroulement de la collecte | 132 |
| 3.2.2 | Outils de collecte de données | 133 |
| 3.3 | Analyse des données | 136 |
| 3.3.1 | Méthode d'analyse : analyse de contenu | 136 |
| 3.3.2 | Unité d'analyse | 138 |
| 3.3.3 | Processus d'analyse | 139 |
| QUATRIÈME CHAPITRE – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | | 145 |
| 1. | ANALYSE INDIVIDUELLE DES CAS | 145 |
| 1.1 | Présentation des cas et de leur parcours | 145 |
| 1.1.1 | Présentation du cas A | 145 |
| 1.1.2 | Présentation du cas B | 150 |
| 1.1.3 | Présentation du cas C | 151 |
| 1.1.4 | Présentation du cas D | 153 |
| 1.1.5 | Présentation du cas F | 157 |
| 1.1.6 | Présentation du cas K | 158 |
| 1.1.7 | Synthèse des parcours | 160 |
| 1.2 | Capacités et pratiques d'affaires | 163 |
| 1.2.1 | Capacité de détection | 163 |
| 1.2.2 | Capacité de mobilisation des ressources | 176 |
| 1.2.3 | Capacité de renouvellement des ressources | 183 |
| 2. | ANALYSE INTERCAS | 189 |
| 2.1 | Capacités et pratiques d'affaires | 190 |
| 2.1.1 | Capacité de détection | 192 |
| 2.1.2 | Capacité de mobilisation | 199 |
| 2.1.3 | Capacité de renouvellement | 202 |
| 2.2 | Analyse des cas les plus performants | 205 |
| 2.2.1 | A vs C | 206 |

| | |
|--|------------|
| 2.2.2 B vs D | 207 |
| 2.3 Analyse par rapport à l'âge | 208 |
| 2.4 Analyse par rapport à l'importance de la concurrence étrangère | 209 |
| 3. SYNTHÈSE GLOBALE | 210 |
| CINQUIÈME CHAPITRE – DISCUSSION | 213 |
| 1. DISCUSSION | 213 |
| 1.1 Opérationnalisation des capacités dynamiques | 217 |
| 1.1.1 La capacité de détection..... | 218 |
| 1.1.2 La capacité de mobilisation | 221 |
| 1.1.3 La capacité de renouvellement | 225 |
| 1.2 Diversité des pratiques d'affaires | 228 |
| 1.3 Rôle du propriétaire-dirigeant | 229 |
| 2. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE..... | 231 |
| 2.1 Contribution scientifique..... | 231 |
| 2.1.1 Conceptualisation des capacités dynamiques | 231 |
| 2.1.2 Opérationnalisation des capacités dynamiques..... | 233 |
| 2.2 Contribution managériale..... | 234 |
| 2.2.1 Déterminants de la performance | 234 |
| 2.2.2 Outil de diagnostic - grille d'analyse..... | 234 |
| 2.2.3 Référentiel de gestion | 235 |
| 3. QUALITÉ ET LIMITES DE LA RECHERCHE | 236 |
| 3.1 Qualité de la recherche | 236 |
| 3.1.1 Fiabilité/objectivité | 237 |
| 3.1.2 Validité de construit..... | 238 |
| 3.1.3 Validité interne | 238 |
| 3.1.4 Validité externe..... | 238 |
| 3.2 Limites de la recherche | 239 |
| 3.2.1 Contexte socio-économique ou environnement des affaires | 239 |
| 3.2.2 Échantillonnage | 239 |
| 3.2.3 Collecte de données | 240 |

| | |
|--|------------|
| 4. RECHERCHES FUTURES | 240 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | 243 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | 247 |
| ANNEXE 1 Résidence en entreprise – profil des entreprises rencontrées et de leurs dirigeants..... | 262 |
| ANNEXE 2 Guide d’entretien – résidence d’entreprise | 264 |
| ANNEXE 3 Classification des PME dans différents pays..... | 270 |
| ANNEXE 4 Guide d’entrevue structurée (GES) | 272 |
| ANNEXE 5 Guide d’entrevue semi-structurée (GESS) | 285 |
| ANNEXE 6 Certificat d’éthique..... | 288 |
| ANNEXE 7 Lettre d’information & formulaire de consentement..... | 291 |
| ANNEXE 8 Présentation des entreprises ayant participé à la recherche | 296 |
| ANNEXE 9 Cas et dynamisme de l’environnement..... | 298 |
| ANNEXE 10 Entreprises compétitives c. entreprises en difficulté | 303 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|-----|
| Tableau 1. Classification des PME au Cameroun..... | 56 |
| Tableau 2. Typologie des capacités dynamiques – les propositions..... | 85 |
| Tableau 3. Processus et routines liés aux capacités dynamiques..... | 92 |
| Tableau 4. Synthèse des facteurs de compétitivité dans les PME..... | 107 |
| Tableau 5. Synthèse – recension de la littérature sur les PME – hors Afrique..... | 107 |
| Tableau 6. Synthèse – recension de la littérature sur les PME en Afrique..... | 114 |
| Tableau 7. Synthèse des questions de recherche..... | 116 |
| Tableau 8. Présentation des entreprises de notre échantillon..... | 130 |
| Tableau 9. Thèmes et références du guide de l’entrevue structurée..... | 135 |
| Tableau 10. Liste initiale de codes..... | 141 |
| Tableau 11. Objectifs des dirigeants..... | 161 |
| Tableau 12. Avantages concurrentiels..... | 162 |
| Tableau 13. Synthèse –capacité de détection..... | 164 |
| Tableau 14. Synthèse – capacité de mobilisation..... | 176 |
| Tableau 15. Synthèse – capacité de renouvellement..... | 183 |
| Tableau 16. Distribution des pratiques d’affaires par entreprise..... | 191 |
| Tableau 17. Détection des opportunités et menaces (processus et routines)..... | 198 |
| Tableau 18. Mobilisation des ressources (processus et routines)..... | 202 |
| Tableau 19. Renouvellement des ressources (processus et routines)..... | 205 |
| Tableau 20. Critères de qualité de la recherche..... | 237 |
| Tableau 21. Entreprises rencontrées lors de la résidence en entreprise..... | 263 |
| Tableau 22. Classification des PME dans différents pays..... | 271 |
| Tableau 23. Présentation des entreprises ayant participé à la recherche..... | 297 |
| Tableau 24. Dynamisme de l’environnement par entreprise..... | 300 |
| Tableau 25. Entreprises compétitives c. entreprises en difficulté..... | 308 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|-----|
| Figure 1. Propriétaires-dirigeants et PME sur le continuum entrepreneurial..... | 64 |
| Figure 2. Ressources, routines et capacités..... | 77 |
| Figure 3. Capacités organisationnelles et pratiques d'affaires..... | 83 |
| Figure 4. Les trois dimensions d'une capacité dynamique..... | 100 |
| Figure 5. Capacité organisationnelle pour sortir de la « zone de chaos »..... | 226 |
| Figure 6. Cas et dynamisme de l'environnement..... | 301 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS

| | |
|-----------|--|
| ACP | Afrique, Caraïbes et Pacifique |
| APE | Accords de partenariat économique |
| ASS | Afrique subsaharienne |
| BAD | Banque africaine de développement |
| BMN | Bureau de mise à niveau |
| BIT | Bureau international du Travail |
| CEMAC | Communauté économique et monétaire des pays de l'Afrique centrale |
| EMF | Établissement de microfinance |
| GIC | Groupe d'initiatives communes |
| GICAM | Groupement inter-patronal du Cameroun |
| LaRePE | Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises |
| MINEPAT | Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire |
| MINPMEESA | Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie sociale et de l'Artisanat |
| NPI | Nouveau pays industrialisé |
| OBNL | Organisme à but non lucratif |
| OMC | Organisation mondiale du Commerce |
| OMS | Organisation mondiale de la Santé |
| PUM | Programma Uitzending Managers |
| RBV | Resource Base View |
| SIC | Standard Industrial Classification |
| TBI | Tableau de bord intégré |
| TI | Technologies de l'information |
| UE | Union Européenne |
| UQTR | Université du Québec à Trois-Rivières |
| VRIN | Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable |

REMERCIEMENTS

Au bout de ce long et exigeant parcours doctoral, un regard sur le chemin parcouru permet de réaliser combien le soutien des autres (famille, ami(e)s, collègues, etc.) a permis de rendre ce long voyage solitaire, agréable. C'est ici l'occasion d'exprimer notre profonde gratitude.

Je commencerais par remercier Mme Josée St-Pierre, pour ses précieux conseils, sa disponibilité et sa grande compréhension des diverses facettes de la vie d'un doctorant. Travailler sous sa supervision a fait de ce cheminement une belle expérience humaine et intellectuelle.

Je remercie également les membres de mon comité de thèse, mesdames Hélène Bergeron, Manon Guillemette et messieurs Léo-Paul Dana et Valéry Teinche, pour tous les précieux conseils prodigués.

J'exprime aussi ma profonde gratitude envers mon épouse Ruth et mes enfants, Kayla et Emmanuel, pour tous les sacrifices consentis durant ces années d'études et les encouragements offerts.

Je tiens également à remercier ces amis et membres de la famille qui m'ont fortement motivé et soutenu pour que j'entreprenne ce voyage et au cours du parcours : Jean Robert Kala, Ernest Duga Titanji, Alain Roger Bileg, Judith Caspa, Clarisse Ndumu, Bongo Basame, Chancier Neh Nji, Yoeh Esapebong, Marie-Laure Djombi, Ludovic Lado, Marie Pascaline Piamou et Fidèle Yobo.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de François Regis Simo et son épouse, Christelle, Ingrid Nya Ngatchou, Moïse Kollo et sa famille, Ghislain Sindjui et sa famille, Dominique Biron pour leur amitié et leur soutien durant ce parcours.

Je remercie également le personnel et les membres de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) de l'UQTR qui m'ont bien accueilli et n'ont ménagé aucun effort pour faire de mon séjour dans cet espace de recherche et de collaboration une expérience agréable.

À mes frères et sœurs, merci pour tous les sacrifices consentis et vos prières.

À mon père, Michel, dont l'expérience de propriétaire-dirigeant d'entreprise m'a inspiré le choix de travailler sur la pérennité des PME en Afrique.

À ma mère, Thérèse, qui m'a toujours soutenu dans mes choix académiques.

INTRODUCTION

La mission des dirigeants d'entreprise consiste à améliorer l'organisation dont ils ont la charge (Mintzberg, 1990) ce qui revient à dire, sur un plan pratique, à améliorer la performance de la firme. Que signifie le terme « performance »? Ce mot apparaît dans la littérature française au 19^e siècle. Il fut d'abord utilisé pour qualifier les résultats dans les domaines hippique, mécanique et sportif (Yaya, 2003). C'est une notion qui est aussi vieille que les entreprises, car elle correspond au souci de contrôle des dirigeants d'entreprise (Neely, 1999); ceci permet de comprendre pourquoi elle fut longtemps associée au contrôle de gestion. Aujourd'hui, ce n'est plus la dimension passéiste (contrôle) qui prévaut mais l'aspect prospectif caractérisé par la prédominance de l'approche du pilotage de la performance (Bessire, 1999). Il ne s'agit plus seulement de vérifier si la performance attendue a été réalisée mais aussi, et surtout, de mettre en place les conditions nécessaires pour obtenir la performance désirée dans le futur. On parle alors de gestion de la performance.

La gestion de la performance apparaît aujourd'hui comme une nécessité, une pratique indispensable pour les entreprises à cause des mutations sur les marchés. En effet, l'environnement économique est de plus en plus dynamique. L'ouverture des marchés, la mondialisation et le développement des nouvelles technologies ont entraîné une augmentation de la concurrence entre les entreprises, tant sur le plan local que sur le plan international. Ces changements obligent les entreprises à s'adapter, pour éviter de perdre leur part de marché ou de périr, en adoptant des pratiques de gestion qui conviennent à cette nouvelle réalité concurrentielle.

La théorie des ressources (Barney, 1991; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) et particulièrement la notion de capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) postulent que ce sont les capacités d'une entreprise qui peuvent lui permettre d'être meilleure que ses concurrents ou de maintenir ses parts de marché. Les capacités peuvent être définies comme un ensemble de routines ou de processus

organisationnels (Peng, Schroeder et Shah, 2008). Dans la littérature, différents processus organisationnels sont reconnus comme contribuant à l'amélioration de la compétitivité et de la performance globale des entreprises (Ates, Garengo, Cocca et Bititci, 2013; Bititci, Ackermann, Ates, Davies, Garengo, Gibb et Seniye Umit, 2011; Cocca et Alberti, 2010; García-Pérez-de-Lema, Alfaro-Cortes, Manzaneque-Lizano et Banegas-Ochovo, 2012). Aujourd'hui, les capacités dynamiques sont considérées comme l'approche la plus pertinente pour expliquer comment un avantage compétitif est créé par une entreprise (Barreto, 2010; Teece, 2007, 2012). Ces capacités seraient même fondamentales pour les PME compte tenu de leur vulnérabilité lorsque la compétition est directe et intense (Wang et Shi, 2011). En dépit de l'intérêt croissant envers les capacités dynamiques dans la littérature, le nombre d'études empiriques reste encore limité (Drnevich et Kriauciunas, 2011; Pavlou et El Sawy, 2011; Woldesenbet, Ram, et Jones, 2012); la recherche sur ce concept est dominée par des travaux conceptuels au détriment des questions liées à la mesure ou à l'opérationnalisation des capacités dynamiques (Grant et Verona, 2015) et donc de leur influence sur la performance. Et comme le note Danneels (2016) :

There are as of yet no generally accepted ways to measure any of the various dynamic capabilities. The development of ways to measure capabilities will not only help future empirical studies, but it will also foster theoretical refinement and precision. Theoretical understanding and construct measurement are inextricably linked (Danneels, 2016, p. 10).

Diverses questions demeurent peu explorées, notamment : est-ce que les capacités dynamiques opèrent séparément? Est-ce qu'elles opèrent en combinaison? Quelles capacités dynamiques seraient plus appropriées en fonction de la situation de chaque entreprise? (Ambrosini et Bowman, 2009). Quels sont les mécanismes opérationnels à travers lesquels les capacités dynamiques peuvent être mises en œuvre? (Danneels, 2016). Les deux dernières questions nous paraissent d'autant plus pertinentes que les capacités dynamiques seraient spécifiques au contexte : « dynamic capabilities not only have generic attributes, but also become tailored to the settings in

which they function, including different industries, technologies, functional areas, and organizations » (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter, 2007, p. 7). Il serait donc pertinent d'identifier les spécificités des capacités dynamiques en fonction du contexte. Diverses variables pourraient être prises en compte, par exemple, la taille de l'entreprise, le secteur d'activités, le type d'économie – formelle ou informelle –, etc. En effet, les problématiques concurrentielles auxquelles font face les entreprises peuvent varier d'une entreprise à l'autre et les approches pour y faire face devraient être adaptées aux ressources de l'entreprise et aux spécificités de son environnement. Car la performance de l'entreprise est tributaire de la capacité de cette dernière à établir une congruence (*fit*) entre les éléments du contexte, les structures et les processus internes de l'organisation (Rouleau, 2007).

Par ailleurs, on observe qu'une bonne partie de cette littérature sur le concept de capacités dynamiques s'appuie sur des travaux réalisés dans les pays développés où la formation et la pratique des affaires sont dominées par l'approche cognitive de la prise de décision qui se veut essentiellement rationnelle, analytique, logique, basée sur des faits et des connaissances vérifiables (Martin, 1993). Or, dans le contexte africain, le fonctionnement des entreprises est fortement influencé par la logique communautaire (Hernandez, 2007). De plus, dans ce continent, les entreprises évoluent dans un environnement économique dominé par le secteur informel et où les ressources peuvent être rares et inaccessibles. Au Cameroun, ce secteur représenterait 70 % de l'économie (Institut national de la statistique du Cameroun, 2011). Et, tout comme dans les pays développés, les entreprises en Afrique sont aussi soumises aux conséquences d'un environnement d'affaires en mutation. En effet, la globalisation des marchés et ses corollaires, les accords de libre-échange et une concurrence accrue ont des impacts directs ou indirects sur les activités domestiques des entreprises en Afrique (Karingi, Oulmane, Sadni-Jallab, Lang et Perez, 2004; Monkam et Itambe Hako, 2003; Sevaistre, 2010). Par ailleurs, pour certains auteurs, les pratiques de gestion développées en occident seraient inadaptées aux organisations africaines (Nizet et Pichault, 2007).

Nonobstant ce qui précède et malgré tous les défis (corruption, accès au financement bancaire, forte concurrence étrangère, etc.) qu'elles rencontrent comme on a pu le voir au Cameroun (St-Pierre, Foleu, Abdul-Nour, Nomo et Fouda, 2015), des PME au sud du Sahara arriveraient tout de même à croître et à être performantes. On se demande alors comment, dans un contexte spécifique (et considérant un environnement mondialisé), les dirigeants de PME manufacturières camerounaises arrivent à maintenir, voire améliorer, la compétitivité de leur entreprise. Autrement dit, comment ces entreprises renouvellent-elles leurs façons de faire ou pratiques d'affaires pour faire face aux conditions plus exigeantes de l'environnement d'affaires actuel? En d'autres termes, comment les PME manufacturières camerounaises construisent-elles leur compétitivité? Ces entreprises mobilisent-elles des capacités dynamiques pour développer leur compétitivité? Ceci constitue l'objet de cette recherche.

Ce travail de recherche est structuré en cinq parties. La première porte sur la problématique managériale, la gestion des PME manufacturières africaines et l'environnement d'affaires de ces entreprises forment le contenu de ce chapitre. La deuxième est consacrée au développement du cadre théorique (PME, compétitivité, capacités dynamiques) qui fournira des ressources pour répondre à la question de recherche. La troisième contient la posture épistémologique et la démarche méthodologique adoptées. La quatrième est destinée à la présentation des résultats. Enfin, dans la dernière partie, les résultats de cette recherche sont mis en perspective par rapport à littérature existante (discussion) et les contributions (scientifique et managériale) sont identifiées. Cette partie s'achève avec la validité, les limites de la recherche et les avenues de recherches futures; ces éléments sont suivis d'une conclusion générale.

PREMIER CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Ce chapitre est destiné à présenter et à démontrer la pertinence de la problématique managériale pour notre terrain de recherche. Pour ce faire, nous allons présenter le contexte macro-économique (compétitivité des PME camerounaises). Ensuite, nous essayerons de mieux comprendre le fonctionnement des PME en Afrique subsaharienne en faisant une immersion dans leur gestion, à partir des travaux existants et de notre apprentissage de la résidence en entreprise.

1. COMPÉTITIVITÉ DES PME CAMEROUNAISES

Cette section comprend deux parties. La première présente le rôle des PME dans la stratégie de développement économique du Cameroun. Dans la seconde, on discute des causes de la faible compétitivité des PME camerounaises.

1.1 PME comme vecteur de développement économique

Le Cameroun est un pays d’Afrique centrale situé dans le golfe de Guinée. Ce pays, actuellement classé parmi les pays en développement, aimerait devenir un « pays émergent » à l’horizon 2035, avec une économie qui « se caractérise [...] par la prédominance du secteur industriel en général et manufacturier en particulier [...], [et] une intégration effective à l’économie mondiale » (Ministère de l’Économie, de la Planification et de l’Aménagement du territoire, 2010, p. 50). Cette vision se décline en quatre objectifs généraux dont l’un est d’atteindre en 2030, le stade de nouveau pays industrialisé (NPI) (Ministère de l’Économie, de la Planification et de l’Aménagement du territoire, 2010). Le statut de NPI devrait être caractérisé, entre autres, par « un secteur manufacturier sain, compétitif et diversifié, capable d’inverser la structure du commerce extérieur (exportations et importations) » (Ministère de l’Économie, de la Planification et de l’Aménagement du territoire, 2010, p. 51); les exportations de

produits manufacturés devenant plus importantes au détriment des produits primaires¹ (Sevaistre, 2010). Afin de parvenir à modifier la structure de son commerce extérieur, le Cameroun se doit donc d'améliorer et de développer les capacités du secteur manufacturier.

À cet effet, le gouvernement camerounais a mis en place une stratégie de développement des PME, ces entreprises étant des vectrices de la création d'emplois et de la croissance dans plusieurs économies dans le monde (World Bank, 2014). C'est un choix qui se justifie, par ailleurs, par le fait que dans ce pays, les PME représentent 90 % des entreprises (Institut national de la statistique du Cameroun, 2011). On comprend qu'elles constituent le cœur de la stratégie de compétitivité de l'économie camerounaise (Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, 2010), une économie dont la compétitivité actuelle est jugée faible. Dans le rapport mondial sur la compétitivité (édition 2016-2017), le Cameroun est classé 119^e sur 138 pays (World Economic Forum, 2016). De 2006 à 2017, son indice de compétitivité global est passé de 3,4 à 3,6 sur une échelle de 7. C'est un score qui traduit une stagnation sur une période de 10 ans. Et la compétitivité des PME est à l'image de l'économie camerounaise, c'est-à-dire faible (Bennett, 2003; Sevaistre, 2010). Dans ces conditions, c'est toute la stratégie de développement économique du pays qui est remise en cause car avec un tel niveau de compétitivité, les PME auront beaucoup de difficulté à créer la quantité d'emplois et de richesse dont le Cameroun a besoin pour devenir un pays émergent à l'horizon 2035. C'est pourquoi il est important de connaître les facteurs explicatifs de cette situation afin d'identifier des solutions ou des mesures d'amélioration.

¹ En 2009, la part des produits manufacturés a été évaluée à 10 % des exportations contre 40 % des importations du Cameroun.

1.2 Menaces au développement des PME camerounaises

La faible compétitivité des PME s'expliquerait par des éléments externes et internes aux entreprises. Sur le plan externe, on a les lourdeurs bureaucratiques de l'administration, la persistance et la prolifération des pratiques anticoncurrentielles (contrebande, fraude douanière, contrefaçon), l'inexistence d'infrastructures d'appui aux entreprises et organisations du secteur privé, etc. (Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, 2010). Sur le plan interne, on observe une insuffisance de compétences managériales, techniques et commerciales (Bennett, 2003), des problèmes de gouvernance et d'incivisme et de faibles capacités managériales au niveau des promoteurs de ces entreprises (Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, 2010).

Par ailleurs, les marchés nationaux sont de plus en plus envahis par des produits étrangers qui viennent réduire les parts de marché des entreprises locales. L'industrie locale, qui souffre déjà de la concurrence des produits asiatiques (Sevaistre, 2010), devra bientôt faire face à une concurrence plus importante des produits européens avec la mise en œuvre des accords de partenariat économique (APE)² entre l'Union Européenne (UE) et les pays ACP (Afrique-Caraïbes-Pacifique).

En effet, les APE viennent remplacer les précédents accords qui régissaient les relations commerciales entre l'UE et les pays ACP. Ces accords³, contrairement aux APE, donnaient un accès préférentiel aux produits des pays ACP sur le marché européen et ne comportaient pas de réciprocité (Berisha-Krasniqi, Bouët et Mevel, 2008). Les APE, conformément « aux règles de l'OMC [Organisation mondiale du Commerce] [impliqueraient] une "libéralisation substantielle de tout le commerce" »

² Prévus pour le 1^{er} janvier 2008 mais bloqués parce que les pays ACP souhaitent l'intégration d'un volet pour la mise à niveau de leurs entreprises dans ces accords. Pour contourner cet obstacle, l'UE négocie désormais individuellement avec chaque pays : le Cameroun a signé un accord intérimaire en 2009 qui prévoit un démantèlement complet des conditions douanières en 2023. L'accord de partenariat économique entre le Cameroun et l'Union Européenne est entré en vigueur le 4 août 2016.

³ La Convention de Lomé (1975-2000), l'Accord de Cotonou (2000-2008).

(article XXIV du GATT et de l'OMC) entre les parties prenantes » (Berisha-Krasniqi *et al.*, 2008, p. 69). Avec les APE, les produits européens devraient désormais pénétrer librement les marchés des pays africains. De fait, il s'agit de la mise en place d'une zone de libre-échange entre l'UE et les pays ACP où les droits de douanes et toutes les mesures non tarifaires devraient disparaître dans les relations commerciales (Abega, 2006).

Avec les APE, les parts de marché de l'UE connaîtront une rapide croissance en Afrique centrale (Karingi *et al.*, 2004). Les entreprises camerounaises seront donc encore plus exposées à la concurrence des produits à bas prix ou de meilleure qualité provenant de l'Union Européenne (Sevaistre, 2010). De plus, les opérateurs économiques camerounais devraient aussi perdre leurs parts de marché dans les autres pays de la CEMAC au profit des produits de l'UE (Karingi *et al.*, 2004). L'émancipation de l'industrie locale pourrait ainsi être inhibée par cet afflux important de produits européens avec comme conséquence la remise en cause de la croissance et de la survie des PME locales et la réalisation de la vision 2035 du Cameroun.

De manière spécifique, deux secteurs économiques clés du Cameroun seraient particulièrement menacés par cette concurrence : les industries agroalimentaires et les industries textiles et de confection (Karingi *et al.*, 2004; Monkam et Itambe Hako, 2003). Les industries agroalimentaires concernées⁴ et les produits manufacturés⁵ les plus exposés à cette nouvelle concurrence ont été identifiés (Monkam et Itambe Hako, 2003; Yemene, 2009). Face à cette situation, on se demande alors ce qui peut ou doit être fait. Pour certains auteurs comme Hugon et Stintzy (2007), l'une des solutions est la protection de l'industrie locale. Dans leur rapport synthèse des différentes études réalisées sur l'impact des APE sur les pays de la CEMAC, ils identifient plusieurs

⁴ Les unités de transformation et de raffinage d'huile de palme et de coton, de production du thé, du café moulu, des sous-produits du cacao (beurre de cacao, chocolat), de pâtes alimentaires, de farine de froment, de jus de fruits, de boissons et tabacs.

⁵ Les produits qui seront fortement concurrencés : produits laitiers, la provende pour animaux, le sucre raffiné; et ceux qui deviendront moins compétitifs : le blé, les chaussures, etc.

produits qui devraient être protégés⁶. Toutefois, on peut s'interroger sur la pertinence des mesures de protection dans un contexte dominé par la mondialisation, l'ouverture des frontières et notamment la présence de règles internationales sous la surveillance de l'OMC. À ce stade, il ne s'agit plus de « [...] remettre en cause l'ouverture économique, mais de chercher à en tirer profit » (Sevaistre, 2010, p. 19).

Le défi ici est clair : améliorer la compétitivité des entreprises locales, particulièrement celle des PME par rapport à la concurrence internationale. L'amélioration de la compétitivité des PME constitue d'ailleurs une des priorités actuelles du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) du Cameroun, conformément à son plan stratégique élaboré en 2010. Afin de proposer des solutions pertinentes pour améliorer la compétitivité de ces entreprises, il paraît important de connaître ces entreprises et leur contexte.

2. GESTION DES PME EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Cette partie est une exploration du fonctionnement des PME au sud du Sahara et de leur environnement externe; celle-ci permettra de mieux cerner les facteurs qui limitent la compétitivité de ces entreprises. Divers aspects de l'organisation de ces entreprises et de leur réalité seront aussi discutés. Cette discussion sera nourrie par les travaux de différents auteurs et les informations collectées durant notre résidence en entreprise⁷.

⁶ Ils citent, par ordre de priorité, les produits à base de céréales, les meubles, les cuirs et chaussures, les produits des industries textile et de l'habillement, les produits alimentaires (produits laitiers, fruits et légumes, les viandes et poisson, les boissons, les produits de l'agriculture vivrière, la pêche et la pisciculture).

⁷ La résidence est une étape importante dans le cheminement d'un étudiant au DBA à l'UQTR. Elle sert à valider la pertinence de la problématique managériale identifiée par le chercheur auprès des praticiens. C'est dans ce cadre que nous avons rencontré individuellement huit dirigeants de PME au Cameroun durant l'été 2014 (voir annexe 1 : le profil de ces dirigeants et de leur entreprise). Le contenu de ces entrevues, d'une durée moyenne d'environ une heure, portait sur les ambitions du dirigeant et l'organisation interne de son entreprise, notamment les pratiques d'affaires utilisées; ces dernières étant reconnues comme source de compétitivité.

2.1 Gestion interne des PME

La gestion interne des PME sera abordée à partir de différentes thématiques : financement, gestion des ressources humaines, gestion commerciale, gestion de la production, comptabilité, pilotage de l'entreprise. Ces domaines couvrent les principales fonctions de l'entreprise manufacturière et permettent d'avoir une vision globale de son fonctionnement.

2.1.1 *Financement*

Le manque de financement est reconnu comme un des obstacles majeurs à la croissance des PME (Dietsch et Mahieux, 2014; OCDE, 2004). C'est une difficulté à laquelle n'échappent pas les PME en Afrique où l'accès au financement semble être un des plus grands défis que rencontrent ces entreprises (Founanou et Ratsimalahelo, 2011; Lefilleur, 2008). Cette situation serait due à divers facteurs.

Parmi ceux-ci, Kauffmann (2005) note l'absence de produits financiers adaptés aux besoins des PME. Les dirigeants des PME rencontrés durant la résidence ont fait part de diverses difficultés encourues lorsqu'ils étaient à la recherche de financement externe : le délai pour l'obtention de la réponse à la demande (parfois plus d'un an après le dépôt de la demande), l'insuffisance des financements accordés (très souvent largement inférieurs au montant sollicité), ou encore les conditions inadaptées (la durée du crédit, la garantie sollicitée par l'institution financière).

Dans un tel contexte, les PME africaines n'auraient d'autres choix que de trouver des alternatives au financement bancaire formel; et ceci expliquerait, tout au moins en partie, pourquoi « l'autofinancement et les associations informelles d'épargne et de crédit – les tontines – restent leurs sources de financement principales » (Kauffmann, 2005, p. 2). Van Biesebroeck (2005), après une étude dans neuf pays africains dont le Cameroun, confirme que moins de la moitié des PME ont accès au

crédit et que leurs principales sources de financement demeurent informelles (tontines et autres sources informelles). Selon cette étude, c'est au Cameroun et en Éthiopie que l'on retrouve un nombre significatif d'entreprises qui se financent auprès de sources informelles.

À la décharge du système bancaire, on peut relever que les PME africaines ont des faiblesses qui ne facilitent pas leur accès au financement formel. Kauffmann (2005) note, par exemple, la faiblesse des garanties et l'absence d'information sur les capacités de remboursement des PME comme obstacles à leur financement. Il serait aussi difficile d'obtenir des informations financières fiables concernant ces entreprises car la tenue des comptes ne serait pas une pratique très développée chez ces dernières (Tushabomwe-Kazooba, 2006). C'est une réalité très critique dans le contexte camerounais parce que seulement 31 % des entreprises camerounaises tiennent une comptabilité formelle et seulement 13 % font une déclaration statistique et fiscale (Institut national de la statistique du Cameroun, 2011). Pour Founanou et Ratsimalahelo (2011), la méfiance des banques en Afrique envers les PME s'expliquerait par divers facteurs. Ils citent un défaut de proximité entre la banque et les entreprises, les produits et services inadaptés aux besoins des entreprises, la faible fiabilité de la comptabilité, les garanties insuffisantes et le faible niveau des fonds propres.

2.1.2 *Gestion commerciale*

Durant la résidence, nous avons observé que les entreprises qui ont réalisé des études de marché l'ont fait sous la contrainte, notamment lorsqu'elles veulent solliciter un financement bancaire; le plan d'affaires, dans lequel s'insère l'étude de marché, étant une des pièces constitutives du dossier de prêt. Ce comportement, la faible utilisation des études de marché, est similaire aux résultats d'une enquête réalisée auprès de 280 petites entreprises de divers secteurs d'activités (artisanat, industrie et commerce) au Sénégal par Samba Dankoco et Issa Harouna (2009).

Cette étude révèle que 71,8 % des entreprises de l'échantillon ne s'appuient pas sur des études de marché pour prendre des décisions relatives au marketing opérationnel. Pour une forte majorité de ces entreprises (96,4 %), la connaissance du marché se limite à une bonne connaissance de leur propre clientèle. Il y a donc une absence de pratiques de marketing stratégique (processus qui permettent à une entreprise d'analyser son marché, d'identifier les besoins de la clientèle afin d'y apporter des solutions appropriées) qui devraient permettre de développer une offre adaptée à la clientèle. Toutefois, cette absence de marketing stratégique formel semble être compensée par l'expérience du propriétaire-dirigeant car la maturité acquise (informations accumulées avec l'expérience) permet de minimiser les risques d'une mauvaise appréciation de l'évolution du marché découlant d'une absence d'études de marché formelles (Sogbossi Bocco, 2009). Dans ces PME, on peut dire que le marketing stratégique est basé sur l'intuition car le propriétaire-dirigeant fait appel, de façon inconsciente, à ses connaissances et à ses expériences passées pour prendre une décision (Sadler-Smith et Shefy, 2004).

Concernant le marketing opérationnel, Samba Dankoco et Issa Harouna (2009) observent une prédominance de la fidélisation de la clientèle par rapport à la recherche de nouveaux clients. Ils concluent que le marketing relationnel est assez prononcé dans les petites entreprises sénégalaises. En effet, « 83,2 % des entreprises interrogées affirment pratiquer une politique de fidélisation contre 11 % qui déclarent recourir à une politique de conquête » (Samba Dankoco et Issa Harouna, 2009, p. 121). La résidence en entreprise permet d'observer que les PME manufacturières camerounaises n'ont pas recours aux actions de marketing de masse comme la publicité. Elles utilisent des actions de promotion sur le lieu de vente (entreprises agroalimentaires) ou s'appuient sur leur réputation (entreprises du secteur bois) ou sur leurs relations (secteur textile). L'un des dirigeants considère son réseau de distributeurs (les petits commerces qui achètent et revendent ses produits) comme une famille. Il met en œuvre des actions sociales en faveur de ses distributeurs lors de divers événements sociaux (naissance, etc.).

Ces données montrent que les petites entreprises en Afrique aiment entretenir des relations de proximité avec leur clientèle; le marketing relationnel est donc leur principal outil de fidélisation de la clientèle (Sogbossi Bocco, 2009). Ce choix peut être expliqué par des facteurs économiques et culturels. Pour Samba Dankoco et Issa Harouna (2009), il est justifié par la faiblesse des moyens et l'offre réduite de ces entreprises. Les ressources financières étant limitées, on peut imaginer que ces entreprises ont des difficultés pour financer des études de marché et des campagnes de communication; elles optent donc « pour les créneaux traditionnels de promotion qui demeurent efficaces et qui sont à la dimension de leurs moyens » (Sogbossi Bocco, 2009, p. 97). L'étroitesse de leurs marchés et leur intensité concurrentielle pourraient aussi expliquer l'adoption de ce type d'attitudes défensives (Abedou, 2007).

Bekolo (2007) voit dans ce comportement une réponse adaptée au consommateur africain. Pour cet auteur, la difficile pénétration du libre-service en Afrique serait due au fait qu'il s'agit « d'un implant de pratiques marketing impersonnelles importées, sans relation avec le souci d'humanisme, de chaleur et de convivialité caractéristiques de l'africain normal » (Bekolo, 2007, p. 113). Le consommateur africain aurait donc besoin de convivialité, d'humanité dans la relation commerciale. Ce besoin serait « une transposition de la palabre africaine » (Bekolo, 2007, p. 113) qui va se traduire, entre autres, par le marchandage des prix. L'esprit communautaire amènerait aussi les consommateurs et les vendeurs à établir des relations de longue durée, ce qui permettrait (sur le long terme) de réduire les risques d'agence et pourrait même être, selon Sogbossi Bocco (2009), générateur d'activités supplémentaires et de rentabilité accrue.

Par ailleurs, dans le contexte africain, il apparaît moins nécessaire de créer des motivations, par la publicité par exemple, que d'apporter des solutions pratiques aux besoins des consommateurs, nombreux, mais ayant des moyens limités (Lessassy, 2002). Les contraintes financières des consommateurs africains, couplées à leurs valeurs culturelles, seraient donc un frein à l'utilisation ou à la mise en œuvre d'un

marketing à l'occidental. Considérant ce qui précède, en Afrique subsaharienne, le marketing devrait donc être fait autrement que dans les pays occidentaux, par exemple.

Le prix, à travers la pratique de prix bas ou peu élevé, est aussi l'un des principaux arguments commerciaux utilisés par les PME rencontrées au Cameroun, quelles que soient leur taille, l'expérience de l'entreprise ou le type de clientèle visée. Il s'agit de s'adapter à « la bourse du camerounais très pauvre » affirme l'un des dirigeants.

Dans les petites entreprises sénégalaises étudiées, la fonction commerciale relève de la responsabilité directe du propriétaire-dirigeant dans 57,65 % des cas (Samba Dankoco et Issa Harouna, 2009). Au Cameroun, nous avons observé, lors de notre résidence, que les PME de grande taille disposaient de responsables commerciaux; toutefois, le dirigeant assurait toujours un suivi étroit des ventes de l'entreprise. C'est une réalité en conformité avec le profil de la petite entreprise où on constate l'omniprésence du propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1991).

2.1.3 Gestion des ressources humaines

Les propriétaires-dirigeants de PME reconnaissent l'importance des pratiques de ressources humaines pour la réalisation des objectifs organisationnels mais ils ont du mal à traduire cette sensibilité en action concrète (Ogunyomi et Bruning, 2015). Au Cameroun, Boukar et Soukiwai (2015), à la suite d'une enquête auprès de 308 salariés, constatent que la proximité familiale a une influence sur les pratiques de rémunération au sein des PME. Ces auteurs observent l'iniquité salariale en faveur des proches du propriétaire-dirigeant.

Dans certaines PME camerounaises, Nkakleu (2002) a observé que le recrutement du personnel se fait sur une base pluriethnique; il en déduit (avec quelques témoignages à l'appui) que cela est révélateur du fait que ces entreprises s'appuient

largement sur le réseau social (famille, voisinage, relations d'affaires) pour recruter de nouveaux employés.

À la suite de l'analyse de données recueillies auprès de 40 PME industrielles, Nkakleu (2002) note que les propriétaires-dirigeants utilisent deux critères pour le recrutement des employés au niveau opérationnel : le goût du travail et la perception, par le candidat, que l'entreprise est une famille. On peut percevoir là, dans le deuxième critère, une volonté de reproduction de l'esprit de groupe, caractéristique très importante des sociétés traditionnelles africaines. Cette valeur peut créer une culture d'entreprise très forte mais elle représente aussi un risque lié à la familiarité ou à la convivialité des rapports entre les personnes au sein de l'entreprise. Kombou et Feudjo (2007), après une étude auprès d'un échantillon de 88 entreprises, dont 95,4 % de PME industrielles, établissent que plus les pratiques sociales de convivialité inhibent l'entreprise, plus celles-ci vont influencer négativement son fonctionnement et sa performance (rentabilité). Dans l'étude de Nkakleu (2002), la majorité (deux tiers) des dirigeants interrogés se sont déclarés plus satisfaits du travail des employés avec qui ils n'ont pas de liens de parenté que de celui des autres avec qui ils ont un tel lien.

La logique économique aurait donc du mal à supplanter ou à cohabiter avec la logique sociale au sein des entreprises camerounaises. À titre d'illustration, Atangana Ondo et Yogo (2012) ont observé que dans certaines PME camerounaises (les entreprises familiales), les employés reçoivent une rémunération en nature plutôt qu'un salaire. Boukar et Soukiwai (2015) constatent qu'on retrouve au sein des PME camerounaises des « personnes qui travaillent sans rémunération et sans statuts [...], parce qu'elles sont logées, nourries et [vêtues] par leur employeur » (p. 27). Dans un contexte où le nombre de demandeurs d'emploi est supérieur à l'offre d'emploi, le recrutement d'une personne n'est plus seulement un acte économique, mais une action sociale, une aide apportée au bénéficiaire et qui, en retour, se doit d'être reconnaissant et obéissant.

Kasipe et Van Buuren (2008) ont étudié, dans 35 PME du secteur des textiles au Lesotho, le lien entre la productivité, la gestion des ressources humaines et la gestion de la production. Ils observent que les PME qui mettent beaucoup d'emphasis sur la gestion des ressources humaines ne sont pas celles qui obtiennent les meilleurs rendements en termes de productivité. Ils en concluent que pour améliorer la productivité de l'entreprise, les dirigeants de ces PME ne devraient pas chercher à être parfaits dans tous les compartiments des ressources humaines (répartis en cinq clusters : *HR upkeep*, *HR development*, *HR attraction and retention*, *HR planning*, *HR care*), mais plutôt chercher la stratégie la plus efficace et conforme aux objectifs ou la meilleure combinaison des pratiques de ressources humaines.

Au Cameroun, Atangana Ondo et Yogo (2012) observent que la productivité de l'entreprise est négativement corrélée à la composition ethnique du personnel; plus le nombre d'employés issus de la même région que le dirigeant augmente, plus la performance économique (productivité) diminue. Le recrutement à base de critères familiaux pourrait expliquer cette situation. En effet, dans ce type de recrutement, il y aurait une faible correspondance entre les compétences de l'employé et les qualifications liées aux postes (Atangana Ondo et Yogo, 2012). Ces auteurs notent aussi que la performance économique des PME au Cameroun évolue positivement avec l'âge du dirigeant et le nombre d'employés au démarrage de l'entreprise et plafonne au niveau de 52 ans pour l'âge et de 29 pour le nombre d'employés. Les auteurs expliquent cela par l'acquisition et la mise en valeur de l'expérience du dirigeant et un bon appariement entre le processus de production et la main-d'œuvre.

Durant notre résidence en entreprise, nous nous sommes intéressés aux pratiques de formation et d'évaluation du personnel. Nous avons ainsi découvert que l'évaluation du personnel dans les PME de notre échantillon se fait plus de façon *ad hoc* que de façon formelle et souvent, même lorsque les outils et les procédures prévoient des mécanismes formels. De même, en ce qui concerne la formation, dans la majorité des entreprises, ce n'est pas une activité régulière et systématique. Elle se fait

généralement sur le tas, par le dirigeant ou des employés plus expérimentés. Dans certains cas, assez rares et souvent relevant d'un passé pas très récent, les employés du service commercial ont bénéficié de sessions de formation animées par un consultant externe sur des thèmes précis (p. ex., le recouvrement).

2.1.4 *Gestion de la production*

Kasipe et Van Buuren (2008), dans l'étude citée plus haut, n'ont pas trouvé de lien significatif entre les pratiques de gestion de la production et la productivité globale des PME du secteur du textile au Lesotho. Toutefois, il apparaît que les entreprises les plus productives sont celles qui ont les meilleurs scores dans toutes les pratiques identifiées et classées en quatre groupes (selon le degré de planification) : planification à long, moyen, court terme et exécution. On peut assimiler ces groupes à différents niveaux de sophistication du système de production.

Au Cameroun, il ressort des entretiens menés durant la résidence qu'en dehors de l'entreprise du secteur textile, l'aménagement de l'aire de production (circuit de production) n'est pas conforme aux standards reconnus comme performants. Les dirigeants de ces entreprises connaissent bien ces standards ou ce qui pourrait être amélioré, mais ils font face à diverses limites : les moyens financiers, la taille des infrastructures ou l'espace de production. La préoccupation de ces dirigeants est d'arriver à mettre sur le marché des produits de qualité avec les contraintes existantes.

En effet, tous les dirigeants rencontrés ont le souci de mettre sur le marché des produits respectant des normes de qualité. La normalisation est un phénomène encore récent au Cameroun. Tous les secteurs d'activités ne disposent pas de normes officielles, à l'instar du secteur bois où les dirigeants d'entreprise s'inspirent des références existant ailleurs ou acquises lors de leurs études. Dans ce secteur, par exemple, les entreprises s'adaptent aux désirs des clients ou s'appuient sur des fondamentaux indispensables pour offrir des produits de qualité (travailler avec du bois

sec et mature, etc.) ou sur les normes françaises. Dans les autres secteurs, les entreprises veillent à respecter les normes locales existantes et/ou s'inspirent de standards internationaux (p. ex., Codex alimentarius). Parmi ces entreprises (celles qui relèvent des secteurs agroalimentaire et textile), une est certifiée ISO et deux autres sont dans le processus de certification. L'obtention de la certification ISO découle de la volonté des dirigeants de s'engager à l'échelle internationale. Certaines entreprises disposent de petits laboratoires internes pour contrôler la qualité de leur produit. Les entreprises agroalimentaires ont souvent recours aux services du Centre Pasteur (Yaoundé), un centre de référence national, pour analyser la qualité de leurs produits. Toutefois, ces analyses ne sont pas faites de manière régulière ou systématique compte tenu du coût du service. Sur le plan de la qualité, les PME rencontrées peuvent être regroupées en deux catégories. La première est constituée des entreprises ayant fait le choix de la qualité; il convient de noter que c'est un choix volontaire des dirigeants de ces entreprises. On les retrouve dans les secteurs bois et textile. La deuxième catégorie comprend les entreprises qui se contentent du minimum légal et acceptable sur le plan sanitaire et/ou imposé par les standards du marché; ces entreprises essaient de trouver un compromis entre le pouvoir d'achat des consommateurs, les contraintes de coûts et les exigences légales et de sécurité alimentaire. Cette catégorie est dominée par les entreprises agroalimentaires.

Les entreprises ne disposent pas de collaborations formelles ou régulières avec d'autres institutions pour améliorer leur produit ou leurs processus de production. Toutefois, on observe que certaines entreprises agroalimentaires utilisent les stagiaires en fin de cycle des universités locales pour résoudre les problèmes de production qu'elles rencontrent. Les entreprises du secteur bois bénéficient de mission de compagnonnage industriel⁸ dans le cadre de leur regroupement et avec l'appui de la

⁸ Le compagnonnage industriel est un programme de renforcement des capacités techniques et managériales mis en œuvre dans certains pays du Sud à travers la coopération entre des Chambres de commerce de la France et certains pays africains. Dans le cadre de ces missions, des experts viennent séjourner et travailler dans les entreprises locales participant au programme.

Chambre de commerce. L'entreprise du secteur textile, à travers le PUM⁹, utilise aussi les services d'experts retraités pour améliorer le travail dans ses unités de production. Le suivi des recommandations découlant des diverses missions d'appui semble limité par l'absence de moyens financiers. Le recours à l'expertise externe (stagiaire, compagnon ou experts du PUM) favoriserait le transfert de technologies et les apprentissages et compenserait, dans une certaine mesure, l'absence de service de recherche et développement. Néanmoins, l'irrégularité de ce type d'opérations et leur réalisation en dehors d'une programmation à long terme limiteraient l'impact que cette expertise externe pourrait avoir sur le développement de l'entreprise, en termes d'efficacité de la production et de qualité des produits, voire de développement de nouveaux produits.

Il convient aussi de noter que l'étude réalisée par Van Biesebroeck (2005) dans neuf pays d'Afrique subsaharienne (dont le Cameroun) révèle que dans ces pays, la taille de l'entreprise a un lien avec la productivité. Cet auteur constate que les PME ont une productivité et une croissance plus faible que les grandes entreprises. L'accès au crédit est identifié comme l'un des facteurs explicatifs de cette situation; les grandes entreprises obtenant plus facilement des financements par rapport aux PME qui doivent se contenter de financement informel (Van Biesebroeck, 2005) dont les montants seraient insuffisants pour investir dans les structures de production.

2.1.5 Gestion comptable

Le système comptable est considéré comme le système d'information de base d'une entreprise (Ngongang, 2011). Il permet de produire les états financiers qui sont une source d'information tant pour les dirigeants d'entreprise que pour les institutions financières (banques, etc.) ou étatiques (administration fiscale, etc.). Il est donc

⁹ PUM est une organisation qui met en relation des entreprises des pays en développement ou émergents avec des experts seniors néerlandais. Ces derniers travaillent de façon bénévole sur des missions de courte durée auprès des entreprises d'accueil.

important pour une entreprise comme la PME d'avoir un système comptable. Mais comme nous l'avons noté plus haut, deux entreprises sur trois au Cameroun ne disposent pas d'une comptabilité formelle. Il y a une vingtaine d'années, Warnier (1995, p. 68) notait, après une enquête auprès de chefs d'entreprise au Cameroun, que la tenue des comptes sert « [...] à se mettre en règle avec le fisc et la Caisse nationale de prévoyance plus qu'à fournir le tableau de bord nécessaire à une bonne gestion d'entreprise ». C'est un comportement que l'on retrouve encore aujourd'hui, comportement à risque, car le SIC (Système d'information comptable) a une influence non négligeable sur la performance financière (rentabilité) des PME (Ngongang, 2011). Une bonne tenue des comptes serait donc fondamentale pour la compétitivité de la PME et ce, d'autant plus qu'on sait que la mauvaise tenue de comptes ou l'absence de comptabilité fait partie des causes de l'échec des PME en Afrique (Tushabomwe-Kazooba, 2006). Étant privées d'une information pouvant leur permettre de voir à l'avance les signes précurseurs de la détérioration de leur performance, les PME ne peuvent ainsi intervenir à temps pour éviter les difficultés.

Les entreprises rencontrées utilisent des états périodiques (rapports de gestion) dont la forme et le contenu varient d'une entreprise à l'autre. Les entreprises du secteur bois estiment que le fait qu'elles travaillent à la commande leur permet d'avoir une idée précise de leurs gains ou de leur situation dès la conclusion de la commande. Un suivi rapproché des données financières ne s'avère donc pas nécessaire dans ces entreprises. Pour ces dirigeants, l'entreprise commence à être en difficulté (perte d'argent) lorsque la réalisation d'une commande prend plus de temps que prévu.

Dans les autres entreprises, la périodicité des rapports de gestion varie selon les entreprises et selon le rapport; toutefois, on observe une prépondérance des rapports mensuels. À titre d'illustration, dans l'entreprise A4¹⁰, le dirigeant suit chaque mois les comptes clients et les comptes fournisseurs, tous les trois mois, l'état des frais généraux

¹⁰ Nom de code donné à l'entreprise pour préserver la confidentialité.

et tous les six mois la balance des comptes (un état de la comptabilité générale). Dans l'entreprise A5, le dirigeant déclare disposer de tableaux de bord journaliers. Il suit au quotidien les ventes et les encaissements; dans sa plus grande région de vente, il effectue le suivi par zone. Le suivi de la production est fait de façon hebdomadaire et pour les charges, le suivi est mensuel. Dans l'entreprise A1, le dirigeant reçoit chaque mois des états relatifs au fonctionnement de l'entreprise. Les informations contenues dans ces états sont variées et concernent : « l'humain », les recettes, l'entretien de l'usine, l'entretien des vitrines frigorifiques (installées chez les clients), les charges, etc. Au sein de l'entreprise A2, le dirigeant réalise un suivi hebdomadaire et mensuel sur les encaissements, les dettes et divers autres éléments non détaillés.

En ce qui concerne la fiabilité des données comptables, Ngantchou (2008) réalise une enquête auprès de 200 PME camerounaises et observe que celles de grande taille, et surtout celles qui font du négoce, ont tendance à manipuler les données comptables pour éviter de faire un transfert de richesse vers l'État. Pour cet auteur, cette manipulation est une stratégie de survie pour ces PME face à une administration fiscale que ce dernier qualifie de prédatrice. Dans un tel contexte où la survie de la PME dépendrait du choix entre la transparence et l'opacité, la manipulation des données comptables apparaîtrait comme la voie du salut (Ngantchou, 2008). Ce serait donc plus un choix de survie qu'une volonté de tricher.

Les entreprises que nous avons rencontrées peuvent être classées en trois groupes : celles qui ont une fonction comptable bien définie et pourvue (ce sont les plus grandes de notre échantillon en termes de nombre d'employés), celles qui ont une personne qui s'occupe des tâches comptables et/ou des transactions financières et fiscales et celles qui n'ont pas de fonction comptable pourvue en interne. Ceci pourrait donner lieu à des comportements différents concernant le pilotage de l'entreprise.

2.1.6 *Pilotage de l'entreprise*

À l'exception des entreprises du secteur du bois, toutes les entreprises rencontrées durant notre résidence se fixent des objectifs de ventes à atteindre au début de chaque exercice. Ces objectifs sont établis en début d'exercice fiscal et le suivi est réalisé à partir d'états périodiques (rapports de gestion).

Dans deux entreprises, les dirigeants ont évoqué l'existence de tableaux de bord et d'un outil de pilotage mais qui ne sont pas ou sont peu utilisés. Une des explications réside dans le fait qu'il s'agit d'entreprises qui sortent ou traversent des périodes de turbulence. Dans l'une des entreprises, le dirigeant n'a pas suffisamment d'aptitudes pour s'en servir, il déclare ne pas savoir quoi suivre. Son suivi mensuel est orienté ainsi : « Je regarde d'abord si on a gagné ou perdu. Ou est-ce qu'on est avec les finances. Je cherche un problème qui est là ». Dans cette entreprise, le dirigeant fait confiance à son contrôleur de gestion qui dispose de tableaux de bord mensuels; ces données lui sont présentées et expliquées chaque mois.

La situation financière de l'entreprise et les problèmes rencontrés dans le passé ou les exercices précédents influencent le choix des indicateurs du dirigeant ou les éléments qu'il surveillera. Par exemple, dans l'une des entreprises, le dirigeant suit de façon quotidienne les ventes (détaillées par secteur pour la région où il réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires). Ce suivi a été introduit après avoir constaté que le directeur des ventes, durant les années précédentes, avait distrait une partie des revenus issus de la vente. Un autre, dont l'entreprise se remet d'une faillite, s'intéresse particulièrement aux comptes clients et aux comptes fournisseurs sur une base mensuelle. Ce dirigeant veille particulièrement à ne plus avoir de crédits-clients supérieurs à 30 jours.

De façon générale, on observe que les états périodiques sont utilisés. Ils sont très variés et fonction des priorités de l'heure du dirigeant ou de la situation de son

entreprise. Les dirigeants des PME manufacturières camerounaises mettent l'accent sur les aspects opérationnels et leur suivi est focalisé sur « les chiffres », notamment ceux liés aux ventes, aux encaissements et à la production. Ils cherchent à améliorer leurs ventes par rapport à l'année précédente. Ces chefs d'entreprise font peu usage d'outils sophistiqués pour la gestion d'entreprise.

Dans ce domaine, la gestion des PME camerounaises ne diffère pas beaucoup de celles du Sénégal. En effet, Bampoky et Meyssonier (2012), après avoir étudié les pratiques de gestion auprès de 130 entreprises sénégalaises, observent que :

Dans les PME locales, le pilotage de la performance se fait essentiellement par la supervision directe du chef d'entreprise et des membres de sa famille au sens large qui travaillent dans l'entreprise. La culture nationale, les traditions ethniques et les relations interpersonnelles jouent un rôle déterminant. La planification stratégique est la plupart du temps inexistante et l'instrumentation de gestion peu développée. On a un contrôle de gestion embryonnaire. La diffusion des techniques et des outils du contrôle de gestion dans les entreprises locales purement sénégalaises est donc très lente (Bampoky et Meyssonier, 2012, p. 73).

Néanmoins, l'existence d'états périodiques (même si ceux-ci peuvent être améliorés ou mieux utilisés) traduit la présence, souvent à un stage embryonnaire, d'un système de mesure de la performance, élément reconnu comme un facteur de compétitivité (Ben Mlouka et Sahut, 2008; Cagliano et Spina, 2002; García-Pérez-de-Lema *et al.*, 2012). Toutefois, dans l'ensemble, en matière de gestion globale de l'entreprise, la logique de contrôle supplanterait la logique de pilotage dans les PME manufacturières camerounaises. Or, cette orientation serait peu adaptée pour améliorer la compétitivité de l'entreprise ou favoriser son développement dans un environnement dynamique. En effet, cette approche met plus l'accent sur une utilisation des ressources conforme aux prévisions. Elle a une forte connotation financière, est introvertie, et de ce fait ne prépare pas l'entreprise à faire face aux changements externes.

Sur un plan plus global, on sait que les pratiques d'affaires constituent un élément fondamental de la performance de l'entreprise (Neely, Adams, et Crowe, 2001). Pour être performante, une entreprise devrait donc identifier les pratiques qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. Pourtant, à la lumière des travaux présentés dans les paragraphes précédents, les pratiques d'affaires sont rarement formalisées dans les PME africaines ou sont différentes de celles qu'on retrouve dans les pays industrialisés. Ces entreprises continueraient à privilégier l'informel sur le formel, l'intuitif et le laisser-faire sur le planifié, le verbal et l'aléatoire sur l'écrit et le formalisme (Abedou, 2007). Il y a là une organisation interne qui contraste avec le formalisme que requièrent les modèles classiques de gestion de la performance. Pour Abedou (2007), ce serait la spécificité de leur environnement qui les amènerait ou qui les conduirait à avoir peu recours aux pratiques modernes de gestion ou à des compétences managériales pour le pilotage des entreprises. La flexibilité serait donc leur atout majeur, un facteur de performance dans leur contexte.

Finalement, pour mieux connaître les organisations, il est important de comprendre leurs contextes politique, économique et social (Rouleau, 2007). D'où la nécessité d'explorer le contexte des PME en Afrique subsaharienne (ASS).

2.2 Environnement externe des PME « africaines »

L'environnement des affaires est considéré comme l'une des principales causes de l'échec ou de la faible performance des entreprises en Afrique; l'amélioration du climat des investissements constitue d'ailleurs une des priorités de la Banque mondiale dans ce continent (Bigsten et Söderbom, 2006). Par ailleurs, les analyses effectuées par Ben Mlouka et Sahut (2008), sur un échantillon d'entreprises tunisiennes de diverses tailles, les conduisent à l'observation suivante :

Une entreprise est [...] fortement compétitive lorsqu'elle tire pleinement avantage du système juridico-politique (en particulier de la fiscalité et des procédures administratives), de la qualité des

infrastructures, et de l'appui aux entreprises de son environnement (Ben Mlouka et Sahut, 2008, p. 85).

Autrement dit, la compétitivité d'une entreprise ne peut être optimale sans un environnement externe favorable. Dans cette section, nous discuterons des infrastructures, de l'environnement socioculturel, de la corruption et du secteur informel.

2.2.1 *Infrastructures de base*

Les infrastructures de base (ensemble d'installations et de services nécessaires au fonctionnement d'une communauté notamment les routes, les services de télécommunications, l'électricité, etc.) constituent l'un des défis les plus importants auxquels font face les entreprises en Afrique. Sur ce plan, les pays africains enregistrent non seulement des difficultés, mais surtout des retards par rapport aux autres régions du monde, que ce soit en termes d'électricité, de télécommunications ou de routes.

L'électricité apparaît comme l'un des principaux freins à la compétitivité et à la productivité des entreprises dans ce continent. L'électricité y est rare et chère. Sur le plan du coût, Larossi (2009) observe qu'en Asie, les entreprises paient leur électricité, en moyenne, 7 % moins cher que celles d'Afrique, mais les entreprises en Inde et au Vietnam la paient quelque 11 % de moins et l'électricité serait encore moins chère au Brésil. Après avoir analysé le coût de l'électricité dans 48 pays en développement (dont 19 africains), cet auteur conclut que l'Afrique n'est pas du tout compétitive sur le plan énergétique alors qu'il existe des disparités entre les différents pays africains.

Le continent africain est celui où les entreprises subissent le plus l'irrégularité de la fourniture d'électricité. En moyenne, les entreprises africaines manquent d'électricité pendant 13 % de leur temps de fonctionnement, c'est presque deux fois plus qu'en Asie du Sud (7 %) (Larossi, 2009). En 2007, la Banque Mondiale a évalué à 90,9 jours par an la durée moyenne des coupures d'électricité (délestage). Cela

équivalait à au moins un trimestre de fonctionnement et peut constituer un manque à gagner considérable pour les entreprises; on imagine l'impact négatif tant sur leurs coûts de production que sur leur productivité.

Sur le plan des télécommunications, les pays africains sont aussi à la traîne. Onyeiwu (2002) détermine, à partir de cinq mesures, un indice de développement des technologies de l'information de 54 pays africains. Les résultats révèlent que la majorité des pays ont un score inférieur à 0,4 alors que des pays comme l'Afrique du Sud, la Namibie et le Botswana enregistrent un indice de développement technologique supérieur à 7 (sur un maximum de 10). En 2013, l'Union internationale des télécommunications (UIT)¹¹ estime à 16,8 % le nombre d'individus utilisant Internet en Afrique (Europe, 73,1 %; Asie et Pacifique, 30,1 %). Au Cameroun, pour la même année, ce taux s'élève à 6,4 % comparativement à 85,8 % pour le Canada, 37,5 % pour le Cap-Vert, 20,9 % pour le Sénégal et 16,4 % pour la Guinée équatoriale. Considérant l'importance des technologies de l'information dans la compétitivité des entreprises de nos jours, on peut déduire que la performance des PME africaines, et celles du Cameroun en particulier, est plombée par le retard technologique.

Le réseau routier constituerait aussi, au Cameroun, un frein au développement des entreprises. En 2005, ce pays disposait d'environ 5 000 kilomètres de routes bitumées (sur un total d'environ 50 000) dont seulement 25 % seraient en bon état (Ministère de l'Économie et des Finances, 2005). Cette réalité amène le ministère de l'Économie et des Finances, dans un rapport diagnostique de la compétitivité de l'industrie manufacturière au Cameroun, à affirmer que cette « situation nuit énormément à la compétitivité des entreprises dont les coûts de transport deviennent logiquement élevés, avec plus de risque de perdre les produits avant que ces derniers n'atteignent le marché » et ce, d'autant plus que « certaines routes camerounaises ne sont pas praticables surtout en saison des pluies » (Ministère de l'Économie et des

¹¹ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>, consulté le 8 novembre 2014.

Finances, 2005, p. 6). Dix ans plus tard, le linéaire de routes bitumées se situe désormais 6 114 kilomètres (Ministère des Travaux Publics, 2015) soit 27,8 % du réseau principal et 5 % de l'ensemble du réseau routier (réseau principal + réseau rural). Ces statistiques montrent que les progrès sont très lents dans ce domaine. Au Cameroun, les routes peuvent encore être considérées comme un frein à la compétitivité des entreprises manufacturières.

2.2.2 *Environnement socioculturel*

Les pays d'Afrique subsaharienne apparaissent comme un terrain fertile pour un débat entre les tenants de l'universalité des principes de gestion et leurs adversaires. Les premiers pensent que « les méthodes de gestion "modernes" (occidentales) finiront par s'implanter en Afrique dans la mesure où elles ont prouvé leur efficacité dans d'autres parties du monde » (Nizet et Pichault, 2007, p. 7). Cette opinion est contestée par d'autres auteurs qui considèrent que la transposition, sans adaptation ou transformation, du modèle occidental en Afrique est vouée à l'échec car les valeurs, les cultures et l'environnement sont trop différents (Dia, 1991). Le problème n'est pas l'inadéquation de la culture africaine aux principes de management mais plutôt la nécessité d'adapter les principes de management aux valeurs africaines : « un modèle de management africain ne peut réussir que s'il prend véritablement en compte le contexte culturel local » (Hernandez, 2007, p. 26). En Afrique, les organisations fonctionnent selon la logique de la communauté (Hernandez, 2007) par opposition aux organisations françaises qui fonctionnent selon la logique de l'honneur, aux organisations américaines qui privilégient la logique du contrat et les organisations hollandaises, celle du consensus ou de la coopération (Philippe d'Iribarne, 1989 cité par Hernandez, 2007).

Pour Luis Razeto (1991, cité par Hernandez, 2007), le travail et le capital ne sont pas les seuls facteurs à prendre en compte comme facteurs économiques, il existerait aussi un « facteur C » (pour Coopération, Communauté, Collaboration) qui

serait générateur de productivité et posséderait une existence propre. Ainsi, alors que dans une entreprise classique le but est de valoriser le capital, de le faire croître et de l'accumuler, dans une entreprise organisée en fonction du facteur C, le but est de le valoriser, en générant des revenus, mais aussi en intensifiant les relations au sein du groupe (Hernandez, 2007). Le fonctionnement des PME en Afrique prendrait en compte le facteur C.

Les entreprises africaines seraient donc des entités économiques ayant une multiplicité d'objectifs d'ordre économique, social ou culturel et où la non-maximisation du profit est liée non pas à l'irrationalité, mais à la volonté de consolider le groupe (Hernandez, 2007). Dans ces entreprises, l'accumulation du facteur C, l'amélioration de la cohésion sociale ont une valeur intrinsèque presque aussi importante que la recherche du profit (Hernandez, 2007). Autrement dit, la recherche de l'harmonie collective n'est pas liée à un objectif organisationnel mais correspond à un besoin culturel et social. Par conséquent, dans le contexte africain, le bien-vivre ensemble est un besoin social qui se transpose dans le milieu organisationnel.

Ainsi, l'entreprise africaine devrait être perçue comme une « cellule familiale africaine » et les valeurs culturelles africaines « doivent servir de fondement au style de direction de l'entreprise, en privilégiant les traits culturels africains, tels que la solidarité et l'esprit de groupe » (Galiègue et Madjimbaye, 2007, p. 159). En Afrique, les éléments communautaires peuvent constituer des freins au développement des entreprises mais ils peuvent aussi contribuer à développer la cohésion du groupe, à éviter les conflits (Nkakleu, 2002; Pesqueux, 2017; Rabassó et Rabassó, 2007). Au Cameroun, par exemple, des études de cas réalisées auprès de deux PME camerounaises (une filiale d'une multinationale française et une entreprise indépendante créée par des entrepreneurs locaux) ont mis en exergue que la tontine d'entreprise pouvait être un levier de cohésion sociale et contribuer au développement du savoir organisationnel (Nkakleu, 2008). Dans ce continent, la parole est sacrée et, lorsque cette valeur est combinée à l'hospitalité, cela constitue pour les entreprises des

éléments d'intégration et d'adaptabilité (Pesqueux, 2017; Rabassó et Rabassó, 2007). Mais, l'Afrique est très diversifiée¹², c'est une mosaïque de divers groupes sociaux souvent très distincts les uns des autres, même lorsque proches géographiquement. C'est donc à juste titre que Rabassó et Rabassó (2007), dans leurs modèles de management interculturel, considèrent qu'il n'existe pas de modèle unique de management africain car diverses formes de sociétés coexistent.

D'autres auteurs mettent en gardent contre le risque de se limiter aux valeurs africaines pour comprendre la gestion et le fonctionnement des entreprises africaines. Dans cette lignée, pour Kamdem (2002) :

Il importe de rechercher l'origine des représentations et des pratiques de management en Afrique, à la fois dans les cultures traditionnelles locales et dans les cultures d'emprunt, venant pour la plupart de l'Occident; sans toutefois oublier des cultures lointaines originaires d'Asie et diffusées à partir des entreprises japonaises, coréennes, chinoises, etc. (Kamdem, 2002, p. 44-45).

2.2.3 *Corruption, politique et fiscalité*

Okpara et Wynn (2007), dans une étude sur les contraintes au développement des PME au Nigéria, ont observé que le manque de financement, l'absence d'expérience managériale, la corruption et les mauvaises infrastructures ont une influence négative sur la performance des PME. La corruption dans divers pays africains fait partie des principales entraves au développement des entreprises. La corruption n'est pas un phénomène exclusif au continent africain mais elle y prend des proportions très importantes, tout au moins en ce qui concerne les entreprises. Selon certaines estimations, la corruption représenterait une part du chiffre d'affaires bien plus importante que celle observée ailleurs : « plus de 13 fois ce que paient les entreprises est-asiatiques et plus du double de ce qui est versé dans les autres régions »

¹² Le Cameroun, avec plus de 200 groupes ethniques répartis sur son territoire, est une belle illustration de cette diversité.

(Bigsten et Söderbom, 2006, p. 100). Bigsten et Söderbom (2006) notent en plus que les PME paient plus de pots-de-vin que les grandes entreprises en Afrique. Au Cameroun, lors d'une enquête réalisée en 2011, 62 % des dirigeants de PME interrogés considèrent la corruption comme l'un des principaux freins à la croissance de leur entreprise (St-Pierre *et al.*, 2015).

Dans un autre ordre d'idées, Tiberghien (1989) observe qu'au Sénégal, le bon fonctionnement d'une entreprise dépend de la qualité des relations avec les administrations publiques (connaître les hommes clés susceptibles de faire avancer un dossier, de peser sur une décision), les grandes sociétés privées, les gros commerçants (la relation personnelle étant vitale pour la fidélisation de la clientèle). Okpara et Wynn (2007) observent que les activités politiques influencent négativement le développement des PME au Nigéria; les contrats publics étant généralement accordés comme récompenses politiques (aux supporteurs ou contributeurs financiers) et non aux entreprises les plus compétentes. En Ouganda, Tushabomwe-Kazooba (2006) note que les affinités politiques permettent d'éviter de payer les taxes, réduisent les contrôles fiscaux et contribuent même à la fidélisation de la clientèle. Dans le contexte africain, « l'administration et le parti étant liés, le second élément peut prendre le pas sur le premier » (Tiberghien, 1989, p. 450). On en déduit que les relations du dirigeant ou la qualité de son « réseau » pourrait constituer un facteur de compétitivité dans cet environnement.

En Ouganda, les dirigeants ont identifié la fiscalité parmi les principales causes de l'échec des entreprises (Tushabomwe-Kazooba, 2006). Sur le plan réglementaire, la pression fiscale inciterait les entreprises à rester dans le secteur informel (Abate, 2016; Bigsten, Collier, Dercon, Fafchamps, Gauthier, Gunning et Zeufack, 2004).

2.2.4 *Secteur informel*

Le « secteur informel » est une expression qui est généralement utilisée pour désigner un ensemble d'activités qui échappent au contrôle de l'État (Arellano, Gasse et Verna, 1994). Il s'agit d'un ensemble d'unités produisant des biens ou des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes impliquées (Maldonado, Badiane et Miélot, 2004). Au Cameroun, la part du secteur informel dans l'économie nationale est évaluée à 70 % par l'Institut national de la statistique (Institut national de la statistique du Cameroun, 2011). La 3^e édition des cahiers économiques du Cameroun (publiée en 2012), une publication du bureau local de la Banque mondiale, révèle que : « la quasi-totalité de la population active, soit 90 % des travailleurs, tire ses revenus du secteur informel. [...] Le secteur privé formel et le secteur public représentant respectivement 4 % et 6 % des travailleurs »¹³.

Dans les pays en développement, l'économie informelle a des avantages et des inconvénients. En termes d'avantages, elle assure une certaine régulation et intégration sociale surtout lorsque l'État est incapable d'assurer ses fonctions et sa production contribue à la satisfaction des ménages pauvres ou des populations défavorisées (Épargne sans frontière, 2009, p. 4). Mais, cette médaille a un revers : ce secteur « [...] ne participe pas ou très faiblement aux recettes fiscales de l'État et [il] s'inscrit également dans une concurrence déloyale avec le secteur formel qui de ce fait est d'autant plus ponctionné par un État à la recherche de recettes » (« Épargne sans frontière, 2009, p. 4).

Les entreprises du secteur informel, dans une économie comme celle du Cameroun où la demande est limitée (étroitesse du marché) (Ngongang, 2012) et où la moitié de la population vit en-dessous du seuil de pauvreté, peuvent constituer une concurrence sérieuse pour les entreprises formelles dans certains secteurs d'activités.

¹³ <http://www.worldbank.org/fr/news/feature/2012/02/21/report-urges-a-rethink-of-camerouns-informal-sector-as-nation-longs-for-full-employment>, consulté le 27 mai 2017.

Certains dirigeants rencontrés lors de la résidence tiennent compte, dans leur analyse du marché, de l'existence de ces concurrents.

3. QUESTION DE RECHERCHE

Au début de ce projet de recherche doctoral, l'objectif était de développer un outil de pilotage de la performance adapté à la réalité des PME manufacturières camerounaises. Il était alors question d'identifier les pratiques d'affaires pertinentes à prendre en compte dans le contexte camerounais pour développer un tel outil. Mais la résidence en entreprise a permis de découvrir (comme on a pu l'observer dans les paragraphes précédents) que les capacités managériales sont inexistantes ou limitées dans les PME camerounaises. Par exemple, la logique de contrôle est dominante.

Cette observation est renforcée par les conclusions d'un rapport officiel du BMN¹⁴ (Bureau de mise à niveau des entreprises), publié en avril 2014 (quelques semaines avant le début de la résidence en entreprise), dont nous avons pu prendre connaissance. Ce rapport présente les conclusions d'un diagnostic réalisé auprès des 18 PME¹⁵ bénéficiant d'un programme de mise à niveau. Ce rapport révèle ceci concernant la compétitivité et le positionnement concurrentiel des PME étudiées :

- Une absence presque totale de veille commerciale qui permet à l'entreprise de s'informer sur la concurrence, l'importation et le positionnement stratégique sur le marché (régional ou local) [...].
- Une absence de connaissance du marché local, les entreprises donnant l'impression de travailler à la commande et non avec des stocks significatifs.

¹⁴ Le BMN est un organisme créé par le gouvernement camerounais en décembre 2011 et dont la mission est la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière d'appui à la mise à niveau et la restructuration des entreprises industrielles. Il intervient directement ou indirectement pour améliorer les pratiques d'affaires au sein des PME camerounaises afin de les rendre plus compétitives et pour favoriser ou améliorer l'adoption des normes de qualité dans ces entreprises.

¹⁵ Ces 18 PME (sélectionnées sur un bassin de 128) ont été intégrées dans un programme de mise à niveau. On peut déduire que les 18 PME sélectionnées sont les meilleures ou celles ayant le meilleur potentiel pour atteindre l'excellence.

- Le management de l'entreprise a été quelquefois observé comme étant peu performant, hyper concentré sur une ou deux personnes et dans certains cas, marqué par une gestion de type familial sans véritable professionnalisme.
- Des déficits d'organisation (absence d'organigramme, de fiches de responsabilités et exécution des tâches) et ceci en majeure partie dans les entreprises n'ayant pas bénéficié d'un compagnonnage à la certification (Bureau de mise à niveau des entreprises, 2014, p. 12).

Considérant ce qui précède, on peut affirmer que le fonctionnement des PME camerounaises n'est pas suffisamment mature pour permettre le déploiement d'un outil de gestion de la performance. Dans un tel contexte, l'impact de l'introduction d'un nouvel outil de pilotage serait limité en l'absence d'un contexte managérial favorable ou de pratiques d'affaires adaptées.

Le déficit de capacités managériales dans les PME en Afrique est une préoccupation que l'on retrouve aussi dans les travaux de recherche. Dans ce cadre, divers travaux lient la faible compétitivité des PME de cette région du monde à l'absence de capacités stratégiques. Dans cette lignée, Ben Mlouka et Sahut (2008) ont établi, après une enquête auprès de 96 entreprises industrielles (dont 66 % de PME) tunisiennes de divers secteurs d'activités, que la défaillance des systèmes d'information, de décision et de fixation des objectifs et la déficience du comportement des dirigeants expliquent la faible compétitivité des entreprises.

En Afrique subsaharienne, la faiblesse des compétences managériales (en termes de planification, d'organisation et de contrôle des ressources de l'entreprise) a été identifiée comme l'un des obstacles au développement des PME (Okpara et Wynn, 2007; Temtime et Pansiri, 2004). Aussi, au Cameroun, cette même faiblesse a été identifiée parmi les facteurs internes expliquant la faible compétitivité des PME (Bennett, 2003; Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, 2010). Par conséquent, le renforcement ou la mise à niveau des PME camerounaises apparaît comme un besoin urgent et pertinent, particulièrement au

niveau des capacités stratégiques. Ces dernières sont définies comme un ensemble de ressources et de compétences qui permettent à une entreprise de développer et protéger son avantage concurrentiel (Amit et Schoemaker, 1993).

En effet, ce sont les capacités organisationnelles¹⁶ de la firme qui lui permettent de croître sur un marché ou de compétitionner avec les concurrents (Kogut et Zander, 1992; Koufteros, Vonderembse et Doll, 2002; Prahalad et Hamel, 1990). Dans la littérature aujourd'hui, les capacités dynamiques, qui se situent dans le prolongement de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984), sont considérées comme étant les meilleurs prédicteurs ou vecteurs de la compétitivité pour les entreprises. Le concept, bien que nouveau, bénéficie déjà d'un grand nombre de publications mais cette littérature, pauvre en travaux empiriques, serait dominée par des travaux théoriques et conceptuels (Danneels, 2016; Drnevich et Kriauciunas, 2011; Grant et Verona, 2015; Pavlou et El Sawy, 2011). Une majorité de travaux est consacrée aux grandes entreprises et concernerait les pays développés. Les travaux empiriques relatifs à la mobilisation des capacités dynamiques par les PME dans les pays en développement sont rares (Adeniran et Johnston, 2012). Par ailleurs, les entreprises formelles des pays en développement sont de plus en plus exposées à divers types de concurrence : locale (formelle et informelle) et internationale. Et malgré les limites qui leur sont reconnues, certaines de ces entreprises arrivent à faire croître leur chiffre d'affaires au fil des années, voire à s'internationaliser, comme nous avons pu l'observer au Cameroun durant notre résidence en entreprise. On s'interroge alors sur ce qui peut expliquer la croissance de ces entreprises et leur compétitivité. S'agiraient-ils de capacités dynamiques? C'est pourquoi cette recherche vise à comprendre comment les PME manufacturières au Cameroun développent leur compétitivité afin de vérifier

¹⁶ Nous discuterons plus loin des liens entre capacités organisationnelles, capacités stratégiques et capacités dynamiques.

la contribution des capacités dynamiques dans la compétitivité de ces entreprises. D'où la question de recherche générale suivante :

Comment les PME manufacturières camerounaises construisent-elles leur compétitivité?

Le présent chapitre a servi à faire une exploration de la gestion des PME en Afrique et de leur environnement. Cet exercice a permis de mettre en exergue une des déficiences principales des PME au Cameroun : la faiblesse des capacités stratégiques. Des capacités pourtant fondamentales pour la compétitivité d'une entreprise; un défi majeur auquel ces entreprises sont confrontées au Cameroun (problématique managériale). Cela nous a conduit à formuler une question de recherche générale et le prochain chapitre est destiné à la présentation des concepts théoriques qui permettront de mobiliser des ressources pour apporter des réponses à cette question.

DEUXIÈME CHAPITRE – CONTEXTE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous présenterons les concepts théoriques et les études empiriques qui constituent le socle de notre recherche et qui servent à la formulation de nos objectifs et questions de recherche. Au long des sections, différents éléments théoriques seront abordés : PME, performance, compétitivité et capacités dynamiques.

1. PME ET CONCEPT DE PERFORMANCE

De nos jours, le mot performance est utilisé dans de multiples domaines tels que l'art, le sport, etc. Avant de nous intéresser à sa signification dans le contexte des PME, nous allons cerner ce concept de façon générale.

1.1 Définition et évolution de la notion de performance

1.1.1 *Définition du concept de performance*

Sur le plan étymologique, en littérature française, performance est un nom féminin qui tire son origine du mot anglais « performance » et dont l'usage est attesté depuis le 15^e siècle (Yaya, 2003). Dans le domaine des sciences de la gestion, le terme performance apparaît pour la première fois comme titre dans un ouvrage de gestion en 1979 (Bessire, 1999). Son utilisation et son interprétation varient selon les auteurs et les contextes, ce qui lui confère un caractère polysémique (Bessire, 1999; Folan, Browne et Jagdev, 2007; Lebas, 1995). Mais, quel que soit le contexte, la notion de performance est liée de manière implicite ou explicite à la notion d'évaluation (Bessire, 1999). Or, l'évaluation ou la mesure de la performance d'une entreprise se fait à partir d'indicateurs qui sont déterminés en fonction des objectifs que poursuit l'entreprise (Kaplan et Norton, 1992). Parler de performance, c'est donc évaluer la réalisation des objectifs. Il nous paraît judicieux de s'interroger sur les objectifs au sein de l'entreprise qui sont ou peuvent être utilisés pour l'évaluation de la performance.

1.1.2 Évolution du concept de performance

Sur un plan historique, ce sont les objectifs des actionnaires ou propriétaires de l'entreprise qui étaient pris en compte ou privilégiés (Hubbard, 2009) pour l'évaluation de la performance de l'entreprise. La performance est alors synonyme de rentabilité (Lebas, 1995) ou est évaluée à partir de résultats financiers ou commerciaux (De La Villarmois, 2001). L'objectif des actionnaires étant, selon la théorie économique néo-classique, la maximisation de leur richesse.

Cette approche financière de la performance, qui a longtemps prévalu, a aussi été très critiquée à cause de son horizon limité (court terme) et parce qu'elle ne donne pas de perspective sur l'avenir (Neely, 1999). De plus, il s'agirait d'une vision particulière de l'organisation, la vision économique (De La Villarmois, 2001). Si la perspective financière était suffisante à l'ère industrielle pour apprécier la performance, elle ne semble plus pertinente pour capturer les défis de l'entreprise contemporaine (Kaplan et Norton, 1992). Ce constat a conduit Kaplan et Norton (1992) à proposer un modèle de mesure de la performance qui intègre des indicateurs financiers et non financiers : le tableau de bord intégré (TBI). Les travaux de Kaplan et Norton (1992), une révolution dans le monde de la mesure de la performance, seront suivis par plusieurs autres qui proposent des modèles comprenant plusieurs dimensions, en plus des dimensions financières (Neely *et al.*, 2001; St-Pierre et Delisle, 2006).

Ces différents travaux confirment le caractère multidimensionnel de la performance; une caractéristique qu'avaient identifiée Quinn et Rohrbaugh (1983), et qui les avait amenés à affirmer que la performance est un construit et non un concept. Un construit étant un concept d'un niveau d'abstraction supérieur qui est fait de concepts ayant un niveau d'abstraction inférieur; le concept étant une abstraction d'évènements observés dont les caractéristiques sont directement observables ou facilement mesurables (Quinn et Rohrbaugh, 1983).

Dans le contexte socio-économique actuel, la gestion de l'entreprise prend en compte les notions de parties prenantes définies il y a plusieurs années par Freeman (1984), comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise (Dohou et Berland, 2007), et de responsabilité sociale de l'entreprise définie comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société (Commission Européenne, 2011). Avec ces notions, l'entreprise n'est plus seulement responsable devant ses actionnaires mais elle l'est aussi devant d'autres acteurs (employés, gouvernement, communautés, etc.) qui sont directement ou indirectement impliqués ou affectés par ses activités. Elle doit donc prendre en compte les attentes de ces acteurs dans son organisation et son fonctionnement, ce d'autant plus que sa destinée peut être liée à ces derniers (Freeman et Gilbert, 1988). Désormais, l'entreprise performante est donc celle qui est capable de satisfaire les intérêts de tous les acteurs impliqués (employés, gouvernements, communautés, etc.), en plus de ceux de ses propriétaires (actionnaires) (Hubbard, 2009). On parle alors de performance globale, entendue comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (Baret, 2006 cité par Dohou et Berland, 2007). L'entreprise performante serait donc celle qui est capable de satisfaire les objectifs de ses parties prenantes.

La performance de l'entreprise comprend donc plusieurs dimensions en plus du profit. C'est ce que traduit Gruman (2004) en affirmant que la performance peut être toute chose qui est importante pour la stratégie de l'entreprise : satisfaction et rétention du personnel, réduction des défauts de production, profits nets, etc.

Par ailleurs, pour définir la performance, il est important de prendre en compte le contexte et les utilisateurs (Lebas, 1995). Les PME étant des entreprises spécifiques, distinctes des grandes entreprises (Ang, 1991), nous allons explorer la conception de la performance dans les PME.

1.2 Conception de la performance dans les PME

Avant de présenter la conception de la performance dans les PME, il convient de définir la PME.

1.2.1 *Définition de la PME*

L'acronyme PME signifie : petites et moyennes entreprises. Il est utilisé pour désigner un ensemble hétérogène d'entreprises (OCDE, 2004) qui se distinguent des grandes entreprises par leur taille et d'autres caractéristiques que nous présenterons dans la prochaine sous-section. Il n'existe pas de définitions officielles, unanimement acceptées et établies des PME, mais deux approches sont généralement utilisées pour définir et décrire ces entreprises : qualitative et quantitative (Curran et Blackburn, 2001).

1.2.1.1 *Approche quantitative*

Dans l'approche quantitative, ce sont des éléments statistiques qui sont utilisés pour définir les PME. Il s'agit généralement de l'effectif (employés à temps plein), du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs (OCDE, 2004). Les valeurs attribuées à chacun de ces éléments varient en fonction des pays. Par exemple, dans l'Union Européenne, on désigne par PME toutes les entreprises qui ont moins de 250 employés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros et le total de bilan 43 millions d'euros¹⁷. Au Botswana, on classe parmi les petites entreprises celles qui ont entre 6 et 25 employés rémunérés et comme moyennes entreprises celles dont le nombre d'employés rémunérés varie entre 26 et 99 (Temtime, 2008). Au Canada, les entreprises sont classées en trois catégories par rapport au nombre d'employés rémunérés¹⁸ : petites entreprises (1-99; les microentreprises entre 1-4), moyennes

¹⁷ Recommandation 2003/361/EC du 6 mai 2003.

¹⁸ Industrie Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises, août 2013.

entreprises (100-499), grandes entreprises (à partir de 500 employés). Dans une étude où ils s'intéressent à la relation entre la taille des PME et l'environnement des affaires, Ayyagari, Beck et Demirguc-Kunt (2007) réalisent que pour définir les PME, plusieurs sources utilisent de plus en plus la limite de 250 employés. Dans l'annexe 3, nous présentons la classification des PME, selon le nombre d'employés permanents, dans divers pays.

Au Cameroun, depuis l'année 2010, les PME sont classées en trois catégories selon deux critères : le nombre d'employés à temps plein et le chiffre d'affaires. Ainsi, on a les très petites entreprises (TPE), les petites entreprises (PE) et les moyennes entreprises (ME). Les TPE sont des entreprises dont le nombre d'employés est inférieur ou égal à cinq et le chiffre d'affaires inférieur ou égal à 30 000 dollars canadiens. Les PE sont des entreprises ayant entre 6 et 20 employés et dont le chiffre d'affaires est compris entre 30 001 et 200 000 dollars canadiens. Chez les ME, on retrouve les entreprises ayant entre 21 et 100 employés et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 001 et 2 000 000 dollars canadiens. Cette loi précise que lorsqu'il y a une ambiguïté pour classer une entreprise, c'est le chiffre d'affaires qui devrait être retenu comme critère de classification. Le tableau 1 ci-dessous résume cette classification.

Tableau 1. Classification des PME au Cameroun

| Types de PME | TPE | PE | ME |
|---|----------|------------------|---------------------|
| Nombre d'employés | ≤ 5 | 6-20 | -0 |
| Chiffre d'affaires (en dollars canadiens) (évalué à 1 CDN = 500 F CFA) | ≤ 30 000 | 30 001 – 200 000 | 200 001 – 2 000 000 |

Source : notre conception à partir des données de la loi n° 2010/001 du 13 avril 2010.

L'approche statistique facilite la classification économique des PME mais elle ne permet pas de saisir la diversité et la spécificité de ces entreprises. Par ailleurs, le rapport Bolton (1971) suggère que la définition de la PME devrait plutôt mettre en

exergue les caractéristiques de ces entreprises qui font de leur performance et de leurs problèmes des éléments significativement différents de ceux des grandes entreprises. L'approche qualitative permet de satisfaire cette préoccupation.

1.2.1.2 Approche qualitative

Dans l'approche qualitative, les auteurs définissent la PME en s'appuyant sur ses spécificités organisationnelles. Le rapport Bolton (1971) évoque l'absence de position dominante sur son marché, une gestion personnalisée des propriétaires et non à travers une structure de gestion formalisée, l'indépendance de l'entreprise (ne pas être filiale d'une société). Certains de ces éléments vont s'avérer inadaptés à la réalité de toutes les PME, notamment la position sur le marché et l'absence de structure de gestion formelle. Comme l'observe Wtterwulghé (1998), ces paramètres ne tiennent pas compte du fait qu'il existe des PME qui évoluent sur des niches et se trouvent donc en position dominante sur leur marché. D'autre part, dans certaines grandes PME, il est fort probable que l'on retrouve une structure managériale formalisée.

Dans cet exercice de définition de la PME, Woitrin (1966) trouve plus réaliste la proposition de Staley (1958) pour qui une PME doit respecter au moins deux des critères suivants : un personnel de direction relativement peu spécialisé; des contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers, les clients, les fournisseurs ou les propriétaires; l'impossibilité de se procurer des capitaux en recourant au marché monétaire et des difficultés notables pour obtenir des crédits, même à court terme; ne pas avoir de position de force pour négocier les achats ou les ventes; une intégration relativement étroite à la collectivité locale à laquelle appartiennent les propriétaires et directeurs et une dépendance plus ou moins grande à l'égard des marchés et des sources d'approvisionnement du voisinage.

Certains de ces critères sont liés à la (petite) taille des PME, un élément qui peut être source de handicap sur certains marchés (soit face aux clients, aux fournisseurs ou aux syndicats) pour ces entreprises (Witterwulghe, 1998).

Plusieurs auteurs évoquent d'autres éléments, notamment une forte centralisation des modes de gestion et une courte ligne hiérarchique, l'absence de séparation des tâches et des fonctions, un comportement stratégique plus réactif qu'anticipatif (Torrès, 1999), la rémunération du propriétaire souvent assurée par d'autres sources que le profit de l'entreprise (Ang, 1991), la connaissance tacite, la recherche de la flexibilité, l'absence d'orientation externe et la focalisation sur les opérations internes, l'horizon court terme, de faibles compétences managériales, l'orientation entrepreneuriale, la culture du contrôle et des ressources limitées (Ates *et al.*, 2013).

Mais il convient de relever que tous ces critères ne s'appliquent pas, de façon concomitante, à toutes les PME. La pertinence de ces critères pourrait varier en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activités, de l'orientation du dirigeant et même de la localisation géographique. Par exemple, on sait aujourd'hui qu'on retrouve dans certaines PME des outils ou techniques qui peuvent être aussi sophistiqués que ceux des grandes entreprises : système de mesure de la performance, certification, système de production, etc. (Cagliano et Spina, 2002; Garengo, Biazzo et Bititci, 2005; Mehmet Sitki et Aslan, 2012). D'autre part, de plus en plus de PME globalisent leurs activités, bien que la majorité de ces entreprises reste concentrée sur les marchés locaux et nationaux (Antoldi, Sass et Smallbone, 2012; OCDE, 2000). En somme, « [...] les PME sont différentes non seulement à cause du caractère holistique de leur fonctionnement, mais aussi à cause de leur hétérogénéité [...] (Julien et St-Pierre, 2015, p. 20).

Dans cet ordre d'idée, Julien (2005) propose six caractéristiques pour définir la PME : la petite taille (peut être évaluée à partir du nombre d'employés, du chiffre

d'affaires), la centralisation de la gestion, une faible spécialisation tant au niveau de la direction que des employés et des équipements, une stratégie intuitive ou peu formalisée (le dirigeant a généralement sa stratégie en tête), un système d'information interne peu complexe ou peu organisé (la communication se fait généralement par contact direct et de façon non codifiée) et un système d'information externe simple (le dirigeant discute directement avec le client pour connaître ses besoins). Pour Julien (2005, p. 18), ces caractéristiques « peuvent être vues sur un continuum, du *moins au plus* » et de façon générale, les petites entreprises se retrouveront surtout vers le côté « moins » alors que les moyennes entreprises se retrouveront plutôt vers le côté « plus ».

Les paragraphes précédents nous ont permis d'identifier certaines caractéristiques des PME et de mettre en exergue la difficulté dans l'élaboration d'une définition unique, généralisable à toutes les PME. En l'absence d'une telle définition adaptée à toutes les situations, Curran et Blackburn (2001) suggèrent que les auteurs, pour définir la PME, devraient adopter la définition qui sied le mieux à leur objet de recherche. Cela nous conduit à adopter celle du *Small Business Act*¹⁹ qui date de 1953 et où la PME est définie comme une entreprise possédée et dirigée de manière indépendante et qui n'est pas dominante dans son secteur d'activités (Torrès, 2001). Cette définition, qui est restée la même après la révision de cette loi en 2008, met en exergue l'une des caractéristiques principales qui distinguent la PME de la grande entreprise : l'absence de séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise (Spence, 1999; Woitrin, 1966). Cette proximité fait en sorte que les motivations personnelles du propriétaire-dirigeant influencent le fonctionnement de l'entreprise, faisant de cette dernière une extension du propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1991). On en déduit que le comportement d'une PME sur le marché sera fonction des objectifs du propriétaire-dirigeant, ce d'autant plus que les caractéristiques personnelles de

¹⁹ Loi des États-Unis (États-Unis d'Amérique) relative aux PME.

l'entrepreneur²⁰ auraient une influence sur le type d'entreprise qu'il va créer et la manière selon laquelle celle-ci sera gérée (Lafuente et Salas, 1989).

Cette relation, entre les valeurs ou les motivations du propriétaire-dirigeant et son entreprise, a été étudiée par différents auteurs. Ces travaux permettent de classifier les propriétaires-dirigeants en différentes catégories et d'identifier les types d'entreprises associés à ces profils.

Avant de présenter les typologies de dirigeants de PME, nous souhaitons apporter des précisions sur deux termes qui sont souvent utilisés de façon interchangeable lorsqu'on évoque les PME : « entrepreneur » et « propriétaire-dirigeant ».

Dans la littérature, certains auteurs distinguent les termes « entrepreneur » et « propriétaire-dirigeant ». En effet, l'« entrepreneur » n'est pas un statut fixe, mais un rôle que les individus jouent pour créer des organisations (Gartner, 1988) ou développer de nouvelles idées au sein des organisations (on parle encore d'intrapreneur). Alors que « propriétaire-dirigeant » traduit le statut juridique ou organisationnel qui peut être précédé, suivi ou combiné avec le rôle d'entrepreneur. Ainsi, un individu peut être le créateur d'une entreprise et ne plus avoir de contrôle ni sur sa propriété ni sur sa gestion; de même on peut être propriétaire et dirigeant d'une entreprise sans en être le créateur. Comme le précise Filion (2005) :

[...] Plusieurs personnes exerceront des rôles entrepreneuriaux sans devenir pour autant des propriétaires-dirigeants de PME, soit qu'ils exercent leurs activités à l'intérieur d'organisations existantes et qu'ils y jouent un rôle d'intrapreneur, soit qu'ils lancent une entreprise ou qu'ils soient des travailleurs autonomes. En revanche, nous avons plusieurs propriétaires-dirigeants qui ont acquis une entreprise sans l'avoir créée, [...] qui n'ont pas mis au point de

²⁰ Nous précisons dans les prochains paragraphes les liens et les différences entre les termes « entrepreneur » et « propriétaire-dirigeant ».

nouveaux produits ni créé de nouveaux marchés, et qui gèrent au jour le jour [...]. On ne peut pas qualifier ces propriétaires-dirigeants d'entrepreneurs : ce sont des propriétaires-dirigeants qui ne jouent pas un rôle particulièrement entrepreneurial (Filion, 2005, p. 164).

En dépit des distinctions que l'on peut faire entre ces deux termes, « la plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que la force de la [PME] réside dans la capacité d'entreprise de son dirigeant » (Wtterwulghe, 1998, p. 31). C'est le terme « propriétaire-dirigeant » que nous allons adopter sauf dans certains cas pour rester fidèle au texte d'origine de l'auteur (comme dans la sous-section suivante).

1.2.1.3 Typologies de propriétaires-dirigeants de PME

L'étude menée par Smith et Miner (1983) auprès de fondateurs et dirigeants de 38 entreprises âgées d'au moins cinq ans et localisées dans l'Oregon, leur permet de valider les travaux de Smith (1967) qui faisaient ressortir deux catégories d'entrepreneurs : artisans et opportunistes. Les entrepreneurs « artisans » sont caractérisés par une formation limitée, une faible implication sociale et une faible conscience sociale. Tandis que, les entrepreneurs « opportunistes » sont dotés d'un niveau élevé de formation et font montre de confiance dans leur habileté à interagir avec leur environnement social, d'une orientation vers le futur; de même, leur prise de conscience et leur implication sociale est élevée. Plus l'entrepreneur aura un profil « artisan », plus son entreprise sera rigide; plus l'entrepreneur se rapprochera du profil « opportuniste », plus son entreprise sera adaptative et changeante, en d'autres termes, flexible. Les résultats de Smith et Miner (1983) confirment que les entreprises orientées vers la croissance et adaptatives sont généralement dirigées par des entrepreneurs opportunistes.

Lafuente et Salas (1989) mettent en évidence que la diversité des profils d'entrepreneurs ne se limite pas à deux groupes. À partir de l'analyse des données de 360 propriétaires-dirigeants espagnols, ils identifient quatre catégories d'entrepreneurs

(tout en conservant le continuum flexibilité/rigidité proposé par Smith) : artisan, orienté vers la famille, orienté vers le risque, et managérial (qui correspond à opportuniste de Smith). Ces résultats confirment une association entre le type d'entrepreneur et le type d'entreprise. Ainsi, les entreprises dirigées par des entrepreneurs de type risque et de type managérial font preuve d'un comportement flexible (adaptation envers les changements dans l'environnement) alors que les entreprises dirigées par les entrepreneurs de type famille sont plutôt conservateurs et rigides dans leur comportement, donc peu flexibles.

Dans le même ordre d'idées, Kotey et Meredith (1997) ont étudié, dans une région de l'Australie (New South Wales), les valeurs de 224 propriétaires-dirigeants de PME manufacturières répartis en quatre groupes en fonction de leur performance²¹. Les dirigeants du groupe 1 se révèlent être des « entrepreneurs » alors que ceux du groupe 3 sont des « conservateurs », suivant les scores obtenus sur les valeurs entrepreneuriales étudiées (ambition, compétence, développement personnel, innovation, responsabilité, ardeur à la tâche, etc.). Entre ces deux catégories, on retrouve deux autres groupes qui sont des mixtes de valeurs entrepreneuriales et conservatrices. En associant ces résultats aux différentes stratégies utilisées et à la performance des entreprises de ces dirigeants, il apparaît que les « entrepreneurs » sont à la tête des entreprises plus performantes (suivant les critères utilisés dans l'étude) et qui adoptent des stratégies proactives; ce sont des entreprises à la recherche de la croissance conformément aux valeurs de leurs dirigeants. Tandis que les « conservateurs » dirigent les entreprises les moins performantes et qui adoptent des stratégies réactives. Il convient tout de même de noter que certains indicateurs de performance utilisés dans cette étude (accroissement de la productivité, amélioration de la technologie, etc.) semblent plus adaptés aux valeurs et objectifs des

²¹ La performance est évaluée ici en fonction de plusieurs paramètres : accroissement de la productivité, génération de revenu, amélioration de la technologie, création d'emplois, développement communautaire. Il a été demandé aux dirigeants d'indiquer l'importance qu'ils accordent à chacun de ces objectifs et d'évaluer le niveau de réalisation de ces objectifs par leur entreprise.

« entrepreneurs ». Il n'est donc pas surprenant que leurs entreprises soient les plus performantes.

Dans une étude auprès de 195 PME finlandaises, Sjögren, Puumalainen et Syrjä (2011) observent que les valeurs des propriétaires-dirigeants sont liées à l'orientation stratégique (croissance ou survie) de leur entreprise. Ainsi, les valeurs intrinsèques (réalisation/besoin de se réaliser²²) et les valeurs extrinsèques (enrichissement²³) apparaissent liées à la croissance (*growth orientation*) alors que la survie (*survival orientation*) est associée aux valeurs sociales. De plus, les résultats montrent que les valeurs intrinsèques sont positivement associées à la croissance et négativement associées à la survie. Il convient de noter qu'il n'y a pas eu de relations significatives entre les valeurs extrinsèques et la survie. Ceci confirme leur hypothèse selon laquelle les valeurs qui sous-tendent les orientations stratégiques, croissance et survie, sont différentes. Par conséquent, il ne serait pas approprié, voire logique, d'évaluer la performance de ces différentes entreprises en utilisant les mêmes critères dans la mesure où leur dirigeant poursuivent des objectifs différents, voire opposés (survie vs croissance).

Au Cameroun, Kamdem (2002) classe les entrepreneurs en deux grands groupes : sociopolitique et professionnel. Dans la première catégorie, on retrouve trois profils : **résignés** (ceux qui, après une période plus ou moins florissante, se retrouvent face à une ou plusieurs difficultés : financement, rude concurrence, inadaptation du produit, etc.), **pleurnicheurs** (ceux qui refusent de voir les problèmes en face et attribuent la responsabilité de leurs mauvaises performances à des éléments externes – concurrents, administration fiscale, etc.) et **mystificateurs** (ils sont animés par « une envie incontrôlée de rayonnement et de visibilité »; on y trouve beaucoup d'escrocs).

²² Mesuré à partir des énoncés suivants : « The work offers challenges where I can apply my skills », « I can learn or create something new », « I can enjoy my work », « I can affect the organization's success ».

²³ Mesuré à partir des énoncés suivants : « I can get a secure income from my business », « I can obtain wealth through my business », « I can get a sufficient monetary reward from my work ».

De façon globale, nous observons que les diverses typologies qui sont proposées sont représentées par différents mots ou expressions recouvrant souvent les mêmes valeurs ou les mêmes comportements. Ainsi, « opportunistes », « entrepreneurs », « managérial » sont utilisés pour désigner des propriétaires-dirigeants orientés vers la croissance. De même, « conservateurs » et « artisans », sont utilisés pour évoquer des dirigeants peu flexibles et dont les entreprises sont réactives sur le marché. Il y aurait donc une certaine convergence au niveau des contenus (valeurs de l'entrepreneur, stratégies de l'entreprise) que l'on ne retrouve pas au niveau des étiquettes. Dans ce sens, la typologie stratégique proposée par Miles et Snow (1978) et reprise dans Miles, Snow, Meyer et Coleman (1978) semble être un bon cadre fédérateur qui synthétise très bien les différentes valeurs et/ou orientations que l'on peut observer au niveau des PME. Selon cette typologie, les stratégies adoptées par les entreprises sur un marché, bien que complexes à saisir, pourraient être regroupées en quatre profils : réactif, défenseur, analyste, prospecteur.

Le type **prospecteur** est le propre des entreprises avant-gardistes. Leur principale caractéristique, selon Miles *et al.* (1978), c'est la recherche et l'exploitation de nouveaux produits et nouvelles opportunités de marché. Ces entreprises se caractérisent par l'innovation de produit et le développement de marché. Le type **défenseur** relève des entreprises qui protègent leur marché des concurrents. Cela se traduit par des prix compétitifs et des produits de haute qualité; mais elles ont tendance à ignorer les développements en dehors de leur domaine. Elles se concentrent sur un marché de niche où les concurrents ont du mal à s'implanter. Le type **analyste** a trait aux entreprises qui minimisent le risque tout en essayant de maximiser le profit. Selon les auteurs, ce serait une combinaison des points forts des types **prospecteur** et **défenseur** mais ce serait aussi une stratégie difficile à poursuivre dans des secteurs d'activités où il y aurait des changements rapides sur le marché et dans les technologies. Le type **réactif** est celui des entreprises qui sont incapables d'apporter des réponses aux changements dans l'environnement et sont réfractaires à agir plus agressivement

dans le futur. On peut mettre dans cette catégorie les types **résigné** et **pleurnicheur** de Kamdem (2002).

Cette section nous permet de réaliser que les propriétaires-dirigeants de PME n'ont pas les mêmes motivations et n'adoptent pas les mêmes stratégies sur le marché. On se demande alors si ces différences ont un impact sur la manière d'évaluer la performance de leur entreprise.

1.2.2 Conception de la performance dans la PME

La théorie économique néo-classique conçoit l'entreprise comme l'initiative d'un entrepreneur pour maximiser son profit sous la contrainte de diverses ressources (Day et Sunder, 1996 cités par Vandenberghe, 2004); l'entrepreneur est perçu comme un individu qui dirige une entreprise dans le but d'obtenir le profit et la croissance qui en résultera (Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984). Cette perception conduit à apprécier la réussite des entreprises à partir de critères financiers comme le revenu ou le profit généré et/ou l'enrichissement personnel de l'entrepreneur (Vandenberghe, 2004). Les concepts et les outils de la finance d'entreprise ont donc été développés pour répondre à cet objectif de maximisation du profit considéré comme but ultime de l'entrepreneur ou de l'entreprise. Le dirigeant de la PME est ainsi assimilé au dirigeant de la grande entreprise, on considère qu'ils ont les mêmes objectifs et donc conçoivent la performance de la même façon.

Mais, Ang (1991) observe que la théorie financière moderne ne prend pas en compte la réalité ou les spécificités de la petite entreprise (accès limité aux sources de financement externe, compétences limitées du management, etc.). En clair, les outils de la finance d'entreprise ne conviennent pas à la petite entreprise; ils ne sont donc pas appropriés pour apprécier son succès. Ang (1991) propose que d'autres outils ou

approches soient développés pour apprécier ou évaluer la performance de la petite entreprise. Cet avis apparaît pertinent dans la mesure où :

Dans une très grande entreprise managériale, les buts de l'organisation, et les règles de fonctionnement s'imposent. Dans les petites entreprises, les buts des propriétaires-dirigeants traduisent leurs aspirations personnelles : si ces aspirations personnelles ne sont pas satisfaites, on peut dire que l'entreprise n'est pas efficace (Marchesnay, 1991, p. 12).

Les objectifs poursuivis ou le succès de l'entreprise vont donc varier en fonction de chaque propriétaire-dirigeant. Ces objectifs seront influencés par les motivations de ce dernier; ces motivations peuvent être celles qui l'ont conduit à entreprendre ou celles qui l'amènent à demeurer entrepreneur (Reijonen et Komppula, 2007). On en déduit que le succès ou la performance de l'entreprise devrait donc être le reflet des motivations entrepreneuriales du propriétaire-dirigeant et de sa personnalité ou de son profil entrepreneurial (Walker et Brown, 2004).

St-Pierre et Cadieux (2011), après une large revue de différentes études réalisées sur la performance des PME, établissent qu'il existe plusieurs types de performances pour les propriétaires-dirigeants. Ces performances peuvent être classées en trois groupes avec des indicateurs spécifiques : *performance personnelle* (reconnaissance sociale, qualité de vie, indépendance et autonomie), *performance économique* (croissance, santé financière, qualité des produits, etc.) et *performance durable – sociale et environnementale* – (maintien des emplois, qualité de vie du personnel, respect de l'environnement, etc.). La motivation financière n'est donc pas la seule motivation des entrepreneurs. Les dirigeants de PME ont des objectifs autres que gagner de l'argent ou s'enrichir. St-Pierre et Cadieux (2011) observent aussi que ces types de performance ne s'opposent pas et qu'ils peuvent coexister dans une entreprise. Mais ont-ils la même importance pour l'entrepreneur? Parmi les types de performance identifiés (économique, personnelle, durable), laquelle est la plus importante ou est prioritaire pour le propriétaire-dirigeant?

C'est un sujet auquel Vandenberghe (2004) s'était intéressé lors d'une étude réalisée auprès d'entrepreneurs de l'industrie de la technologie (secteur en forte croissance) de Colombie-Britannique au Canada. Dans cette étude, Vandenberghe (2004) arrive à la conclusion que l'enrichissement (ou la recherche du profit) n'est pas la première source de motivation de ces entrepreneurs; ce n'est pas la raison principale pour laquelle ils ont décidé de créer leur entreprise. Les conclusions de l'étude menée par Cassar (2007) abondent dans le même sens. Cet auteur, après une étude réalisée auprès de jeunes entrepreneurs à partir de données du PSED (*Panel Study of Entrepreneurial Dynamics*), observe que la recherche de l'autonomie apparaît comme la motivation la plus importante pour les entrepreneurs. Toutefois, l'étude réalisée par Cassar (2007) dévoile aussi que la motivation financière apparaît aussi importante pour les entrepreneurs qui ont l'intention de connaître une forte croissance avec leur entreprise. Au Cameroun, une étude a mis en évidence que la croissance et le profit étaient des objectifs prioritaires pour des dirigeants de PME (St-Pierre, Fouda et Foleu, 2014). Cela conduit à penser que la conception de ce qu'est la performance pourrait varier selon les entrepreneurs. La performance économique apparaît importante pour les propriétaires-dirigeants qui recherchent la croissance de leur entreprise mais ne serait peut-être pas prioritaire pour les autres. Ceci montre qu'il existe une relation entre la performance de l'entreprise et les objectifs du dirigeant. Une relation qui a été confirmée par St-Pierre et Cadieux (2011) auprès de PME québécoises. Ces auteures arrivent à la conclusion que la conception de la performance de la PME est liée au profil de son dirigeant et à ses aspirations ou ses motivations.

Ce lien entre le propriétaire-dirigeant et la performance de la PME avait été étudié par Marchesnay (1991). Ce dernier réalise un classement des dirigeants en fonction de l'objectif poursuivi; il identifie deux catégories : PIC et CAP. Selon Marchesnay (1991), les « PIC » recherchent plus la pérennité de leur entreprise. Ils vont essayer d'accumuler le capital matériel et le transmettre à leurs enfants tandis que les entrepreneurs « CAP » recherchent plutôt l'autonomie, ils seront plus ouverts aux apports extérieurs (financement extérieur, compétences, etc.). Ils sont prêts à céder

l'entreprise lorsque la croissance recherchée est atteinte. Cette différence dans la motivation et les objectifs poursuivis entraîne une différence dans la conception de la performance ou la réussite de l'entreprise. Les entrepreneurs PIC seront satisfaits si l'entreprise survit à travers le temps (quelle que soit la taille, le chiffre d'affaires) alors que pour le dirigeant CAP, c'est la croissance réalisée qui sera considérée comme indicateur de succès. Cette classification des propriétaires-dirigeants par Marchesnay (1991), bien qu'elle n'ait pas été validée sur le plan empirique, est en phase avec les résultats de Cassar (2007) évoqués ci-dessus. Ceci confirme bien que ces derniers n'ont pas les mêmes objectifs et il en découle qu'ils n'utiliseront donc pas les mêmes indicateurs pour mesurer leur performance. Certains propriétaires-dirigeants sont orientés vers la performance économique et d'autres vers la performance personnelle ou la performance sociale.

En conclusion, on comprend qu'il n'existe pas de performance universelle; celle-ci varie en fonction des objectifs du propriétaire-dirigeant de la PME. Dans le contexte camerounais actuel, les PME manufacturières font face à une problématique commune : la survie. Celles qui veulent continuer à exister malgré l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché local doivent être capables de rivaliser avec ces derniers : elles doivent améliorer leur compétitivité. La compétitivité étant entendue comme une dimension économique de la performance (Le Duff, 1999). C'est l'objet de notre prochaine section.

1.3 Notion de compétitivité

Dans la langue française, le terme « compétitivité » traduit le caractère de ce qui est compétitif, c'est-à-dire capable de faire face à la concurrence. En gestion et en économie, il n'existe pas de définition unique du concept de compétitivité car celle-ci peut varier avec « le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse » (Lachaal,

2001, p. 30). Cette recherche concerne les PME manufacturières par conséquent, le niveau d'analyse c'est l'entreprise.

La compétitivité des entreprises est conçue de différentes façons dans la littérature. Teece *et al.* (1997) classent les travaux en deux groupes : les modèles qui mettent l'accent sur l'exploitation du pouvoir de marché et les modèles qui mettent l'accent sur l'efficacité. Dans le premier groupe, on trouve l'approche des forces compétitives (Porter, 1979) et le conflit stratégique (Shapiro, 1989). Dans le second, on a l'approche du management par les ressources (Barney, 1991; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) et l'approche des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997; Winter, 2003).

1.3.1 *École des forces compétitives*

Dans l'approche des forces compétitives, la compétitivité d'une entreprise dépend surtout de la structure du marché (Depeyre et Mirc, 2007); pour être compétitive, l'entreprise doit faire face aux cinq forces concurrentielles (pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, menaces des nouveaux entrants, produits de substitution, intensité de la concurrence) ou les influencer en sa faveur (Porter, 1979). Dans le conflit stratégique, la compétitivité de l'entreprise dépend de sa « [...] capacité [...] à se dégager des rentes en exploitant les imperfections du marché, en bâtissant des barrières à l'entrée par la différenciation des produits notamment » (Depeyre et Mirc, 2007, p. 2). Cette école adopte une conception de la compétitivité externe à l'entreprise; elle considère que la source de la compétitivité se situe en dehors de l'entreprise, dans le marché. D'autres auteurs développent une position contraire; ils pensent que la source de la compétitivité de l'entreprise est en son sein : c'est l'école des ressources.

1.3.2 École des ressources

Dans la théorie des ressources, Kogut et Zander (1992) définissent l'entreprise comme une communauté sociale où l'expertise individuelle et collective est transformée en biens et services ayant une valeur économique par la mise en œuvre de principes organisationnels. Ils proposent ainsi une approche organisationnelle de la firme et développent l'argument selon lequel la croissance et la survie de la firme sont assurées par ses capacités organisationnelles. En d'autres termes, la compétitivité de la firme repose sur les ressources dont elle dispose. Barney (1991) précise les conditions (valorisable, rare, inimitable, non-substituable - VRIN) dans lesquelles les ressources²⁵ (physiques, humaines, financières, etc.) de l'entreprise deviennent une source d'avantage compétitif. Mais cette approche a été fortement critiquée. On lui reproche son caractère statique (Priem et Butler, 2001). Par conséquent, la théorie des ressources (encore connue sous l'acronyme RBV : *Resource Base View*) (Barney, 1991) ne serait pas capable d'expliquer comment les ressources de l'entreprise génèrent un avantage concurrentiel dans un environnement dynamique (Teece *et al.*, 1997). C'est en réponse à ces limites que Teece *et al.* (1997) proposent le concept de capacités dynamiques (que nous discuterons plus loin). En effet, « whereas RBV emphasizes resource picking (selecting resource combinations), dynamic capabilities stress resource renewal (reconfiguring resources into new combinations of operational capabilities) » (Pavlou et El Sawy, 2011, p. 241).

En nous référant à notre problématique et à notre question de recherche, cette étude sera positionnée dans la seconde école. Ce choix se justifie premièrement par le fait que des études professionnelles et scientifiques ont identifié l'absence de capacités organisationnelles parmi les causes de la faible compétitivité des PME en Afrique et au Cameroun (Bennett, 2003; Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, 2010; Okpara et Wynn, 2007; Temtime et Pansiri, 2004).

²⁵ Nous discuterons dans la sous-section suivante des notions de capacités, ressources et processus organisationnels.

Deuxièmement, le rôle clé des capacités de l'entreprise dans l'amélioration de sa performance à long terme a été établi dans la littérature par divers auteurs (Ates et Bititci, 2011; Barney, 1991; Bititci *et al.*, 2011; Prahalad et Hamel, 1990). Troisièmement, les capacités dynamiques, bien qu'en plein développement, apparaissent aujourd'hui comme un cadre théorique pertinent pour expliquer comment les entreprises génèrent un avantage compétitif (Barreto, 2010; Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2007, 2012; Zahra, Sapienza, et Davidsson, 2006). De plus, les capacités dynamiques seraient cruciales pour les PME dans la mesure où il s'agit d'entreprises aux ressources limitées et vulnérables à la compétition directe et féroce (Wang et Shi, 2011).

Dans ce second courant théorique, la compétitivité d'une entreprise est définie comme la capacité à concevoir et à mettre en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut être reproduite par les concurrents (Barney, 1991). En d'autres termes, c'est répondre aux besoins des clients de manière plus efficace et efficiente que les concurrents (Heseltine, 1994). De manière plus opérationnelle, il s'agit de « [...] la faculté pour une entreprise de proposer une gamme de produits suffisamment attractive [...] pour permettre de maintenir voire d'augmenter les parts de marché de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents » (Alaoui, 2005, cité par Alaoui, 2013, p. 27). Ces trois premières définitions mettent en avant l'adéquation de l'offre de l'entreprise par rapport aux besoins de la clientèle et sa supériorité par rapport aux concurrents et l'aptitude à développer cette offre.

Ramasamy (1995, cité par Man, Lau et Chan, 2002), quant à lui, définit la compétitivité comme la capacité à accroître la part de marché, le profit et la valeur ajoutée et à rester compétitif sur le long terme. Et Martinet (1984, cité par Khamassi El Efrif et Hassainya, 2001, p. 224), parle de l'aptitude à soutenir durablement la concurrence.

En définitive, ces différentes définitions font ressortir plusieurs éléments communs. D'abord, la notion de comparaison : on est compétitif par rapport aux autres. C'est donc un concept intimement lié à la notion de concurrence. Pour être compétitif, il ne suffit pas de s'améliorer; il faut surtout être meilleur que ses concurrents. Ensuite, il y a la dimension temporelle. La compétitivité s'évalue sur le long terme; cela veut dire que l'entreprise compétitive est celle qui est capable de maintenir ou d'améliorer ses résultats au fil des années. Enfin, il y a la notion de dynamique : la compétitivité n'est pas acquise de façon définitive. La compétitivité se développe, s'améliore ou se détériore au fil des années et selon l'évolution de l'environnement.

À long terme donc, la compétitivité d'une entreprise repose sur sa capacité à développer, à moindre coût et plus vite que ses compétiteurs, les compétences clés qui vont engendrer des produits nouveaux (Prahalad et Hamel, 1990). Cela implique que la compétitivité de l'entreprise ne dépend pas seulement de conditions externes favorables, mais aussi et surtout, des capacités et ressources internes (Man *et al.*, 2002). De plus, les capacités concurrentielles comparent l'aptitude d'une entreprise à satisfaire les attentes des clients par rapport à la capacité des concurrents (Koufteros *et al.*, 2002). D'où le caractère contrôlable de la compétitivité (Man *et al.*, 2002).

Dans un environnement compétitif, une entreprise va gagner des commandes en faisant preuve d'un ensemble de capacités (*bundle of capabilities*) supérieures à ses concurrents (Koufteros *et al.*, 2002). Par conséquent, des capacités concurrentielles élevées devraient conduire à une amélioration de la performance dont une augmentation du volume des ventes et de meilleures marges de profit (Koufteros *et al.*, 2002). Les mesures relatives à la part de marché et les mesures relatives au profit étant au centre de l'analyse de la compétitivité au niveau micro-économique (Lachaal, 2001).

En somme, l'entreprise compétitive est celle qui est capable d'obtenir et de maintenir dans le temps des résultats meilleurs que ses concurrents en s'appuyant sur ses capacités. Les capacités organisationnelles constitueraient donc un élément clé dans

la détermination de la compétitivité de l'entreprise. Ce sont ces capacités qui feront l'objet de notre prochaine section.

2. CAPACITÉS DYNAMIQUES

Dans cette section, le concept de capacités dynamiques sera présenté. Cette présentation sera précédée par une discussion sur la notion de capacité organisationnelle.

2.1 Capacités organisationnelles

Les capacités organisationnelles sont définies par Collis (1994) comme étant des routines socialement complexes qui déterminent l'efficacité avec laquelle les entreprises transforment physiquement les intrants (*inputs*) en extrants (*outputs*). Ce sont les pratiques de gestion et les processus internes qui permettent à l'entreprise de répondre aux besoins de ses clients externes (Ulrich, 1993). Il s'agit donc de l'ensemble des routines et processus organisationnels (Cepeda et Vera, 2007) qui concourent à la transformation des ressources de l'organisation. Ainsi, les capacités organisationnelles renvoient à « la capacité d'une entreprise à déployer des ressources, généralement en combinaison, en utilisant les processus organisationnels, pour atteindre un but déterminé » (Amit et Schoemaker, 1993, p. 35) (traduction libre). Ces différentes définitions illustrent que les capacités organisationnelles jouent un rôle central dans l'atteinte des objectifs organisationnels et que celles-ci sont liées aux ressources et aux processus organisationnels.

Dans l'ensemble, on peut retenir cette définition synthèse proposée par St-Amant et Renard (2004, p. 2) qui définissent une capacité organisationnelle comme « le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques »; un flux de valeur étant entendu comme « une série de processus d'une

organisation servant à créer une valeur spécifique pour le client ou pour réaliser les objectifs stratégiques » (St-Amant et Renard, 2004, p. 3). Finalement, la « [...] littérature est claire que les capacités sont des processus » (Ambrosini et Bowman, 2009, p. 34) (traduction libre).

Les processus managériaux et organisationnels « [...] refer to the way things are done in the firm, or what might be referred to as its routines or patterns of current practice and learning » (Teece *et al.*, 1997, p. 518). Les routines constituent donc des façons de faire qui existent dans une organisation. Winter (2003) précise qu'une routine est un comportement qui s'apprend, est très structuré, répétitif ou quasi répétitif. On peut donc dire que les routines sont des processus organisationnels qui utilisent un ensemble de ressources afin d'obtenir des résultats (Peng *et al.*, 2008; Teece *et al.*, 1997).

Quant aux ressources, selon Barney (1991), il s'agit de tous les actifs, les capacités, les processus organisationnels, les informations, les connaissances, etc., contrôlés par une entreprise, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité. Cette définition des ressources est large et implique, comme le montre l'énumération ci-dessus, que tout élément qui est utilisé par une entreprise pour atteindre ses objectifs est une ressource. Or, comme le précisent St-Amant et Renard (2004), il est important de distinguer les concepts de ressources et de capacités organisationnelles. En effet, peu de ressources sont productives en elles-mêmes (Grant, 1991; St-Amant et Renard, 2004); les ressources, contrairement aux capacités, sont souvent considérées comme des intrants au processus de production (Grant, 1991). Elles sont converties en produits finis ou semi-finis en utilisant d'autres actifs et des mécanismes de l'entreprise tels que la technologie, les systèmes d'information, etc. (Amit et Schoemaker, 1993). Ces définitions semblent limiter les ressources aux éléments physiques et ne contribuent pas vraiment à distinguer les notions de ressources et de capacités.

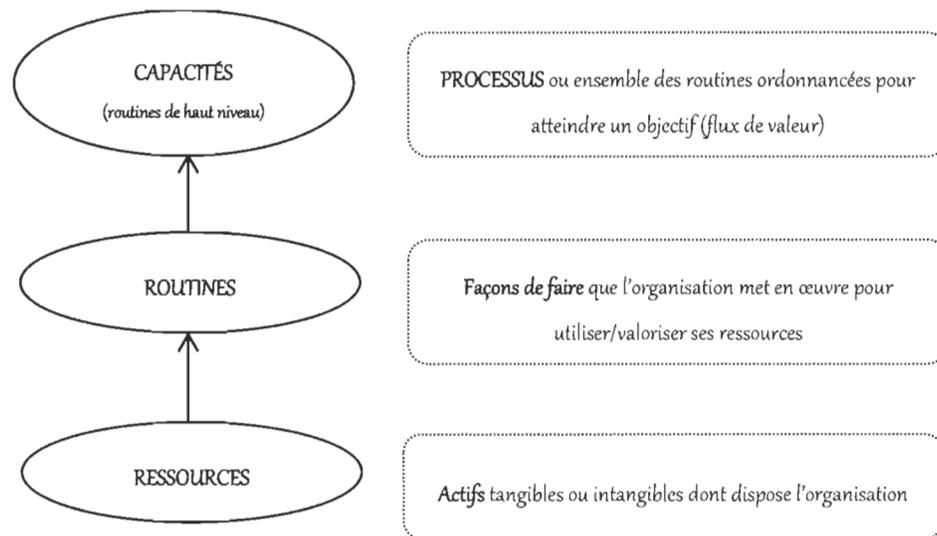
Nous pensons que c'est le rôle que les ressources jouent dans le fonctionnement de l'entreprise et dans la création de la valeur qui peut permettre de les différencier. Nous distinguons alors les ressources actives des ressources passives. Les ressources passives étant des éléments statiques et qui sont utilisés par les processus alors que les ressources actives sont dynamiques, elles impulsent et organisent l'utilisation des autres ressources. Les ressources passives pouvant être des éléments tangibles alors que les ressources actives sont essentiellement intangibles. Dans la première catégorie (ressources passives), on peut inclure : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources technologiques. Dans la seconde catégorie (ressources actives), il s'agit de capacités organisationnelles ou encore processus organisationnels à travers lesquels les ressources (passives) sont mises en valeur ou utilisées.

Lorino et Tarondeau (2006) utilisent une autre distinction des ressources qui s'appuie sur la création d'un avantage comparatif. Ils distinguent ainsi « les ressources fondant des avantages comparatifs pérennes, qui sont non imitables, inscrites dans une histoire et une expérience spécifiques, ambiguës, floues, complexes, contextuelles, évoluant en permanence » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 319) des « ressources ne pouvant pas fonder des avantages comparatifs pérennes, imitables, historiques, formalisables, pouvant être peu ou prou abstraites du contexte, transférables et plutôt statiques » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 319).

Pour ces auteurs, la seconde catégorie constitue effectivement des ressources alors qu'ils considèrent la première catégorie comme étant des compétences définies comme l'« aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé [...] » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 319) ou flux de valeur. La compétence ici désigne une réalité dynamique, un processus (Lorino et Tarondeau, 2006); c'est donc une capacité, une habileté ou l'aptitude à mobiliser des ressources pour atteindre un but, générer un avantage compétitif, en l'occurrence.

On note une hiérarchisation entre ces différents concepts (ressources, routines et capacités). Et, on en déduit qu'une capacité organisationnelle est une routine de haut niveau (ou un ensemble de routines ou processus) qui confère à la direction d'une organisation un ensemble d'options de décision pour produire des résultats significatifs (Winter, 2003). Cette hiérarchisation est illustrée dans la figure 2.

Figure 2. Ressources, routines et capacités



Source : notre conception.

Les routines et les capacités, comparativement aux ressources, sont enracinées dans l'interaction dynamique de diverses sources de connaissances et sont plus spécifiques à l'entreprise, moins transférables, conduisant ainsi à un avantage compétitif (Peng *et al.*, 2008). En effet, les processus (ou routines de haut niveau) ont la particularité d'être plus spécifiques et mieux protégés que chacune des ressources qu'ils combinent, conditions nécessaires pour procurer des avantages stratégiques durables (Lorino et Tarondeau, 2006). Une caractéristique qu'on attribue aux capacités dynamiques que nous allons maintenant discuter.

2.2 Capacités dynamiques

Cette section est dédiée à l'exploration de la notion de capacités dynamiques. Cette exploration sera articulée autour de cinq points : la définition, les caractéristiques, la typologie, l'opérationnalisation et la relation avec la performance.

2.2.1 Définition des capacités dynamiques

Le concept de capacités dynamiques a été développé par Teece *et al.* (1997). Ces auteurs définissent les capacités dynamiques comme la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes de l'entreprise pour répondre aux changements rapides de l'environnement (Teece *et al.*, 1997). Cette définition limite l'utilité des capacités dynamiques aux environnements dynamiques et à des situations d'adaptation aux changements externes. C'est une définition qui sera enrichie par Eisenhardt et Martin (2000) qui considèrent que les capacités dynamiques peuvent aussi être utilisées dans les environnements peu dynamiques et servir à l'organisation pour créer des changements sur le marché. Ils définissent les capacités dynamiques comme étant les processus dont se sert l'entreprise pour s'adapter et même créer des changements sur le marché, particulièrement les processus pour intégrer, reconfigurer, acquérir et utiliser les ressources (Eisenhardt et Martin, 2000).

D'autres définitions mettent plutôt l'accent sur le rôle que ces capacités jouent dans l'organisation. Nous proposons ici quelques-unes d'entre elles. Pour Winter (2003, p. 991), les capacités dynamiques sont celles qui « [...] operate to extend, modify or create ordinary capabilities » autrement dit, il s'agit de : « the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s) » (Zahra *et al.*, 2006, p. 918). Enfin, c'est la capacité d'une organisation à délibérément créer, modifier ou élargir ses ressources de base (Helfat *et al.*, 2007). Les ressources de base étant composées de « tangible, intangible and human assets (or resources) as well as capabilities which the

organization owns, controls or has access to on a preferential basis » (Helfat *et al.*, 2007, p. 4).

En somme, on peut dire que les capacités dynamiques sont des processus organisationnels (au sens général) dont le rôle est de modifier les ressources de base de l'organisation (Ambrosini et Bowman, 2009). Ainsi, il s'agit de processus qui reflètent ou traduisent la capacité d'une organisation à se renouveler, à adapter ses ressources de base pour atteindre ses objectifs ou assurer sa prospérité ou sa survie dans un environnement donné. Ces processus stratégiques étant ceux « qui modifient les conditions d'insertion de la firme dans son environnement et qui lui procurent des avantages concurrentiels durables » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 324). Les capacités dynamiques constituent donc les routines organisationnelles avec lesquelles l'entreprise réalise une nouvelle configuration des ressources lorsque des modifications interviennent sur le marché ou pour modifier la structure du marché.

Les différentes définitions ci-dessus font aussi ressortir les notions d'intentionnalité et de régularité. En effet, pour certains auteurs, les capacités dynamiques sont à distinguer de la résolution *ad hoc* des problèmes ou de la chance, ou encore des réactions spontanées (Ambrosini et Bowman, 2009; Winter, 2003). Zollo et Winter (2002, p. 340) notent que « an organization that adapts in a creative but disjointed way to a succession of crisis is not exercising a dynamic capability ». En plus de l'intention, il faudrait donc une certaine régularité des processus organisationnels pour dire qu'on est en présence de capacités dynamiques : « Dynamic capability is exemplified by an organization that adapts its operating process through a relative stable activity dedicated to process improvements » soulignent Zollo et Winter (2002, p. 340). C'est une position que critique Teece (2012); il considère que distinguer les capacités dynamiques et de la résolution *ad hoc* de problèmes est souvent une fausse dichotomie.

Ces différentes définitions nous permettent de savoir ce que sont les capacités dynamiques (des habiletés opérationnalisées à partir de processus organisationnels), à quoi elles servent (modifier les ressources de base de l'organisation), dans quel but elles sont utilisées (faciliter l'adaptation de l'organisation aux mutations de l'environnement ou créer des changements dans l'environnement) et dans quel type d'environnement (stable ou dynamique), elles peuvent être utilisées. En définitive, nous définissons les capacités dynamiques comme des habiletés organisationnelles, opérationnalisées à partir de processus qui servent à modifier les ressources de base de l'organisation afin de faciliter son adaptation dans un environnement (stable ou dynamique) ou lui permettre de créer des changements sur le marché.

Le concept de capacités dynamiques ayant été défini, il importe maintenant d'identifier de façon plus précise ce à quoi cela renvoie dans la pratique du gestionnaire. Nous le ferons en explorant différentes questions : s'agit-il de pratiques exemplaires? Les capacités dynamiques sont-elles identiques ou distinctes? Comment ces capacités sont-elles opérationnalisées?

2.2.2 *Capacités dynamiques : pratiques exemplaires ou non?*

Winter (2003) classe les capacités organisationnelles en deux groupes : les capacités opérationnelles et les capacités dynamiques. Les capacités opérationnelles sont celles qui permettent à l'entreprise d'avoir des revenus (*make a living*); c'est le niveau zéro (*zero level*) alors que les capacités dynamiques servent à modifier, étendre ou créer les capacités opérationnelles : « [c]apacities that would change the product, the production process, the scale, or the customers (markets) » (Winter, 2003, p. 992). Winter (2003) précise que les capacités opérationnelles sont spécifiques à l'entreprise. Il illustre cela ainsi : pour un laboratoire spécialisé dans la recherche et développement (R-D), la R-D est une activité ordinaire. Ce qui ne serait pas le cas dans une entreprise industrielle. Par contre, les capacités dynamiques ne sont pas spécifiques à une entreprise; elles sont génériques, car on peut les retrouver dans d'autres entreprises. En

ce sens, il s'agirait en fait de pratiques exemplaires (Eisenhardt et Martin, 2000) qui peuvent être reproduites dans différentes entreprises.

Mais, considérer ces capacités comme exemplaires et transférables est une violation d'une condition fondamentale (du VRIN) de la notion de ressources comme source d'avantage compétitif (Peteraf, Di Stefano et Verona, 2013) tel que présentée plus haut. De plus, c'est un point de vue qui est différent de celui d'autres auteurs tel que Teece *et al.* (1997) et Peng *et al.* (2008), qui considèrent que les capacités dynamiques sont spécifiques à l'entreprise; une opinion qui serait partagée par une majorité de chercheurs (Barreto, 2010). En effet, si ces capacités ne sont pas spécifiques à l'entreprise, c'est-à-dire distinctes des habiletés des autres entreprises, elles seraient difficilement source d'avantage compétitif : « [...] best practices that are already widely adopted cannot by themselves in a competitive market situation enable an enterprise to earn more than its cost of capital, or outperform its competitors » (Teece, 2007, p. 1321). Il convient de rajouter que même si les capacités peuvent être identiques, les processus sous-jacents peuvent être très différents (comme on le verra plus concrètement dans les paragraphes suivants).

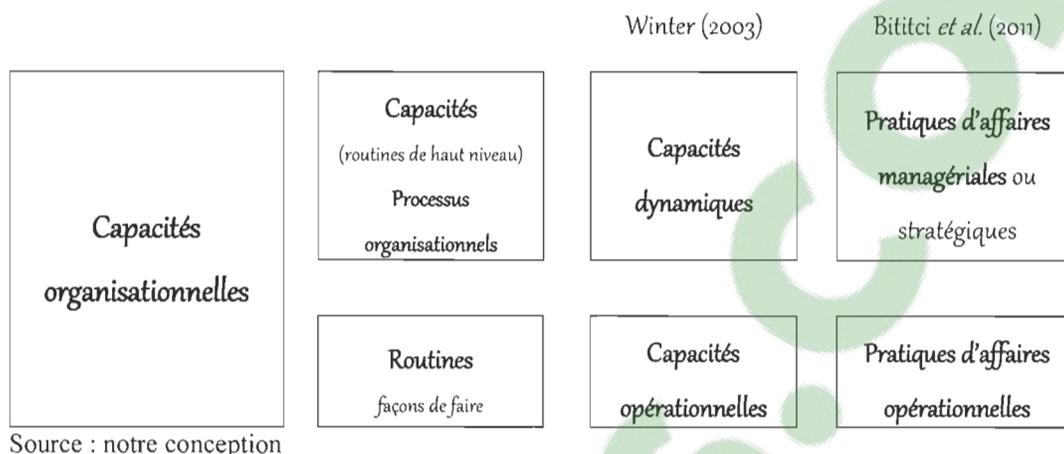
D'autre part, même en supposant que les processus puissent être similaires, leurs différences pourraient provenir du niveau de maturité ou de leur maîtrise (St-Amant et Renard, 2004); comme le soulignent Ambrosini et Bowman (2009, p. 32) : « Penrose emphasizes that value creation does not come from the possession of the resources but from their *use*, and how much value is created would depend on how these resources are deployed, i.e. how they are combined within the firm ».

Autrement dit, ce n'est pas parce que deux entreprises utilisent des processus identiques qu'elles en tireront le même bénéfice; la différence pouvant provenir de la qualité de l'exécution, toutes choses étant égales par ailleurs.

Sur un autre plan, nous observons que la classification des capacités organisationnelles ci-dessus proposée par Winter (2003), converge avec celle que Bititci *et al.* (2011) font des pratiques d'affaires dans l'entreprise. En effet, Bititci *et al.* (2011) classent les pratiques d'affaires en deux grandes catégories : les pratiques d'affaires opérationnelles et les pratiques d'affaires managériales. Pour ces auteurs, les premières sont des processus opérationnels et d'appui permettant d'obtenir la performance à court terme (*here and now*) alors que les secondes sont des processus managériaux qui contribuent à maintenir cette performance sur le long terme (*sustain performance in the long term*); c'est-à-dire faire en sorte que les processus opérationnels génèrent toujours le résultat escompté. Les pratiques d'affaires opérationnelles correspondraient donc au niveau zéro de Winter (2003) et seraient équivalentes à ce qu'il désigne « capacités opérationnelles ». Alors que, les pratiques d'affaires managériales seraient des routines et processus organisationnels qui soutiennent les capacités dynamiques d'une entreprise par le contrôle et la reconfiguration de ses ressources de base, influençant ainsi sa capacité à atteindre, maintenir ou améliorer sa performance sur le long terme (Bititci *et al.*, 2011).

Ces similitudes entre les pratiques d'affaires et les capacités organisationnelles sont résumées dans la figure 3. Considérant cela pour la suite de notre travail, nous utiliserons plus souvent le terme « pratiques d'affaires » sauf dans les cas où nous souhaitons rester très fidèle à l'expression d'origine de l'auteur.

Figure 3. Capacités organisationnelles et pratiques d'affaires



2.2.3 Typologies des capacités dynamiques

Dans la littérature, les auteurs considèrent que les capacités dynamiques ne jouent pas toutes le même rôle; ceci les conduit à classer ces capacités en différents groupes. Cette littérature se développe autour de deux grandes publications ou références (Peteraf *et al.*, 2013; Eisenhardt et Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). Ce sont leurs propositions qui sont présentées ici. Ces dernières ont été associées à d'autres qu'on peut considérer parmi les mieux élaborées existant dans la littérature; ces travaux étant facilement rattachables à la conceptualisation d'origine ou des premiers auteurs.

Eisenhardt et Martin (2000) distinguent ainsi différents types de capacités dynamiques ou différents rôles : intégrer les ressources, reconfigurer les ressources et acquérir et utiliser les ressources. Tandis qu'Ambrosini, Bowman et Collier (2009) classent les capacités dynamiques en trois groupes : incrémentale, renouvellement, régénératrice. Les capacités dynamiques incrémentales sont celles qui servent à adapter les ressources de base, à les ajuster même lorsque l'environnement est stable. Les capacités dynamiques de renouvellement sont utilisées pour rafraîchir les ressources de base de l'entreprise. Enfin, les capacités dynamiques régénératives sont celles qui servent à modifier la manière avec laquelle l'entreprise renouvelle ses ressources de

base; elles servent donc à la modification des capacités dynamiques de renouvellement. Ambrosini *et al.* (2009) précisent que les capacités dynamiques peuvent ne pas être internes à l'entreprise. Elles peuvent provenir de l'extérieur soit par le changement de direction soit à travers l'utilisation d'agents de changement externes (experts).

Teece (2007) regroupe les capacités dynamiques en trois grandes catégories : détection (*sensing*), mobilisation (*seizing*) et renouvellement (*transforming*). La détection a trait aux activités d'apprentissage, de création, d'interprétation et de veille. La mobilisation consiste à l'exploitation/utilisation des ressources pour saisir les opportunités et enfin, le renouvellement a trait aux activités telles que la fusion, l'acquisition ou la réduction des investissements ou le déplacement des actifs de l'entreprise.

Pavlou et El Sawy (2011) proposent une répartition des capacités dynamiques en quatre catégories (à partir de travaux existant dans la littérature), qui s'appuient sur la conceptualisation de Teece (2007); il s'agit de : détection (*sensing*), apprentissage (*learning*), intégration (*integrating*) et coordination (*coordinating*). Pour chacune de ces catégories, les auteurs identifient les processus ou routines pertinentes pour le développement de nouveaux produits (que nous présenterons dans la section suivante).

Kuuluvainen (2012), à la suite d'une revue de la littérature, propose un regroupement des capacités dynamiques en trois catégories de processus : recherche d'opportunités (*opportunity search*), acquisition des ressources (*resource acquisition*), reconfiguration des ressources (*resource reconfiguration*). Pour chacune de ces catégories, il identifie et formule des processus spécifiques (voir tableau 3). On observe que cette classification est similaire aux propositions de Teece (2007) et de Pavlou et El Sawy (2011).

Ces différentes propositions sont reprises dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2. Typologie des capacités dynamiques – les propositions

| Auteurs | Catégories de capacités dynamiques | Descriptions |
|----------------------------|---|--|
| Eisenhardt et Martin, 2000 | Acquisition et utilisation des ressources | Non disponible |
| | Intégration des ressources | Non disponible |
| | Reconfiguration des ressources | Non disponible |
| Teece, 2007 | Détection (<i>sensing</i>) | Systèmes analytiques (et capacités individuelles) pour apprendre, sentir, filtrer, modeler et calibrer les opportunités. |
| | Mobilisation (<i>seizing</i>) | Structures de l'entreprise, les procédures et les incitations pour saisir les opportunités. |
| | Renouvellement (<i>transforming</i>) | Alignement et réalignement continu d'actifs tangibles et intangibles spécifiques. |
| Ambrosini et al., 2009 | Incémentale | Servent à adapter les ressources de base. |
| | Renouvellement | Servent à rafraîchir les ressources de base de l'entreprise. |
| | Régénérative | Servent à modifier la manière avec laquelle l'entreprise renouvelle ses ressources de base. |
| Pavlou et El Sawy, 2011 | Détection (<i>sensing</i>) | Capacité à repérer, interpréter et exploiter les possibilités dans l'environnement. |
| | Apprentissage (<i>learning</i>) | L'habileté à réorganiser les capacités opérationnelles existantes avec de nouvelles connaissances. |
| | Intégration (<i>integrating</i>) | L'habileté à intégrer de nouvelles connaissances dans les nouvelles capacités opérationnelles en créant une compréhension commune et les sens commun (<i>a shared understanding and collective senses-making</i>). |
| | Coordination (<i>coordinating</i>) | L'habileté à orchestrer et à déployer des tâches, des ressources et des activités dans les nouvelles capacités opérationnelles. |
| Kuuluvainen, 2012 | Recherche d'opportunités | Non disponible |
| | Acquisition des ressources | Non disponible |
| | Reconfiguration des ressources | Non disponible |

Source : notre conception.

À la lecture des propositions ci-dessus (voir tableau 2) on observe que celles d'Eisenhardt et Martin (2000) et d'Ambrosini *et al.* (2009) sont focalisées sur la modification et la reconfiguration des ressources alors que les propositions des autres auteurs (Kuuluvainen, 2012; Pavlou et El Sawy, 2011; Teece, 2007), en plus de prendre en compte les dimensions suscitées, intègrent aussi la détection des opportunités dans l'environnement. De tous ces modèles, seuls ceux de Pavlou et El Sawy (2011) et Kuuluvainen (2012) ont fait l'objet d'une vérification empirique mais dans des contextes différents (développement de nouveaux produits pour le premier et internationalisation d'une PME pour le second); de plus ces deux dernières propositions ont en commun le fait qu'elles s'appuient ou intègrent le cadre théorique développé par Teece (2007), complétée avec une revue de la littérature.

En somme, malgré la diversité de propositions qui existent dans la littérature concernant les capacités dynamiques, un consensus se dégage sur le fait qu'il s'agit de « higher level capabilities which provide opportunities for knowledge gathering and sharing, continual updating of the operational processes, interaction with the environment, and decision-making evaluations » (Easterby-Smith, Lyles et Peteraf, 2009, p. S7). Nonobstant ce consensus, il demeure encore des questionnements à explorer pour mieux cerner le concept de capacités dynamiques : de quelles routines ou processus s'agit-il exactement (opérationnalisation des variables)? Comment s'établit la relation avec la performance?

2.2.4 *Opérationnalisation des capacités dynamiques*

La recherche sur les capacités organisationnelles est largement orientée sur les développements théoriques et les travaux empiriques y sont faiblement représentés (Grant et Verona, 2015). Cette observation est aussi pertinente pour les capacités dynamiques (Danneels, 2016). En effet, il n'existe pas encore un référentiel standard pour mesurer le concept (Aleksic, 2014; Danneels, 2016; Pavlou et El Sawy, 2011) et de multiples travaux ou propositions demeurent très conceptuels ou adoptent des

orientations très différentes les unes des autres. Cette déficience conforte l'opinion selon laquelle les capacités dynamiques constituent un concept abstrait ou une boîte noire insaisissable (Pavlou et El Sawy, 2011). À ce stade du développement de la littérature, il est encore difficile de savoir à quoi renvoie une capacité dynamique dans la pratique du gestionnaire. Et, « [the] poor understanding of dynamic capabilities and the lack of a measurable model makes it difficult to study how dynamic capabilities can be used in actionable managerial decision making » (Pavlou et El Sawy, 2011, p. 240). Ceci met en exergue l'importance d'identifier de façon précise les processus organisationnels qui constitueraient les fondements des capacités dynamiques. C'est important pour le développement du concept mais aussi pour faciliter l'actionnabilité de cette notion considérée comme fondamentale pour la compétitivité des entreprises. C'est un vide que ce projet de recherche voudrait contribuer à combler.

Eriksson (2014) note que l'opérationnalisation des capacités dynamiques se développe selon deux orientations : processus spécifiques et processus liés à la connaissance. Pour cet auteur, l'opérationnalisation à travers les processus spécifiques est plus aisée que l'utilisation des processus de gestion de connaissances qui sont bien souvent vagues en termes d'opérationnalisation. De plus,

L'opérationnalisation par un processus organisationnel spécifique améliore les connaissances par rapport à un type de capacités dynamiques. Il serait utile d'examiner plus en détail ces processus spécifiques, dans les recherches futures, afin de produire une compréhension plus holistique (Eriksson, 2014, p. 74, traduction libre).

C'est l'orientation « processus spécifique » qui est retenue dans cette recherche sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques. Le cadre développé par Teece (2007) sera retenu comme référence : détection, mobilisation et renouvellement. Il convient de noter que parmi ces propositions, certaines sont théoriques alors que d'autres sont issues d'études empiriques. Les études sont réalisées dans des contextes différents les uns des autres; ceci peut limiter leur comparabilité, mais ne remet pas en

cause leur pertinence. Les différentes propositions identifiées dans la littérature sont reprises dans le tableau 3, en précisant le contexte de chaque étude.

2.2.4.1 Capacité de détection

La capacité de détection a trait aux activités d'apprentissage, de création, d'interprétation et de veille (Teece, 2007). Il s'agit de la capacité à repérer et à interpréter les opportunités dans l'environnement (Pavlou et El Sawy, 2011). Teece (2007) précise que cette capacité implique des investissements dans les activités de recherche, le sondage des besoins des clients, de même qu'une bonne compréhension de la demande latente, de l'évolution structurelle des marchés et du secteur d'activités.

Il s'agit donc ici pour l'entreprise de scruter l'évolution des technologies, les réactions des concurrents et autres acteurs (fournisseurs, etc.) face à ces changements, d'observer les comportements des consommateurs et d'anticiper l'évolution de leurs besoins, entre autres. Ceci implique que l'organisation doit maintenir des relations étroites avec les clients, les fournisseurs, les partenaires R-D (recherche et développement). Elle doit observer les meilleures pratiques dans son secteur d'activités (Wilden, Gudergan, Nielsen et Lings, 2013). Cette activité de détection devrait permettre à l'entreprise d'identifier des opportunités qu'elle devra ensuite saisir. Comme l'affirme Teece (2007, p. 1326) : « Once a new (technological or market) opportunity is sensed, it must be addressed through new products, processes, or services ». Il s'agit pour l'entreprise d'être en veille permanente (concurrent, marché, technologie, etc.) et les informations tirées de cette veille doivent être utilisées pour renouveler son offre de produits/services ou améliorer et adapter son organisation interne aux nouveaux enjeux de l'environnement externe. Comment cette capacité est-elle mise en œuvre? Au moyen de quels processus ou pratiques d'affaires?

Les travaux consultés font ressortir une grande variété de pratiques d'affaires. Ces pratiques incluent entre autres la recherche (Teece, 2007), l'examen continu des

changements de l'environnement des affaires et de leurs potentiels effets, la recherche continue de nouvelles idées (Kuuluvainen, 2012), l'identification des besoins non satisfaits de la clientèle (Woldesenbet *et al.*, 2012), le suivi des activités des concurrents (Nedzinskas, Pundziene, Buoziute-Rafanaviciene et Pilkiene, 2013), la participation aux activités des associations professionnelles, l'observation des meilleures pratiques du secteur d'activités (Wilden *et al.*, 2013), etc.

2.2.4.2 *Capacité de mobilisation*

La capacité de mobilisation représente l'habilité de l'entreprise à apprendre et à intégrer de nouvelles ressources (connaissances, savoir-faire, équipements, etc.) au sein de son organisation. Dans la capacité de mobilisation, les activités consistent à la mobilisation ou l'exploitation des ressources pour contrer les menaces ou saisir les opportunités identifiées. Il s'agit ici pour l'entreprise de maintenir et d'améliorer : « [...] technological competences and complementary assets and then, when the opportunity is ripe, investing heavily in the particular technologies and designs most likely to achieve marketplace acceptance » (Teece, 2007, p. 1326). On peut encore parler de mise à jour opérationnelle des ressources de l'entreprise ou d'acquisition de nouvelles ressources pour être capable de créer de la valeur ou de tirer profit de l'opportunité existante ou latente sur le marché.

Les travaux recensés font ressortir divers éléments : l'amélioration des compétences techniques et des autres actifs, les investissements dans la technologie (Teece, 2007), l'acquisition, l'assimilation, la transformation et la valorisation des connaissances (Pavlou et El Sawy, 2011), l'utilisation des TI (technologies de l'information) pour développer de nouveaux processus d'affaires (Drnevich et Kriauciunas, 2011), les investissements dans les ressources humaines (Kuuluvainen, 2012), l'utilisation des informations externes pour transformer les pratiques d'affaires, partenariats avec d'autres organisations, l'habileté à adopter une culture qui motive l'introduction de nouveaux processus, nouvelles stratégies, nouveaux concepts

(Adeniran et Johnston, 2012), recrutement d'ingénieurs dans les domaines qui ne sont pas familiers à l'entreprise (Danneels, 2016), etc.

2.2.4.3 Capacité de renouvellement

La capacité de renouvellement sert à la reconfiguration des ressources de l'entreprise. C'est la capacité à orchestrer et déployer des tâches, des ressources et des activités dans les nouvelles capacités opérationnelles (Pavlou et El Sawy, 2011). Il peut s'agir d'une modification du modèle d'affaires de l'entreprise, de la réorganisation des routines ou d'un réalignement des actifs de l'entreprise (Teece, 2007). La capacité de renouvellement permet à l'entreprise « [...] de recombinaison et de reconfigurer les actifs et les structures organisationnelles au fur et à mesure que l'entreprise se développe et que les marchés et les technologies changent » (Caverot, Martin et Boldrini, 2014).

Les travaux font ressortir diverses propositions associées à cette capacité dynamique : la réorganisation des actifs (Teece, 2007), l'affectation de ressources aux tâches (Pavlou et El Sawy, 2011), le lancement de nouveaux produits et services, l'amélioration et la modification de produits (Kuuluvainen, 2012), l'alignement d'actifs (Nedzinskas *et al.*, 2013), la mise en place de nouvelles méthodes de gestion (Wilden *et al.*, 2013), etc.

Cette recension sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques conduit à formuler quelques observations. Premièrement, les études ont été réalisées dans des contextes très différents tel que noté précédemment, limitant dès lors leur comparabilité. On retrouve ainsi, entre autres, le développement de nouveaux produits, l'internationalisation d'une PME, les PME agissant comme fournisseurs de grandes organisations privées ou publiques. D'autre part, s'agissant des entreprises étudiées, on observe que leur taille varie d'une étude à l'autre lorsque cela est précisé. Par exemple, Wilden *et al.* (2013) utilisent un échantillon de 91 grandes entreprises d'au moins 150 employés chacune (Australie) alors que Nedzinskas *et al.* (2013) étudient 360 PME

disposant d'un maximum de 150 employés (Lituanie); quant à Pavlou et El Sawy (2011), ils ont travaillé avec 180 responsables d'unités de développement de nouveaux produits recrutés à partir de leurs associations professionnelles.

Deuxièmement, le vocabulaire ou la formulation d'un auteur à l'autre n'est pas toujours convergent. Certains parlent de processus alors que d'autres parlent de routines (ou *basic routines*). Ce sont certes des notions voisines (et complexes à saisir) mais comme cela a été démontré dans les paragraphes précédents, elles peuvent être distinguées tant sur le plan conceptuel que sur le plan opérationnel.

Troisièmement, certaines propositions demeurent vagues ou trop génériques (p. ex., gestion créative des processus, les achats à terme stratégiques, fournir des services sur mesure, générer l'intelligence de marché). Ce qui en fait des formulations difficilement reproductibles dans d'autres recherches ou difficilement utilisables par les praticiens.

Nonobstant ce qui précède, on note tout de même la récurrence de certains éléments, notamment : l'identification des besoins des clients, l'amélioration des compétences internes, le renouvellement des routines ou processus de gestion.

Les différentes propositions identifiées²⁶ sont reprises dans le tableau 3 en précisant le contexte.

²⁶ Certaines propositions n'ont pas été traduites notamment lorsque l'expression utilisée par l'auteur et le contexte ne permettaient pas de vraiment comprendre à quoi cela renvoyait concrètement dans la vie de l'entreprise. C'est le cas de *bonding*, *Taping suppliers' and complementors' actions*, *Selecting in technology, products and markets*.

Tableau 3. Processus et routines liés aux capacités dynamiques

| Auteurs | Contexte | Capacités dynamiques | | |
|-------------------------------|--|---|---|--|
| | | Détection | Mobilisation | Renouvellement |
| Eisenhardt et Martin, 2000 | Proposition théorique. | ND ²⁷ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de produits. ▪ Prise de décision stratégique. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de transfert. ▪ Affectation et distribution des ressources rares comme le capital ou les équipements. |
| Teece, 2007 | Proposition théorique. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités de recherche. ▪ Étude des besoins des clients. ▪ Étude de l'évolution de la structure du secteur d'activités, du marché et des réactions fournisseurs et des concurrents. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration des compétences techniques et des autres actifs. ▪ Investissement dans la technologie. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redéfinition du modèle d'affaires. ▪ Renouvellement des routines. ▪ Réorganisation des actifs. |
| Pavlou et El Sawy, 2011 | Étude réalisée auprès de 180 responsables d'unités de développement de nouveaux produits dont les entreprises appartiennent à des différents secteurs d'activités. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Générer l'intelligence de marché. ▪ Disséminer l'intelligence de marché. ▪ Répondre à l'intelligence de marché. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'acquisition, l'assimilation, la transformation et la valorisation des connaissances. ▪ Apport des connaissances individuelles au groupe. ▪ Représentation des connaissances individuelles et collectives. ▪ Interrelation entre divers apports de connaissances au système collective. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Affectation de ressources aux tâches. ▪ Nommer les bonnes personnes aux tâches appropriées. ▪ Identifier les synergies entre les tâches, les activités et les ressources. ▪ Coordonner les activités. |
| Drnevich et Kriauciunas, 2011 | Étude réalisée auprès de 48 entreprises de diverses tailles (Chili). | ND | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des technologies de l'information pour : développer de nouveaux processus d'affaires, mettre en œuvre de nouvelles façons de faire, créer de nouvelles relations avec la clientèle, changer les façons de faire des affaires. | ND |

²⁷ Non disponible.

Tableau 3. Processus et routines liés aux capacités dynamiques (suite)

| Auteurs | Contexte | Capacités dynamiques | | |
|----------------------------|--|--|---|---|
| | | Détection | Mobilisation | Renouvellement |
| Adeniran et Johnston, 2012 | Étude réalisée auprès de PME appartenant à divers secteurs d'activités : éducation, nouvelles technologies, commercial, manufacturier, construction, service, etc. (Afrique du Sud). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Être au courant des changements sur le marché avant les concurrents. ▪ Utilisation des informations du marché pour améliorer la performance de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des informations externes pour transformer les pratiques d'affaires. ▪ Réagir rapidement aux modifications des besoins de la clientèle et aux changements de l'environnement des affaires. ▪ Volonté d'essayer des façons de faire nouvelles et innovantes. ▪ Introduire de nouveaux produits/services qui sont à la fine pointe de la technologie. ▪ Partenariat avec d'autres organisations. ▪ Adopter les nouvelles technologies aisément. ▪ Combiner efficacement les nouvelles connaissances acquises avec celles existantes. ▪ Gestion des changements internes et externes. ▪ Habileté à adopter une culture qui motive l'introduction de nouveaux processus, nouvelles stratégies, nouveaux concepts. ▪ Habileté à motiver les individus, les équipes, le management aux nouvelles façons de faire dans un environnement des affaires en mutation. | ND |
| Kuuluvainen, 2012 | Étude de cas unique de la croissance à l'international d'une PME finlandaise. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche continue de nouvelles idées. ▪ Collecte continue d'informations relatives au marché. ▪ Examen continu des changements de l'environnement d'affaires et de leurs potentiels effets possibles. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissements dans les ressources humaines. ▪ Investissements dans la technologie. ▪ Augmentation du financement. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement de nouveaux produits et services. ▪ Amélioration et modification des produits. ▪ Améliorations des processus. |

Tableau 3. Processus et routines liés aux capacités dynamiques (suite)

| Auteurs | Contexte | Capacités dynamiques | | |
|--------------------------|---|--|---|---|
| | | Détection | Mobilisation | Renouvellement |
| Woldesenbet et al., 2012 | Étude de 18 PME agissant comme fournisseurs de grandes organisations publiques ou privées. Ces PME appartiennent à trois secteurs d'activités (nouvelles technologies, services et agro-industrie) et opèrent sur différents marchés (Royaume-Uni). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ouverture à de nouvelles idées et de la recherche</i>²⁸. ▪ Renforcer la présence en ligne. ▪ L'adoption de meilleures pratiques, <i>lean manufacturing</i>, juste-à-temps. ▪ Passion et motivation. ▪ Investir. ▪ Connaissance du marché du produit/de l'industrie. ▪ Recherche et développement. ▪ Identification des opportunités d'affaires. ▪ Identification des besoins non satisfaits de la clientèle. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des relations. ▪ Amélioration des compétences en réseautage. ▪ Amélioration des compétences en gestion des ressources humaines. ▪ <i>Bonding</i>. ▪ Embaucher et retenir les talents. ▪ Utilisation intelligente des informations intelligibles. ▪ Accréditation/certification. ▪ Connaissance du marché. ▪ Connaissance des TIC. ▪ Externalisation. ▪ Maintien d'une main-d'œuvre diversifiée. ▪ Nouvelle structure organisationnelle. ▪ Travail en équipe. ▪ Développement de l'image et de la marque. ▪ Gestion créative des processus. ▪ <i>Strategic forward buying</i>. ▪ Recherche et développement. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir de la valeur et livraison dans les délais. ▪ Orientation client. ▪ Dépasser les attentes des clients. ▪ Fournir des services sur mesure. ▪ Offrir des services et produits de qualité. ▪ Travailler avec des partenaires stratégiques. ▪ Diversification de la clientèle/et des affaires. ▪ Examen régulier du modèle d'affaires. |

²⁸ Les processus en italique sont ceux qui ont été identifiés dans toutes les entreprises dans l'étude citée. Les autres ont été identifiés dans certains cas seulement.

Tableau 3. Processus et routines liés aux capacités dynamiques (suite)

| Auteurs | Contexte | Capacités dynamiques | | |
|--------------------------------|--|---|--|--|
| | | Détection | Mobilisation | Renouvellement |
| Nedzinkas <i>et al.</i> , 2013 | Étude réalisée auprès de 360 PME (150 employés et 20 ans d'existence max) (Lituanie). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi des facteurs macroéconomiques. ▪ Identification des besoins des clients. ▪ Suivi des activités des concurrents. ▪ <i>Taping suppliers' and complementors' actions.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement financier. ▪ Reconnaissance des facteurs non économiques. ▪ <i>Selecting in technology, products and markets.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire preuve de leadership. ▪ Alignement d'actifs tangibles et intangibles. |
| Wilden <i>et al.</i> , 2013 | Étude réalisée auprès de hauts dirigeants de 91 grandes entreprises (au moins 150 employés) (Australie). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation aux activités des associations professionnelles. ▪ Utilisation de processus pour identifier des segments de marché cibles, les changements dans les besoins des consommateurs. ▪ Observation des meilleures pratiques (<i>best practices</i>) du secteur d'activités. ▪ Collecte d'information économique sur les activités de l'entreprise et sur l'environnement. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investir dans la recherche de solutions pour la clientèle. ▪ Adoption des meilleures pratiques du secteur d'activités. ▪ Répondre/réagir aux défauts signalés par les employés. ▪ Modifier les pratiques d'affaires lorsque les commentaires des clients le justifient. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de nouvelles méthodes de gestion. ▪ Nouvelle stratégie marketing ou profondément modifiée. ▪ Renouvellement profond/substantiel des pratiques d'affaires. ▪ Changements majeurs ou nouvelles méthodes pour atteindre les objectifs et cibles. |
| Danneels, 2016 | Étude réalisée auprès de 154 entreprises manufacturières (code SIC 2000-3999) dont l'âge moyen est 34,8 ans. Nombre d'employés moyen : 4 305 (médiane : 1 397) (États-Unis). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer le potentiel de nouveaux marchés. ▪ Développer des relations sur de nouveaux marchés. ▪ Mise en place de nouveaux circuits de distribution. ▪ Mise en place d'une nouvelle équipe de vente. ▪ Tirer parti de la réputation de la marque de l'entreprise ou de son image sur de nouveaux marchés. ▪ Identifier de nouveaux concurrents ou de nouveaux clients. ▪ Développer de nouvelles campagnes publicitaires ou stratégies de promotion. ▪ Développer de nouvelles stratégies tarifaires. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de nouvelles infrastructures et de nouvelles opérations. ▪ Découverte (apprentissage) de technologies que l'entreprise n'a jamais utilisées. ▪ Évaluation de la faisabilité de nouvelles technologies. ▪ Recrutement d'ingénieurs dans les domaines qui ne sont pas familiers à l'entreprise. ▪ Identification de nouvelles technologies prometteuses. ▪ Mise en œuvre de nouveaux processus de production. | ND |

Source : notre conception.

2.2.5 Capacités dynamiques et performance

Les travaux qui examinent le lien entre les capacités dynamiques et la performance sont relativement limités (en nombre) : « [we] lack sufficient empirical testing of the contributions of the dynamic capabilities » (Drnevich et Kriauciunas, 2011, p. 254). Dans la même lignée, Wilden *et al.* (2013) observent que la question de savoir si et comment les capacités dynamiques affectent la performance n'est pas encore suffisamment explorée. La littérature peut être abordée ici sous le prisme de différents thèmes : l'évaluation de la performance, la relation entre les capacités dynamiques et la performance et l'influence d'autres variables sur cette relation.

Dans la littérature sur les capacités dynamiques, l'évaluation de la performance est faite à deux niveaux : global/entreprise (à travers les indicateurs de performance classiques) ou changement au niveau des capacités ordinaires (Eriksson, 2014).

La relation (directe ou indirecte) entre les capacités dynamiques et la performance est un des sujets où il n'y a pas encore de consensus. Les capacités dynamiques ont été conçues par Teece *et al.* (1997) comme ayant une influence indirecte sur la performance globale de l'entreprise à travers les capacités ordinaires. C'est un postulat qui est soutenu par d'autres auteurs dans la littérature (Eisenhardt et Martin, 2000; Winter, 2003; Zollo et Winter, 2002). En effet, sur le plan conceptuel, il est admis que les capacités dynamiques servent à modifier, remodeler, adapter les capacités ordinaires afin de permettre à l'entreprise de conserver ou d'améliorer sa performance. En d'autres termes, les capacités dynamiques créent les conditions pour que les capacités ordinaires génèrent la performance de façon durable, c'est-à-dire dans le temps. De même, ce sont les capacités opérationnelles (aussi désignées par capacités ordinaires) qui génèrent la performance opérationnelle (profit, vente, etc.) ou à court terme de l'entreprise (Bititci *et al.*, 2011; Winter, 2003). La performance à long terme étant entendue comme le maintien et l'amélioration de la performance opérationnelle

à travers le temps. Les capacités dynamiques sont donc des capacités de niveau supérieur dont le rôle et la finalité consistent à faire en sorte que les capacités de niveau inférieur (capacités opérationnelles) aient toujours les caractéristiques et la configuration optimales pour générer la performance de l'entreprise. Par conséquent, on peut supposer qu'il ne saurait y avoir de relation directe entre les capacités dynamiques et la performance (dans la mesure où celles-ci agissent directement sur les capacités ordinaires, qui elles sont génératrices de performance opérationnelle), mais une relation indirecte.

En dépit de ce postulat, Eriksson (2014) a dénombré plusieurs travaux qui établissent un lien direct entre les capacités dynamiques et la performance globale de l'entreprise, lors d'une revue systématique de 142 articles sur les capacités dynamiques. Une situation que cet auteur trouve surprenante et qui l'amène à se demander si les résultats positifs de ces travaux ne seraient pas liés à la faiblesse de leur design de recherche. Dans certaines études, cette relation directe est apparue comme négative (Nedzinskas *et al.*, 2013; Wilden *et al.*, 2013).

Les relations entre les capacités dynamiques et la performance seraient aussi dépendantes du contexte ou influencées par d'autres variables. Les variables prises en compte ici sont la structure organisationnelle (Nedzinskas *et al.*, 2013; Wilden *et al.*, 2013) et le dynamisme de l'environnement (Teece *et al.*, 1997). Les résultats des travaux identifiés vont dans le sens des propositions théoriques. En ce qui concerne la turbulence de l'environnement, Drnevich et Kriauciunas (2011) ont observé dans leur étude que le dynamisme de l'environnement affecte négativement la contribution des capacités ordinaires et positivement la contribution des capacités dynamiques à la performance globale de l'entreprise. De même, Pavlou et El Sawy (2011) réalisent que la turbulence de l'environnement modère l'effet des capacités dynamiques sur les capacités opérationnelles; cette turbulence modère aussi négativement (*attenuating*) l'effet des capacités opérationnelles sur la performance. Ces résultats confirment donc que plus l'environnement est turbulent, plus il est important d'avoir des capacités

dynamiques pour que les capacités opérationnelles soient efficaces ou génératrices de valeur ajoutée ou de performance.

Pour ce qui est de l'influence de la structure organisationnelle, Nedzinskas *et al.* (2013) ont observé que l'inertie organisationnelle (rigidité des processus, rigidité des ressources et dépendance de sentier – *path dependency*) des PME étudiées modère négativement la relation entre les capacités dynamiques et la performance (financière et non financière). En effet, les résultats des analyses montrent que l'impact des capacités dynamiques sur les performances financière et non financière est plus important dans les entreprises où l'inertie organisationnelle est faible par rapport à celle où cette inertie est élevée. En d'autres termes, ce sont les entreprises les plus flexibles ou agiles qui tirent un meilleur profit des capacités dynamiques.

Les conclusions de l'étude de Wilden *et al.* (2013) constituent un bon résumé de l'influence des variables contingentes concernant la relation entre les capacités dynamiques et la performance :

Our empirical findings support the contention that firms must align their internal organizational structure with their capacity to sense and seize external opportunities and reconfigure their resource base accordingly if they are to derive superior performance from dynamic capabilities. Specifically, we find that organic structures positively moderate the relationship between dynamic capabilities and firm performance and so substantiate organizational structure as a critical context in which dynamic capabilities affect organizational performance. We also find that external fit (competitive intensity) is an important determinant of the effectiveness of dynamic capabilities (Wilden *et al.*, 2013, p. 88).

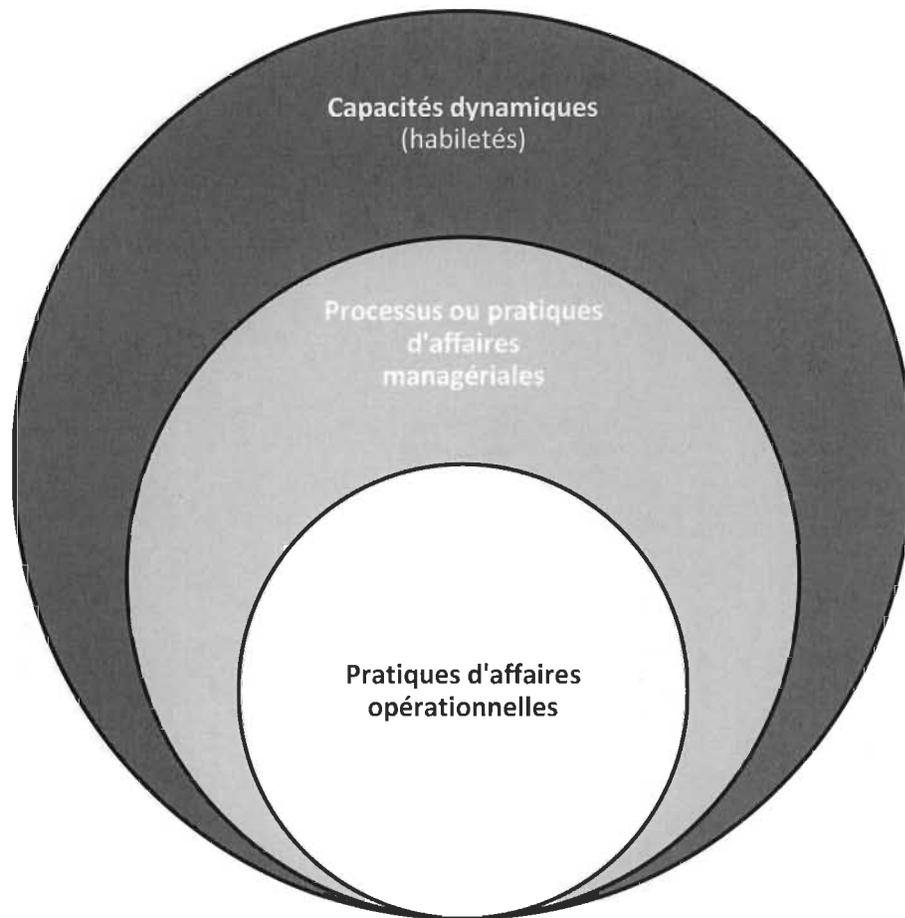
À la fin de cette recension de la littérature sur les capacités dynamiques, nous pouvons retenir quelques enseignements :

- Les capacités dynamiques permettent non seulement d'adapter les ressources de l'organisation aux enjeux contemporains de son environnement, mais aussi

de veiller à ce que l'entreprise dispose toujours d'une articulation optimale de ses ressources. Elles permettent à l'entreprise de toujours avoir la réponse (idone) à des questions clés : de quoi avons-nous besoin dans le contexte actuel pour conserver ou améliorer notre position concurrentielle? Et comment nos ressources doivent-elles être articulées entre elles pour atteindre nos objectifs? Et par la suite, de mobiliser les ressources pour agir en conséquence.

- Les différents travaux existant dans la littérature ne font pas toujours de différence claire entre les routines de haut niveau (processus ou pratiques d'affaires managériales) et les routines opérationnelles (pratiques d'affaires opérationnelles).
- Certaines propositions ne sont pas suffisamment explicites, c'est-à-dire qu'elles n'expliquent pas à quoi cela renvoie concrètement dans la pratique du gestionnaire ou sur le plan opérationnel (p. ex., gestion créative des processus).
- Les processus et routines proposées dans les différents travaux varient en fonction du contexte d'étude pour une même capacité. Cela conduit à supposer que les processus et les routines (pratiques d'affaires) sous-jacentes aux différentes capacités dynamiques pourraient varier selon le contexte de changement ou le besoin d'adaptation, ou la problématique d'adaptation à laquelle l'organisation est confrontée (p. ex., développement d'un nouveau produit, pénétration d'un nouveau segment de marché, augmentation de la capacité de production). Autrement dit, les capacités seraient standards, mais les processus sous-jacents peuvent varier en fonction du contexte.
- La classification de ces processus, voire des capacités, n'est pas toujours uniforme (varie selon l'auteur). Et pourtant, un minimum d'uniformité est vital pour le développement de la notion de capacités dynamiques.
- La notion de capacités dynamiques peut être présentée comme un concept à trois dimensions imbriquées (voir figure 4) : habiletés, processus ou pratiques d'affaires managériales, pratiques d'affaires opérationnelles. Les deux dernières forment ce que Teece (2007) désigne par éléments de base (*microfoundations*) des capacités dynamiques, un ensemble de processus, procédures, structures qui sous-tendent chaque capacité dynamique. L'utilisation d'un tel cadre ou grille d'analyse devrait permettre une meilleure comparaison des travaux ou d'apporter des contributions plus constructives et non déconnectées des travaux précédents. De même, ce cadre d'analyse facilite l'opérationnalisation des capacités dynamiques.

Figure 4. Les trois dimensions d'une capacité dynamique



Source : notre conception.

Le 3^e niveau, le plus élevé (capacités dynamiques) est celui des habiletés. On peut citer ici la détection, la mobilisation et le renouvellement suivant la proposition de Teece (2007). Les habiletés sont aussi le reflet de la culture et des aptitudes managériales d'une entreprise. En effet, même si les processus managériaux (qui soutiennent les capacités dynamiques) sont similaires, ils diffèrent dans leur exécution (Ambrosini *et al.*, 2009); la perception du management influence la manière avec laquelle les processus et les activités sont déployés dans les entreprises (Bititci *et al.*, 2011).

Le 2^e niveau (processus) est celui des routines de haut niveau; on parle encore de pratiques d'affaires managériales :

[...] Les pratiques d'affaires managériales sont des routines organisationnelles qui sous-tendent les capacités dynamiques d'une organisation en contrôlant et en reconfigurant la base de ressources de l'organisation, influençant ainsi la capacité de l'organisation à atteindre, maintenir ou améliorer les performances à long terme (Bititci *et al.*, 2011, p. 856, traduction libre).

Le déploiement des pratiques d'affaires managériales se fait à travers la mobilisation de deux autres types de ressources : les pratiques d'affaires opérationnelles (1^{er} niveau) et les ressources de base de l'organisation (ressources financières, ressources physiques, ressources humaines, ressources technologiques, etc.).

Le 1^{er} niveau (routines) est constitué des pratiques d'affaires opérationnelles. Elles peuvent aussi être définies comme des activités ou tâches spécifiques qui doivent être réalisées pour que le processus (pratique d'affaires managériale) soit accompli (Bititci *et al.*, 2011).

Au final, c'est la typologie de Teece (2007) qui sera retenue pour la suite de cette recherche. Ce choix se justifie par le fait que c'est le modèle originel le plus générique; son contenu englobe les propositions des autres auteurs (voir tableau 3), dont certaines ont été testées dans des contextes spécifiques (développement de produit, croissance internationale d'une PME). Il demeure le modèle source qui peut et doit être adapté à diverses situations ou problématiques comme ont pu le faire Pavlou et El Sawy (2011). De cette façon, cela conduit à supposer qu'une PME qui souhaiterait devenir ou demeurer compétitive devrait posséder des processus ou pratiques d'affaires managériales qui lui permettent de détecter des menaces ou opportunités (1), de mobiliser les ressources pour contrer les menaces ou saisir les opportunités identifiées (2) et de renouveler ou reconfigurer ses ressources (3).

Afin de compléter la recension sur la compétitivité des entreprises, nous allons maintenant explorer de manière spécifique, les facteurs (internes) de compétitivité identifiés dans la littérature relative aux PME.

3. COMPÉTITIVITÉ DES PME

Nous nous proposons de faire une recension de la littérature sur les déterminants de la compétitivité des PME en distinguant les travaux portant sur les pays développés, de ceux portant sur les pays en développement, particulièrement ceux de l'Afrique au sud du Sahara (où se trouve notre terrain de recherche, le Cameroun).

3.1 Facteurs de compétitivité dans les PME des pays développés

Les résultats de divers travaux qui identifient les variables qui influencent la compétitivité des PME seront présentés dans cette section. Les travaux retenus sont ceux qui étudient la performance à long terme de l'entreprise ou qui ont comme variable dépendante, au moins un des indicateurs généralement utilisés pour mesurer la compétitivité des entreprises : profit, part de marché, ventes.

Bititci *et al.* (2011) cherchent à identifier les processus managériaux qui assurent la performance à long terme de l'entreprise et comment ces processus influencent la performance organisationnelle. Pour atteindre leurs objectifs, ils réalisent une étude de cas multiples auprès de 37 PME manufacturières européennes de divers secteurs d'activités²⁹. Cette recherche les conduit à identifier cinq processus managériaux (et les activités managériales qui les composent); il s'agit de gestion de la performance, gestion de la prise de décision, communication, gestion de la culture et gestion du changement. Parmi ces processus, la gestion de la performance apparaît comme le plus utilisé dans toutes les entreprises. Ils observent en outre que toutes les

²⁹ Les entreprises disposant de moins de 50 employés ont été exclues de l'échantillon parce que, selon les auteurs, elles représentent un autre niveau de capacités managériales.

entreprises de leur échantillon (quel que soit leur niveau de performance, les meilleures aussi bien que les médiocres) mettent en œuvre les cinq processus managériaux identifiés. Ils s'interrogent alors sur ce qui fait la différence entre les entreprises les plus performantes et les moins performantes. Leur analyse conduit à l'identification de divers éléments : 1) l'interconnexion de ces processus; 2) le niveau de maturité dans l'exécution de ces processus; et 3) la perception du management, en d'autres termes, la manière avec laquelle le dirigeant mène les activités managériales.

Cagliano et Spina (2002) s'intéressent à l'adoption de certaines pratiques d'affaires avancées (*advanced management practices*), notamment les pratiques de management général, pratiques de production et pratiques de gestion de l'innovation et la performance de deux catégories de PME³⁰ italiennes, les PME manufacturières réparties en deux groupes : celles qui réalisent des travaux de sous-traitance et celles qui n'en font pas³¹. La performance est évaluée à deux niveaux : global et opérationnel. La performance globale, c'est la compétitivité mesurée à partir de trois indicateurs : satisfaction clientèle, croissance de la part de marché, profitabilité par rapport aux concurrents. Au niveau opérationnel, les auteurs distinguent la performance opérationnelle interne (*production efficiency*), mesurée par divers indicateurs (rotation des stocks, défauts internes, etc.) et la performance opérationnelle externe, mesurée avec des indicateurs liés aux coûts (coût du produit comparé aux concurrents), à la qualité (mesure des gains de productivité, taux de rejets des produits) et à la livraison (pourcentage de produits livrés dans les délais). Les résultats de leur étude montrent que l'adoption de pratiques de management général (orientation stratégique et planification, implication des employés et formation, contrôle et mesure de la performance, gestion des relations extérieures), influence directement la performance opérationnelle externe (coût, qualité et livraison) et la compétitivité de l'entreprise dans les deux groupes.

³⁰ Échantillon : 343 PME manufacturières de moins de 100 employés.

³¹ Les auteurs ont classé dans cette catégorie les PME qui réalisent moins de 30 % du design des produits en leur sein.

Toutefois, chez les sous-traitants, bien que l'adoption des pratiques de management soit moins fréquente que chez les PME manufacturières non sous-traitantes, toutes les pratiques d'affaires (production et management général) contribuent à la performance opérationnelle et à la performance globale (compétitivité). Par contre, dans les PME manufacturières non sous-traitantes, il n'est pas apparu de lien significatif entre l'adoption de pratiques de production et d'innovation et la performance de ces entreprises. Une situation pour laquelle les auteurs n'ont pas d'explications; ils proposent la réalisation d'études complémentaires pour obtenir des éclairages.

Wolff et Pett (2006) étudient le lien entre la performance (croissance et profit) et le développement de produits et l'amélioration des processus, en tenant compte de certaines conditions (hostilité de l'environnement, taille de l'entreprise, capacité d'innovation, internationalisation). Les résultats des analyses de données recueillies auprès de 182 PME manufacturières américaines (États-Unis) montrent que seul le développement des produits a un effet sur la performance de l'entreprise.

Carlson, Upton et Seaman (2006) étudient l'impact de cinq pratiques de ressources humaines sur la croissance des ventes auprès de 168 PME familiales américaines (États-Unis). Les données sont issues d'une enquête (*1998 Survey of Innovative Practices*) réalisée par le Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Ernst & Young LLP et the Entrepreneur of the Year Institute. Les résultats de leur étude montrent que ces pratiques sont positivement reliées à la croissance des ventes et que les PME familiales à forte croissance y mettent plus d'emphase que celles à faible croissance. Il s'agit de formation et développement, maintien d'une culture d'entreprise, évaluation de la performance, utilisation de rémunération concurrentielle et offre de recrutement.

Fabling et Grimes (2007), dans une étude réalisée auprès de 3000 entreprises (dont 93 % de PME) en Nouvelle-Zélande, analysent les relations entre quatre variables

(augmentation de capital, recherche et développement, étude de marché, augmentation de la productivité des travailleurs) et la performance des entreprises (profit, productivité, part de marché). Les résultats de cette étude montrent que le profit est positivement associé aux pratiques suivantes : la détention d'équipement à jour (dont l'âge est inférieur ou égal à quatre ans), la rémunération au rendement, la délégation d'autorité aux employés (particulièrement ceux qui n'occupent pas de positions managériales), la recherche et développement (réalisée en interne ou en externe). La part de marché est apparue positivement associée à la détention des équipements à jour, la rotation des emplois, la formation des employés, un suivi très étroit des produits/services des concurrents, 20 % des dépenses consacrées au développement d'innovation et 30 % du chiffre d'affaires provenant exclusivement de nouveaux produits ou services.

García-Pérez-de-Lema *et al.* (2012) étudient les données de 1 170 PME industrielles espagnoles pour identifier les facteurs internes qui contribuent au succès des entreprises les plus performantes. Cette étude révèle que les facteurs les plus importants sont l'innovation de procédés, la gestion de l'innovation, le système de contrôle de gestion et les ressources humaines. Toutefois, il apparaît aussi que l'importance de ces facteurs varie en fonction du profil stratégique³² de l'entreprise. Ainsi, pour les « prospecteurs », c'est le système de gestion qui apparaît comme l'élément le plus important alors que pour les « analystes » et les « défenseurs », il s'agit respectivement des ressources humaines et de l'innovation de procédés. Ces résultats sont cohérents avec ces profils stratégiques; par exemple, les PME de type défenseur se concentrent sur les marchés de niche qu'elles essaient de protéger en s'améliorant continuellement. On comprend qu'elles mettent l'accent sur l'innovation de procédés qui devrait leur permettre d'être meilleures dans ce qu'elles font déjà.

³² La typologie utilisée par les auteurs est celle de Miles et Snow (1978).

À l'analyse des facteurs de compétitivité identifiés dans les textes précédents, nous observons qu'ils ne sont pas tous de même nature. Par ailleurs, ces articles n'établissent pas toujours des liens explicites entre leurs résultats et la théorie des ressources et/ou le concept de capacités dynamiques. Ceci, nonobstant la validité des résultats statistiques, nous apparaît comme une faiblesse théorique qui, dans une certaine mesure, peut limiter leur pertinence ou rendre difficile leur intégration dans un cadre conceptuel différent. En dépit de ces limites et à partir des définitions que nous avons présentées précédemment, nous proposons une classification de ces facteurs en fonction de leur rôle : ressources et routines (opérationnelles et managériales) (tableau 4).

Cette classification permet d'identifier dans la dernière colonne « routines », diverses pratiques d'affaires (évaluation de la performance, formation, développement des produits, exploration de nouvelles méthodes de marketing, recherche et développement, etc.) qui peuvent être associées à la littérature sur les capacités dynamiques. Cette reclassification est réalisée dans le tableau 5 et montre que les capacités dynamiques peuvent être mobilisées par les PME.

Tableau 4. Synthèse des facteurs de compétitivité dans les PME

| Auteurs | Définition de la performance | Ressources | Routines |
|---|---|---|---|
| Bititci <i>et al.</i> , 2011 | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de la performance. ▪ Gestion de la prise de décision. ▪ Communication. ▪ Gestion de la culture. ▪ Gestion du changement. |
| Kotey et Meredith, 1997 | Performance perceptuelle sur des éléments tel que le rendement des actifs, le profit. | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Service à la clientèle. ▪ Utilisation de la marque. ▪ Productivité des employés. ▪ Exploration de nouvelles méthodes de marketing. ▪ Consultation d'experts en gestion. |
| Garcia-Pérez-de-Lema <i>et al.</i> , 2012 | Performance perceptuelle de la position concurrentielle de l'entreprise évaluée sur quatre dimensions (processus internes, système ouvert, objectifs rationnels, relations humaines). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources humaines. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de contrôle de gestion. ▪ Innovation de procédés. ▪ Gestion de l'innovation. |
| Cagliano et Spina, 2002 | <p>Performance globale (compétitivité : satisfaction clientèle, croissance de la part de marché, profitabilité par rapport aux concurrents).</p> <p>Performance opérationnelle (interne – efficacité de la <i>production</i> et externe – <i>coût du produit comparé aux concurrents, mesure des gains de productivité, taux de rejets des produits, etc.</i>).</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientation stratégique. ▪ Implication des employés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle et mesure de la performance. ▪ Gestion de l'innovation. ▪ Planification. ▪ Formation. ▪ Gestion des relations extérieures. |

Tableau 4. Synthèse des facteurs de compétitivité dans les PME (suite)

| Auteurs | Définition de la performance | Ressources | Routines |
|------------------------------|---------------------------------------|--|--|
| Wolff et Pett, 2006 | Croissance et profit. | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de produits. |
| Fabling et Grimes, 2007 | Profit, productivité, part de marché. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus de 20 % des dépenses consacrées au développement d'innovation. ▪ Rémunération au rendement. ▪ Équipement à jour. ▪ 30 % du chiffre d'affaires provenant exclusivement de nouveaux produits ou services. ▪ Forte focalisation sur les nouveaux marchés domestiques. ▪ Faible focalisation sur les nouveaux marchés d'exportation. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Délégation d'autorité aux employés. ▪ Rotation des emplois. ▪ Formation des employés. ▪ Fréquence du suivi des produits des concurrents. ▪ Recherche et développement. |
| Carlson <i>et al.</i> , 2006 | Croissance des ventes. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture d'entreprise. ▪ Offre de recrutement. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation de la performance. |

Source : notre conception.

Tableau 5. Synthèse – recension de la littérature sur les PME – hors Afrique

| Capacités | Éléments de base DE BASE (processus, routines et divers) |
|-----------------------|--|
| Détection | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation de la performance ▪ Système de contrôle de gestion ▪ Contrôle et mesure de la performance ▪ Recherche et développement ▪ Système de décision et de contrôle ▪ Veille commerciale ▪ Exploration de nouvelles méthodes de marketing ▪ Suivi très étroit des produits des concurrents ▪ Prospection et fidélisation des clients ▪ Gestion de la performance |
| Mobilisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification ▪ Développement de produits ▪ Gestion de l'innovation ▪ Partenariat (gestion des relations en amont et en aval) ▪ Gestion des relations extérieures ▪ Consultation d'experts en gestion ▪ Formation des employés ▪ Service à la clientèle ▪ Utilisation de la marque ▪ Productivité des employés ▪ Gestion de la prise de décision ▪ Communication ▪ Gestion de la culture |
| Renouvellement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Délégation d'autorité aux employés ▪ Rotation des emplois ▪ Gestion du changement ▪ Innovation de procédés |

Source : notre conception.

3.2 Facteurs de compétitivité dans les PME en Afrique subsaharienne

La littérature sur la performance des PME en Afrique subsaharienne³³, et en particulier celle concernant la compétitivité de ces entreprises, est peu fournie. Les

³³ Nous avons exclu de cette recension les travaux concernant l'Afrique du Sud car ce pays dispose d'un tissu économique très distinct des autres pays en Afrique subsaharienne.

travaux existants sont dominés par une orientation économique ou s'intéressent plus souvent à l'influence de certains paramètres socio-économiques tel que l'âge, la taille, les infrastructures, etc., sur la croissance de l'entreprise. Goedhuys et Sleuwaegen (2010) notaient déjà, il y a quelques années, la rareté de travaux empiriques sur l'effet des capacités sur la croissance des entreprises en Afrique.

Nonobstant ce qui précède, quelques travaux ont été retenus pour présentation dans cette section. Ces travaux seront répartis en deux catégories en fonction du type d'indicateurs de performance utilisé : croissance (vente, part de marché, emploi) ou mixte.

3.2.1 *Facteurs liés à la croissance*

Goedhuys et Sleuwaegen (2010) analysent la performance (évaluée en termes de croissance des emplois) de 947 entreprises privées (de 5 à 500 employés) appartenant à dix secteurs manufacturiers³⁴ de 11 pays d'Afrique subsaharienne³⁵. L'objectif de l'étude est d'identifier les attributs de ces entrepreneurs et les caractéristiques de leur entreprise qui tendent à générer un nombre important d'entreprises à forte croissance dans ces pays. Les résultats indiquent que les entreprises qui se lancent dans l'innovation de produits ont leurs propres moyens de transport, sont connectées à Internet par leur propre site web et affichent des taux de croissance plus élevés. Les auteurs ont aussi observé que les entreprises dirigées par des personnes d'origine asiatique affichaient une croissance de trois points supérieure à celles dirigées par des entrepreneurs d'origine africaine. Ce résultat, qu'ils trouvent conforme à d'autres travaux sur les minorités entrepreneuriales en Afrique, s'expliquerait par le fait que les membres de ces communautés tirent avantage des réseaux de minorités qui les aident à partager les informations et les ressources dont ils ont besoin dans la

³⁴ Les secteurs les plus représentés sont : industries agroalimentaires (235 entreprises), bois, produits du bois et mobiliers (205), vêtements (154) métal et produits métalliques (104).

³⁵ Angola, Burundi, Rwanda, République démocratique du Congo, Gambie, Guinée-Bissau, Guinée, Tanzanie, Swaziland, Botswana et Namibie.

conduite de leurs affaires (Goedhuys et Sleuwaegen, 2010). Les facteurs liés au capital humain (niveau d'éducation du dirigeant et formation du personnel) influencent aussi la croissance de l'entreprise; ceci amène ces auteurs à affirmer que : « [...] to stimulate the growth of firms in general, public intervention should aim at raising capabilities through an improved educational system that upgrades the skills of both the entrepreneurs and the labour force » (p. 48). En somme, cette étude nous enseigne que l'innovation de produit, la détention de moyens de transport, l'adoption des nouvelles technologies, la formation du dirigeant et de ses employés et le réseautage sont des variables qui favorisent une forte croissance des entreprises (évaluée en termes d'emplois) en ASS.

Les résultats précédents présentent des similitudes avec la littérature sur les capacités dynamiques. Certains déterminants identifiés correspondent aux pratiques d'affaires managériales ou processus considérés comme source de compétitivité : innovation de produit, formation du personnel.

3.2.2 *Facteurs liés aux indicateurs mixtes*

Acquaah (2013) étudie l'effet de l'utilisation des systèmes de mesure de la performance, médié par la stratégie (différenciation, coût), sur la performance des entreprises³⁶ familiales et non familiales au Ghana. La performance est évaluée ici de façon subjective (à cause de la difficulté à obtenir des données objectives) avec un indicateur composite qui comprend divers éléments : la croissance de la productivité, la croissance des ventes et des revenus, la croissance du profit net, le retour sur investissement et la marge sur vente (taux de rentabilité opérationnelle). Les résultats montrent que l'utilisation des systèmes de mesure de la performance influence la performance de l'entreprise, à travers la stratégie mobilisée par cette dernière (coûts ou différenciation).

³⁶ L'échantillon est composé 100 entreprises (réparties équitablement entre entreprises familiales et non familiales) dont environ 80 % de PME, le reste étant des grandes entreprises (au moins 200 employés).

En Ouganda, Turyakira, Venter et Smith (2014) se sont intéressés à l'influence de certaines pratiques RSE³⁷ sur la compétitivité des PME (profit, part de marché, ventes, taux de croissance). Leur échantillon est composé de 383 entreprises (82 % sont manufacturières). Les résultats établissent une relation négative pour les pratiques environnementales (participation de l'entreprise à l'appui des programmes de sensibilisation à l'environnement et au parrainage d'événements sportifs et culturels, tout en s'efforçant de réduire les déchets) et la compétitivité de l'entreprise. Par contre, les autres pratiques RSE ciblées dans l'étude ont une influence positive sur la compétitivité des PME; il s'agit des activités RSE axées sur le personnel (garantir la sécurité de l'emploi, formation et développement des employés), des activités RSE axées sur la communauté (on retrouve ici les dons de l'entreprise au profit de la communauté, l'aide pour la réalisation de projets communautaire et le partage de certains de ses bénéfices avec la communauté), des activités RSE axées sur le marché/client (les activités ici réfèrent à la façon dont l'entreprise se concentre sur les besoins de ses clients en répondant rapidement aux commandes et aux plaintes des consommateurs au sujet de ses produits et services; il est aussi question de pratiquer des prix justes) et des activités RSE par rapport à la réglementation (respect de la réglementation environnementale au-delà des normes légales et l'utilisation de matériaux d'emballage respectueux de l'environnement).

Au Gabon, Ndjambou et Sassine (2014) se sont intéressés à la relation entre le profil du dirigeant et la compétitivité des PME gabonaises. Dans cette étude le profil du dirigeant est opérationnalisé en termes de compétences (formation et culture, expérience et âge, proximité de la formation du dirigeant avec le métier de l'entreprise) et la vision stratégique (court terme et long terme). La performance regroupe différents indicateurs : chiffre d'affaires, part de marché, profit net. Les auteurs testent leur modèle avec une enquête réalisée auprès d'une centaine de PME de la province de l'Estuaire au Gabon. « Les résultats de l'étude montrent globalement que le profil du

³⁷ RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise.

dirigeant, induit par ses compétences et sa vision, influence de façon significative la performance tangible des PME gabonaises [...] » (Ndjambou et Sassine, 2014, p. 16). Cependant, les auteurs observent que « [...] certains items testés comme la culture et l'âge du dirigeant semblent présenter des résultats peu significatifs » (p. 15).

L'ensemble des facteurs présentés dans les paragraphes précédents sont repris dans le tableau 6 ci-après.

Tableau 6. Synthèse – recension de la littérature sur les PME en Afrique

| Auteurs | Échantillon/contexte | Détection | Mobilisation | Renouvellement |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| Goedhuys et Sleuwaegen, 2010 | 947 entreprises privées de 11 pays de l'ASS. | Aucune information disponible pour ce thème. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation du dirigeant et des employés. ▪ Adoption de nouvelles technologies. ▪ Réseautage. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation de produits. |
| Acquaah, 2013 | 100 entreprises dont 80 % de PME. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation de la performance. | Aucune information disponible pour ce thème. | Aucune information disponible pour ce thème. |
| Turyakira <i>et al.</i> , 2014 | 383 entreprises dont 82 % sont manufacturières. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités RSE axées sur le marché/client (les activités ici réfèrent à la façon dont l'entreprise se concentre sur les besoins de ses clients en répondant rapidement aux commandes et aux plaintes des consommateurs au sujet de ses produits et services; il est aussi question de pratiquer des prix justes). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités RSE axées sur le personnel (garantir la sécurité de l'emploi, formation et développement des employés). ▪ Activités RSE par rapport à la réglementation (respect de la réglementation environnementale au-delà des normes légales et l'utilisation de matériaux d'emballage respectueux de l'environnement). | Aucune information disponible pour ce thème. |
| Ndjambou et Sassine, 2014 | 100 PME dont environ 20 % de manufacturières. | Aucune information disponible pour ce thème. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation du dirigeant. | Aucune information disponible pour ce thème. |

Source : notre conception.

En somme, on constate que la littérature sur la compétitivité des PME (en Afrique et hors Afrique) contient des propositions qui sont convergentes avec celle sur les capacités dynamiques. Cette observation conforte la pertinence du choix des capacités dynamiques comme prisme pour étudier la compétitivité des PME manufacturières camerounaises.

En effet, cette recherche vise à identifier la contribution des capacités dynamiques à la compétitivité des PME manufacturières au Cameroun. De manière concrète, il est question de vérifier que les capacités dynamiques (détection, mobilisation, renouvellement) jouent un rôle dans la compétitivité de ces entreprises. Il s'agit donc d'analyser l'opérationnalisation du concept de capacités dynamiques dans le contexte camerounais (ou l'applicabilité de la notion de capacités dynamiques) et auprès de PME manufacturières.

À la suite de la recension de la littérature, on peut donc supposer qu'une PME manufacturière camerounaise qui souhaiterait devenir ou demeurer compétitive devrait posséder des processus ou pratiques d'affaires managériales qui lui permettent de détecter des menaces ou opportunités (1), de mobiliser les ressources pour contrer les menaces ou saisir les opportunités identifiées (2), et de renouveler ou reconfigurer ses ressources (3). Ceci nous amène à décliner la question de recherche générale en trois questions de recherche spécifiques (voir tableau 7).

Tableau 7. Synthèse des questions de recherche

| Question de recherche générale | Cadre théorique | | Questions de recherche scientifiques |
|--|--|--|--|
| | Capacités dynamiques (Teece, 2007) | | |
| | Catégories | Description | |
| Comment les PME manufacturières camerounaises construisent-elles leur compétitivité? | Détection (<i>Sensing</i>) | Détecter les menaces et les opportunités | Comment les PME camerounaises détectent-elles les menaces et les opportunités? |
| | Mobilisation (<i>Seizing</i>) | Mobiliser les ressources | Comment les PME camerounaises mobilisent-elles les ressources? |
| | Renouvellement (<i>Transforming</i>) | Renouveler les ressources | Comment les PME camerounaises renouvellent-elles leurs ressources? |

Source : notre conception.

Les questions de recherche spécifiques ont été associées à des propositions de recherche :

1. Comment les PME manufacturières compétitives détectent-elles les menaces et les opportunités?
P1 : les PME compétitives détectent les menaces et les opportunités d'affaires à travers la mobilisation d'une ou plusieurs pratiques d'affaires à l'instar de la recherche, du suivi des activités des concurrents, de l'identification des besoins des consommateurs, etc.
2. Comment les PME manufacturières compétitives mobilisent-elles les ressources pour saisir les opportunités ou contrer les menaces?
P2 : les PME compétitives contrent les menaces ou saisissent les opportunités en mobilisant différentes pratiques d'affaires à l'instar de partenariat avec d'autres organisations, de l'acquisition de nouvelles connaissances, de l'amélioration des équipements, etc.

3. Comment les PME manufacturières compétitives renouvellent-elles leurs ressources?

P3 : les PME compétitives renouvellent leurs ressources en mobilisant différentes pratiques d'affaires à l'instar du lancement de nouveaux produits, de la réorganisation des actifs, de la mise en place de nouvelles méthodes de gestion, de l'amélioration et la modification des produits existants, etc.

Tout au long de ce chapitre, les différents concepts théoriques mobilisés pour ce travail ont été discutés et précisés. Ce travail d'analyse a permis de présenter un appareillage théorique de la problématique identifiée dans le premier chapitre. Cela a conduit à formuler des questions de recherche spécifiques. Il convient maintenant d'explorer les outils méthodologiques qui seront utilisés pour permettre d'obtenir des réponses pertinentes aux questions de recherche spécifiques formulées.

TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère immuable (Perret et Séville, 2007, p. 13).

Le cadre opératoire est relatif à la vision, la démarche et aux outils que le chercheur va utiliser pour répondre à sa question de recherche. On parle aussi d'approche de recherche (Creswell, 2014); un ensemble cohérent qui intègre la posture philosophique, le design de la recherche et les méthodes de recherche spécifiques que le chercheur mobilise pour sa recherche (Creswell, 2014). Ce sont ces éléments qui constitueront l'objet du présent chapitre qui comprend trois parties. Dans la première, nous présenterons le positionnement épistémologique. Dans la seconde, il sera question de la stratégie de recherche et du design de la recherche. La troisième partie sera consacrée à la mise en œuvre de la recherche (collecte et analyse de données).

1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le positionnement épistémologique est l'orientation générale adoptée pour trouver des réponses à la question de recherche; autrement dit, la manière avec laquelle les connaissances seront produites et justifiées (Allard-Poesi et Perret, 2014). On parle alors de paradigme (Creswell, 2014; Guba et Lincoln, 1994), « un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 19). Il existe différentes classifications des paradigmes dans la littérature (Creswell, 2014; David, 1999; Maxwell, 2005; Thiétart, 2014). En management, les différents paradigmes peuvent être placés sur un continuum, en fonction de leur conception de la réalité, aux extrémités duquel on trouve le positivisme et le post-modernisme (Thiétart, 2014).

En dépit de leurs différences, les paradigmes partagent des traits communs; ce qui permet de les classer en deux grandes orientations : positivisme et constructivisme (Grenier et Pauget, 2007). Dans le courant positiviste, on postule qu'il n'y a pas de relation entre le sujet et l'objet de recherche (Pourtois et Desmet, 2013); la réalité est indépendante du chercheur.

Le chercheur doit donc trouver les causes générales et génériques sous-tendant cette réalité, un cadre explicatif qui ne dépend ni de lui-même, ni de son interprétation et de son action même sur le terrain, qui repose sur des lois universelles, générales et causales. La recherche positiviste vise à produire un ensemble de « cause-effet » qui donne à agir de manière prévisible, une fois les causes identifiées d'un problème. Le comportement des agents et des organisations qui y agissent est ainsi déterminé, expliqué par ces principes généraux, qui sont donc hors d'influence des agents et des organisations (et du chercheur lui-même) (Grenier et Pauget, 2007, p. 14).

Par contre, la perspective constructiviste considère qu'il existe une relation, entre le sujet et l'objet de recherche (Pourtois et Desmet, 2013). Par conséquent, « il n'est pas possible de séparer la réalité (ontologie) de notre connaissance de la réalité (épistémologie), les deux étant étroitement entremêlées » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 406).

Cette recherche est positionnée dans la famille positiviste. De manière spécifique, elle adopte le paradigme du réalisme critique, un paradigme post-positiviste (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le réalisme critique est reconnu comme un paradigme pertinent pour la recherche en stratégie (Kwan et Tsang, 2001; Mir et Watson, 2001).

Le réalisme critique partage avec le positivisme « l'idée que la démarche scientifique vise à découvrir les régularités qui constituent l'essence de la réalité [...] » (Thiéart, 2014, p. 23). Mais il se distingue du positivisme « en considérant que le chercheur n'a pas accès à cette réalité, ce réel profond. Il peut seulement atteindre un

réel actualisé, celui des évènements et des actions au travers desquels le réel profond manifeste à lui ses règles et ses structures » (Thiéart, 2014, p. 24). Ce paradigme postule donc l'existence de trois niveaux de réalité : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Hatch et Cunliffe, 2009; Thiéart, 2014). Le réel empirique est celui de l'expérience et des impressions. Le réel actualisé concerne les évènements et le réel profond est celui des forces, structures et mécanismes (ou encore mécanismes générateurs).

Dans le réalisme critique, le but de la science est de : « [...] révéler le "réel" qui n'est pas directement observable (les structures sous-jacentes, relations de pouvoir, tendances), mais qui pourtant existe et qui gouverne les évènements effectifs (le réel actualisé) et ce que nous ressentons (le réel empirique) » (Thiéart, 2014, p. 24). Dans ce paradigme :

Les travaux étudient les structures et mécanismes qui sous-tendent les formes et les pratiques organisationnelles, comment elles émergent dans le temps, comment elles définissent des contraintes et des opportunités pour les acteurs sociaux et comment, enfin, ces formes peuvent être critiquées et modifiées (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 407-408).

Ainsi, en rapportant les principes précédents à notre recherche, on dira que l'objet de notre recherche est de révéler les capacités dynamiques (réel profond) des PME manufacturières camerounaises qui gouvernent les actions et activités organisationnelles (réel actualisé) et impulsent leur compétitivité, ce que nous ressentons (réel empirique).

Dans le réalisme critique, « la connaissance est produite par une dialectique continue de construction et de mise à l'épreuve d'explications ou de modèles. Le but consiste à comprendre, et non pas à prédire, les phénomènes, dont le comportement social » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 407). Ainsi, cette recherche veut déterminer et analyser la contribution des capacités dynamiques (mécanismes générateurs) ou le rôle

joué par ces dernières dans la construction de la compétitivité des PME manufacturières camerounaises. D'où la question de recherche générale suivante : comment les PME camerounaises construisent leur compétitivité?

2. STRATÉGIE ET DESIGN DE RECHERCHE

La stratégie et le design de recherche constituent les points majeurs de cette section.

2.1 Stratégie de recherche

La stratégie de recherche, ou méthodologie, traduit comment les données empiriques seront collectées et analysées (Robson, 2011). Elle peut être quantitative, qualitative ou mixte (Creswell, 2014). Cette étude adopte une démarche qualitative.

Une recherche est dite « qualitative » principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que les instruments et méthodes sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.), d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques); la recherche est aussi dite qualitative dans un deuxième sens, qui signifie que l'ensemble du processus est mené d'une manière « naturelle », sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielles, selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages [...] (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 13).

Ainsi, on peut dire de l'analyse qualitative qu'il s'agit d'une « démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes. [...] Elle ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 11). Il s'agit donc ici de construire du sens à partir des mots ou des données recueillies auprès des participants à la recherche. Dans le cadre

de la présente étude, c'est à partir des verbatim issus des entrevues réalisées avec les dirigeants d'entreprise que la connaissance va être développée.

L'approche qualitative est pertinente pour explorer et décrire des phénomènes qui sont peu connus, mal connus, voire inconnus (Thiétart, 2007). Et nous avons pu observer, dans la recension de la littérature, que les travaux qui s'intéressent à la compétitivité des PME en Afrique subsaharienne ne sont pas très nombreux. De plus, comme le souligne Langley (1997) :

Il est intéressant de noter que l'approche des ressources en stratégie favorise un mode d'analyse qualitative puisque, selon la théorie, les compétences qui compteront le plus dans la détermination de l'avantage concurrentiel sont justement celles qui sont le plus difficilement repérables par une analyse superficielle [...] (Langley, 1997, p. 39).

Cette recherche consiste à investiguer les habiletés (élément intangible ou pas directement observable), à travers l'étude des pratiques d'affaires qui leur sont associées, qui sous-tendent la compétitivité des PME manufacturières camerounaises.

2.2 Design de recherche : étude de cas multiples

Le design de recherche est la logique qui lie les données à collecter (et les conclusions qui en découleront) à la question initiale de recherche (Yin, 2009, p. 24). Dans la démarche qualitative, le chercheur peut faire appel à divers designs. Creswell (2014) recommande au chercheur de choisir entre cinq types qui, selon lui, sont parmi les plus populaires actuellement dans la recherche en sciences sociales : narratif, phénoménologie, étude de cas, ethnographie et théorie enracinée. Chacun de ces designs étant adaptés à des situations spécifiques : études des individus (narratif, phénoménologie), exploration des processus, activités, événements (étude de cas, théorie enracinée), ou étude de la culture des individus ou des groupes (ethnographie) (Creswell, 2014). Cette étude porte sur des pratiques d'affaires ou processus mobilisés

par les PME manufacturières camerounaises, par conséquent, l'étude de cas s'avère être un choix pertinent.

2.2.1 Pourquoi l'étude de cas?

L'étude de cas est un choix pertinent pour plusieurs raisons. C'est une méthode qui permet d'étudier, en profondeur et dans le contexte réel, les phénomènes contemporains, surtout lorsque la frontière entre le contexte et le phénomène n'est pas très évidente (Yin, 2014). Ce qui serait le cas dans cette recherche, dans la mesure où les pratiques de gestion des entreprises en Afrique subsaharienne seraient influencées par le contexte socioculturel (Hernandez, 2007; Kamdem, 2002; Torrès, 2001). De plus, nonobstant le fait que les capacités dynamiques peuvent faire l'objet d'études quantitatives, elles sont mieux appréhendées avec des études qualitatives approfondies (Teece, 2012). Par ailleurs, les capacités dynamiques sont considérées comme étant spécifiques au contexte (Helfat *et al.*, 2007).

2.2.2 Cas unique ou étude de cas multiples?

Le chercheur qui décide d'utiliser comme design l'étude de cas a deux choix. Il peut se contenter d'un cas unique ou utiliser plusieurs cas (étude de cas multiples). Le choix de l'une ou l'autre des options doit être guidé par les objectifs que le chercheur poursuit. Le recours à un cas unique est pertinent dans différentes situations : le test d'une théorie existante, le chercheur est en présence d'un cas extrême ou de circonstances exceptionnelles, etc. (Yin, 2014). Pour Yin (2014), ces objectifs ne sont pas compatibles avec l'étude de cas multiples qui est pertinente lorsqu'on recherche la généralisation. La généralisation ici n'est pas entendue au sens statistique, mais comme la validation de l'application d'une théorie à un nouveau contexte, et qui permet d'enrichir la théorie initiale. Il s'agit donc d'une généralisation analytique (Ayerbe et Missonier, 2007), des cas à la théorie. Comme le notent Lee et Baskerville (2003, p. 241) (traduction libre) : « que la recherche soit menée de façon quantitative ou

qualitative, il n'existe qu'un seul moyen scientifiquement acceptable pour établir la généralisation d'une théorie à un nouveau contexte : la théorie doit survivre à un test empirique dans ce contexte ».

Dans l'étude de cas multiples, « [il] s'agit d'identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations. Le chercheur observe et analyse chaque cas pour lui-même, puis compare les résultats obtenus pour dégager des processus récurrents » (Hlady Rispal, 2002, p. 79). L'étude de cas multiples offre « au chercheur une compréhension plus en profondeur des processus et des résultats de chaque cas, lui [permet] de tester (et non juste de développer) des hypothèses, et lui [procure] une bonne représentation de la causalité "locale" » (Miles et Huberman, 2003, p. 57). Au vu de l'objectif de cette recherche, l'étude de cas multiples est un choix pertinent. Il s'agira d'une étude de cas à visée explicative où le phénomène étudié (compétitivité) sera lié à des causes ou mécanismes générateurs. En effet, il est question, dans cette étude, de voir si les capacités dynamiques ont contribué à la compétitivité des PME étudiées et de voir comment cette contribution a été réalisée.

3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Cette section traitera spécifiquement de la conduite de la recherche, soit l'identification et la sélection des cas, la collecte des données et les outils mobilisés pour leur analyse.

3.1 Identification des cas et sélection

L'étude de cas multiples nécessite la constitution d'un échantillon théorique et les cas sélectionnés doivent appartenir à une population déterminée (Hlady Rispal, 2002). Les cas ne sont pas sélectionnés au hasard mais en fonction de leur pertinence par rapport à l'objectif de recherche et à partir de critères bien définis. Hlady Rispal (2002) propose cinq critères pour la constitution d'un échantillon théorique :

représentativité théorique, variété, équilibre, potentiel de découverte et prise en compte de l'objectif de recherche. Ces critères vont être pris en compte dans notre processus de sélection des cas.

3.1.1 *Identification des cas*

En l'absence d'une base de données disposant d'informations complètes et à jour sur les PME camerounaises, il était difficile d'identifier des entreprises et d'appliquer tous les critères que nous avons formulés *a priori* (statut juridique, taille, âge, localisation, secteur d'activités) et ceux suggérés dans la littérature. Face à cette réalité, l'identification des entreprises s'est limitée à trouver leurs coordonnées, identifier le produit et le secteur d'activités pour s'assurer qu'elles appartenaient bien au secteur cible (agroalimentaire) et qu'il s'agissait d'entreprises légales. Il n'était pas possible de vérifier au préalable l'âge de l'entreprise et sa taille, compte tenu de l'absence de ces données dans les sources d'informations disponibles.

De manière plus concrète, l'identification des entreprises a été faite à travers des répertoires trouvés sur Internet (principalement celui de la foire internationale PROMOTE qui se tient au Cameroun tous les deux ou trois ans), notre réseau personnel ou l'identification des produits dans les grandes surfaces (épiceries). Dans ce dernier cas, nous nous rendions dans ces magasins (épiceries ou supermarché), nous identifions des produits alimentaires (issus de l'industrie locale) et notions les coordonnées de l'entreprise. Par la suite, soit une recherche sur Internet était lancée (pour essayer d'avoir plus d'informations sur l'entreprise) soit l'entreprise était contactée directement (par téléphone et/ou courriel).

Les premières entreprises identifiées ont été contactées (par courriel et téléphone) quelques semaines avant notre intervention sur le terrain. Certaines ont donné leur accord de principe, mais aucun rendez-vous ferme. Leur réponse pourrait être résumée ainsi : « lorsque vous serez sur place, contactez-nous et on va voir ». Ce

qui a été fait, une fois arrivé sur place. Certaines ont fini par accepter de participer et d'autres non.

Au total, pour réaliser cette recherche, nous avons sollicité 32 entreprises. Parmi ces entreprises (32), un contact (échange téléphonique ou en face à face avec le dirigeant) n'a pu être établi qu'avec 22 d'entre elles, alors que seulement 19 ont effectivement participé à la recherche (tout au moins partiellement). Les entrevues réalisées, il fallait maintenant procéder à une sélection pour identifier celles qui sont les plus pertinentes par rapport à notre objet de recherche.

3.1.2 *Sélection des cas*

L'objectif était d'avoir un échantillon homogène (entreprises industrielles exerçant dans le même secteur) et varié (stade de développement et produits différents). La variété des situations dans un ensemble homogène (secteur d'activités) devrait contribuer à enrichir la qualité de l'analyse et la pertinence des résultats.

Nous avons défini un certain nombre de critères pour nous permettre de constituer un échantillon pertinent par rapport à notre objectif théorique. Les critères définis combinent à la fois des éléments légaux, économiques et organisationnels. Pour être retenue dans notre échantillon, chaque PME devrait donc respecter les critères suivants :

- a. Statut juridique : être une entreprise légale suivant les critères définis par la loi camerounaise de 2010 pour la promotion des PME.
- b. Secteur d'activité : appartenir au secteur agroalimentaire. Ce choix est consécutif à notre expérience de la résidence en entreprise. On y retrouve des produits qui seront fortement concurrencés avec la mise en œuvre des accords de libre-échange avec l'Europe, entraînant la nécessité pour ces entreprises d'accroître leur performance.

- c. Âge de l'entreprise : au moins cinq ans d'existence; reflet d'une certaine maturité, pérennité.
- d. Taille de l'entreprise : au moins cinq employés; ce qui pourrait présager la présence de certaines pratiques d'affaires ou d'un certain niveau d'organisation interne.
- e. Localisation : Douala, Yaoundé ou Bafoussam. Le choix de ces localités se justifie par l'importance de l'activité économique dans ces villes.
- f. Participation à la recherche : participation aux deux entrevues prévues.

Une première étape de la sélection a consisté à éliminer de notre liste les entreprises qui ne respectaient pas les critères de taille et celles qui n'ont pas participé aux deux entrevues. À ce stade, quatre entreprises ont été éliminées. Les motifs : taille de l'entreprise se limitant au dirigeant et/ou à deux ou trois employés temporaires, problème de santé du dirigeant et refus de participer à la 2^e entrevue pour les deux dernières. À la fin, nous dénombrons 15 entreprises qui ont participé à la recherche c'est-à-dire aux deux entrevues (structurée et semi-structurée). Toutes ces entreprises sont des entreprises légales.

La deuxième étape de sélection consistait à vérifier que toutes les entreprises participantes respectaient tous les critères sus-évoqués et étaient pertinentes par rapport à notre objet de recherche. Ces 15 entreprises sont réparties dans trois localités (voir annexe 8 pour le profil des 15 entreprises) : Douala (8), Yaoundé (5) et Nkongsamba³⁸ (2). Toutes ces entreprises appartiennent au secteur agroalimentaire. Leurs produits sont variés : on peut citer entre autres, yaourts, bonbons, café moulu, confitures, jus de fruits, aliments pour bébé, eau, chocolat, sirop. L'âge de ces entreprises varie de 3 à

³⁸ Cette localité n'était pas dans nos plans initiaux mais ce sont nos démarches pour identifier des cas qui nous y ont conduit. Nkongsamba est un grand bassin historique de production du café au Cameroun et est situé à 147 kilomètres de Douala.

44 ans³⁹. La majorité de ces entreprises (13 cas sur 15) déclare que la demande est croissante dans leur secteur d'activités.

Afin de retenir les cas les plus pertinents par rapport à notre objet d'étude (compétitivité des PME), nous avons opéré une classification des entreprises en fonction de l'évolution de leur chiffre d'affaires sur les quatre dernières années (évaluée sur une échelle de 1 à 6; voir tableau 8) et prenant en compte les critères évoqués précédemment. Le choix d'évaluer la performance selon ce format se justifie par la difficulté d'accès aux données financières des entreprises privées, comme l'a observé Acquah (2013) au Ghana. Dans la même lignée, Goedhuys et Sleuwaegen (2010, p. 48) notent que « [...] reliable and comparable value-added data and other financial statistics are hard to collect for a wide representative set of firms in SSA countries ». Cette analyse nous a conduit à classer ces différentes entreprises en trois groupes : compétitives, en difficulté et en développement.

- Entreprises en développement
Le groupe d'entreprises en développement est composé d'entreprises dont le nombre d'années d'exercice ou d'opération pour le produit concerné est inférieur à cinq ans. Elles ne respectent donc pas l'un des critères évoqués plus haut (c) et par voie de conséquence, elles ne peuvent être retenues dans notre étude. On retrouve ici quatre entreprises. Parmi ces entreprises, deux (les cas L et M) ont trois ans d'existence, le cas O est dans sa cinquième année alors que pour le cas N, l'activité est récente dans l'entreprise (moins de cinq ans). Ces entreprises sont encore en phase de développement.
- Entreprises en difficulté
Dans le groupe d'entreprises en difficulté, on retrouve des entreprises qui ont connu une régression de leur chiffre d'affaires sur les quatre dernières années (2012-2015). La croissance de leur chiffre d'affaires, évaluée sur une échelle de 10, varie de 2,08 à 4,17 (voir notes du tableau 8 ci-après pour la détermination des scores). On peut aussi dire qu'il s'agit d'entreprises qui traversent une zone de turbulence. On dénombre trois entreprises dans ce groupe (cas H, I et J); elles sont parmi les plus âgées de notre échantillon (leur

³⁹ À ce stade de la recherche, le critère de sélection « âge » n'est pas encore appliqué. Nous y reviendrons.

âge varie entre 20 et 44 ans). On ne peut pas parler d'entreprises compétitives; elles ne sont donc pas pertinentes pour notre recherche⁴⁰.

– Entreprises compétitives

Le dernier groupe concerne les entreprises dont le chiffre d'affaires a connu une croissance moyenne positive au cours des quatre dernières années. La croissance de leur chiffre d'affaires, évaluée sur une échelle de 10, varie de 5 à 8,75 (voir tableau 8) et permet de les qualifier de « compétitives ». Parmi ces entreprises, cinq évaluent la concurrence des produits étrangers (dans leur secteur d'activité/par rapport à leur produit) comme forte, une la trouve moyenne et deux la considèrent comme faible. Quant à la concurrence des produits informels, quatre entreprises estiment qu'elle est forte, deux l'évaluent comme moyenne et deux autres comme faible. Ce groupe est composé de huit entreprises, alors que deux devront être retranchées, les cas E et G, pour insuffisance de données. Les répondants n'étaient pas les propriétaires-dirigeants de l'entreprise et ils n'ont pas pu fournir une information suffisante lors des entrevues semi-ouvertes. Le nombre total de cas pour l'échantillon de notre étude est donc de six. Le tableau 8 présente ces entreprises. Il convient de noter que toutes ces entreprises évoluent dans des environnements turbulents, à divers degrés (voir annexe 8).

⁴⁰ Des pratiques d'affaires de ces entreprises seront tout de même comparées à celles des entreprises compétitives (annexe 10), dans le but de mieux comprendre et documenter ce qui les distinguent.

Tableau 8. Présentation des entreprises de notre échantillon

| CAS | Âge | Taille | Produit principal | DDE | Turb. secteur d'activités | Importance des concurrents | | Évolution du chiffre d'affaires | | | | Croissance du CA (/10) |
|-----|----------|--------|-----------------------|-----|---------------------------|----------------------------|--------|---------------------------------|------|------|------|------------------------|
| | | | | | | INF | ETS | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| A | 16 | 32 | Bouillie pour enfants | C | 7,85 | Forte | Forte | 6 | 6 | 2 | 4 | 7,50 |
| B | 10 | 35 | Eau | C | 5,85 | M | Faible | 5 | 5 | 5 | 5 | 8,33 |
| C | 16 | 7 | Confitures | C | 1,33 | Forte | Forte | 3 | 4 | 6 | 5 | 7,50 |
| D | 8 (+ 11) | 25 | Jus de fruits | C | 4,29 | Forte | Forte | 5 | 5 | 5 | 6 | 8,75 |
| F | 8 | 42 | Bonbons | S | 7,04 | Faible | Forte | 3 | 1 | 5 | 4 | 5,17 |
| K | 16 | 20 | Pâte de chocolat | C | 7,03 | Faible | Faible | 6 | 1 | 1 | 4 | 5,00 |

Source : notre conception.

DDE = Demande; Turb. = Turbulence; INF = Informels; ETS = Étrangers; C = Croissante; M = Moyenne; S= Stable.

Notes : pour évaluer la performance de l'entreprise, chaque dirigeant devait évaluer l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport à l'année précédente et sur quatre années (2012, 2013, 2014, 2015). Six variations étaient proposées et un score de 1 à 6 a été attribué à chacun des niveaux de variation proposés pour le chiffre d'affaires : 1. Forte régression (baisse du chiffre d'affaires supérieure à 5 % par rapport à l'année précédente); 2. Faible régression (baisse du chiffre d'affaires comprise entre 1 % et 5 % par rapport à l'année précédente); 3. Stagnation (ni régression, ni augmentation du chiffre d'affaires); 4. Faible croissance (augmentation du chiffre d'affaires comprise entre 1 % et 5 %); 5. Croissance (augmentation du chiffre d'affaires comprise entre 5,1 % et 10 %); 6. Galopant (augmentation du chiffre d'affaires supérieure à 10 %).

Illustration : une baisse du chiffre d'affaires supérieure à 5 % était notée « 1 » (Forte régression : niveau le plus bas dans l'échelle proposée) alors qu'une augmentation du chiffre d'affaires supérieure à 10 % était notée « 6 » (Galopant : niveau le plus élevé dans l'échelle proposée). La somme des scores obtenus sur les quatre années permettait d'avoir un score global sur 24. Pour une lecture facile, tous les scores ont été ramenés sur une valeur de 10.

Exemple : le cas A a obtenu les scores suivants : $6 + 6 + 2 + 4 = 18$ sur un total de 24 points possible. Ce qui revient à une note de 7,5/10. Toutes les entreprises obtenant un score supérieur ou égal à 5 sont donc considérées comme compétitives.

3.1.3 Nombre de cas

Dans la recherche qualitative, on n'a pas nécessairement besoin de larges échantillons (Dana et Dana, 2005). La priorité est la richesse de l'information et le nombre de participants requis dépend du sujet et des ressources disponibles (O'Reilly et Parker, 2012). Le chercheur peut choisir de travailler avec de très petits échantillons d'entrepreneurs ou adopter une approche comparative (Dana et Dana, 2005).

Par ailleurs, les avis demeurent très partagés pour ce qui est de la taille de l'échantillon dans les études de cas. Pour l'étude de cas multiples, Eisenhardt (1989) recommande quatre à dix cas. Pour Yin (2003), deux ou trois cas de réplication sont suffisants si on ne souhaite pas un degré de certitude important. En réalité, selon Hlady Rispal (2002), il n'existe pas un nombre idéal de cas et le choix d'un nombre de cas exact ne devrait pas être effectué *a priori*. Afin de déterminer la taille de son échantillon dans une étude de cas multiples, le chercheur doit tenir compte du nombre de cas de réplication (littérale ou théorique) dont il a besoin ou qu'il aimerait avoir (Yin, 2014).

En somme, c'est l'objectif de la recherche qui serait l'élément déterminant : « [le] choix d'un cas unique peut se justifier par son caractère révélateur; le choix de deux ou trois cas peut être légitimé par le caractère exploratoire de la recherche; le choix de quatre à dix cas peut être motivé par une volonté de comparaison, etc. » (Hlady Rispal, 2002, p. 89). Les cas doivent être minutieusement sélectionnés de façon soit à prédire les mêmes résultats (réplication littérale), soit à prédire des résultats contrastés mais pour des motifs prédéterminés (réplication théorique) (Yin, 2014).

Guest, Bunce, et Johnson (2006) ont documenté de manière systématique le processus de saturation dans le cadre d'une enquête comportant 60 entrevues réalisées auprès de femmes dans deux pays d'Afrique de l'Ouest (Ghana et Nigéria). Ils ont constaté que la saturation s'est produite dans les 12 premières interviews et que des éléments de base pour les méta thèmes étaient présents dès le sixième entretien. Cette

observation les a conduits à la conclusion suivante : un échantillon de six entretiens peut être suffisant pour permettre le développement de thèmes significatifs et d'interprétations utiles pour les études avec un haut niveau d'homogénéité parmi la population (Guest *et al.*, 2006).

Dans cette recherche, nous souhaitons comparer les différents cas pour identifier des régularités en matière de compétitivité des PME manufacturières au Cameroun. Considérant les paragraphes précédents, le nombre de cas disponibles (PME compétitives), soit six, après sélection, s'avère donc justifié.

3.2 Collecte des données

La collecte de données sera abordée sur deux points. Premièrement, le déroulement et ensuite, les outils qui ont été utilisés.

3.2.1 Déroulement de la collecte

La collecte de données s'est déroulée au Cameroun (Afrique centrale), dans les localités de Douala, Yaoundé et Nkongsamba⁴¹, du 18 juillet au 12 septembre 2016. Pour chacune des entreprises participantes, les entrevues ont été réalisées par le chercheur principal.

La réalisation de cette collecte de données nous a amené à composer avec certaines difficultés notamment la flexibilité de certains dirigeants en termes de gestion de temps (plusieurs rendez-vous ont dû être reportés, annulés ou retardés de plusieurs heures), les contraintes liées au transport urbain (de fortes congestions dans la ville de Douala surtout; de longues distances à couvrir pour rencontrer les dirigeants en

⁴¹ Ces trois localités sont situées dans la partie francophone du Cameroun. Comme noté précédemment, le choix de ces localités est lié à l'importance de l'activité économique. Le fait que ces entreprises soient francophones ne devrait pas constituer une limite à notre recherche puisque aucune étude ne fait état de différences dans le comportement entrepreneurial entre les populations de langue différente.

combinant divers moyens de transport – taxi et mototaxi). Certaines de ses difficultés semblent faire partie des réalités locales. D'autres auteurs en ont fait l'expérience lors de leurs études. Dans ce sens, Pigé et Sangué-Fotso (2014) racontent leur expérience dans le cadre d'une étude sur la représentation de la performance des entreprises au Cameroun :

Différentes difficultés ont été rencontrées. La première a consisté à obtenir les rendez-vous. Bien que l'enquêteur se soit déplacé au siège social de diverses entreprises, muni de lettres de recommandation académiques, et bien qu'il ait effectué des relances téléphoniques, cette première phase a été un échec [...]. Il est malheureusement souvent arrivé que l'enquêteur se présente à l'entreprise et que le rendez-vous soit reporté à une date ultérieure [...]. La seconde difficulté a été d'obtenir l'accord des personnes pour que l'enregistrement soit effectué (Pigé et Sangué-Fotso, 2014, p. 122).

3.2.2 *Outils de collecte de données*

Dans la recherche qualitative, les données peuvent être collectées au moyen de différentes méthodes : l'observation, l'entrevue, les documents qualitatifs privés (courriels, journal personnel, lettres, etc.) ou publics (journaux, rapports de réunions, etc.), les matériaux audio et visuels (photographies, objets d'art, documents sonores, etc.) (Creswell, 2014). Les entrevues ont été privilégiées parce que c'est la méthode la plus adaptée au contexte de notre terrain de recherche où la culture de l'oralité est très présente (Kane, 2012; Sokoty, 2011). Des données ou informations relatives à certaines entreprises de notre échantillon ont pu être collectées ou vérifiées à partir de leur site Internet ou de site tiers.

La participation de ces entreprises s'est traduite par la réalisation de deux entrevues (structurée et semi-structurée) comme l'a fait Kuuluvainen (2012). Le recours à deux entrevues s'avérait pertinent, au-delà des avantages inhérents à chacune de ces deux techniques, pour opérer une forme de triangulation. Ceci s'avérait

important car l'accès à des sources de données secondaires est limité au Cameroun (rareté d'études sectorielles ou d'autres documents pertinents). De plus, dans les PME, le nombre de répondants se limite très souvent à la personne du dirigeant qui trône seul à la tête de l'entreprise. Les PME camerounaises n'échappent pas à cette règle comme on l'a noté dans le chapitre sur la problématique managériale.

L'entrevue structurée est une forme d'entrevue qui combine des questions fermées avec de courtes questions ouvertes. Lamoureux (1995) précise que, comparativement à un questionnaire, l'entrevue structurée permet de poser des questions plus étendues et de les expliquer et elle assure aussi une participation plus engagée du répondant. L'entrevue structurée facilite aussi la comparaison des réponses entre les répondants (Berg, 1998). Dans cette recherche, l'entrevue structurée a servi à collecter diverses informations sur l'entreprise (statut juridique, localisation, turbulence du secteur d'activités, pratiques d'affaires, évolution du chiffre d'affaires, etc.) et sur son dirigeant (objectif, expérience, éducation) (voir le guide à l'annexe 4). Ce guide a été développé à partir de la littérature (Ben Mlouka et Sahut, 2008; Bititci *et al.*, 2011; Cagliano et Spina, 2002; Fabling et Grimes, 2007; Parida, 2008; Pavlou et El Sawy, 2011; Teece, 2007) et des données collectées durant la résidence. Il a été élaboré en tenant compte du langage local. Le tableau 9 présente les principales thématiques du guide et les références associées.

Tableau 9. Thèmes et références du guide de l'entrevue structurée

| Thèmes | Références | Questions |
|---|--|---|
| Information sur l'entreprise et le dirigeant. | Données génériques sur les entreprises et les individus. St-Pierre <i>et al.</i> , 2014. St-Pierre et Cadieux, 2011. Résidence en entreprise. | 1, 2, 3, 4, 5, 7, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44. |
| Planification. | Bititci <i>et al.</i> , 2011. | 6 |
| Contrôle et gestion de la performance. | Ben Mlouka et Sahut, 2008. Cagliano et Spina, 2002. | 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 32. |
| Satisfaction de la clientèle, des consommateurs, suivi de la concurrence. | Teece, 2007. Pavlou et El Sawy, 2011. Bititci <i>et al.</i> , 2011. Résidence en entreprise. | 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31. |
| Formation et amélioration continue. | Fabling et Grimes, 2007. Cagliano et Spina, 2002. Pavlou et El Sawy, 2011. Parida, 2008. Résidence en entreprise. | 34, 35. |
| Renouvellement des actifs. | Teece, 2007. Pavlou et El Sawy, 2011. Bititci <i>et al.</i> , 2011. | 33 |
| Turbulence de l'environnement et du marché. | Parida, 2008. Résidence en entreprise. | 19 |

Source : notre conception.

Les entrevues structurées ont été réalisées en face à face avec les dirigeants rencontrés. Le chercheur et le dirigeant tenaient chacun dans leurs mains un exemplaire du guide d'entrevue. Le chercheur posait les questions (suivant l'ordre du guide) et le dirigeant répondait en complétant le formulaire. Ces réponses étaient souvent accompagnées d'explications verbales. Ces explications n'étaient pas enregistrées par le chercheur. À la fin de l'entrevue, le chercheur récupérait l'exemplaire rempli par le dirigeant.

L'entrevue semi-ouverte ou semi-structurée permettait de revenir sur le parcours de l'entreprise, d'appréhender comment le dirigeant situe son entreprise par rapport à la concurrence (principaux concurrents, avantages concurrentiels, etc.) et de parcourir des expériences spécifiques (p. ex., développement de nouveaux produits, introduction sur un nouveau marché géographique ou introduction sur un nouveau segment de marché). Le contenu détaillé du guide est disponible à l'annexe 5. Cette entrevue a été enregistrée avec un enregistreur vocal électronique (IC RECORDER ICD-UX 533 de marque Sony). Les données étaient ensuite transférées sur un autre support numérique, l'ordinateur du chercheur principal.

Initialement, il était prévu que l'entrevue structurée soit réalisée quelques jours avant l'entrevue semi-structurée. Mais les contraintes de terrain (disponibilité du dirigeant) nous ont parfois obligé à réaliser les deux entrevues le même jour (trois cas). La durée des entrevues réalisées, notamment pour l'entrevue semi-structurée, varie de 50 à 93 minutes.

3.3 Analyse des données

La présentation de notre analyse de données se fera en trois parties. D'abord la méthode d'analyse (analyse de contenu), ensuite l'unité d'analyse et enfin, le processus d'analyse.

3.3.1 Méthode d'analyse : analyse de contenu

L'analyse de contenu est une méthode d'analyse permettant de faire des inférences reproductibles et valables à partir des textes vers les contextes de leur utilisation (Krippendorff, 2004). Elle regroupe un ensemble de méthodes qui servent à coder et à analyser les données qualitatives (Bernard et Ryan, 2010). Ces méthodes, qui peuvent être qualitatives ou quantitatives (Kondracki, Wellman et Amundson, 2002), sont utilisées dans les sciences sociales pour explorer et interpréter les

significations dans un texte et tester des hypothèses sur les textes (Bernard et Ryan, 2010, p. 287). Les techniques d'exploration peuvent diverger d'une méthode à l'autre (certaines peuvent être plus quantitatives alors que d'autres sont plus qualitatives), mais elles ont en commun le fait qu'elles servent généralement à analyser les données textuelles. L'analyse de contenu est plus utilisée avec des données textuelles (Kondracki *et al.*, 2002).

On peut regrouper les méthodes d'analyses de données textuelles en quatre groupes selon l'objectif poursuivi par le chercheur : lexicale, linguistique, cognitive et thématique (Fallery et Rodhain, 2007). Avec l'approche lexicale, le chercheur cherche à savoir de quoi on parle dans le texte. Dans l'approche linguistique, le chercheur s'intéresse à comment on traite un sujet dans un texte. L'approche cognitive sert à représenter les pensées tandis que l'approche thématique sert à interpréter un contenu. L'analyse thématique, souvent désignée par le vocable analyse de contenu classique (Sabourin, 2009), est celle qui sied à notre projet de recherche dans la mesure où il s'agira d'analyser des verbatim (transcription des entrevues réalisées).

L'analyse de contenu thématique ou analyse thématique « [...] consiste à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996, p. 259). Il s'agit de « [...] procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 232). Cette méthode requiert la construction d'un cadre de référence ou grille d'analyse auquel le texte à analyser sera confronté (Desmarais et Moscarola, 2004). Ce cadre peut être construit *a priori* ou progressivement tout au long de la lecture et de l'analyse (Desmarais et Moscarola, 2004). C'est une méthode qui peut être réalisée dans une logique déductive et qui promeut l'utilisation de statistiques : « content analysis involves the tagging of a set of texts or other artifacts with codes that are derived from theory or from prior knowledge and then analysing

the distribution of codes, usually statistically » (Bernard et Ryan, 2010, p. 288). En définitive, l'analyse de contenu implique deux grandes étapes. La première consiste à identifier des unités de sens dans un corpus à partir d'un modèle issu de la littérature ou non. La deuxième sert à faire des inférences à partir de ces codes; le chercheur peut se servir ou non de statistiques dans cette deuxième phase. Ces statistiques peuvent être élémentaires (fréquences) ou complexes (analyse de correspondances, analyse des similitudes, etc.) (Sabourin, 2009). L'analyse thématique ou l'analyse de contenu qualitative est assez répandue dans les travaux de nature qualitative relatifs aux capacités dynamiques (Eriksson, 2013).

Dans cette recherche, la grille d'analyse a été développée à partir de la littérature et complétée progressivement au cours de la recherche. Les principaux éléments de cette grille sont les trois capacités dynamiques évoquées précédemment dans le cadre théorique : détection, mobilisation et renouvellement. Dans les faits, il s'agissait de parcourir les verbatim pour repérer dans les activités des PME camerounaises, les pratiques d'affaires (managériales) associées à chacune de ces capacités dynamiques.

3.3.2 *Unité d'analyse*

Le choix d'une unité d'analyse fait partie des critères de qualité dans la recherche qualitative. Yin (2009) suggère de se référer à la question de recherche initiale pour définir son unité puisque c'est l'analyse que l'on fait dans l'étude qui la détermine (Trochim, 2000). Autrement dit, l'unité d'analyse peut être définie comme étant l'élément principal qui est analysé dans le projet de recherche (Trochim, 2000; Yin, 2009). Considérant ce qui précède, l'unité d'analyse dans cette recherche, c'est l'entreprise.

3.3.3 *Processus d'analyse*

Notre démarche d'analyse correspond aux recommandations se trouvant dans la littérature et relatives à l'analyse de données qualitatives (Miles, Huberman, et Saldaña, 2014; Robson et McCartan, 2016) et à l'analyse de contenu (Bernard et Ryan, 2010). Cette démarche peut être présentée en quatre étapes : la formulation des hypothèses de recherche, la préparation des données, le codage des données et la catégorisation et l'interprétation.

3.3.3.1 *Formulation des hypothèses de recherche*

Dans le cadre d'étude de cas dont l'objectif est de tester une théorie, la littérature recommande la formulation préalable d'hypothèses de recherche :

Like with all research methods, it is the degree to which theory and related hypothesis have been developed prior to data collection that allows the testing of the theory. When research hypothesis do not drive the research, findings can only be thought of as exploratory and/or descriptive (Johnston, Leach, et Liu, 1999, p. 205).

Considérant ce qui précède et à la suite de la recension de la littérature, des questions de recherche spécifiques auxquelles sont rattachées des propositions (ou hypothèses) de recherche ont été formulées. Elles sont reprises ci-après, ainsi que les propositions qui en découlent.

- Comment les PME manufacturières compétitives détectent-elles les menaces et les opportunités?
P1 : les PME compétitives détectent les menaces et les opportunités d'affaires à travers la mobilisation d'une ou plusieurs pratiques d'affaires à l'instar de la recherche, du suivi des activités des concurrents, de l'identification des besoins des consommateurs, etc.

- Comment les PME manufacturières compétitives mobilisent-elles les ressources pour saisir les opportunités ou contrer les menaces?
P2 : les PME compétitives contrent les menaces ou saisissent les opportunités en mobilisant différentes pratiques d'affaires à l'instar de partenariat avec d'autres organisations, de l'acquisition de nouvelles connaissances, de l'amélioration des équipements, etc.

- Comment les PME manufacturières compétitives renouvellent-elles leurs ressources?
P3 : les PME compétitives renouvellent leurs ressources en mobilisant différentes pratiques d'affaires à l'instar du lancement de nouveaux produits, de la réorganisation des actifs, de la mise en place de nouvelles méthodes de gestion, de l'amélioration et la modification des produits existants, etc.

3.3.3.2 *Préparation des données*

La préparation des données a permis de nous familiariser avec les données en écoutant (et en réécoutant) les entrevues enregistrées. Cet exercice permettait aussi de voir dans quelle mesure les réponses des répondants correspondaient aux attentes du chercheur. Au cours de cette étape, une autre activité a consisté à retranscrire les données verbales pour former des verbatim. Après la transcription, nous revenions sur le document pour éliminer les erreurs de saisie et les omissions. Les verbatim ont été élaborés avec le logiciel MS Word et ont servi de matériaux pour la prochaine étape de l'analyse : le codage des données.

3.3.3.3 *Codage des données et catégorisation*

Le codage des données et la catégorisation sont deux étapes fondamentales dans le processus d'analyse de données qualitatives. Elles concourent à générer du sens à partir des données brutes collectées. Dans l'analyse de contenu, « la catégorisation et le codage doivent être faits de façon extrêmement rigoureuse et être régulièrement objectivés afin de réduire les biais et d'augmenter la fiabilité et la validité des données » (Richard, 2006, p. 185).

Pour atteindre cet objectif, nous avons mené trois actions. Premièrement, les thèmes retenus pour le codage et la catégorisation (grille d'analyse) sont issus de la recension de littérature et ont été clairement définis. Deuxièmement, la liste initiale de codes (tableau 10) a été validée par un test sur un cas pilote. Cette opération permet au chercheur de se familiariser avec les codes et de régler toute difficulté qui pourrait découler de l'utilisation de ces codes (Bernard et Ryan, 2010). Elle permet aussi de s'assurer de l'applicabilité des codes et de « [...] la stabilité, de la reproductibilité et de l'exactitude [des] résultats » (Richard, 2006, p. 185). Des allers-retours entre les données et la théorie permettaient de s'assurer que la classification opérée était adéquate, de l'enrichir, tout en limitant le biais de l'interprétation du chercheur. Troisièmement, nous avons rendu notre démarche transparente, du début à la fin (Richard, 2006); autrement dit, les différentes étapes suivies par le chercheur et les activités menées ont été clairement présentées.

Tableau 10. Liste initiale de codes

| Codes | | Description | Exemple de pratiques |
|-------------------|----------------|---|--|
| Meta-codes | Détection | Pratiques d'affaires qui permettent de détecter les menaces et les opportunités. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche. ▪ Identification des besoins des consommateurs. ▪ Veille concurrentielle. ▪ Etc. |
| | Mobilisation | Pratiques d'affaires qui concourent à la mobilisation des ressources pour contrer les menaces ou saisir les opportunités. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation. ▪ Mobilisation ressources financières. ▪ Partenariat. ▪ Etc. |
| | Renouvellement | Pratiques d'affaires qui servent au renouvellement des ressources de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduction nouveau produit dans le portefeuille de l'entreprise. ▪ Etc. |

Tableau10. Liste initiale de codes (suite)

| Codes | Description | Exemple de pratiques |
|----------------------|---------------------------------|---|
| Codes simples | Acteurs | Personnes impliquées dans la mise en œuvre des pratiques d'affaires. |
| | Parcours entreprise | Différentes étapes de l'évolution de l'entreprise. |
| | Prise de décision | Intervenants et mécanismes de prise de décision dans l'entreprise. |
| | Besoins | Besoin de l'entreprise pour poursuivre sa croissance. |
| | Développement nouveaux produits | Expériences de développement de nouveaux produits vécues par l'entreprise. |
| | Concurrence | Toute information qui se rapporte à la concurrence (principaux concurrents, leurs points forts, avantages compétitifs de l'entreprise). |

Source : notre conception.

Dans cette recherche, le codage des données et la catégorisation se sont déroulés de façon concomitante. Le codage des données est une opération qui consiste à regrouper la masse de données recueillies en rubrique en fonction de leurs traits communs. Miles *et al.* (2014) parlent d'une condensation de données qui permet au chercheur « [...] to retrieve the most meaningful material, to assemble chunks of data that go together, and to further condense the bulk into readily analysable units » (p. 73). Autrement dit, on peut parler d'organisation de données dans des groupes qui ont un sens (Robson et McCartan, 2016). Dans l'analyse thématique, cela revient à classer les éléments d'un corps en différents thèmes représentatifs du contenu analysé et liés à la problématique de recherche (Paillé et Mucchielli, 2012). Ces thèmes ou codes peuvent être générés de façon inductive, déductive ou mixte (Robson et McCartan, 2016).

Les principaux codes utilisés dans cette recherche sont issus de la littérature. Nous distinguons deux types de codes : les codes simples et les méta-codes. Les codes simples sont relatifs aux pratiques d'affaires managériales et aux autres informations pertinentes (concurrence, acteurs, besoins, etc.) tandis que les méta-codes constituent les catégories (de capacités dynamiques) au sein desquelles les codes simples seront regroupés. Suivant la littérature, les principaux codes (méta-codes) sont : détection,

mobilisation et renouvellement. Le codage des verbatim a été fait avec le logiciel Nvivo (version 11).

La liste initiale de codes a été testée sur un cas pilote, le cas A. Le choix du cas A comme cas pilote se justifiait par le fait qu'il s'agissait d'une des entrevues les plus riches donc, la plus appropriée pour tester notre matériau. Cet exercice pilote a permis d'enrichir la liste de codage initiale et de valider son contenu. Après cette étape, l'ensemble des verbatim a été codé. Après avoir codé tous les verbatim, une première relecture a contribué à améliorer le codage. Ensuite, avec les relectures subséquentes, nous avons effectué des allers-retours entre les données et le cadre théorique pour améliorer notre analyse. Ces allers-retours permettaient de s'assurer que les extraits sont classés dans la bonne case ou que les cases disposent du bon label.

De manière plus opérationnelle, la démarche consistait à lire un verbatim, fragment par fragment, et à repérer les extraits liés aux différentes capacités et/ou pratiques d'affaires managériales. Lorsqu'une pratique était identifiée, l'extrait était labellisé avec le code correspondant. La pratique étant directement associée à une catégorie, la catégorisation était automatique; un avantage lié à l'utilisation de l'outil informatique. Le processus s'est déroulé ainsi pour les six verbatim analysés. Le processus s'est arrêté au moment où le chercheur a réalisé que tous les verbatim avaient été traités de façon exhaustive et qu'avec les différentes vérifications opérées (pour la bonne classification des extraits), on pouvait juger les données extraites comme exhaustives et fidèles au contenu des entretiens. Cette phase a permis de constituer l'ossature principale des résultats. Cette ossature fut complétée et enrichie par les données issues du guide structuré.

En effet, les données extraites des verbatim furent enrichies et/ou vérifiées avec les données issues du guide structuré. On peut parler d'un traitement qualitatif (extraction du sens au lieu de produire des statistiques) (Paillé et Mucchielli, 2012) du guide structuré. Il s'agissait ici de parcourir le guide structuré complété par chaque

dirigeant pour extraire soit des informations sur son entreprise, soit des données nouvelles (p. ex., rapports de gestion, objectifs du dirigeant, formation du personnel, évolution du chiffre d'affaires, etc.) ou complémentaires, soit de vérifier la concordance des données à travers les différentes entrevues (lorsqu'il s'agissait de thématiques qui se répétaient : satisfaction de la clientèle, suivi de la concurrence, etc.). Cette seconde opération d'extraction de données achevée, on pouvait commencer l'analyse des données.

3.3.3.4 *Analyse et interprétation des données*

L'analyse et l'interprétation des données ont été réalisées en deux étapes : une analyse intracas et une analyse intercas (Yin, 2014). L'analyse intracas consiste à produire les premières synthèses sur l'évolution des entreprises et les pratiques d'affaires (managériales et opérationnelles) mobilisées par chacune d'elles.

Ces synthèses individuelles ont ensuite été comparées entre elles pour faire ressortir les différences et les similitudes entre les cas (analyse intercas). L'utilisation d'une analyse croisée des cas permet au chercheur d'éviter des conclusions prématurées ou fausses (Eisenhardt, 1989). Pour ce deuxième niveau d'analyse, nous nous sommes servis de diverses techniques suggérées par les auteurs. Miles et Huberman (2003) suggèrent l'utilisation de matrices et graphiques. Eisenhardt (1989) propose diverses options ou tactiques pour l'analyse croisée des cas : analyse en fonction de la source des données, analyse par regroupement en paire des cas, analyse par catégories (catégories issues de la littérature ou suivant la question de recherche). Des matrices et le croisement des cas à partir de différents critères (performance de l'entreprise, croissance du chiffre d'affaires, intensité de la concurrence étrangère, âge de l'entreprise) ont été utilisés pour réaliser l'analyse intercas. Les résultats découlant de ces analyses sont présentés dans le chapitre suivant.

QUATRIÈME CHAPITRE – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats est constituée de deux parties. La première porte sur l'analyse individuelle des cas. La seconde partie concerne l'analyse intercas.

1. ANALYSE INDIVIDUELLE DES CAS

L'analyse individuelle implique une étude détaillée de chaque cas. Les analyses sont généralement de simples descriptions mais elles sont fondamentales pour générer du sens (Eisenhardt, 1989). Toutefois, il n'existe pas de format standard pour l'analyse individuelle des cas, il peut s'agir de cas d'enseignement, d'une description narrative, de tableaux ou de graphiques, etc. (Eisenhardt, 1989). Dans cette recherche, l'analyse individuelle sera une combinaison de textes narratifs et de tableaux. Elle est divisée en deux grandes sections : la présentation des cas et de leur parcours et les pratiques d'affaires identifiées.

1.1 Présentation des cas et de leur parcours

Dans cette section, chaque entreprise compétitive sera présentée. Dans cette présentation, on évoquera l'activité principale de l'entreprise, ses avantages compétitifs, les différentes étapes de son évolution et le profil du dirigeant.

1.1.1 *Présentation du cas A*

L'entreprise A a été créée en 1999 à Yaoundé par le dirigeant actuel. C'est une entreprise spécialisée dans la production de produits alimentaires (bouillies pour enfant, huile d'arachide, produits à grignoter, etc.). C'est à la suite d'infructueuses démarches de recherche d'emploi que le promoteur, un jeune Camerounais qui avait développé (durant ses études universitaires) une machine pour produire de l'huile d'arachide à première pression à froid, décide de se lancer dans l'auto-emploi. Il

démarre son entreprise dans le local familial et sans équipement. Aujourd'hui, l'entreprise A est installée dans ses propres locaux et emploie 32 personnes. Le dirigeant résume l'évolution de son entreprise en six étapes.

1.1.1.1 La création de l'entreprise (1999)⁴²

L'entreprise démarre dans le local familial. Toutes les activités de production sont sous-traitées. Les emballages sont scellés à la bougie. Et puis viendra le soutien financier des amis qui permettra l'achat d'un premier équipement. Comme l'affirme le dirigeant « il n'y avait rien, on allait chez les voisins pour sous-traiter nos activités de production jusqu'au moment où nous avons pu bénéficier de prêts de certains amis. Ces prêts nous ont permis d'acheter un moulin ».

1.1.1.2 La reconnaissance et le décollage (2003)

L'entreprise participe au « Salon de la création d'entreprises » et obtient le premier prix. Ce prix est assorti d'un financement d'environ 22 000 \$ canadiens (10 000 000 francs CFA). Cet apport permettra à l'entreprise d'améliorer le conditionnement de ses produits, d'acheter du matériel roulant. Le prix apporte aussi une exposition nationale et internationale à l'entreprise. C'est de la publicité sans frais. Durant cette étape qui dure environ cinq ans, l'entreprise introduit un 4^e produit dans sa gamme : la bouillie au poisson. L'introduction de ce produit et un évènement malheureux (découverte de malversations financières d'un commercial) amènent l'entreprise à devoir augmenter de 25 % le prix de ses produits. Certainement une aubaine sur le plan financier dans la mesure où l'entreprise avait déjà une situation financière bien équilibrée (le seuil de rentabilité était atteint). Le dirigeant déclare : « Nous nous sommes lancés, c'était notre quatrième produit et nous avons suffisamment de capacités pour faire face aux charges courantes. Nos charges étaient

⁴² Les étapes ont été distinguées par le dirigeant, mais les titres sont conçus par nos soins sauf pour la « phase crédit ».

déjà équilibrées et on se disait que, tout ce que ce nouveau produit va nous ramener, ce sera du bonus ».

1.1.1.3 Les investissements et défis de la croissance (la transition)

À partir de 2008, l'entreprise achète un terrain et commence les travaux de construction pour ses propres locaux (les travaux s'achèvent en 2010). Durant cette période, les activités de l'entreprise se retrouvent réparties sur deux sites. Le service de production déménage dans les nouveaux locaux tandis que les services administratifs restent dans les anciens locaux. L'entreprise obtient un prêt d'un programme gouvernemental d'environ 55 000 \$ canadiens. Elle acquiert, entre autres dépenses, une ensacheuse automatique qui lui permet « d'avoir des emballages de standard international » selon le dirigeant. La production passe du manuel à un système semi-mécanisé. Mais les difficultés ne tardent pas à apparaître : tension de trésorerie (la construction a entraîné une forte immobilisation de ressources financières), perte de rentabilité, multiplication des malversations financières des employés. Le dirigeant dresse un constat lucide de la situation et identifie les erreurs commises :

Cette période a été très difficile. Cette transition, qui va de 2010 à 2012, constitue notre premier frein. Nous faisons face à diverses difficultés : les employés détournent d'importantes sommes, les attentes des parties prenantes externes (en termes de corruption) naissent (les gens pensent que nous avons de gros moyens financiers comme les multinationales), l'entreprise arrête de faire des bénéfices.

Il faut dire que le fait que nous ayons conservé des méthodes artisanales de fabrication dans un système de fabrication moderne a favorisé ces détournements internes. Nous n'avons pas réussi la transition sur le plan de la gestion. Je n'y étais pas préparé. Je vous ai dit j'ai fait mécanisation agricole. Je ne disposais pas d'outils tels que les tableaux de bord pour avoir une bonne visibilité de la gestion de l'entreprise. Et associé au fait que l'entreprise évoluait sur deux sites différents (avec 30 kilomètres de distance entre les deux) n'a pas arrangé les choses. Vous pouvez vous imaginer ce qui peut se

passer quand on sait que vous êtes l'homme à tout faire de l'entreprise et que vous vous êtes déplacé.

En changeant notre « packaging », nous aurions dû aussi modifier nos méthodes de gestion, faire évoluer les mentalités de nos employés et même améliorer notre communication interne. Certains pensaient que nous avions vendu notre entreprise aux chinois. Ils avaient du mal à croire que l'entreprise qui, il y a quelques années, scellait ces emballages à la bougie puisse avoir une ensacheuse automatique de standard international.

1.1.1.4 L'heure de l'offensive – la relance démarre

Nous sommes en 2013, l'entreprise « décide de rendre compte du prix reçu il y a 10 ans ». Cette initiative les met encore au-devant de la scène; c'est une campagne de communication au cours de laquelle l'entreprise se fait mieux connaître (ainsi que ses produits) et contrecarre les campagnes de dénigrement qui auraient été initiées, selon elle, par des concurrents.

1.1.1.5 « La phase crédit »

L'entreprise poursuit sa marche en avant en continuant à apporter des changements. Elle s'endette pour délocaliser le service administratif. Elle acquiert de nouveaux équipements. Elle met à jour ses processus et ses installations (bâtiments). Jusqu'en 2016, c'est la relève qui continue avec des problématiques qui demeurent. Le dirigeant nous confie :

Nous nous relevons avec beaucoup d'erreurs de gestion. L'entreprise est devenue une vache à lait pour des employés malveillants. Un poste de contrôleur de gestion est créé pour endiguer les détournements des employés. Mais, avec ces comportements peu éthiques, nous faisons à nouveau l'expérience de rupture de stock à cause de la longueur de notre cycle d'exploitation.

1.1.1.6 2016 : le redécollage?

Cette année devrait marquer un tournant important dans la vie de l'entreprise. Elle a reçu une commande importante du gouvernement qui devrait l'amener à passer un nouveau cap. C'est tout au moins la volonté du dirigeant. Il y fonde beaucoup d'espoir : « si nous parvenons à satisfaire cette commande, soyez sûr que vous entendrez parler de nous autrement parce que nous avons déjà du répondant non seulement face aux multinationales, mais à tout concurrent qui est en train d'émerger, surtout les concurrents externes ».

L'entreprise A fait face à deux types de concurrents : les entreprises locales et les entreprises multinationales. Le dirigeant considère son entreprise comme numéro un sur le plan local et sa principale cible, ce sont les entreprises étrangères : « nous pensons que les multinationales, de par notre « packaging », sont notre première cible. Nous on sait que le combat, c'est celui de David contre Goliath ».

Le propriétaire-dirigeant estime que les entreprises multinationales sont meilleures que lui sur tous les plans sauf en termes de qualité. Il estime avoir rattrapé le retard en termes de conditionnement du produit. Pour lui, les concurrents étrangers disposent aussi de moyens financiers plus importants et adoptent des pratiques concurrentielles déloyales (p. ex., pratiques de motivation des employés des distributeurs). Nonobstant cela, il estime que les avantages concurrentiels de son entreprise sont le prix et la qualité. Il affirme : « [Notre produit], il est bon prix, il est naturel, il est bio. Nous avons d'ailleurs un slogan où on dit *la santé dans vos plats* ».

Le propriétaire-dirigeant de l'entreprise A est âgé de 47 ans et titulaire d'un doctorat en mécanisation agricole (réalisé en Ukraine). Il est à la tête de l'entreprise depuis la création (16 ans). Les trois premiers objectifs pour ce dirigeant actuellement sont, dans l'ordre, créer de l'emploi pour les jeunes, devenir numéro un dans sa localité et devenir numéro un dans le pays.

1.1.2 Présentation du cas B

L'entreprise B est une société spécialisée dans le traitement de l'eau destinée à la consommation humaine; elle commercialise aussi des équipements pour le traitement de l'eau. Cette entreprise a été créée à Yaoundé en 2006 par le père du propriétaire-dirigeant actuel. Ce dernier est à la tête de l'entreprise depuis deux ans. Aujourd'hui, elle dispose de 35 employés et de 13 agences réparties dans les villes de Douala (3) et de Yaoundé (10). Le dirigeant retrace l'évolution de son entreprise à partir des évolutions dans la technologie utilisée.

1.1.2.1 La gestation : du social au commercial

Le fondateur découvre la technologie (pour traiter l'eau) lors d'une foire internationale qui se déroule à Yaoundé (capitale politique du Cameroun). Il l'adopte et la met (gratuitement) à la disposition du public dans certains établissements hospitaliers et puis à son domicile. Le succès de cette action sociale et la charge financière associée (facture d'eau) lui inspireront la commercialisation de l'eau en masse (et sans conditionnement).

1.1.2.2 De la purification à l'osmose

L'entreprise démarre donc avec la purification comme technologie. Ensuite, elle passe à la filtration simple puis à l'ultrafiltration et enfin, à l'osmose (en 2008), technologie utilisée actuellement. Ces changements étant motivés par la recherche du rendement. Comme l'affirme le dirigeant :

Ces changements nous ont permis de réduire nos coûts d'exploitation, d'augmenter le volume d'eau traité et de réduire nos prix. À l'époque, je me souviens que pour certains types d'eau on était à 250 ou 200 francs CFA, donc là on est passé à 100 ou 150 francs le litre. [...] La technologie de l'osmose est à grande échelle,

moins coûteuse que l'ultra filtration et la qualité est nettement meilleure.

Ces changements permettent à l'entreprise d'offrir « une eau à un prix assez compétitif ». Ils ont aussi entraîné des avantages commerciaux : « on a non seulement maintenu notre ancienne clientèle, mais aussi nous avons gagné de nouveaux clients, beaucoup de nouveaux clients. Nous avons gagné en notoriété, mais aussi une grande part de marché » déclare le dirigeant.

Les avantages concurrentiels de cette entreprise sont le prix, le réseau de distribution et le service après-vente.

Le dirigeant de l'entreprise B est âgé de 27 ans. C'est un diplômé de l'enseignement supérieur (second cycle – Bac⁴³ + 5). Les objectifs prioritaires de ce dirigeant par ordre d'importance sont d'augmenter son chiffre d'affaires, de préparer sa retraite et de vendre ses produits dans de nouvelles localités au Cameroun.

1.1.3 Présentation du cas C

L'entreprise C a été créée en 1999 sous la forme d'un GIC (Groupe d'initiatives communes). Elle est spécialisée dans la production et la commercialisation de confitures. Elle dispose aujourd'hui de 12 saveurs de confitures dont certaines résultent de sa propre création. Cette entreprise est installée à Yaoundé et opère aujourd'hui sous le statut de coopérative avec sept employés permanents. Le dirigeant actuel a pris les rênes de l'entreprise en 2014.

⁴³ Au Cameroun, le Baccalauréat est le diplôme qui sanctionne la fin des études secondaires. La désignation « Bac + 5 » traduit le nombre d'années d'études supérieures complétées par une personne après l'obtention de son baccalauréat. « Bac + 5 » correspond à un niveau Master.

1.1.3.1 La naissance

Le créateur de l'entreprise (il occupe actuellement les fonctions de chef de production), après une vingtaine d'années d'expérience en tant qu'employé dans une unité de production de confitures, démissionne et réunit autour de lui quelques jeunes avec qui ils forment un GIC. Malheureusement, les revenus de la structure ne sont pas à la hauteur des espérances et plusieurs membres fondateurs quittent le projet.

1.1.3.2 Investissement matériel (nouvelles machines) et croissance

Autour de 2002/2003, le promoteur se rapproche d'un établissement de microfinance spécialisé dans le financement des petites entreprises. Il obtient un prêt qui va permettre à l'entreprise de se doter d'équipements (dont une thermosseuleuse manuelle). Le matériel sera acheté en Inde. Cette acquisition va contribuer à atteindre un objectif principal : augmenter la qualité des produits. Elle permet aussi de mieux satisfaire une catégorie de la clientèle (les restaurants). Durant cette période, l'entreprise va poursuivre sa croissance lentement mais sûrement. Elle va glaner beaucoup de prix sur le plan local en participant à diverses foires ou événements commerciaux. L'entreprise va aussi connaître des progrès commerciaux, le chiffre d'affaires progressant de 64 % entre 2010 et 2011 et de 96 % entre 2011 et 2012.

1.1.3.3 Un nouveau départ

En 2014, un nouveau directeur général est désigné (c'est le dirigeant actuel). Il obtient un nouveau financement externe qui va servir à acheter du matériel, des équipements et à réaliser une étude de marché. Deux ans plus tard (en 2016), le dirigeant est assez satisfait de la progression de l'entreprise. Il dresse le constat suivant : « les parts de marché ont augmenté par rapport à 2010, 2011, 2012; elles ont vraiment augmenté en termes de restaurants et de supermarché ».

Le propriétaire-dirigeant considère son entreprise comme la meilleure entreprise locale de production de confitures :

Lors de la dernière analyse du ministère de la Recherche scientifique et de l'Innovation, nous avons eu le premier prix et localement on n'a pas de souci, je peux dire ainsi que nous sommes les meilleurs dans notre domaine. Donc, localement on n'a pas trop d'inquiétude parce que nous sommes des leaders.

Mais le leadership de cette entreprise locale est limité par la forte présence des produits importés. Le dirigeant confesse :

Nous sommes des leaders qu'on ne voit pas tellement parce que la présence des produits importés est très grande. Ils sont disponibles en grande quantité sur le marché et la visibilité de nos produits, ce n'est pas vraiment ça. Mais, nous devons tout faire pour essayer soit de les rattraper soit de renverser la tendance.

Pour le propriétaire-dirigeant de l'entreprise C, les avantages concurrentiels de sa structure sont la qualité des produits et l'étendue de la gamme de produits offerts (diversité).

Le dirigeant de l'entreprise C est âgé de 33 ans. Son niveau d'études est le 1^{er} cycle de l'enseignement supérieur (Bac + 2). Les objectifs prioritaires de ce dirigeant par ordre d'importance sont d'augmenter son chiffre d'affaires, de conserver ses parts de marché et de créer de l'emploi pour les jeunes.

1.1.4 Présentation du cas D

Au vu du parcours présenté par le créateur et dirigeant actuel de l'entreprise, on peut dire que l'entreprise a connu deux vies. Dans une première phase, l'activité naît (en 1996) et se développe dans le domicile familial (cuisine) du propriétaire-dirigeant. Durant cette période, il y a la création d'une structure formelle (statut

d'OBNL) pour exercer les activités en 1998. C'est une période où la promotrice développe son savoir-faire dans la production des jus de fruits, à force de recherche personnelle, d'échecs, la sollicitation d'avis d'experts externes. La structure bénéficie aussi des financements externes importants (microfinance et cercle familial). Elle reçoit aussi des étudiants en stage (cursus agroalimentaire). Mais, la promotrice va délaissier le développement de cette activité commerciale pour s'occuper d'un projet social dont son beau-frère est l'initiateur.

En 2007, des tensions familiales l'obligent à réduire fortement son implication dans le projet social et à retourner à plein temps dans la production de jus de fruits (qui n'avait pas été interrompue car elle avait maintenu une clientèle minimale et employait trois personnes). Et c'est là que commence la deuxième vie de cette entreprise basée à Yaoundé et qui emploie aujourd'hui 25 personnes (en majorité de sexe féminin).

1.1.4.1 Nouveau départ

En 2007/2008, la dirigeante crée une nouvelle entreprise pour continuer son activité de production de jus de fruits et pouvoir bénéficier de l'appui d'un programme gouvernemental pour la promotion des PME. Elle réussit à obtenir un financement de ce programme (pour acheter de nouveaux équipements) et en attendant l'arrivée des nouvelles machines, elle participe à divers programmes de formation au Cameroun et à l'étranger. Elle raconte :

En attendant le démarrage effectif de la nouvelle structure, je me suis investie dans la formation. C'est ainsi que j'ai participé à divers programmes de formations subventionnés par des organismes locaux ou internationaux. Avec le GICAM⁴⁴, j'avais bénéficié d'une formation sur l'exportation (femmes exportatrices). Avec la SFI (Société financière internationale), j'ai pu participer à diverses formations portant sur différentes thématiques : *business plan*, entrepreneuriat, amélioration de la performance, recherche de

⁴⁴ GICAM : Groupement interpatronal du Cameroun.

financement de PME, etc. Je pense qu'il fallait tout cela pour que l'entreprise se mette en place. Ce n'était pas suffisant, mais je pense que c'était le minimum, surtout la grande formation en gestion d'entreprise à laquelle j'ai participé au Japon : c'était formidable.

1.1.4.2 Démarrage effectif de l'entreprise

Les équipements (achetés en Inde) arrivent en 2011 et l'entreprise démarre effectivement les opérations en 2012. Les activités de l'entreprise croissent progressivement (le chiffre d'affaires augmente) et la dirigeante recrute de nouvelles personnes au fur et à mesure.

1.1.4.3 Un premier cap est atteint

Au cours de l'année 2013, l'entreprise commence à honorer certaines obligations fiscales (signe qu'elle a atteint un certain stade et que les revenus le lui permettent). La dirigeante ouvre le capital à d'autres personnes qui trouvent l'affaire intéressante. Et puis un changement important intervient au niveau du conditionnement : l'entreprise passe des emballages plastiques au verre.

1.1.4.4 Les premiers défis

En 2014, un changement de la loi des finances (fiscalité) reclasse les SARL (statut juridique de l'entreprise D) dans une nouvelle catégorie avec de nouvelles obligations fiscales : il faut payer une taxe (droit d'accise) qui correspond à 25 % du chiffre d'affaires. L'entreprise n'a pas les moyens de payer. La propriétaire-dirigeante multiplie les démarches pour s'opposer à la décision, sans succès. La dirigeante se résout à relever ce défi et se retourne vers ses clients (les trois plus importants) pour faire accepter l'augmentation de prix qui en découle.

L'autre défi se situe au niveau de l'approvisionnement en bouteille. Son principal fournisseur, une multinationale qui est un concurrent direct et indirect⁴⁵, interrompt son approvisionnement en bouteille. La dirigeante affirme avoir passé « en 2014, dix mois sans ravitaillement de bouteilles et en 2015, huit mois sans ravitaillement de bouteilles ». Malgré ces écueils, l'entreprise a continué de grandir pour atteindre un nouveau cap.

1.1.4.5 Un nouveau cap

En 2015, l'entreprise ouvre encore son capital. La dirigeante veut renforcer son fonds de roulement et acquérir de nouveaux équipements. Cette fois-ci c'est une coopérative française qui s'implique. Le chiffre d'affaires de l'entreprise atteint environ 25 000 \$ canadiens.

Pour la dirigeante de cette entreprise, les avantages concurrentiels de sa structure sont le prix, la qualité et le conditionnement. Concernant le dernier point, il est très rare de trouver une entreprise locale qui offre ses jus dans des bouteilles en verre.

La dirigeante de l'entreprise est âgée de 47 ans. C'est une diplômée de l'enseignement supérieur – 1^{er} cycle (Bac + 3). Elle est à la tête de l'entreprise depuis la création. Ses objectifs prioritaires par ordre d'importance sont d'augmenter son chiffre d'affaires, de créer de l'emploi pour les jeunes (surtout de sexe féminin) et de faire encore plus de profits.

⁴⁵ Elle produit et commercialise des boissons gazeuses (soda), des bières, du vin et importe des jus de fruits.

1.1.5 Présentation du cas F

L'entreprise F est créée en janvier 2007 et commence à commercialiser ses produits en septembre 2007. Son activité, c'est la production et la commercialisation des bonbons (confiserie). Elle est implantée à Douala depuis sa création et emploie 42 personnes. Son parcours peut être résumé en deux grandes étapes : les premiers pas et le choc concurrentiel.

1.1.5.1 Les premiers pas

L'entreprise F démarre ses activités en 2007 dans un local qu'elle loue et avec du matériel d'occasion. Elle a pris environ neuf mois pour installer l'usine et faire les essais avant de mettre les produits sur le marché, ceux-ci recevant un bon accueil lors de leur lancement. L'expérience est un succès commercial. L'usine fonctionne sans arrêt; l'entreprise produit sans attendre les commandes. Cette étape dure environ cinq ans et l'entreprise passe à un autre stade.

1.1.5.2 La croissance et le choc concurrentiel

En 2013, l'entreprise s'est installée dans ses propres locaux avec des machines neuves achetées en Chine. À un moment donné, l'entreprise constate que ses produits ne s'écoulent plus aussi rapidement qu'avant. Ce sont les effets de la concurrence conjugués au fait qu'elle produit sans attendre les commandes de clients. Des pertes énormes sont enregistrées par l'entreprise mais elle tient le choc. Le dirigeant témoigne :

Nous produisons sans attendre les commandes des clients. C'était une erreur industrielle. C'est une façon de faire qui s'est avérée préjudiciable pour notre entreprise. À un moment donné, nous nous sommes retrouvés avec des stocks très importants au sein de l'entreprise. Les produits ne s'écoulaient plus aussi rapidement que par le passé. Cette situation était due à l'arrivée de produits

concurrents sur le marché. Et cela nous a occasionné une perte énorme. Si la société F était en phase de démarrage, elle aurait fermé les portes. C'est le plus gros risque que nous avons connu.

Le dirigeant a beaucoup appris de cet épisode. L'entreprise a changé de mode de production depuis et pense déjà à augmenter la capacité de l'usine. Un nouveau concurrent s'est installé récemment. Mais cela ne fait pas peur au dirigeant. Pour lui, la menace principale vient des produits importés.

Les avantages concurrentiels de cette entreprise sont le prix et la qualité. Le nom de marque d'un des produits de l'entreprise est désormais protégé.

Le dirigeant de cette entreprise est âgé de 59 ans. Son niveau d'étude est le secondaire (1^{er} cycle). Il est à la tête de l'entreprise depuis la création. Les objectifs prioritaires de ce dirigeant par ordre d'importance sont d'investir dans la communauté, de créer de l'emploi pour les jeunes et de préparer sa retraite. Ce dirigeant rêve de voir son entreprise devenir une S.A. (Société Anonyme), c'est-à-dire une grande entreprise à l'instar de Coca-Cola et lui survivre. L'éducation universitaire de ses enfants est orientée par rapport à cet objectif.

1.1.6 Présentation du cas K

L'entreprise K est née en 1999 dans la ville de Douala. Son produit principal, c'est la pâte à tartiner (chocolat) qu'elle propose aujourd'hui sous deux versions : bas de gamme et haut de gamme. À côté de ce produit, elle propose aussi des arachides à grignoter (cacahuètes salées). Elle emploie 20 personnes. Le dirigeant résume l'évolution de son entreprise en trois étapes.

La première, c'est la naissance de l'entreprise. Elle est marquée par la recherche d'information pour comprendre le secteur de la chocolaterie (machine et processus). N'ayant pas accès à Internet, il se fait aider par des amis. Le dirigeant

obtient des financements externes hors circuit bancaire (à des taux prohibitifs) construit ses équipements de production et met sur le marché le premier produit, la pâte à tartiner. Ce premier produit permet aux dirigeants d'apprendre les bases du métier.

Ensuite, c'est le financement et le développement des prototypes avec essai-erreur, suivi de la vente des premiers produits qui sont modérément acceptés, selon le dirigeant. Et puis vient l'implantation sur le site actuel. L'entreprise est fragilisée à cause des gros investissements réalisés en 2011/2012 pour s'implanter sur son nouveau site.

Enfin, en 2016 c'est le repositionnement stratégique et la diversification du portefeuille de produits. Le dirigeant a compris qu'il est difficile et inutile de se battre contre le principal et historique opérateur sur le marché : il a compris qu'il peut développer son entreprise à partir de niches commerciales. Cela le conduit à proposer une version haut de gamme pour son produit mais aussi à diversifier son portefeuille sans avoir besoin de réaliser de nouveaux investissements.

L'entreprise a grandi en traversant des épreuves difficiles mais elle a appris et cela n'a pas affecté son ambition. Comme le témoignent ces propos du dirigeant :

Il est important pour nous d'être plus fort que les concurrents, mais on essaie de construire cela autrement aujourd'hui, c'est-à-dire ne plus griller les étapes. Ça, c'est vraiment un problème dans l'environnement industriel au Cameroun. Beaucoup de PME ferment ici au Cameroun parce qu'elles grillent les étapes et si on grille les étapes, c'est parfois par manque de formation, parfois parce qu'on a une ambition qui n'est pas mesurée.

Les avantages concurrentiels de cette entreprise sont le prix et la qualité.

Le dirigeant de l'entreprise K est âgé de 51 ans. C'est un diplômé de l'enseignement supérieur (1^{er} cycle). Il dirige l'entreprise depuis la création. Les

objectifs prioritaires de ce dirigeant par ordre d'importance sont d'augmenter son chiffre d'affaires, de créer de l'emploi pour les jeunes et de faire encore plus de profit.

1.1.7 Synthèse des parcours

Les parcours présentés dans les paragraphes précédents montrent que ces entreprises, malgré leur croissance, n'ont pas connu une évolution lisse ou linéaire. Leur progression a été ponctuée de défis internes (financement, probité morale du personnel, inadéquation de la structure organisationnelle, etc.) et externes (p. ex., la concurrence) que ces entreprises ont réussi à surmonter. Nous revenons ici sur certains éléments clés : le profil du dirigeant, la concurrence et le financement.

1.1.7.1 Profil et objectif du dirigeant

Les dirigeants des entreprises étudiées présentent des profils variés (âge, niveau d'éducation, expérience professionnelle). La majorité a fait des études supérieures (cinq cas sur six). Ces dirigeants ont en commun le fait qu'ils recherchent la croissance de leur entreprise, quels que soient leur âge, leur expérience, leur niveau d'éducation. Cela apparaît bien dans leurs objectifs prioritaires (tableau 11). Quatre des six dirigeants ont choisi comme premier objectif l'augmentation du chiffre d'affaires. Le deuxième objectif le plus plébiscité par ces dirigeants (créer de l'emploi pour les jeunes) traduit aussi une volonté de croissance; car on peut difficilement créer de l'emploi sans croissance, si on ne réalise pas de nouveaux investissements. Le dirigeant le plus âgé (cas F) a choisi comme premier objectif « investir dans la communauté » mais dans l'entrevue il a clairement exprimé l'envie de voir sa PME devenir une grande entreprise, une « S.A.⁴⁶ » pour reprendre son expression. La formation académique (au

⁴⁶ S.A. : société anonyme; le statut juridique S.A. est généralement synonyme de grande entreprise dans le contexte local. Aujourd'hui, le cas F est une SARL (société à responsabilité limitée) sur le plan juridique.

niveau universitaire) de ses enfants est orientée en fonction de cet objectif. L'expérience de Coca-Cola est un cas qui l'inspire.

La volonté de croissance de ces dirigeants apparaît comme un élément moteur dans l'évolution de leur entreprise. Conformément à la littérature, on serait en présence de dirigeants « prospecteurs » ou qui s'en rapprochent.

Tableau 11. Objectifs des dirigeants⁴⁷

| Objectifs | Choix des dirigeants entreprises | | | | | |
|---|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | F | K |
| Augmentation du chiffre d'affaires | | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| Faire encore plus de profit | | | | 3 | | 3 |
| Conserver ses parts de marché | | | 2 | | | |
| Devenir numéro 1 dans sa localité | 2 | | | | | |
| Devenir numéro 1 dans le pays | 3 | | | | | |
| Vendre ses produits dans de nouvelles localités au Cameroun | | 3 | | | | |
| Créer de l'emploi pour les jeunes | 1 | | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Préparer sa retraite | | 2 | | | 3 | |
| Investir dans la communauté | | | | | 1 | |

Source : notre conception.

1.1.7.2 Concurrence et avantages concurrentiels

La concurrence est une des problématiques que partagent les entreprises compétitives étudiées ici. Quatre parmi les six évaluent la concurrence des produits étrangers comme étant forte. Les entrevues montrent que cette concurrence stimule ces

⁴⁷ Une liste de dix objectifs a été présentée à chaque dirigeant (voir annexe 4, question 44). Le dirigeant devait les classer de 1 à 10 en fonction de ses priorités actuelles. Le n° 1 étant le plus prioritaire et le n° 10 étant le moins prioritaire. Les données dans ce tableau représentent donc le classement effectué par chacun des dirigeants.

entreprises et les obligent à s'améliorer. Chacune a sa stratégie pour faire face à cette menace qui devrait s'intensifier au cours des prochaines années.

Les principaux avantages concurrentiels de ces entreprises sont le prix (cinq cas sur six) et la qualité (quatre cas sur six) (voir tableau 12). La présence de la qualité montre que ces entreprises essaient vraiment de créer une valeur pour les consommateurs autre que celle liée au pouvoir d'achat de ces derniers.

Tableau 12. Avantages concurrentiels

| Avantages concurrentiels | Choix des dirigeants entreprises | | | | | |
|--|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | F | K |
| Prix | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| Qualité | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Service après-vente | | ✓ | | | | |
| Conditionnement/emballage | | | | ✓ | | |
| Variété des produits (étendue de la gamme) | | | ✓ | | | |
| Réseau de distribution de l'entreprise | | ✓ | | | | |

Source : notre conception.

1.1.7.3 *Financement*

L'accès au financement apparaît aussi comme un des éléments moteurs de la croissance des entreprises étudiées. À l'observation de leur parcours respectifs, on se rend compte que l'apport de ressources financières supplémentaires (internes ou externes) sous diverses formes (prêts, augmentation de capital, réinvestissement de ressources propres), a permis à ces entreprises de passer à une étape supérieure en améliorant soit leurs installations, leurs équipements ou leur connaissance du marché (en leur permettant d'accéder à des expertises clés). Ceci confirme que le développement des PME sera toujours limité, quel que soit leur potentiel, en l'absence de ressources financières additionnelles à des moments clés de leurs parcours.

En outre, on observe que les entreprises installées dans la ville de Yaoundé ont bénéficié à un moment donné de leur parcours de fonds publics, généralement à travers des projets destinés au développement des PME (les cas A, C, D) ou provenant d'OBNL ou d'organismes internationaux (les cas C et D), avec ou sans le parrainage des décideurs publics.

1.2 Capacités et pratiques d'affaires

Cette section servira à présenter les pratiques d'affaires identifiées au sein de chaque entreprise étudiée. Les résultats seront présentés selon les trois catégories de capacités dynamiques (détection, mobilisation et renouvellement), afin de répondre à nos questions de recherche.

1.2.1 Capacité de détection

Les résultats présentés dans cette section permettront de répondre à notre première question de recherche spécifique : *comment les PME manufacturières camerounaises détectent les menaces et les opportunités?*

Les entrevues réalisées ont permis d'identifier plusieurs processus (7) mobilisés par les entreprises. Ces processus sont présentés et décrits dans le tableau 13.

Tableau 13. Synthèse – capacité de détection

| Processus | Entreprises ^a | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | F | K |
| Recherche | | | | | | |
| Activités qui concourent à concevoir de nouveaux produits soit de sa propre initiative, soit à la demande du marché, soit en réaction à la concurrence. | X | | X | X | X | |
| Identification des besoins des consommateurs⁴⁸ | | | | | | |
| Activités qui permettent à l'entreprise de connaître les besoins des consommateurs. | X | X | X | | | |
| Évaluation de la satisfaction des consommateurs | | | | | | |
| Activités qui permettent à l'entreprise de connaître le degré de satisfaction des consommateurs. | X | X | X | X | X | X |
| Évaluation de la satisfaction des clients⁴⁹ | | | | | | |
| Activités qui permettent à l'entreprise de connaître le degré de satisfaction des clients. | X | X | X | X | X | X |
| Veille concurrentielle | | | | | | |
| Activités qui permettent à l'entreprise de suivre l'évolution de ses concurrents et de leurs produits sur le marché. | X | X | X | X | X | X |
| Veille technologique | | | | | | |
| Activités qui permettent à l'entreprise de suivre l'évolution de la technologie et des techniques dans son secteur d'activités. | X | X | | X | X | X |
| Contrôle de gestion | | | | | | |
| Activités qui permettent à l'entreprise de détecter des failles/des vulnérabilités sur le plan interne. | X | X | X | X | X | X |

^a La case est cochée à chaque fois qu'une routine associée à ce processus ou cette pratique d'affaires managériale est observée dans l'entreprise.

Source : notre conception.

Nous allons maintenant présenter pour chaque entreprise les processus observés et les routines associées.

⁴⁸ Le consommateur, c'est l'utilisateur final du produit.

⁴⁹ Les clients sont constitués des intermédiaires (grossistes, détaillants, épiceries, etc.) à qui l'entreprise vend directement ses produits.

1.2.1.1 Cas A

Dans l'entreprise A, on retrouve tous les processus identifiés dans cette étude.

Recherche. L'entreprise A a développé plusieurs produits. De toutes ses expériences, deux ont été évoquées lors de nos entretiens : la plus intéressante pour le dirigeant et la plus récente. La première concerne l'introduction dans sa gamme de produit d'une nouvelle saveur (poisson). Ce sont l'intuition et les analyses du dirigeant qui lui permettent de faire le choix de cet élément (il voulait absolument avoir une saveur avec une touche locale), mais c'est surtout grâce aux conseils avisés d'un expert externe (une diététicienne) qu'il trouve l'argumentaire commercial (apport en protéine) pour se lancer définitivement dans cette voie. C'est donc l'avis technique venu de l'extérieur qui valide l'intuition du dirigeant. La deuxième expérience, la plus récente, c'est la fabrication d'un produit alimentaire pour les chiens. Dans ces expériences, c'est le dirigeant qui est l'acteur clé. Il sollicite des personnes externes de façon ponctuelle lorsque le besoin émerge. Deux routines peuvent donc être retenues ici, la sollicitation d'experts externes et l'activité de conception en interne, cette dernière étant mise en œuvre par le dirigeant.

Identification des besoins des consommateurs. Pour identifier les besoins des consommateurs, le dirigeant s'appuie essentiellement sur son intuition. Il affirme : « Moi, je sens le besoin; j'ai le flair ».

Évaluation de la satisfaction des consommateurs et des clients. Dans l'entreprise A, chaque commercial produit un rapport journalier dans lequel sont notées les insatisfactions des clients et des consommateurs. Le suivi hebdomadaire des ventes constitue aussi un des éléments utilisés pour connaître la satisfaction des consommateurs et des clients. Ces tâches sont réalisées par les équipes commerciales de l'entreprise.

Veille concurrentielle. La veille concurrentielle apparaît dans cette entreprise comme une préoccupation forte du dirigeant. Ce dernier déclare : « Je veille personnellement, le concurrent, c'est tout pour moi ». Il se compare régulièrement aux entreprises concurrentes, particulièrement les multinationales. Cette comparaison est faite à plusieurs niveaux ou sur différents aspects : emballage du produit, qualité, analyse, propreté, standing, communication de crise, etc. Ce n'est pas une activité qui semble très formalisée. Le dirigeant et ses équipes s'y adonnent de façon régulière mais non programmée. Une des dernières innovations de l'entreprise (modification du conditionnement d'un des produits) provient du fait que les équipes de terrain (force de vente) ont observé qu'ils perdaient du terrain par rapport à la concurrence à cause du conditionnement que ces derniers offraient. Cela a conduit l'entreprise à s'ajuster et à renverser la tendance. La dernière étude de marché réalisée par l'entreprise (en 2015) avait entre autres pour objectifs de permettre à l'entreprise de connaître sa position sur le marché et d'analyser la concurrence.

Veille technologique. Dans cette entreprise la veille technologique est réalisée par la participation aux foires internationales.

Contrôle de gestion. Le dirigeant de l'entreprise utilise des tableaux de bord de gestion. L'entreprise dispose aussi en son sein d'un poste de contrôleur de gestion qui est actuellement pourvu. La création de ce poste s'est imposée après que l'entreprise ait réalisé que plusieurs employés étaient auteurs de malversations financières. Les rapports de gestion sont produits à une fréquence régulière (rapport des ventes, état des stocks de produits finis et de matières premières produits au quotidien; évaluation écrite des employés et compte d'exploitation de l'entreprise – fréquence mensuelle).

1.2.1.2 Cas B

Dans l'entreprise B, la recherche est le seul processus qui n'a pas été observé. Cette absence pourrait s'expliquer par le fait que cette entreprise travaille avec des

technologies développées à l'étranger. Et peut-être aussi par la nature, commune et très peu complexe, de leur produit principal (qui est aussi leur matière première) : l'eau. Nous présentons dans les lignes qui suivent les observations pour les processus identifiés.

Identification des besoins des consommateurs. L'identification des besoins des consommateurs se fait à travers les retours ou suggestions des clients et des informations générales. En 2013, l'entreprise a réalisé une étude de marché pour, entre autres, préparer la création d'une boutique en ligne pour vendre ses produits.

Évaluation de la satisfaction des consommateurs et des clients. Dans l'entreprise B, l'évaluation de la satisfaction de la clientèle et des consommateurs se fait de la même manière : retour de la clientèle et utilisation d'une boîte à suggestion.

Veille concurrentielle. La veille concurrentielle dans cette entreprise se fait à travers l'observation des produits des concurrents sur le marché, la consultation d'articles de presse et des rapports officiels. L'étude de marché réalisée en 2013 visait aussi à permettre à l'entreprise de connaître sa position sur le marché.

Veille technologique. La veille technologique est mise en œuvre à travers diverses routines principales. Nous retrouvons la collaboration avec les fournisseurs et les échanges avec les partenaires étrangers. Cette collaboration permet à l'entreprise de rester informée de tous les développements liés à son activité. Les autres routines sont la formation et la recherche sur Internet. Le dirigeant raconte :

Lorsque [les fournisseurs] développent une nouvelle technologie, ils nous envoient des brochures. Ils nous présentent les nouveautés, les exigences liées et les avantages en termes d'augmentation de rendement. C'est vraiment un travail coude à coude; ils ont intérêt à développer, à produire, nous on a intérêt à implémenter les nouvelles technologies qu'ils ont développées.

Contrôle de gestion. Le dirigeant de l'entreprise B utilise des tableaux de bord de gestion. Et l'entreprise dispose en son sein d'un contrôleur de gestion. En dehors du bilan de l'entreprise et de l'évaluation des employés qui sont produits à l'année, les autres rapports de gestion sont produits de façon semestrielle (compte d'exploitation, rapport des ventes, état des stocks, état de la trésorerie, etc.).

1.2.1.3 Cas C

Dans l'entreprise C, plusieurs processus ont été identifiés à l'exception de l'évaluation de la satisfaction des consommateurs et de la veille technologique. La taille de l'entreprise (nombre d'employés, chiffre d'affaires) peut justifier ces absences.

Recherche. Au niveau du processus de recherche, nous avons observé que l'entreprise C a réalisé le développement de machines (fabrication de ses propres équipements) et le développement de nouveaux produits. Dans le premier cas, c'est une réalité qui s'est imposée à l'entreprise car elle ne disposait pas de moyens financiers pour se procurer des équipements disponibles sur le marché. Quant au développement de nouvelles saveurs, c'est un travail de conception réalisé en interne par le chef de production. Il travaille seul dans son « laboratoire » jusqu'à l'aboutissement de sa création avant de solliciter l'avis des autres membres de l'organisation. L'entreprise sollicite aussi des avis externes (restaurateurs en particuliers) et procède à des tests (analyse bactériologique) dans un centre spécialisé avant la production à grande échelle et la mise sur le marché de nouveaux produits.

Le propriétaire-dirigeant décrit le processus de création :

Tout se passe au niveau de la cellule de production avec l'expérience que [le chef de production] a acquis au fil des ans. Il est le maître de cette production; c'est lui qui pense les nouvelles saveurs. Généralement, quand il a une idée, il la développe d'abord seul. Lorsqu'il arrive à une conception aboutie, il la présente aux autres membres de l'équipe pour recueillir leurs avis (à travers la

dégustation, par exemple). Des personnes extérieures (amis) peuvent aussi être invitées à venir déguster et donner leur avis; ces avis vont être pris en compte pour améliorer le produit en cours de création. Parfois, il nous arrive d'envoyer des échantillons à certains de nos clients, soit des restaurateurs ou des hôtels, aussi pour recueillir leur avis.

À partir du moment où les experts (restaurateurs, hôteliers) donnent un avis positif et que l'analyse bactériologique (réalisée au Centre Pasteur⁵⁰) confirme que le produit n'est pas nocif pour la santé, nous pouvons passer à une production en masse et à la commercialisation. En résumé, après le développement en interne, on recueille les avis des professionnels, on réalise aussi des tests au niveau du Centre Pasteur. Ensuite, les saveurs sont ajustées en fonction des avis des uns et des autres.

Identification des besoins des consommateurs. Afin de mieux satisfaire certains de ses clients (hôtels et restaurateurs), l'entreprise C a mis en place une *démarche de collaboration avec sa clientèle*. Cette collaboration a permis de définir les spécifications du produit (taille, grammage, etc.) adaptées à cette clientèle spécifique.

Le dirigeant l'illustre comme suit :

Nous avons pris suffisamment de temps pour connaître quels sont leurs besoins, trouver comment mieux les satisfaire ainsi que leur clientèle. Nous avons collaboré avec certains hôtels de grande renommée pour identifier les quantités qu'ils souhaitaient en termes de portion, redéfinir le format des coupelles, améliorer la qualité et aussi fixer un prix pour mettre fin aux désagréments observés (produit partiellement consommé par les consommateurs) par le passé.

C'est avec moi [le dirigeant] et le maître d'hôtel ou parfois avec le chef des achats et très rarement, avec le directeur de l'hôtel que ce travail était réalisé.

⁵⁰ Le Centre Pasteur est membre du réseau international des Instituts Pasteur. Il « contribue à la lutte contre la maladie et la promotion de la santé à travers la prise en charge des patients camerounais et la prévention du risque sanitaire international par la surveillance des maladies endémiques et épidémiques, la recherche scientifique et la formation des personnels de santé » tiré <http://www.pasteur-yaounde.org/index.php/fr/le-cente-nos-missions>, consulté le 9 mars 2017.

Évaluation de la satisfaction des clients. L'évaluation de la satisfaction des clients n'est pas un processus fortement implanté dans la vie de l'entreprise C. Les actions sont plutôt sporadiques; il peut s'agir de retour d'appels spontanés des clients ou d'appels de l'entreprise vers les clients. Le dirigeant déclare :

En termes de service après-vente, nous ne sommes pas encore suffisamment outillés, la méthode que nous utilisons actuellement avec quelques clients dont on a les coordonnées est de les rappeler. Certains nous appellent parfois pour nous donner des compliments parce que sur l'étiquette, il y a nos coordonnées. En réalité nous n'avons pas encore mis un service après-vente de qualité pour vraiment connaître comment le produit est apprécié.

Veille concurrentielle. En termes de veille concurrentielle, l'entreprise C se focalise sur l'observation et l'analyse des produits concurrents. Ses efforts sont surtout orientés vers un produit importé (de marque française) réputé comme l'un des meilleurs dans le monde.

Contrôle de gestion. Cette entreprise ne dispose pas de contrôleur de gestion. De même, un certain nombre de rapports de gestion ne sont pas produits (évaluation des employés, rapport de ventes) ou sont produits de manière occasionnelle (état de stock de matières premières, coût de production de chaque produit). L'entreprise produit un état de sa trésorerie de manière hebdomadaire. Le bilan et le compte d'exploitation sont élaborés de manière annuelle et semestrielle, respectivement.

1.2.1.4 Cas D

Dans l'entreprise D, les processus identifiés seront présentés dans les lignes qui suivent.

Recherche. En termes de recherche, l'entreprise a développé des machines avec l'aide de techniciens extérieurs et a conçu de nouveaux produits. Les expériences dans le

développement d'équipements n'ont pas toujours été fructueuses. Le dirigeant témoigne :

On pourrait écrire un livre sur les échecs que nous avons connus en termes de développement des machines. Généralement, c'est avec la collaboration d'un technicien que ces machines étaient conçues et produites. Tous les essais ne se sont pas toujours traduits en succès. Ma mezzanine est toute pleine de vieilles machines. J'y ai investi beaucoup d'argent.

Le portefeuille de l'entreprise est aussi constitué de plusieurs produits développés soit sous l'impulsion des clients, soit de la concurrence. Dans l'un ou l'autre cas, le dirigeant joue un rôle prépondérant dans le travail de conception. Son témoignage l'illustre assez bien :

Jusqu'à présent, tous les produits sont développés par moi. Je prends mon équipement (ma blouse, mes bottes, etc.) et je descends dans l'usine. Les collaborateurs observent seulement ce que je fais. Ils m'arrivent de demander leur avis; souvent ils ont des contributions intéressantes, des fois pas.

Évaluation de la satisfaction des consommateurs. La satisfaction des consommateurs dans cette entreprise est obtenue à partir du feedback des clients ou directement auprès de ces derniers lorsqu'il s'agit de ceux qui s'approvisionnent (sans intermédiaire) auprès de l'entreprise.

Évaluation de la satisfaction des clients. La satisfaction des clients est évaluée après les livraisons. Des visites sont organisées auprès des clients pour connaître leur satisfaction à travers des questions qui leur sont posées. Il y a aussi des appels qui sont effectués pour suivre l'évolution des ventes. Le dirigeant déclare que tout ceci se fait sans utilisation de fiches parce que les clients aiment l'oral.

Veille concurrentielle. En termes de veille concurrentielle, l'entreprise observe et analyse les produits des concurrents. Le dirigeant de l'entreprise sillonne aussi sa

localité pour observer l'évolution de la concurrence (entreprises formelles et informelles). En interne, il est question d'analyser de manière détaillée les produits concurrents pour être capable de reproduire la même qualité, voire faire mieux que les produits jugés meilleurs sur le marché local. Les acteurs ici sont l'équipe de distribution et le propriétaire-dirigeant.

Je suis toujours aux aguets pour voir ce que font les entreprises concurrentes. Quand une entreprise met sur le marché un nouveau produit, je l'étudie immédiatement. Je fais des analyses pour voir si c'est rentable pour nous. J'analyse le marché pour voir ce que ça peut rapporter.

Les personnes impliquées, c'est mon équipe qui est en distribution et moi-même. Moi, je parcours les rayons des grandes surfaces; je vais observer les produits qui sont vendus. La concurrence, elle vient surtout de l'Europe. Il y a aussi de plus en plus de locaux qui s'investissent dans la distribution de produits importés. J'achète les échantillons de tous ces produits. Ils sont généralement exposés ici dans mon bureau. Une fois achetés, nous les goûtons et les analysons dans l'entreprise. Cela nous permet d'identifier quel est le meilleur produit par rapport à [notre marque].

Il y a aussi la concurrence informelle qui se développe. J'ai sillonné les rues de la Briqueterie⁵¹ et les différentes rues du centre-ville de Yaoundé. J'ai dénombré près d'une cinquantaine de bars de jus de fruits (au centre-ville de Yaoundé) qui transforment directement les jus de fruits. Ça commence à être vraiment très impressionnant.

Veille technologique. Dans cette entreprise, la veille technologique se fait à partir de recherches sur Internet. Le dirigeant observe aussi les produits des concurrents pour identifier les technologies qu'ils utilisent pour les différents conditionnements. Ensuite, il va sur Internet pour rechercher plus d'informations. L'autre source d'information utilisée ici est les ingénieurs locaux (externes à l'entreprise) à qui le dirigeant pose des questions.

⁵¹ Un quartier célèbre pour ses points de vente de viande grillée (communément appelée soya) au bord de la rue.

Contrôle de gestion. L'entreprise dispose en son sein d'un contrôleur de gestion. Les rapports de gestion sont produits de façon régulière : chaque semaine (état des stocks de produits finis, état des stocks de matières premières, état de la trésorerie), chaque mois (coût de production de chaque produit, compte d'exploitation, rapport de vente), chaque année (bilan de l'entreprise, évaluation des employés).

1.2.1.5 Cas F

L'entreprise F mobilise tous les processus identifiés à l'exception de l'identification des besoins des consommateurs. Les processus identifiés sont décrits dans les lignes qui suivent.

Recherche. L'entreprise F dispose d'une équipe d'ingénieurs qui sont chargés de développer ou de concevoir ses produits.

Évaluation de la satisfaction des consommateurs. L'évaluation de la satisfaction des consommateurs se fait en réunion selon la demande pour chaque produit (chiffres de vente). L'entreprise s'appuie aussi sur son réseau de distributeurs pour avoir des retours des consommateurs. Mais les ventes demeurent le principal indicateur ici.

La satisfaction des consommateurs va avec les ventes. Parce que si le consommateur n'est pas satisfait, il n'achète pas. Si les consommateurs commencent à se désintéresser de votre produit, les ventes vont automatiquement baisser. Par ailleurs, nous travaillons avec des distributeurs; ces derniers sont plus proches des consommateurs. S'il y a un problème, le consommateur se plaint chez le boutiquier du coin⁵², ce dernier se plaint chez le distributeur de Mboppi⁵³ et celui de Mboppi vient se plaindre chez nous. Et là on sait que ça ne va pas, il y a un problème. Il faut y remédier.

⁵² Dépanneur ou petite épicerie du quartier.

⁵³ Mboppi est un marché de grossistes; il est réputé être le plus grand marché de l'Afrique centrale pour la vente en gros.

Évaluation de la satisfaction des clients. L'évaluation de la satisfaction des clients est réalisée à partir d'un suivi des ventes : « Le suivi des clients se fait mensuellement. On a un logiciel avec lequel on suit chaque client ». Lorsque la quantité commandée par un client varie de la tendance habituelle (et en l'absence d'explication connue comme une baisse saisonnière), l'entreprise entre en contact avec ce dernier pour comprendre la situation et inverser la dynamique.

Veille concurrentielle. La veille concurrentielle consiste essentiellement à une analyse des produits concurrents présents sur le marché. Ce sont les commerciaux de l'entreprise qui identifient sur le marché les produits dont la progression des ventes peut devenir une menace pour leur entreprise. Par la suite, ils remontent l'information dans l'entreprise où des mesures sont prises en réunion.

Veille technologique. L'entreprise F réalise la veille technologique en observant les produits des concurrents sur le marché. Ces observations permettent à l'entreprise de détecter s'il y a des avancées technologiques chez les concurrents.

Contrôle de gestion. L'entreprise ne dispose pas d'un contrôleur de gestion en son sein. Toutefois, elle utilise des tableaux de bord. Chaque unité organisationnelle dispose d'une feuille de route. La fréquence de production de certains rapports de gestion montre qu'il y a un suivi assez étroit de la gestion de l'entreprise (quotidien : rapport des ventes, état de la trésorerie, stock de matières premières, compte d'exploitation mensuel).

1.2.1.6 Cas K

Dans l'entreprise K, divers processus ont été identifiés pour la détection des opportunités et des menaces à l'exception de « recherche » et de l'identification des besoins des consommateurs. Ils sont présentés dans les lignes qui suivent.

Évaluation de la satisfaction des consommateurs/clients. L'évaluation de la satisfaction des consommateurs se fait de la même manière que l'évaluation de la satisfaction des clients. L'entreprise a mis en place un système qui favorise un dialogue permanent avec son réseau de distributeurs ou clients. C'est une politique de proximité développée le propriétaire-dirigeant dès la création de l'entreprise dans le but de créer un esprit familial entre l'entreprise et ses distributeurs. Il le justifie ainsi :

Au démarrage de l'entreprise, j'ai été le premier commercial. Mon expérience sur le marché m'a permis de comprendre qu'on ne pouvait résister face à la multinationale qu'en ayant une relation très forte avec nos distributeurs. Donc, cette façon de traiter le client, cette familiarité, cette relation très forte, j'ai transmis ça à mes commerciaux. Donc, dans cette approche-là, les informations circulent facilement, la mise à jour est facile. C'est un dialogue qui se fait chaque jour.

Dans ce contexte, l'échange d'informations se fait de façon presque naturelle entre l'entreprise et ses clients.

Veille concurrentielle. La veille concurrentielle est mise en œuvre à travers l'observation et l'analyse des produits des concurrents, la consultation d'articles de presse ou des rapports officiels. « Le premier point sur lequel on compare aux concurrents, c'est la qualité », affirme le propriétaire-dirigeant.

Veille technologique. Dans cette entreprise, la veille technologique se réalise au moyen de diverses routines : les formations, les voyages à l'étranger et des échanges/participations à des fora (sur Internet) avec des opérateurs d'autres pays situés en Europe ou en Asie.

Contrôle de gestion. L'entreprise ne dispose pas en son sein d'un contrôleur de gestion mais le dirigeant utilise des tableaux de bord de gestion. La fréquence de certains rapports (état de la trésorerie au quotidien, coût de production hebdomadaire) montre un certain suivi rapproché.

Pour finir, on note que les pratiques d'affaires sont largement partagées par les entreprises dans la capacité de détection. Pour ce qui est des acteurs, les propriétaires-dirigeants sont directement impliqués. Les équipes de vente sont aussi impliquées dans certains cas (A, D et F, par exemple). Les principales sources d'informations sont Internet (pour l'évolution de la technologie), les produits des concurrents et la clientèle (pour la satisfaction des consommateurs, etc.).

1.2.2 Capacité de mobilisation des ressources

Le contenu de cette section contribuera à répondre à la question : *comment les PME camerounaises mobilisent-elles les ressources?*

Les entrevues réalisées permettent d'identifier cinq processus dont se servent les entreprises compétitives que nous avons rencontrées pour mobiliser les ressources afin de saisir des opportunités ou contrer les menaces qui ont été détectées. Ces processus sont identifiés et décrits dans le tableau 14.

Tableau 14. Synthèse – capacité de mobilisation

| Processus | Entreprises ¹ | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | F | K |
| Formation | | | | | | |
| Activités qui concourent à l'acquisition de nouvelles connaissances pour le personnel. | X | X | X | X | X | X |
| Amélioration continue | | | | | | |
| Activités qui permettent soit d'améliorer la qualité de ses produits, soit son fonctionnement interne. | X | X | X | X | X | X |
| Acquisition d'une nouvelle expertise | | | | | | |
| Activités qui permettent de bénéficier d'une expertise/compétence dont elle ne dispose pas en son sein. | | | | X | X | X |
| Optimisation de l'outil de production | | | | | | |
| Activités qui permettent à l'entreprise d'améliorer le taux d'utilisation de ses équipements. | | | | | | X |
| Mobilisation de ressources financières | | | | | | |
| Activités qui permettent à l'entreprise de disposer de nouvelles ressources financières. | X | | X | X | X | X |

¹ La case est cochée à chaque fois qu'une routine associée à ce processus ou cette pratique d'affaires managériale est observée dans l'entreprise.

Source : notre conception.

Les prochaines lignes seront consacrées à une présentation des processus observés au sein de chacune des entreprises.

1.2.2.1 Cas A

Les processus observés dans cette entreprise sont la formation, l'amélioration continue et la mobilisation de ressources financières.

Formation. Les formations dans l'entreprise A sont généralement assurées en interne par le directeur ou des employés plus expérimentés. Au cours des trois dernières années, l'entreprise a financé des formations pour les employés de la production. Les autres catégories d'employés (marketing/vente, comptabilité) n'ont pas bénéficié de formations financées par l'entreprise sur la même période.

Amélioration continue. L'entreprise A est une organisation où la remise en cause apparaît comme une préoccupation fondamentale. Cette entreprise améliore régulièrement ses façons de faire. Des réunions sont tenues régulièrement pour tous les projets; il y a des échanges constants entre les employés et leurs supérieurs sur le travail. Afin d'améliorer la qualité de certains produits, l'entreprise n'hésite pas à solliciter ses consommateurs. Ce fut le cas, par exemple, pour l'introduction de la bouillie au poisson où « au fur et à mesure, avec les dégustations des consommateurs et leurs réactions, le dosage était réorganisé pour améliorer la qualité du produit ». C'est le cas actuellement pour le dernier produit mis sur le marché qui doit être amélioré au niveau d'une de ses propriétés.

Mobilisation de ressources financières. L'entreprise A a bénéficié de concours financiers externes qui lui ont permis de développer son entreprise à travers, par exemple, l'achat de nouveaux équipements.

1.2.2.2 Cas B

Les processus observés dans cette entreprise sont la formation et l'amélioration continue.

Formation. Dans cette entreprise, des formations sont réalisées en interne; c'est de l'autoapprentissage. L'entreprise ne dispose pas de moyens pour faire former ses employés à l'étranger ou faire venir des experts internationaux sur place, d'où le choix de l'autoformation. Le propriétaire-dirigeant nous explique :

Il faut savoir aussi que notre personnel est surtout autoformé puisque nous encourageons cela en mettant à leur disposition des outils pour qu'ils puissent étudier. Nous avons perdu beaucoup d'argent en travaillant de cette façon. Mais une PME comme la nôtre n'a pas les moyens financiers pour faire venir un spécialiste de l'extérieur parce qu'il faut prendre en compte le coût de logement, son coût de vie ici, sa ration journalière, son entretien et tout. Ce sont normalement des coûts que l'entreprise devrait supporter mais comme nous n'en avons pas les moyens, on se tourne vers le personnel du service technique de notre entreprise. Il y a eu beaucoup de pertes, il y a eu beaucoup d'à peu près, mais les choses se sont corrigées avec le temps.

Il y a aussi des formations externes qui ont été financées pour les employés du marketing/vente et pour le personnel de la comptabilité.

Amélioration continue. Dans l'entreprise B, l'amélioration continue est une préoccupation importante. À cet effet, il existe des échanges réguliers (critiques) entre les subordonnés et leurs supérieurs concernant le travail. Le propriétaire-dirigeant dit que son entreprise est toujours à la recherche de nouvelles façons de faire. Il y a des situations où ils ont adapté les équipements reçus pour répondre aux problématiques locales ou trouver des réponses satisfaisantes aux demandes de la clientèle (p. ex., gouvernement).

1.2.2.3 Cas C

Les processus identifiés dans cette entreprise sont la formation, l'amélioration continue et la mobilisation de ressources financières.

Formation. L'entreprise C et ses membres ont participé à des formations externes à l'entreprise; certaines de ces formations ont été financées par l'entreprise et d'autres étaient gratuites. Toutefois, au cours des trois dernières années, aucune unité de l'entreprise (production, marketing/vente) n'a bénéficié de formation externe. Les formations ont été réalisées en interne par les employés plus expérimentés.

Amélioration continue. L'entreprise C essaie continuellement d'innover au niveau des produits. Au fil des années, elle a élargi son portefeuille de produits par des créations internes. Dans le fonctionnement, les subordonnées et leurs supérieurs partagent des critiques sur leur travail. L'entreprise est toujours à la recherche de nouvelles façons de faire. Elle observe aussi les produits concurrents de meilleure qualité pour apprendre et mieux rivaliser avec eux sur le marché.

Mobilisation de ressources financières. L'entreprise C a sollicité (et obtenu en 2014) un prêt financier qui lui a permis d'acheter du matériel (emballage), de nouveaux équipements et de financer la réalisation d'une étude de marché. Dans le passé, l'entreprise avait déjà bénéficié d'autres concours financiers (de moindre importance).

1.2.2.4 Cas D

Les processus observés dans cette entreprise sont la formation, l'amélioration continue, la mobilisation des ressources financières et l'acquisition d'une nouvelle expertise (en cours).

Formation. Le propriétaire-dirigeant de l'entreprise a bénéficié de plusieurs formations (en gestion) financées par le gouvernement ou des organismes internationaux avant le démarrage effectif de l'activité. De manière générale, les formations sont assurées en interne par le directeur ou un employé plus expérimenté. Au cours des trois dernières années, les employés de la production ont bénéficié de formations externes qui étaient subventionnées.

Amélioration continue. L'amélioration continue est ressortie des entretiens comme une préoccupation fondamentale de l'entreprise. C'est dans cette logique qu'elle accueille régulièrement des étudiants (formation d'ingénieur agroalimentaire) en stage académique. L'entreprise est toujours à la recherche de nouvelles façons de faire soit à travers des recherches sur Internet, soit en posant des questions à des ingénieurs, soit en observant de manière critique les produits des concurrents.

Acquisition d'une nouvelle expertise. Le propriétaire-dirigeant est en train de s'organiser pour recruter un ingénieur. C'est dans la perspective de renforcer les compétences internes pour pouvoir faire face à la concurrence qui s'annonce croissante avec les produits importés.

Mobilisation des ressources financières. L'entreprise D, à divers moments de son parcours, a sollicité des financements externes pour faire grandir son entreprise. Ces apports externes ont pris la forme soit d'augmentation de capital, soit de prêt.

1.2.2.5 Cas F

Dans cette entreprise, les processus observés sont la formation, l'amélioration continue, l'acquisition d'une nouvelle expertise et la mobilisation de ressources financières.

Formation. Dans l'entreprise F, les formations sont essentiellement assurées en interne par des employés plus expérimentés. Au cours des trois dernières années, aucun des employés de la production, du marketing/vente ou de la comptabilité n'a bénéficié de financement à des fins de formation.

Amélioration continue. L'amélioration continue est une préoccupation fondamentale dans l'entreprise. Avec l'expertise (ingénieurs) dont elle dispose en interne, elle est toujours à la recherche de nouvelles façons de faire. C'est cette philosophie et l'envie d'être toujours compétitive sur le marché qui ont conduit l'entreprise à renouveler entièrement son matériel de production. Dans cette entreprise, les responsables et les subordonnés échangent régulièrement des critiques sur le travail.

Acquisition d'une nouvelle expertise. L'entreprise dispose déjà en son sein de l'expertise requise et n'a pas eu besoin de faire appel à de nouvelles expertises. Mais elle collabore souvent avec certains fournisseurs pour apporter une réponse idoine aux nouveaux arrivants (produits) sur le marché.

Mobilisation de ressources financières. Le développement et la survie de l'entreprise ont été possibles grâce aux concours financiers externes (mais non bancaires). Ces appuis financiers proviennent du propriétaire-dirigeant.

1.2.2.6 Cas K

Tous les processus ont été observés dans cette entreprise, soit la formation, l'amélioration continue, l'acquisition d'une nouvelle expertise, l'optimisation de l'outil de production et la mobilisation de ressources financières.

Formation. Dans l'entreprise K, les formations sont essentiellement assurées en interne. Elles ne concernent généralement que le personnel technique ou lié à la production.

Amélioration continue. L'entreprise F est toujours à la recherche de nouvelles façons de faire. Le dirigeant fait d'ailleurs partie d'un réseau mondial de chocolatiers où la qualité est un critère non négociable.

Acquisition d'une nouvelle expertise. Afin de valider son repositionnement stratégique, l'entreprise F a utilisé les services d'un expert en marketing (consultant). L'étude réalisée par ce consultant « [...] leur a permis de comprendre l'importance du marché de niche et les a décidés à s'engager [...] » affirme le propriétaire-dirigeant.

Optimisation de l'outil de production. L'entreprise K se sert des équipements actuels pour fabriquer ses nouveaux produits. Elle s'est mise dans une logique d'optimisation des équipements actuels au lieu de rechercher de nouveaux équipements.

Mobilisation de ressources financières. L'entreprise K a bénéficié de financements d'institutions financières qui lui ont permis de grandir et de passer un cap (installation dans ses propres locaux, par exemple). Au moment où nous réalisons les entretiens (été 2016), le propriétaire-dirigeant était à la recherche de financement pour développer son nouveau produit (particulièrement pour financer le design et la production).

Dans l'ensemble, au niveau de la capacité de mobilisation, on observe deux pôles principaux, l'apprentissage (formation, amélioration continue, acquisition d'une nouvelle expertise) et la mobilisation de ressources financières. En ce qui concerne l'apprentissage, il y a une forte orientation interne : les formations sont généralement assurées en interne par le propriétaire-dirigeant ou un employé expérimenté. Sur le plan financier, la disponibilité ou l'accès à des ressources financières a facilité la croissance des entreprises à différents moments de leur parcours. Les sources de financement sont variées, formelles et informelles.

1.2.3 Capacité de renouvellement des ressources

Cette section devrait permettre d'apporter une réponse à la question suivante : *comment les PME camerounaises renouvellent-elles leurs ressources?*

Différents processus mobilisés par les PME manufacturières camerounaises pour renouveler leurs ressources ont été observés. Ceux-ci sont identifiés et décrits dans le tableau 15.

Tableau 15. Synthèse – capacité de renouvellement

| Processus | Entreprises ¹ | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | F | K |
| Renouvellement des équipements Achat de matériel neuf ou d'occasion. | X | X | X | X | X | |
| Optimisation du processus de production Activité qui contribue à rendre la production plus efficiente. | X | X | | | X | |
| Restructuration de l'entreprise Réorganisation des tâches au sein de l'entreprise. | X | | | X | | X |
| Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise Agrandissement du portefeuille de l'entreprise. | X | X | X | X | | X |
| Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique) Se lancer sur un nouveau segment de marché. | X | X | X | X | X | X |

¹ La case est cochée à chaque fois qu'une routine associée à ce processus ou cette pratique d'affaires managériale est observée dans l'entreprise.

Source : notre conception.

1.2.3.1 Cas A

Dans l'entreprise A, tous les processus ont été identifiés. Ils sont présentés dans les lignes suivantes.

Renouvellement des équipements. L'entreprise A a acheté de nouvelles machines afin d'automatiser l'ensemble de sa chaîne de production.

Optimisation de processus de production. L'entreprise A a redéfini son processus de production pour éliminer les goulots d'étranglement.

Restructuration de l'entreprise. Le propriétaire-dirigeant a introduit un maillon intermédiaire dans la ligne hiérarchique : « les managers juniors ». Le poste de contrôleur de gestion a aussi été créé et a été pourvu. Pour le dirigeant, la création de ce poste s'imposait parce que l'entreprise était devenue « une vache à lait pour certains employés malveillants ».

Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise. Depuis sa création, l'entreprise A a fait grandir son portefeuille de produits. Elle a mis sur le marché un nouveau produit au cours des trois dernières années. Et au moment où nous rencontrons le dirigeant (été 2016), le développement d'un nouveau produit était en cours.

Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique). Au cours des trois dernières années, l'entreprise A déclare avoir introduit ses produits dans une localité où elle n'était pas présente avant, tout en s'introduisant dans un nouveau segment de marché. Elle vend actuellement des produits qui ne faisaient pas partie de sa gamme traditionnelle (p. ex., aliments pour animaux).

1.2.3.2 Cas B

Dans l'entreprise B, nous avons pu identifier les processus présentés dans les lignes ci-après.

Renouvellement des équipements. L'entreprise B a acheté de nouveaux équipements et a adopté une nouvelle technologie, en passant de l'ultrafiltration à l'osmose inversé.

Optimisation de processus de production. Afin d'améliorer sa productivité, l'entreprise B a adopté une nouvelle technologie qui a entraîné la modification de son processus de production. Elle a aussi adapté la technologie importée aux réalités locales, en mettant en place une chaîne de traitement qui respecte les normes internationales (OMS) mais celle-ci est différente du système conçu par son fournisseur.

Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise. Au cours des trois dernières années, l'entreprise B a mis sur le marché de nouveaux produits : des équipements pour le traitement de l'eau.

Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique). L'entreprise B a créé de nouvelles agences menant à un élargissement du réseau distribution. Elle s'est aussi introduite dans un nouveau segment de marché.

1.2.3.3 Cas C

Dans l'entreprise C, trois processus ont été identifiés pour la capacité de renouvellement. Il s'agit du renouvellement des équipements, de l'introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise et de la modification de son positionnement sur le marché.

Renouvellement des équipements. L'entreprise C a acheté de nouvelles machines grâce aux concours financiers mobilisés.

Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise. Depuis sa création, l'entreprise C a fait croître son portefeuille de produits en concevant et en

mettant sur le marché plusieurs nouveaux produits. Au cours des trois dernières années, l'entreprise C s'est investie dans la conquête de nouveaux clients et a aussi développé des produits pour une clientèle spécifique (produits pour diabétiques).

Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique). L'entreprise C s'est introduite sur un nouveau segment de marché tel que dit plus haut.

1.2.3.4 Cas D

Dans l'entreprise D, plusieurs processus qui relèvent de la capacité de renouvellement ont été identifiés. Nous les présentons dans les lignes suivantes.

Renouvellement des équipements. L'entreprise D a acheté de nouvelles machines afin d'améliorer les conditions de travail du personnel ainsi que sa productivité.

Restructuration de l'entreprise. L'entreprise a créé un point de vente dans la ville de Douala pour assurer la distribution de ses produits dans cette localité. Cette expansion est consécutive à une invitation d'un ancien client (autrefois basé à Yaoundé) qui s'est installé dans cette nouvelle localité.

Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise. Depuis sa création, l'entreprise D a agrandi son portefeuille de produits, notamment en mettant en place un nouveau produit au cours des trois dernières années. Lors de notre entretien (été 2016), le développement d'un nouveau produit était en cours.

Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique). Au cours des trois dernières années, l'entreprise D déclare avoir introduit ses produits dans une localité où elle n'était pas présente avant (Douala). Cette introduction s'est faite par l'intermédiaire d'un de ses anciens clients qui s'était installé dans cette ville et appréciait la qualité des produits. Depuis, l'entreprise D a créé une agence dans cette

ville avec une employée. Elle s'est introduite aussi dans un nouveau segment de marché.

1.2.3.5 Cas F

Dans l'entreprise F, nous avons identifié le renouvellement des équipements, l'introduction dans un nouveau segment, l'introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise, l'amélioration du système de production et le déménagement dans leurs propres locaux. Nous les présentons dans les lignes suivantes.

Renouvellement des équipements. L'entreprise F a acheté de nouvelles lignes de production, des machines neuves pour remplacer le matériel de seconde main avec lequel elle a démarré ses activités. Cette modification était motivée par la volonté « d'être compétitive sur le marché et avec de nouvelles formes de produits » déclare le dirigeant.

Optimisation du processus de production. L'acquisition de nouveaux équipements a aussi entraîné une amélioration du processus de production de l'entreprise. Cette acquisition, combinée au déménagement dans les nouveaux locaux de l'entreprise (plus grands et mieux aménagés), a contribué à l'amélioration de la productivité de l'entreprise, qui est l'un des objectifs de cette dernière.

Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise. L'entreprise F n'a pas mis de nouveaux produits sur le marché au cours des trois dernières années mais elle est actuellement en train d'en développer un pour concurrencer un produit importé.

Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique). L'entreprise F s'est introduite dans un nouveau marché géographique au cours des trois dernières années avec les mêmes produits.

1.2.3.6 Cas K

Dans l'entreprise K, on retrouve comme processus la restructuration de l'entreprise, l'introduction de nouveaux produits dans son portefeuille et la modification de son positionnement sur le marché. Ils sont présentés dans les lignes suivantes.

Restructuration de l'entreprise. Le propriétaire-dirigeant affirme que l'introduction du nouveau produit (dernier né) dans l'entreprise a entraîné des changements organisationnels à divers niveaux : production, marketing, commercialisation.

Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise. L'entreprise K a introduit de nouveaux produits dans son portefeuille au cours des trois dernières années. Elle a développé un nouveau format pour son produit classique pour atteindre une nouvelle catégorie de clients.

Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique). L'entreprise K s'est récemment investie dans un nouveau segment de marché (clientèle haut de gamme) avec la mise sur pied d'une nouvelle version de son produit principal. Elle s'est aussi intéressée à une nouvelle clientèle avec l'introduction d'un nouveau produit dans son portefeuille (cacahuètes salées).

Dans la capacité de renouvellement, on peut constater que nous avons à faire à des entreprises innovantes, caractéristiques des entreprises performantes. Ces entreprises mettent en place de nouveaux produits, renouvellent leurs équipements et investissent de nouveaux segments de marché. Mais ces modifications ou améliorations

techniques et commerciales ne sont pas nécessairement accompagnées de croissance ou de modifications organisationnelles. Une situation qui expose ces entreprises à des risques ou à une crise organisationnelle.

2. ANALYSE INTERCAS

L'analyse intercas est un complément à l'analyse individuelle dans la recherche de régularités (*patterns*) ou la recherche de sens dans les données. Elle permet aussi de réduire l'influence de certains biais (quantité limitée de données, vivacité de certains répondants, rejet par inadvertance de preuves contraires, etc.) sur les conclusions découlant de l'analyse individuelle (Eisenhardt, 1989).

Le but de cette section est de mettre en exergue des traits communs ou des différences existant dans la mobilisation des capacités dynamiques par les entreprises étudiées. En outre, cette analyse devrait permettre de mieux cerner le comment et le pourquoi concernant l'opérationnalisation des capacités dynamiques en contexte camerounais. Le travail consiste à confronter les résultats de chaque entreprise à ceux des autres, de façon globale ou à partir de paramètres spécifiques. Eisenhardt (1989) recommande diverses options pour la réalisation d'une analyse croisée des cas : regroupement en fonction de la source de données, par paire, par catégorie (suivant la littérature ou la question de recherche). Suivant ces recommandations, différents regroupements ont été opérés pour réaliser l'analyse intercas.

La première sous-section, capacités et pratiques d'affaires, est consacrée à l'analyse globale où les résultats sont confrontés par catégorie (capacités et pratiques d'affaires). Cet exercice permet d'observer et de discuter des traits communs et des différences dans l'opérationnalisation des capacités dynamiques.

La deuxième sous-section sera consacrée à la comparaison des cas les plus performants. Il a été observé que certaines entreprises affichaient des scores élevés

(évaluation de la croissance du chiffre d'affaires) et presque similaires, dans certains cas. Cela a conduit à se demander si ces niveaux de performance pouvaient découler d'une combinaison standard dans l'opérationnalisation des capacités dynamiques.

Les deux sous-sections suivantes essaient d'identifier l'influence d'autres variables dans l'opérationnalisation des capacités dynamiques. La troisième sous-section s'intéresse à l'influence de l'âge de l'entreprise. Considérant que les capacités changent avec le temps (Teece, 2012), il apparaissait intéressant de voir dans quelle mesure cette variable aurait pu influencer la mobilisation des capacités dynamiques. Cette analyse va être conduite à partir des données de trois entreprises ayant exactement le même nombre d'années d'existence (16 ans).

La quatrième sous-section s'intéresse à l'influence d'une variable externe : l'importance de la concurrence étrangère. La recension de la littérature a fait ressortir que le dynamisme de l'environnement externe modère la relation entre les capacités dynamiques et la performance (Drnevich et Kriauciunas, 2011; Wilden *et al.*, 2013), mais il est question de voir si celle-ci influence aussi la mobilisation des capacités dynamiques.

2.1 Capacités et pratiques d'affaires

Le tableau 16 nous donne une vue synoptique des processus ou pratiques d'affaires managériales mobilisés par les entreprises étudiées. On constate que la capacité de détection est celle où on retrouve un plus grand nombre de processus communs aux entreprises. Dans cette capacité, les processus les plus présents ou partagés sont le contrôle de gestion (6)⁵⁴, la veille concurrentielle (6), l'évaluation de la satisfaction des consommateurs (6), l'évaluation de la satisfaction des clients (6), la veille technologique (5) et la recherche (4).

⁵⁴ Le chiffre entre parenthèses indique le nombre d'entreprises où la pratique d'affaires a été identifiée.

Dans la capacité de mobilisation, l'optimisation de l'outil de production a été identifiée dans une seule entreprise. L'acquisition d'une nouvelle expertise a été mise en œuvre dans deux entreprises. Dans cette capacité, la formation (6), l'amélioration continue (6) et la mobilisation des ressources financières (5) apparaissent comme les processus ou les pratiques d'affaires managériales les plus souvent mis en place.

La capacité de renouvellement a fait ressortir cinq processus parmi lesquels, l'introduction de nouveaux produits dans le portefeuille (5), la modification du positionnement (5) et le renouvellement des équipements (5) sont apparus comme les plus mobilisés.

Cette première lecture donne l'impression que les pratiques d'affaires sont assez uniformes dans le groupe d'entreprises étudiées. Pourtant, un regard plus détaillé (tableaux 17, 18 et 19) fait apparaître des différences au niveau des routines (pratiques d'affaires opérationnelles) associées aux processus évoqués plus haut. Nous en discuterons dans les paragraphes suivants.

Tableau 16. Distribution des pratiques d'affaires par entreprise

| Capacités | Processus (pratiques d'affaires managériales) | FRQ ^b | Entreprises ^a | | | | | |
|-----------|---|------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| | | | A | B | C | D | F | K |
| Détection | Recherche. | 4 ^c | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Identification des besoins des consommateurs. | 3 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Évaluation de la satisfaction des consommateurs. | 6 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Évaluation de la satisfaction des clients. | 6 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Veille technologique. | 5 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Veille concurrentielle. | 6 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Contrôle de gestion. | 6 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Tableau 16. Distribution des pratiques d'affaires par entreprise (suite)

| Capacités | Processus (pratiques d'affaires managériales) | FRQ ^b | Entreprises ^a | | | | | |
|----------------|---|------------------|--------------------------|---|---|---|---|---|
| | | | A | B | C | D | F | K |
| Mobilisation | Formation. | 6 | | | | | | |
| | Amélioration continue. | 6 | | | | | | |
| | Acquisition d'une nouvelle expertise. | 2 | | | | | | |
| | Optimisation de l'outil de production. | 1 | | | | | | |
| | Mobilisation de ressources financières. | 5 | | | | | | |
| Renouvellement | Renouvellement des équipements. | 5 | | | | | | |
| | Optimisation du processus de production. | 3 | | | | | | |
| | Restructuration de l'entreprise. | 3 | | | | | | |
| | Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille. | 5 | | | | | | |
| | Modification du positionnement. | 5 | | | | | | |

^a La case est grisée à chaque fois que la pratique d'affaires a été identifiée dans une entreprise (à travers les routines associées). C'est le même principe qui guide la construction des tableaux 17, 18 et 19.

^b FRQ = fréquence.

^c Représente le nombre d'entreprises au sein desquelles la pratique d'affaires a été identifiée.

Source : notre conception.

2.1.1 Capacité de détection

La capacité de détection est le reflet de la capacité entrepreneuriale de la firme. Dans la capacité de détection, sept pratiques d'affaires managériales ou processus ont été identifiés (tableau 17) : recherche, identification des besoins des consommateurs, évaluation de la satisfaction des consommateurs, évaluation de la satisfaction des clients, veille technologique, veille concurrentielle et contrôle de gestion. Nous allons les parcourir.

2.1.1.1 Recherche

La recherche est un processus où on a retrouvé trois routines. Parmi celles-ci, la *conception de machines* a été réalisée par deux entreprises (C et D). Cela traduit le dynamisme des entrepreneurs mais aussi l'absence de moyens pour acquérir des équipements neufs ou de seconde main. Durant leur parcours, ces deux entreprises ont bénéficié de soutien financier (prêts) pour combler leur besoin en équipements.

La *sollicitation d'experts externes* est une pratique observée dans les entreprises A et C. Dans les deux cas, c'était dans le cadre du développement de nouveaux produits. Ce faible recours à l'expertise externe (peut-être dû à la modicité de ressources financières) pourrait limiter la capacité de l'entreprise à se renouveler. Elle est privée d'apport de nouvelles connaissances ou idées et dans ces conditions, elle doit se satisfaire de l'inspiration ou des connaissances limitées de son dirigeant et de son personnel. Au stade actuel, cela ne semble pas avoir été très préjudiciable pour les entreprises mais combien de temps cela va-t-il durer dans le nouveau contexte économique plus internationalisé et ouvert à la concurrence étrangère?

Quatre entreprises s'investissent dans la *conception interne* de leur produit (A, C, D et F) avec chacune leurs spécificités. L'entreprise F dispose d'ingénieurs qualifiés et cette activité relève de leur responsabilité une fois que les nouvelles idées sont identifiées provenant soit du dirigeant, soit des commerciaux. Les moyens financiers de l'entreprise F lui permettent de disposer de ce niveau d'expertise en interne. Son propriétaire-dirigeant n'a pas d'expertise-métier pour s'impliquer de façon opérationnelle dans l'entreprise. Ce n'est pas le cas pour les entreprises A et D où les dirigeants ont démarré leur activité de façon autonome à partir de leur savoir-faire individuel. Aujourd'hui, ces deux dirigeants demeurent encore les personnes clés en termes de conception de nouveaux produits dans leurs entreprises. L'entreprise C a la particularité que le dirigeant fondateur s'est retiré du management de l'entreprise pour se consacrer à la production. Il occupe actuellement le poste de chef de production et

c'est de cette position qu'il met tout son savoir-faire (20 ans d'expérience acquise avant la création de l'entreprise C) et sa créativité au service de l'entreprise et qu'il impulse toutes les nouvelles créations malgré les moyens rudimentaires dont il bénéficie. Pour améliorer la qualité de l'expertise en interne, l'entreprise D a prévu le recrutement d'un ingénieur; cela fait partie des stratégies pour se préparer à l'augmentation annoncée de la concurrence sur le marché local. Dans les entreprises B et K, il n'y a pas (ou plus⁵⁵) de conception interne. Dans les deux cas, cela peut être expliqué par la nature des produits qui sont très classiques ou qui ont été conservés ainsi (l'eau et la pâte de chocolat). Mais surtout, on peut aussi évoquer des comportements stratégiques différents. L'entreprise B est positionnée sur un segment de marché (vente de l'eau potable en vrac ou sans conditionnement) où elle est pionnière et leader (et pas menacée par les concurrents existants qui disposent de moyens beaucoup plus modestes) et a de fortes marges de croissance. Par contre, l'entreprise K s'était « entêtée » à battre celui qui était il y a encore quelques années⁵⁶, son unique et principal concurrent. C'est récemment (en 2015) que la direction a pris conscience qu'elle pouvait se développer autrement (sur des marchés de niche) et a commencé à réfléchir à modifier son positionnement et à introduire d'autres produits dans son portefeuille (même s'ils ne sont pas liés à son cœur de métier, la fabrication du chocolat).

On retient que la recherche est une activité qui est présente de manière plus ou moins embryonnaire dans les entreprises étudiées. Cette situation est due à la modicité des moyens mais aussi à la concentration des activités de conception au sein de l'entreprise et entre les mains du propriétaire-dirigeant lorsqu'il dispose du savoir-faire nécessaire. Les technologies utilisées pour réaliser leur production ne doivent pas être très complexes.

⁵⁵ Parce qu'à la création, l'entreprise K a développé sa formule, mais depuis, plus d'efforts ne semblent avoir été fournis dans ce domaine.

⁵⁶ De grandes entreprises se sont installées depuis sur ce marché avec des moyens très importants.

2.1.1.2 *Identification des besoins des consommateurs*

L'identification des besoins des consommateurs révèle cinq routines. On pourrait dire « à chaque entreprise sa pratique ». L'entreprise K est la seule où aucune routine n'a été identifiée. On comprend aussi que son portefeuille de produits n'ait pas été renouvelé jusqu'à récemment. Dans les autres entreprises, on retrouve une diversité de routines : l'intuition du dirigeant, la collaboration avec les clients, l'étude de marché, retour et suggestions des clients, suivi de l'évolution des ventes.

À la suite des entrevues réalisées, nous comprenons que ce n'est pas une préoccupation fondamentale ou très enracinée dans les entreprises rencontrées. Les routines traduisent des comportements proactifs (intuition du dirigeant, collaboration avec les clients, étude de marché) et réactifs (retours et suggestions des clients, suivi de l'évolution des ventes). De façon globale, on ne perçoit pas une culture ou un besoin de comprendre le consommateur. En n'étudiant pas les besoins des consommateurs de manière régulière ou systématique, les entreprises prennent le risque de passer à côté d'opportunités très intéressantes ou d'évolutions significatives du marché. La situation du marché ne l'impose peut-être pas⁵⁷ : les marges de croissance pouvant être grandes ou les besoins à satisfaire étant encore très élevés. De fait, la connaissance des consommateurs apparaît très liée aux ventes comme on peut le voir avec l'évaluation de la satisfaction des consommateurs.

2.1.1.3 *Évaluation de la satisfaction des consommateurs*

L'évaluation de la satisfaction des consommateurs est un processus dominé par des approches indirectes (rapport journalier des commerciaux, suivi des ventes,

⁵⁷ Nous avons pu observer que l'une des entreprises en difficulté parmi celles que nous avons rencontrées souffre de ce manque : elle n'a pas pu anticiper le changement dans les goûts des consommateurs. Ces derniers se sont détournés de son produit principal pour un produit de substitution qui est importé. Ce produit importé a conquis des parts de marché au fil des ans. C'est l'analyse et la recherche d'informations effectuées à la suite d'une baisse régulière des ventes qui a permis à cette entreprise de comprendre la situation.

retour des clients). Cela traduit le fait que les ventes demeurent le principal baromètre utilisé par les entreprises pour connaître la satisfaction des consommateurs. La limite de cet indicateur est qu'il permet seulement de détecter le problème mais pas sa source, c'est-à-dire ce qui peut être à l'origine des insatisfactions. D'ailleurs, les répondants avaient tendance à évoquer les mêmes routines pour la satisfaction des clients; cette dernière est en réalité un *proxy* pour connaître la satisfaction des consommateurs (qui ne serait pas une préoccupation directe). Les entrepreneurs adoptent ainsi une position réactive les empêchant de se parer contre d'éventuelles actions massives des concurrents, notamment les concurrents étrangers qui sont plus difficiles à voir venir ou dont l'arrivée sur le marché local peut être plus difficile à anticiper.

2.1.1.4 *Évaluation de la satisfaction des clients*

Pour l'évaluation de la satisfaction des clients, aucune routine n'est véritablement prépondérante. Le suivi des ventes est présent dans 50 % des entreprises. Encore une orientation centrée sur les chiffres et moins sur les aspects non financiers. Cette seconde dimension est tout de même couverte par d'autres pratiques qui paraissent moins régulières, à l'exception des rapports journaliers des commerciaux : boîtes à suggestions, démarches (appels, visites) vers les clients. Il convient de noter une pratique singulière mise en place par l'entreprise K : elle a fait de son réseau de distributeur une famille où les informations circulent librement. L'entreprise a donc moins d'efforts à faire pour obtenir l'information. Ce système a été mis en place par le dirigeant dès les premières années de son activité à la suite de son expérience dans la commercialisation des produits de l'entreprise. Ce sentiment d'appartenance (créé et entretenu par diverses actions de l'entreprise) assure des liens forts entre l'entreprise et ses distributeurs.

2.1.1.5 Veille technologique

Des routines variées ont été observées dans la veille technologique. Un fait marquant c'est que seulement deux entreprises sur six ont participé à des foires internationales. C'est pourtant le lieu pour découvrir les meilleures avancées technologiques dans un secteur d'activités. Cela est probablement justifié par la modicité des ressources financières disponibles. Ce manque est compensé par la recherche sur Internet; une routine qui est adoptée par 50 % des entreprises. Une seule entreprise (B) collabore avec les fournisseurs et deux autres (D et F) observent les produits des concurrents.

2.1.1.6 Veille concurrentielle

La veille concurrentielle dans les entreprises compétitives étudiées est limitée à deux routines : l'étude de marché et l'observation et l'analyse des produits des concurrents. L'étude de marché a été identifiée dans deux entreprises sur six alors qu'elle est sporadique et non renouvelée même dans des contextes de turbulence de marché comme celui qui caractérise présentement la situation au Cameroun. Une des entreprises de l'échantillon n'en a jamais fait depuis sa création. Certains dirigeants ne considèrent pas l'étude de marché comme une activité pertinente dans les pays africains où les besoins sont nombreux.

L'activité prépondérante dans ce processus c'est l'observation et l'analyse des produits des concurrents; toutes les entreprises le font. La veille concurrentielle est donc orientée produit. Les entreprises ne semblent pas s'intéresser aux dynamiques du marché, aux informations sectorielles (part de marché, etc.). Elles n'observent que ce qui est visible...

2.1.1.7 Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion serait peu sophistiqué dans les PME manufacturières étudiées. C'est du moins ce que traduisent les routines observées. Aucune entreprise n'a fait mention de l'utilisation d'un système de mesure de la performance. La présence des tableaux de bord de gestion fait montre d'une volonté d'avoir une vue synthétique de la bonne marche de l'entreprise. La taille et les moyens disponibles peuvent expliquer cette situation, les capacités managériales disponibles aussi. Dans l'entreprise A, par exemple, l'introduction d'un contrôleur de gestion est plus motivée par la volonté de réduire les comportements malveillants des employés que par le suivi des objectifs de l'entreprise. On n'est pas encore entièrement dans une dynamique de gestion de la performance malgré les ambitions de croissance.

Tableau 17. Détection des opportunités et menaces (processus et routines)

| Processus | Routines | A | B | C | D | F | K |
|---|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Recherche | Conception interne. | ■ | | ■ | ■ | ■ | |
| | Sollicitation d'experts externes. | ■ | | ■ | | | |
| | Conception de machines. | | | ■ | ■ | | |
| Identification des besoins des consommateurs | Recours à l'intuition du dirigeant. | ■ | | | | | |
| | Collaboration avec les clients. | | | ■ | | | |
| | Étude de marché. | | ■ | | | | |
| | Informations générales. | | ■ | | | | |
| | Retours et suggestions des clients | | ■ | | | | |
| | Suivi de l'évolution des ventes. | | | | | | ■ |
| Évaluation de la satisfaction des consommateurs | Rapport journalier des commerciaux. | ■ | | | | | |
| | Suivi des ventes. | ■ | | | | | ■ |
| | Utilisation des boîtes à suggestions. | | ■ | | | | |
| | Retours directs des consommateurs. | | | | ■ | | |
| | Retours des clients. | | ■ | ■ | ■ | | ■ |

Tableau 17. Détection des opportunités et menaces (processus et routines) (suite)

| Processus | Routines | A | B | C | D | F | K |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| Évaluation de la satisfaction des clients | Rapport journalier des commerciaux. | ■ | | | | | |
| | Suivi des ventes. | ■ | | | ■ | ■ | |
| | Dialogue /échange avec le client (<i>communauté de partage</i>). | | | | | | ■ |
| | Utilisation des boîtes à suggestions. | | ■ | | | | |
| | Retours de la clientèle. | | ■ | ■ | | | |
| | Démarches (appels, visites) vers les clients. | | | | ■ | ■ | |
| Veille technologique | Collaboration avec les fournisseurs. | | ■ | | | | |
| | Participation à des foires internationales/formations. | ■ | | | | | ■ |
| | Observation des produits des concurrents. | | | | ■ | ■ | |
| | Recherche sur Internet. | | ■ | | ■ | | ■ |
| Veille concurrentielle | Observation et analyse des produits des concurrents. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Étude de marché. | ■ | ■ | | | | |
| Contrôle de gestion | Utilisation de tableaux de bord de gestion. | ■ | ■ | | | ■ | ■ |
| | Rapports de gestion internes périodiques. | ■ | ■ | | | ■ | ■ |
| | Activités et tâches du contrôleur de gestion. | ■ | ■ | | ■ | | |

Source : notre conception.

2.1.2 Capacité de mobilisation

Dans la capacité de mobilisation, cinq processus ou pratiques d'affaires managériales ont été identifiés : formation, amélioration continue, acquisition nouvelle expertise, optimisation de l'outil de production et mobilisation de ressources financières. Ces pratiques d'affaires managériales sont associées à diverses pratiques d'affaires opérationnelles ou routines (tableau 18).

2.1.2.1 *Formation*

La formation est soit réalisée en externe, soit en interne. C'est le deuxième mode (formation en interne) qui est partagé par toutes les entreprises. On en déduit que les employés sont majoritairement formés « sur le tas ». Cette option est peut-être imposée par les moyens financiers dont disposent certaines de ces entreprises ou par le fait que les tâches à exécuter sont peu complexes et ne nécessitent pas une expertise élevée.

2.1.2.2 *Amélioration continue*

Cinq pratiques d'affaires opérationnelles ont été identifiées pour l'amélioration continue. Parmi celles-ci, la recherche continue de nouvelles façons de faire et les échanges critiques entre les supérieurs et les subordonnés sont les plus partagées par les entreprises.

Les autres pratiques, les moins répandues, requièrent plus d'efforts techniques de la part de l'entreprise. L'entreprise A organise des tests (dégustations) auprès des consommateurs dont les retours lui permettent d'améliorer ses produits. L'entreprise D utilise des stagiaires académiques (généralement des étudiants qui suivent une formation d'ingénieurs sur la transformation des produits alimentaires). Les entreprises C, D et F étudient de façon systématique les produits concurrents pour détecter ou déceler les fondements de la qualité de leurs produits. Elles disposent d'une expertise en interne qui leur permet de réaliser cela. Ces pratiques qui font plus intervenir des savoirs externes sont les moins utilisées par les entreprises. C'est une façon de faire qui peut limiter l'apprentissage ou le renouvellement des connaissances en interne.

2.1.2.3 Acquisition d'une nouvelle expertise

L'acquisition d'une nouvelle expertise est mise en œuvre à travers des pratiques d'affaires opérationnelles : la collaboration avec les fournisseurs (cas F) et l'utilisation de consultants externes (K). Parmi les six entreprises étudiées, seules deux mobilisent ce processus. Ceci met en exergue le renouvellement limité des connaissances dans les entreprises étudiées comme cela a été noté précédemment. À moyen ou long terme, et conjuguée à une faible activité de formation, cela peut être préjudiciable pour les entreprises concernées dans la mesure où cela limite leur capacité de renouvellement. Les entreprises pourraient se trouver totalement incapables de réagir ou d'avoir une réaction proportionnelle advenant l'arrivée sur le marché d'un nouveau concurrent avec une innovation.

2.1.2.4 Optimisation de l'outil de production

L'optimisation de l'outil de production est une pratique d'affaires qui est mobilisée par une seule entreprise (K). Cette rareté s'explique surtout par le fait que les entreprises étudiées ont renouvelé récemment leurs équipements, comme on le verra dans la capacité de renouvellement.

2.1.2.5 Mobilisation de ressources financières

Toutes les entreprises étudiées (excepté le cas B) ont mobilisé les ressources financières externes ou sont en processus de recherche (K). Nous sommes donc en présence d'entreprises en croissance et qui ont besoin de ressources financières additionnelles pour assurer leur développement. Les types de financement sont très variés, il y a un mélange de fonds publics (p. ex., par A et K), de fonds privés institutionnels (A, C et K) et de financements informels (amis, famille) (A, D et F).

Tableau 18. Mobilisation des ressources (processus et routines)

| Processus | Routines | A | B | C | D | F | K |
|--|--|---|---|---|---|---|---|
| Formation | Formation en externe (financée par l'entreprise ou partenaires externes). | ■ | ■ | | ■ | | |
| | Formation réalisée en interne (par le dirigeant/employé plus expérimenté). | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Amélioration continue | Échanges critiques entre supérieurs/subordonnés. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| | Test auprès des consommateurs. | ■ | | | | | |
| | Recherche continue de nouvelles façons de faire. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| | Analyse critique/technique de produits concurrents de meilleure qualité ou nouveaux. | | | ■ | ■ | ■ | |
| | Utilisation de stagiaires académiques. | | | | ■ | | |
| Acquisition d'une nouvelle expertise | Collaboration avec les fournisseurs. | | | | | ■ | |
| | Utilisation de consultant externe (stratégie, métier de l'entreprise). | | | | | | ■ |
| Optimisation de l'outil de production | Utilisation des équipements existants pour différents produits. | | | | | | ■ |
| Mobilisation de ressources financières | Utilisation des prêts et concours financiers externes (banques, EMF). | ■ | | ■ | | | ■ |
| | Utilisation de subvention/financement du gouvernement ou organisme affilié. | ■ | | | ■ | | |
| | Utilisation de l'autofinancement – financement familial/amical. | ■ | | | | ■ | |
| | En recherche. | | | | | | ■ |

Source : notre conception.

2.1.3 Capacité de renouvellement

Dans la capacité de renouvellement, on retrouve les pratiques d'affaires opérationnelles suivantes (tableau 19) : renouvellement des équipements, optimisation du processus de production, restructuration de l'entreprise, introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise et modification du positionnement.

2.1.3.1 Renouvellement des équipements

Toutes les entreprises étudiées (excepté K) ont renouvelé leurs équipements grâce à l'achat d'équipements neufs. Mais au démarrage, elles ont bien souvent commencé avec des équipements rudimentaires (ou de leur propre fabrication) ou de seconde main (F, par exemple). L'achat d'équipements neufs (généralement facilité par des concours financiers externes) montre que les activités des entreprises ont grandi et ont atteint une taille qui justifie des équipements plus « performants » et qui suscitent la confiance des partenaires extérieurs (financiers).

2.1.3.2 Optimisation du processus de production

L'optimisation du processus de production est une pratique d'affaires managériale identifiée dans trois entreprises. La valeur recherchée par les entreprises était identique (améliorer l'efficacité au niveau de la production) mais les routines pour y parvenir sont différentes : élimination des goulots (cas A), redéfinition du processus de production (B) et renouvellement de la chaîne de production (F). Cette différence est liée au contexte de chaque entreprise. Dans l'entreprise B, il fallait adapter la technologie importée aux contingences locales tout en ne perdant pas sur le plan de l'efficacité. Dans l'entreprise A, l'existence de goulots était un problème réel. Pour l'entreprise F, cela passait par l'acquisition de matériel plus performant.

2.1.3.3 Restructuration de l'entreprise

La restructuration de l'entreprise est une pratique d'affaires managériale faiblement représentée dans notre échantillon. Elle sollicite deux routines, le recrutement et la mise sur pied d'un nouvel organigramme. Cela nous conduit à observer que la croissance des entreprises en termes d'activités ne s'accompagne pas toujours de croissance organisationnelle. Un comportement que l'on retrouve souvent dans les PME mais qui comporte certains risques, l'entreprise A en a fait l'expérience.

Les capacités managériales limitées empêchent peut-être de mener de front ou à la fois deux chantiers : l'expansion de l'entreprise (sur le plan commercial ou technique) et la croissance organisationnelle. La seconde est pourtant le gage de la pérennité de la première. L'écosystème d'affaires devrait fournir des solutions pour réduire ce genre de problèmes.

2.1.3.4 Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise

L'introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise est une pratique d'affaires managériale largement partagée dans notre échantillon. Il convient de préciser que la recherche a surtout pris en compte ici le fait d'avoir introduit de nouveaux produits introduits au cours des trois dernières années afin que cela reflète la réalité contemporaine. On a réalisé que cinq entreprises sur six respectaient ces critères. Certaines de ces entreprises (p. ex., A et D), comme on a pu le voir dans certains parcours, ont une histoire riche en termes de mise sur le marché de nouveaux produits. Seule une entreprise (cas F) n'a pas mis cette pratique en place au cours des trois dernières années; la situation semble toutefois vouloir évoluer alors qu'un projet était en cours de développement pour mettre sur le marché un nouveau produit afin de faire face à la concurrence des produits importés.

Dans l'ensemble, on peut dire que les entreprises de notre échantillon sont des entreprises innovantes. Ceci est le reflet de l'orientation stratégique du dirigeant, d'une part. Dans l'entreprise A, par exemple, le dirigeant s'est imposé une règle de mettre un nouveau produit sur le marché tous les deux ans. Les dirigeants de ces entreprises aimeraient toujours être parmi les meilleurs. D'autre part, cela reflète aussi l'existence de compétences et de ressources en interne ou de la capacité à en mobiliser pour mettre sur le marché de nouveaux produits.

2.1.3.5 Modification du positionnement

La modification du positionnement concerne l'ensemble des entreprises de notre échantillon. Elle renvoie à deux routines : introduction dans un nouveau segment de marché et expansion géographique. Ces deux routines sont largement partagées par les entreprises de notre échantillon (à chaque fois cinq cas sur six). Cela confirme que nous avons là des entreprises dont la croissance est à la fois géographique et numérique (augmentation/diversification de la base de clientèle).

Tableau 19. Renouvellement des ressources (processus et routines)

| Processus | Routines | A | B | C | D | F | K |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Renouvellement des équipements | Achat d'équipements neufs. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Optimisation du processus de production | Élimination des goulots. | ■ | | | | | |
| | Redéfinition du processus | | ■ | | | | |
| | Renouvellement de la chaîne de production. | | | | | ■ | |
| Restructuration de l'entreprise | Recrutement. | ■ | | | ■ | | |
| | Nouvel organigramme. | ■ | | | | | ■ |
| Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise | Produit qui n'existait pas avant dans le portefeuille. | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ |
| | Variation d'un produit existant (nouvel arôme/conditionnement nouveau). | ■ | | ■ | | | ■ |
| Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique) | Introduction dans un nouveau segment de marché. | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ |
| | Expansion géographique. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |

Source : notre conception.

2.2 Analyse des cas les plus performants

L'analyse des cas les plus performants doit permettre d'identifier les similitudes et les différences dans le cheminement pour réaliser la performance ou

améliorer la compétitivité de l'entreprise. Le travail va consister à analyser les pratiques d'affaires des entreprises affichant des scores similaires (A vs C et B vs D). Cette analyse permettra d'en savoir plus sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques et leurs effets, notamment de savoir si certains niveaux de performance peuvent être associés à des combinaisons types de pratiques d'affaires et vice-versa.

Les données de cette recherche ont fait ressortir quatre entreprises compétitives qui affichent des niveaux de performance élevés par rapport aux autres (score sur 10). De plus, ces niveaux de performance sont presque comparables au regard des scores (voir tableau 8) : A (7,5), B (8,33), C (7,5) et D (8,75). Ces similitudes sont-elles des coïncidences de chiffres ou résultent-elles de combinaisons similaires de pratiques d'affaires?

2.2.1 *A vs C*

Les entreprises A et C ont en commun d'autres éléments en plus du niveau de performance affiché. Elles ont le même âge (16 ans). Elles sont les leaders locaux dans leurs marchés respectifs (bouillies pour enfants – A et confitures – C), elles ont été créées par un individu à partir de son savoir-faire. Elles ont mobilisé des ressources financières externes pour financer leur développement, elles ont acquis de nouveaux équipements et elles se sont introduites sur de nouveaux marchés. Ces deux entreprises affichent des différences sur d'autres points. En ce qui concerne les pratiques d'affaires, on observe que le contrôle de gestion formel est pratiquement inexistant dans l'entreprise C alors qu'il a été récemment mis en place dans l'entreprise A. En termes d'évaluation des consommateurs, la pratique est ponctuelle dans l'entreprise C mais présente et formalisée dans l'entreprise A (même si elle ne se fait pas à travers un contact direct avec les consommateurs mais plutôt à travers les intermédiaires, ses clients directs). Cette observation est aussi valable en ce qui concerne l'évaluation de la satisfaction des clients. La faible diversité de la clientèle au niveau de l'entreprise C pourrait expliquer les différences de pratiques à ce niveau. La différence dans la

mobilisation et la formalisation des pratiques d'affaires ici peut s'expliquer par la taille. L'entreprise C a sept employés et fonctionne encore un peu comme une unité familiale tandis que dans l'entreprise A, on dénombre 32 personnes et elle dispose d'un plus grand volume d'activités (ventes et espace géographique couvert).

Les différences dans les pratiques entre ces deux entreprises paraissent plus liées à la taille, au style de management et aux expériences vécues (p. ex., contrôle de gestion introduit dans A à cause des pratiques de vol observées dans l'entreprise).

2.2.2 *B vs D*

Les entreprises B et D évoluent sur des marchés distincts (eau et jus de fruits respectivement) et sont de tailles différentes (25 employés pour D et 35 pour B). Le profil de leurs employés diffère aussi. Dans l'entreprise B, on retrouve du personnel très qualifié (profil ingénieur) sur le plan technique alors que dans l'entreprise D, la majorité sont des travailleurs au plancher (agent de production). Des différences nettes sont observées entre ces deux entreprises au niveau de certaines pratiques d'affaires. Dans la recherche, il n'y a aucune routine pour l'entreprise B, contrairement à l'entreprise D qui a conçu des machines (avec l'aide de technicien externe) et qui développe ses propres produits. Cette différence peut trouver justification dans la nature du produit. L'entreprise B travaille avec un produit naturel (eau) sans transformation complexe avant sa mise à la disposition des clients/consommateurs. De plus, les technologies utilisées par l'entreprise B sont essentiellement développées par des entreprises à l'étranger.

L'entreprise B consacre beaucoup de ressources pour être à jour sur les technologies concernant le traitement de l'eau et veille à adapter ses technologies aux contraintes locales. Une autre différence est observée au niveau de l'identification des besoins des consommateurs. Cette pratique est inexistante dans l'entreprise D. Cette

différence pourrait s'expliquer par le fait que la demande est croissante et l'entreprise ne subit pas fortement les effets de la concurrence à cause de la qualité de ses produits.

De façon globale, on observe ainsi qu'en dépit de niveaux de performance comparables, les entreprises utilisent des combinaisons différentes de pratiques d'affaires pour atteindre leurs objectifs. Ces résultats viennent confirmer la pertinence de la théorie de la contingence.

2.3 Analyse par rapport à l'âge

L'échantillon de cette étude dispose de trois entreprises qui ont exactement le même âge (16 ans). De plus, elles ont été créées par des entrepreneurs à partir de leur savoir-faire et elles évoluent chacune sur des marchés où la demande est croissante. Il s'agit des cas A, C et K. Les cas A et C sont implantés dans la ville de Yaoundé, capitale politique du Cameroun et le cas K se trouve à Douala, capitale économique du Cameroun.

Deux éléments distinguent l'entreprise K des deux autres entreprises. D'abord, le fait que contrairement à A et C, elle ne dispose presque pas de routines dans les processus suivants : recherche, identification des besoins des consommateurs et évaluation de la satisfaction des consommateurs. Deuxièmement, nous observons aussi qu'elle n'a pas acquis de nouveaux équipements dans un passé récent, ce qui n'est pas le cas des autres entreprises. Dans l'entreprise K, le besoin de nouveaux équipements ne s'imposait pas parce qu'elle travaillait encore en sous-capacité. De plus, à la suite des entretiens menés avec ses différents dirigeants, cette entreprise semble avoir fait preuve de moins de dynamisme que les autres en matière de mobilisation de ressources financières. Est-ce dû à la personnalité du dirigeant ou à l'éloignement des centres de décision politique? Cela mérite plus d'investigation.

À l'observation des parcours, on note que le changement de dirigeant dans l'entreprise C a donné un nouvel élan à la croissance de l'entreprise. Par contre, dans les entreprises A et K, les dirigeants sont les mêmes depuis la création. Les différences observées aujourd'hui en termes de taille pourraient s'expliquer par les stratégies de développement. L'entreprise K vient de décider de s'investir dans une niche pour faciliter sa croissance. Un choix similaire à ce qu'a fait l'entreprise C en ciblant et en améliorant son offre pour une clientèle spécifique (restaurants et hôtels). Depuis ses débuts, l'entreprise A offre des produits adaptés aux ménages à revenus faibles ou moyens; elle a construit sa croissance sur des produits de consommation de masse (à prix abordables) et dont la qualité s'améliore au fil des années.

En somme, on peut dire que les entreprises poursuivent leur croissance en utilisant des chemins spécifiques. Leur cheminement est influencé par la personnalité de leur dirigeant, les choix stratégiques effectués et les opportunités que leur offre leur environnement local.

2.4 Analyse par rapport à l'importance de la concurrence étrangère

L'importance de la concurrence étrangère a été évaluée en trois niveaux : forte, moyenne et faible⁵⁸. Les cas sont regroupés en fonction de leur évaluation de l'importance actuelle de la concurrence étrangère dans leur secteur d'activités. Cela permet d'obtenir deux groupes d'entreprises. Un groupe qui juge la concurrence étrangère importante ou forte; on retrouve ici les cas A, C, D et F. L'autre groupe est composé des entreprises qui évaluent la concurrence des entreprises étrangères comme faible dans leur secteur d'activités. Ce groupe est composé des cas B et K.

⁵⁸ Il était demandé au dirigeant de se prononcer sur l'affirmation suivante à partir d'une échelle de Likert à cinq niveaux (1 = Pas du tout d'accord; 5 = Totalement d'accord) : « Dans notre secteur d'activités, la concurrence des entreprises étrangères (ou des produits importés) est une menace sérieuse aujourd'hui ». Les évaluations ont été reclassées ainsi : 1 à 2 = faible, 3 = moyen, 4 à 5 = fort.

L'analyse comparative des pratiques d'affaires mobilisées par ces deux groupes d'entreprises fait apparaître une différence au niveau de la capacité de détection. En effet, les routines (pratiques d'affaires opérationnelles) sont presque inexistantes ou faiblement implantées pour certains processus (recherche, identification des besoins des consommateurs, évaluation de la satisfaction des consommateurs) dans les entreprises qui ne font pas face à une concurrence étrangère forte.

En outre, ces deux entreprises (B et K) ne font pas aussi face à une concurrence informelle forte et formelle forte. La faible pression concurrentielle externe pourrait expliquer pourquoi ces entreprises ne développent pas beaucoup leur capacité entrepreneuriale, la capacité de détection. Elles seraient dans une certaine zone de confort. Contrairement aux autres entreprises qui évoluent dans un environnement concurrentiel plus dynamique et se doivent d'être en veille permanente pour ne pas perdre des parts de marché à défaut d'en conquérir.

On peut en déduire que la turbulence de l'environnement influence l'adoption de pratiques d'affaires par les entreprises.

3. SYNTHÈSE GLOBALE

Dans cette section, il est question de mettre en exergue les principaux enseignements qui découlent des différentes analyses réalisées au sein des précédents paragraphes. Il convient de rappeler que l'objectif de cette recherche est de vérifier la pertinence ou l'opérationnalisation de la notion de capacités dynamiques dans le contexte de pays en développement, le Cameroun en particulier (Afrique subsaharienne). À la suite des analyses réalisées, plusieurs éléments peuvent être retenus.

- A. **Contexte**
 Au regard du développement de chacun des cas sélectionnés, on observe que ces entreprises évoluent dans un environnement dynamique et ont vécu des turbulences durant leur parcours (voir annexe 7). Elles ont individuellement fait face à divers défis tant sur le plan interne (p. ex., croissance organisationnelle, erreur stratégique) que sur le plan externe (concurrence, législation). Ces entreprises ont chacune su apporter des réponses aux défis anticipés ou subis. Cela montre leur capacité à se renouveler pour continuer leur croissance ou poursuivre leurs objectifs de croissance.
- B. **Capacités dynamiques**
 Toutes les entreprises étudiées mobilisent des capacités dynamiques (détection, mobilisation et renouvellement). La capacité de détection est celle où on retrouve un plus grand nombre de pratiques d'affaires mobilisées par les entreprises tandis que c'est moins le cas dans la capacité de mobilisation. Une relative faiblesse qui peut limiter les espoirs suscités par la détection et qui pourrait peut-être s'expliquer par les contingences internes (ressources financières limitées, compétences limitées, etc.) et externes (environnement des affaires) auxquelles sont soumises ces entreprises. Par exemple, un propriétaire-dirigeant justifie la non-utilisation de fiches pour évaluer la satisfaction des clients par la désaffection de ces derniers pour ce type de format; il déclare : « les clients aiment l'oral ».
- C. **Les pratiques d'affaires ou éléments de base (*microfoundations*)**
 La mobilisation des capacités dynamiques se traduit par la mise en œuvre de diverses pratiques d'affaires managériales. Ces pratiques managériales sont associées à des pratiques opérationnelles qui peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de sa taille, de son contexte organisationnel ou de son marché. Les pratiques d'affaires managériales identifiées sont en majorité conformes ou similaires à ce qu'on retrouve dans la littérature en management.
- D. **Rôle du propriétaire-dirigeant**
 Dans toutes les entreprises étudiées, le propriétaire-dirigeant est impliqué dans la mobilisation des capacités dynamiques. Il joue un rôle moteur et central dès la capacité de détection. Cette implication est moindre ou faible, généralement lorsque le dirigeant ne dispose pas d'un savoir-faire lié au métier de l'entreprise (p. ex., cas C et F). Les propriétaires-dirigeants des entreprises compétitives étudiées ont parmi leurs objectifs prioritaires de faire croître leur entreprise et même lorsque la concurrence est annoncée plus importante, ils ne cherchent pas à préserver leurs atouts mais cherchent à être plus forts pour rivaliser avec les futurs concurrents; c'est une attitude offensive.
- E. **Innovation**
 Toutes les entreprises étudiées ont mis sur le marché un nouveau produit au cours des trois dernières années ou sont en train de développer un nouveau

produit. Plusieurs de ces entreprises se sont lancées dans un nouveau segment de marché au cours des trois dernières années. Nous sommes donc en présence d'entreprises innovantes qui renouvellent leur portefeuille de produits.

F. Apprentissage

Les résultats nous révèlent que les pratiques d'apprentissage ou d'acquisition de nouvelles connaissances sont en majorité internes à l'entreprise. Les entreprises sollicitent très peu l'expertise externe, de même qu'elles ne semblent pas renouveler les connaissances internes avec de nouveaux acteurs (recrutement, par exemple). Ce sont des façons de faire qui peuvent limiter l'apprentissage de l'organisation en quantité et en qualité; cela pourrait aussi avoir une influence négative sur la capacité d'innovation de l'entreprise. Les marchés ne sont certainement pas encore saturés et les innovations apportées ne sont pas radicales. Toutefois, la venue de concurrents étrangers pourrait changer la donne. Cette menace est désormais avérée avec l'entrée en vigueur des APE entre le Cameroun et l'Union Européenne.

Pour finir, il apparaît clairement que la compétitivité des PME manufacturières camerounaises étudiées est associée aux différentes habiletés (détection, mobilisation et renouvellement) dont elles ont fait preuve et qui se traduisent par les pratiques d'affaires managériales et opérationnelles que nous avons observées. Plusieurs pratiques d'affaires sont identiques à celles que l'on retrouve dans la littérature. Néanmoins, l'existence de certaines contingences internes et externes justifie les différences que l'on peut observer avec ce qui est généralement recommandé dans la littérature en management.

CINQUIÈME CHAPITRE – DISCUSSION

Le présent chapitre est construit autour de quatre éléments. Le premier est la discussion proprement dite; elle servira à mettre en perspective les résultats de la présente recherche par rapport aux travaux existants. Le deuxième est la présentation des retombées (scientifique et managériale) de cette recherche. La validité et les limites seront abordées dans la troisième section. Enfin, les avenues de recherche constitueront la dernière articulation de ce chapitre.

1. DISCUSSION

L'objectif de cette recherche était de comprendre comment les PME manufacturières camerounaises construisent leur compétitivité. Pour atteindre notre objectif, nous avons utilisé le prisme des capacités dynamiques afin de voir dans quelle mesure la mobilisation de ces dernières contribuait à la compétitivité des PME camerounaises. À cette fin, la recherche a consisté à identifier les capacités dynamiques et les éléments sous-jacents (pratiques d'affaires) mobilisés par des PME camerounaises compétitives.

Avant d'aborder la discussion sur nos résultats, nous aimerions souligner certaines particularités de ce travail sur le plan méthodologique et qui contribuent à son originalité. Premièrement, le caractère global de l'analyse. Cette recherche porte sur l'ensemble de l'entreprise. Une telle portée de l'étude favorise une meilleure perception de la contribution des capacités dynamiques à la croissance globale de l'entreprise. Or, dans la littérature actuelle, certaines études sont limitées à quelques activités ou fonctions de l'entreprise : internationalisation de l'entreprise (Kuuluvainen, 2012), développement de nouveaux produits (Pavlou et El Sawy, 2011), sous-traitance pour de grandes organisations publiques ou privées (Woldesenbet *et al.*, 2012), marketing et recherche-développement (Danneels, 2016), gestion de la chaîne

d'approvisionnement (Beske, Land et Seuring, 2014). On observe là un phénomène déjà vu dans d'autres thématiques en gestion :

Dans le domaine de la gestion des entreprises, la plupart des sous-disciplines s'attachent à mettre en évidence la nature stratégique de leurs propres développements. Ainsi le marketing, comme le contrôle de gestion, ou l'audit et la gestion des ressources humaines sont devenus « stratégiques ». Au-delà de l'effet de mode et de l'infatuation qui engendrent naturellement la dégénérescence de certains vocables, ces pratiques sont génératrices de confusion. Elles tendent à accréditer l'idée qu'une stratégie d'entreprise peut être unifonctionnelle (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 314).

Nonobstant la pertinence des travaux cités précédemment, il faudrait noter que la restriction des capacités dynamiques à des domaines précis peut limiter la perception de leur contribution au plein développement des entreprises étudiées; ils tendent à faire des capacités dynamiques un concept unifonctionnel. Il s'agit pourtant d'un concept global, de capacités déployées par le *top management* de l'organisation (Teece, 2007) même si d'autres acteurs peuvent être impliqués dans l'entreprise. Notre recherche constitue une contribution pertinente dans la mesure où elle est en phase avec la nature intégrale du concept et non une adaptation à une dimension spécifique de la gestion de l'entreprise. Elle permet d'avoir une vision holistique de l'entreprise et de l'articulation des capacités dynamiques. C'est une validation empirique qui suggère que la capacité de renouvellement est précédée par les capacités de détection et de mobilisation.

Deuxièmement, cette recherche est focalisée sur un seul secteur d'activités (industrie agroalimentaire), ce qui donne une certaine profondeur aux résultats obtenus (en supposant que tous les critères de qualité ont été respectés au mieux). Cette focalisation distingue le présent travail d'autres études où les secteurs d'activités étudiés sont variés (Adeniran et Johnston, 2012; Woldesenbet *et al.*, 2012) ou non précisés (Nedzinskas *et al.*, 2013) et où les analyses réalisées ne prennent pas toujours en compte le secteur d'activités. Pourtant, les capacités dynamiques sont reconnues

comme dépendantes du contexte (secteur d'activités, type d'organisation, environnement externe) (Helfat *et al.*, 2007).

Troisièmement, la taille des entreprises. Dans cette recherche, la taille maximale des entreprises étudiées est de 42 employés (un minimum de 7 et une moyenne de 27,33). Comparativement à des études quantitatives (Adeniran et Johnston, 2012; Drnevich et Kriauciunas, 2011), il s'agit d'entreprises de petite taille. Malheureusement, les études qualitatives présentées dans cette recherche ne précisent pas la taille des entreprises étudiées (Kuuluvainen, 2012; Woldesenbet *et al.*, 2012). La taille de l'entreprise est pourtant considérée comme un facteur de contingence dans la mobilisation de pratiques d'affaires. À ce sujet, des auteurs soutiennent que les entreprises de moins de 50 employés disposent de capacités managériales différentes des grandes entreprises (Bititci *et al.*, 2011; Voss, Blackmon, Cagliano, Hanson et Wilson, 1998). Cette observation est contredite en partie par les résultats de la présente étude.

Considérant la taille de nos entreprises, on peut affirmer que cette recherche met en exergue l'utilisation et la pertinence de pratiques managériales sophistiquées pour les entreprises de petite taille et dans un contexte de pays en développement. Ces entreprises représentent plus de 90 % des firmes dans la plupart des pays et sur lesquelles les conclusions des études sur les grandes entreprises ne sont pas nécessairement transposables. Notre travail contribue ainsi à enrichir les connaissances dans le domaine des capacités dynamiques pour les PME.

Et pour conclure, sur le plan méthodologique, notons que cette recherche utilise, entre autres méthodes d'analyse, une analyse narrative. C'est une méthode presque inexistante dans la littérature actuelle (Eriksson, 2013). Et pourtant, la profondeur qu'apporte l'analyse narrative (Langley, 1997) serait utile pour le développement des capacités dynamiques ou pour comprendre le rôle des différents acteurs dans leur développement (Eriksson, 2013). Effectivement, l'utilisation de cette

méthode d'analyse a permis d'étudier en profondeur les capacités et de découvrir les mécanismes opérationnels liés à leur mise en œuvre. Ainsi, les acteurs impliqués, les sources et les types d'informations ont été identifiés. Ce sont des éléments qui sont très peu étudiés, voire pas du tout, dans la littérature sur les capacités dynamiques. Il s'agit pourtant de données ou d'informations indispensables au développement de ce concept et à sa mise en œuvre par les entreprises. Car selon Danneels (2016), une autre façon de faire avancer la recherche empirique sur les capacités dynamiques est l'étude des mécanismes opératoires par lesquels celles-ci peuvent être déployées ou mises en œuvre. Cette recherche fait office de pionnière dans ce sens; elle contribue à augmenter les connaissances sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques.

S'agissant des résultats de cette recherche, différentes observations peuvent être formulées. De prime abord, on peut dire que la majeure partie des pratiques d'affaires identifiées correspondent aux résultats des travaux existant dans la littérature. Un résultat qui n'est pas surprenant dans la mesure où la littérature (en stratégie, innovation et organisation) dispose d'une panoplie de processus et routines qui peuvent être retenus comme étant des éléments de base des capacités dynamiques (Teece, 2007). Toutefois, cette recherche identifie une série de pratiques d'affaires managériales ou processus associés à chaque capacité dynamique et propose une description de chacun des processus, ce qui n'est pas très courant dans la littérature actuelle. Le répertoire de pratiques et les descriptions associées apportent des précisions sur les processus liés aux capacités dynamiques; cela réduit les imprécisions existant dans la littérature et facilite la comparaison avec les autres travaux. La série de processus proposée peut être considérée comme un répertoire de base à enrichir pour approfondir les connaissances sur les capacités dynamiques et les PME. Ce sont des résultats qui pourront aussi être réutilisés sans ambiguïté dans les travaux futurs et dans d'autres contextes avec moins de difficultés. Il s'agit là d'une contribution qui devrait faciliter l'accumulation des connaissances sur les capacités dynamiques, une des limites que rencontre le développement de ce concept (Eriksson, 2013).

Une autre contribution pertinente de cette recherche réside dans le fait qu'elle distingue, sur le plan conceptuel et sur le plan pratique, différentes composantes des éléments de base des capacités dynamiques (voir figure 4). En effet, les recherches actuelles étudient les processus managériaux associés aux capacités dynamiques (Adeniran et Johnston, 2012; Bititci *et al.*, 2011; Pavlou et El Sawy, 2011; Woldesenbet *et al.*, 2012) ou se limitent à distinguer les capacités dynamiques des capacités opérationnelles (Danneels, 2016; Teece, 2007; Winter, 2003). Alors que la présente recherche apporte plus d'éclairage sur les capacités opérationnelles ou éléments de base des capacités dynamiques (*microfoundations*). Elle propose une distinction entre les processus (pratiques d'affaires managériales) et les pratiques d'affaires opérationnelles (figure 4). Cette distinction est peu présente, voire inexistante, dans les travaux actuels. Opérer cette distinction contribue à réduire le flou qui caractérise la littérature (Pavlou et El Sawy, 2011). Cet apport est important, d'autant plus que dans la littérature sur les capacités dynamiques, selon Eriksson (2013), les concepts clés demeurent intangibles et les moyens pour les rendre opérationnels ne sont pas discutés. Il s'agit pourtant là d'éléments nécessaires pour faciliter l'opérationnalisation du concept et la comparaison des travaux; c'est un besoin fortement souligné par différents auteurs (Danneels, 2016; Eriksson, 2014; Pavlou et El Sawy, 2011).

Il convient maintenant de discuter de nos résultats de manière plus précise par rapport à la littérature existante. À cet effet, les résultats de cette recherche sont organisés en trois thématiques : l'opérationnalisation des capacités dynamiques, la diversité des pratiques d'affaires et le rôle du propriétaire-dirigeant.

1.1 Opérationnalisation des capacités dynamiques

Les résultats font ressortir que les trois principales capacités dynamiques proposées dans la littérature sont mobilisées par les PME compétitives camerounaises : détection, mobilisation et renouvellement.

1.1.1 *La capacité de détection*

La première question de recherche spécifique s'intéressait à *comment les PME camerounaises détectent-elles les menaces et les opportunités*. Il s'agissait ici d'identifier et d'analyser les pratiques d'affaires qui sous-tendent leur capacité de détection.

Les résultats révèlent que toutes les PME étudiées détectent des menaces et des opportunités dans leur environnement. Cette détection se fait à travers diverses pratiques d'affaires : recherche, identification des besoins des consommateurs, évaluation de la satisfaction des consommateurs, évaluation de la satisfaction des clients, veille technologique, veille concurrentielle et contrôle de gestion. On retrouve là des pratiques suggérées ou identifiées dans d'autres travaux (voir tableau 4). Il est pertinent de discuter des sources d'information, des types d'information et des acteurs impliqués dans la collecte et l'analyse de données, dans ces entreprises, en termes de détection.

Les principales sources d'information pour ces entreprises sont les produits des concurrents, leur clientèle et Internet, dans une moindre mesure. Pour avoir des informations sur leurs concurrents, ces entreprises achètent leurs produits et les étudient en profondeur. C'est un comportement qui a été observé auprès de PME européennes. Cantonnet, Aldasoro et Cilleruelo (2015) notent que beaucoup de PME recourent à l'achat de produits auprès des concurrents pour essayer d'obtenir des informations par l'intermédiaire de l'équipe de vente. En outre, les PME camerounaises s'appuient essentiellement sur leur clientèle pour avoir des informations sur leurs consommateurs, leur principal indicateur étant les ventes réalisées. L'usage de sources d'informations informelles n'est pas une spécificité camerounaise.

Kuuluvainen (2012) a observé que les dirigeants de l'entreprise finlandaise qu'il a étudiée recueillaient leurs informations principalement auprès de sources

informelles (échanges avec les clients, les employés, etc.) et combinaient ces signaux du marché pour créer des images mentales plus holistiques. Il reconnaît que l'intuition de la direction a conduit l'entreprise au succès. Le dirigeant du cas A de cette recherche ne fait donc pas figure d'exception lorsqu'il mobilise l'intuition pour identifier de nouvelles opportunités d'affaires ou de nouveaux produits. Groom et David (2001) observaient qu'une majorité (61 %) des PME de leur échantillon (États-Unis) préférerait utiliser les clients comme source d'information au lieu d'Internet, des publications, des employés et des experts du domaine d'activités. Une préférence qui, selon ces auteurs, pourrait s'expliquer par la fréquence des contacts entre les clients et l'entreprise. Par ailleurs, les clients constituent une précieuse source d'information sur des sujets tels que les prix des concurrents, la qualité et les produits ou services offerts (Groom et David, 2001).

Plus récemment en Espagne, une enquête auprès de PME industrielles a révélé que les principales sources d'informations de ces entreprises étaient la presse et les magazines du secteur d'activité, les moteurs de recherche sur Internet, la participation à des foires commerciales et à des concours, la participation à des groupes de discussion et l'exploration des sites web de groupes concurrents (Cantonnet *et al.*, 2015). Plusieurs des moyens cités dans cette étude sont inaccessibles aux PME camerounaises car non disponibles dans leur environnement (p. ex., magazine sectoriel, site web de groupes concurrents, participation à des foires limitée par les moyens financiers). Les sources d'informations utilisées seraient donc influencées par ce qu'offre l'environnement de ces entreprises et les moyens dont elles disposent. Dans notre échantillon, seuls les dirigeants des entreprises les mieux nanties se permettent la participation à des foires internationales ou des voyages commerciaux à l'étranger.

Nos résultats montrent ainsi que la mobilisation des capacités est contingente aux ressources disponibles dans l'entreprise et dans son environnement. Nous pouvons en conclure que les programmes de renforcement des capacités des PME ne devraient

pas se limiter au développement des capacités organisationnelles de ces entreprises mais devraient aussi prendre en compte l'amélioration de l'écosystème entrepreneurial.

Une observation plus globale de l'environnement de l'entreprise pour mieux comprendre les dynamiques du marché (évolution de la demande, évolution de la réglementation, etc.) n'est pas ressortie des différents entretiens réalisés. Les entreprises apparaissent focalisées sur leurs produits et sur les produits concurrents. Et pourtant, pour mieux se prémunir des menaces potentielles ou identifier des opportunités, elles gagneraient à avoir une observation plus large et régulière de leur environnement. Comme le souligne Teece (2007), pour identifier et façonner les opportunités, les entreprises doivent constamment explorer, analyser les technologies et les marchés locaux et distants. Les entreprises étudiées, en restant focalisées sur leurs concurrents, ne peuvent donc pas se préparer contre l'arrivée d'une innovation radicale qu'elles ne sont pas en mesure de prévoir.

On distingue deux acteurs principaux au sein des PME compétitives en termes de détection : le propriétaire-dirigeant et l'équipe de vente. L'équipe de vente est exclusivement impliquée dans la collecte d'informations auprès de la clientèle. Dans certaines entreprises, les membres de l'équipe de vente sont associés à la discussion au sein de l'entreprise sur les données collectées. Le propriétaire-dirigeant est impliqué dans toutes les activités de collecte et d'analyse des informations. Il est presque le seul acteur lorsqu'il s'agit de collecter et de traiter les informations relatives à l'évolution de la technologie, la participation aux foires commerciales ou l'évolution de la réglementation. C'est un mode de fonctionnement qui est conforme à l'identité de la PME mais cela expose ce type d'entreprises à un risque : la dépendance à un individu. En effet, l'entreprise est vulnérable lorsque les fonctions de création, d'apprentissage et d'analyse sont laissées entre les mains d'un seul individu (Teece, 2007). Les PME compétitives auraient donc intérêt à ce que les compétences individuelles se transforment en compétences organisationnelles.

Ce qui précède montre que la centralisation de la gestion dans les PME peut constituer un frein à la mobilisation des capacités dynamiques et avec des conséquences négatives sur la croissance de l'entreprise ou sa compétitivité.

1.1.2 *La capacité de mobilisation*

La deuxième question de recherche spécifique porte sur *comment les PME manufacturières camerounaises mobilisent-elles les ressources pour contrer les menaces et saisir les opportunités.*

Les résultats font apparaître diverses pratiques d'affaires mobilisées par les PME étudiées dans le cadre de la capacité de mobilisation : formation, amélioration continue, acquisition d'une nouvelle expertise, optimisation de l'outil de production et mobilisation des ressources financières. À la lecture du parcours des entreprises étudiées, on peut observer que la mobilisation des ressources financières a facilité la croissance de ces entreprises. Le rôle du financement ou l'importance de l'accès au financement pour le développement des PME en Afrique se trouve ainsi renforcé, d'autant plus que l'on sait que cet élément constitue l'un des freins majeurs au développement de ces entreprises (Dietsch et Mahieux, 2014; Lefilleur, 2008).

Il est intéressant d'observer que plusieurs entreprises étudiées ont bénéficié de concours externes mais non bancaires. On a dénombré des programmes spécialisés du gouvernement (cas A et D), des financements d'OBNL (cas C), l'augmentation de capital ou l'apport du propriétaire-dirigeant (cas D, F), le financement informel (amis, familles) (cas A et D). Ces résultats confirment l'importance des sources de financement autres que le financement bancaire formel en Afrique (Kauffmann, 2005) mais ils peuvent aussi être considérés comme un signal d'alerte car cela indique également que les mesures prises (création d'une banque pour les PME, création d'un fonds de garantie par le patronat, etc.) ces dernières années au Cameroun pour améliorer l'accès des PME au financement ne sont pas encore efficaces ou utilisées par

les entreprises concernées. Des études plus approfondies devraient permettre d'en savoir plus.

C'est une problématique importante pour le Cameroun car, comme nous l'avons relevé précédemment, ce pays figure parmi ceux où un nombre significatif d'entreprises utilisent des sources de financement informelles (Van Biesebroeck, 2005). Ceci est révélateur de la déconnexion qui existerait entre le tissu industriel, notamment les PME, et le secteur financier. Lefilleur (2008, p. 168) avait noté, dans son étude sur les façons d'améliorer le financement des PME en ASS, la « [...] réticence naturellement forte des banques à pénétrer le marché des PME, réticence entretenue par une insuffisante compétition bancaire qui poussent les banques à rester sur des marchés de niche ». La BAD, dans son rapport sur le développement en Afrique de 2011, abonde dans le même sens :

Les entreprises africaines étudiées par les enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises financent près de 10 % de leurs investissements grâce aux banques, contre 16 % à 26 % dans les autres régions en développement. Les différences en fonction de la taille de l'entreprise sont plus marquées en Afrique qu'ailleurs. En Afrique, ce sont les grandes entreprises qui recourent le plus au crédit bancaire pour financer leurs investissements, ce qui corrobore l'opinion très répandue selon laquelle, dans cette région, les banques ne souhaitent le plus souvent traiter qu'avec cette catégorie d'entreprises (Banque africaine de Développement, 2011, p. 93).

C'est une situation très problématique sachant que, comme le souligne la BAD, ces entreprises (les PME) ont besoin d'un accès plus important au crédit bancaire pour utiliser au mieux leur potentiel⁵⁹. Pour Derreumaux (2009)

L'insuffisance de financement des PME en ASS relève autant de la responsabilité des entreprises que de celle des banques. Si les premières présentent des lacunes importantes par rapport aux

⁵⁹ <https://www.afdb.org/fr/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/african-guarantee-fund-for-small-and-medium-sized-enterprises>, consulté le 3 juillet 2017.

exigences du secteur bancaire, les secondes pourraient déployer plus de moyens pour pénétrer le segment des PME (Derreumaux, 2009, p. 20).

D'autres pistes de solutions sont proposées pour remédier à cette situation : la mise en place d'institutions de microfinance dédiées au financement de la PME, le développement de produits de crédit permettant aux prêteurs d'être mieux sécurisés (crédit-bail, crédit-stockage, affacturage, etc.) ainsi que la multiplication des fonds de garantie (Lefilleur, 2008). Le gouvernement ou les pouvoirs publics camerounais, afin de faciliter la croissance et le développement des PME manufacturières locales, devrait donc multiplier ou faciliter le développement de solutions de financement adaptées au besoin de ces entreprises.

La contribution de nos résultats consiste en la démonstration que le financement limité peut nuire au développement des capacités dynamiques car il réduit la possibilité d'embaucher du personnel compétent, de payer des activités de formation, de participer à des foires internationales, de payer les services de consultant, etc. Le financement n'est pas requis uniquement pour les opérations de production auquel il est habituellement réservé, soit pour payer les équipements ou les délais entre la réception des intrants et le recouvrement des comptes dus par les clients. Le financement est aussi indispensable pour permettre aux PME de développer leurs capacités stratégiques.

Nous observons aussi qu'en termes d'acquisition et de renouvellement des connaissances, les pratiques que mobilisent les entreprises sont dominées par des activités internes (p. ex., formation réalisée en interne par le propriétaire-dirigeant ou un employé plus expérimenté) au détriment de celles qui impliquent une interaction avec des acteurs externes ou permettent l'apport (externe) de nouvelles connaissances. En termes de collaboration, il n'y a que deux entreprises (sur les six étudiées) qui collaborent avec leurs fournisseurs pour développer de nouveaux produits ou pour améliorer leurs procédés. Pourtant, le développement des capacités organisationnelles

est lié à l'apprentissage individuel et organisationnel (Renard et St-Amant, 2003). Considérant leurs ressources limitées, les PME ont plutôt intérêt à identifier des sources de connaissances externes (Durst et Edvardsson, 2012). D'autant plus que la collaboration avec des acteurs externes, notamment les fournisseurs, est un élément qui permet d'accroître la capacité d'innovation dans les PME (Freel, 2000; Rothwell et Dodgson, 1991). Les PME camerounaises, afin d'améliorer leur compétitivité, auraient donc intérêt à développer des collaborations externes en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs respectifs.

D'autre part, ces activités d'apprentissage n'apparaissent pas comme faisant partie d'un plan à moyen ou long terme. L'apprentissage dans ces entreprises serait plus *ad hoc* que planifié. On serait en présence d'entreprises au stade de « l'apprentissage organisationnel », suivant le modèle de management des connaissances selon la maturité organisationnelle de Lemay, Bernier, Rinfret et Houlfort (2012). Dans cette « phase initiale », « le transfert de connaissances demeure l'initiative isolée d'individus et il n'y a pas de leadership en la matière » (Lemay *et al.*, 2012, p. 304). Et pourtant, le développement des connaissances améliore la performance de l'innovation (*innovation performance*) de l'entreprise (Alegre, Sengupta et Lapiedra, 2013), contribuant ainsi à l'amélioration des avantages compétitifs.

Les déficiences observées en termes de développement de connaissances pourraient être limitées ou mitigées par la mobilisation d'actions combinées des pouvoirs publics, des institutions universitaires et des entreprises ou de leurs associations professionnelles. On peut par exemple imaginer l'organisation de rencontres régulières entre les chercheurs et les dirigeants d'entreprise (et leurs employés seniors) sur des thématiques précises pour les mettre au courant des évolutions de la science. De même, des revues spécialisées destinées aux dirigeants d'entreprise (et couvrant diverses thématiques tant managériales que techniques,

qualité, production, etc.) pourraient être mises sur pied pour leur permettre d'être au fait des derniers développements relatifs à des éléments clés de leurs activités.

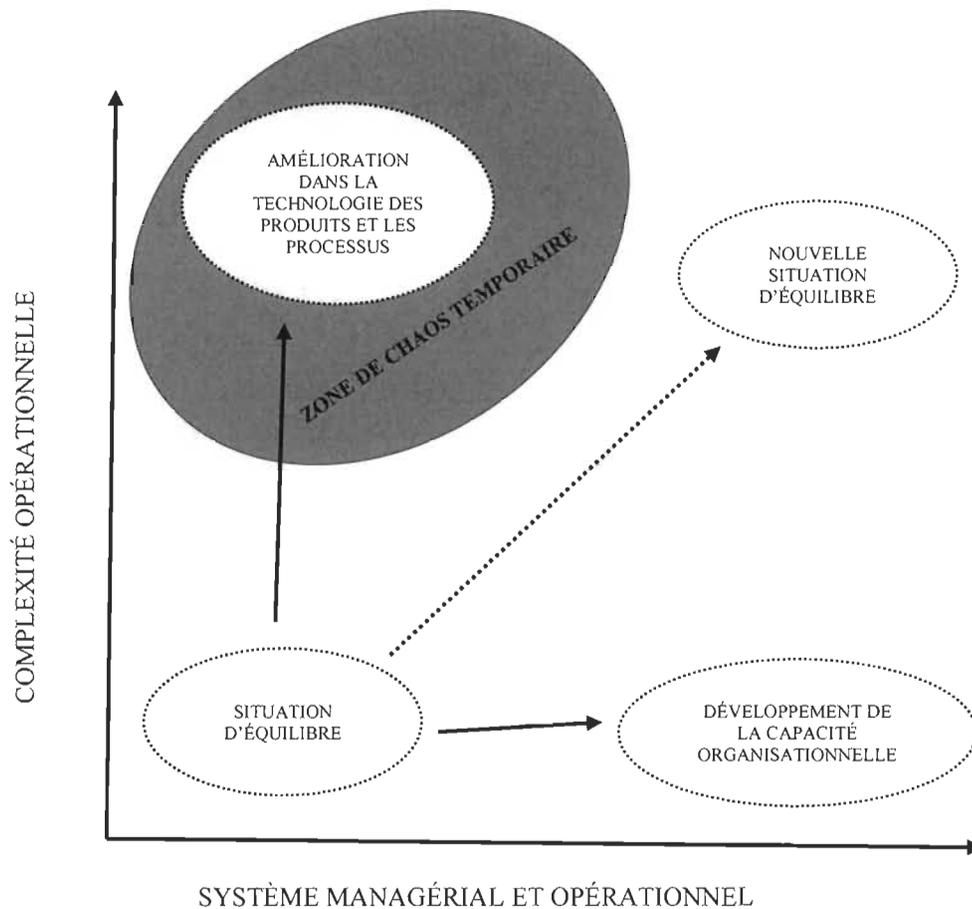
1.1.3 *La capacité de renouvellement*

La troisième question de recherche spécifique s'intéresse à *comment les PME manufacturières compétitives renouvellent-elles leurs ressources*.

On retrouve ici comme pratiques d'affaires le renouvellement des équipements, l'optimisation du processus de production, la restructuration de l'entreprise, l'introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise et la modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique). Il s'agit de résultats qui viennent confirmer les sources de croissance des entreprises. Comme le souligne Danneels (2016), être capable de desservir de nouveaux marchés et d'utiliser de nouvelles technologies sont des sources de croissance dans des environnements stables, mais ces pratiques d'affaires constituent des facteurs de survie dans des environnements turbulents. Nos résultats apportent un éclairage concret des façons de faire dans des environnements turbulents et qui présentent d'importantes lacunes en termes de ressources.

Il faudrait tout de même relever la faiblesse relative des pratiques de restructuration des entreprises. Les résultats nous font observer que les modifications organisationnelles ne sont pas toujours concomitantes aux améliorations commerciales et techniques développées par les entreprises étudiées. Or, selon Garengo et Bernardi (2007), les améliorations dans la technologie, les processus et le volume des activités accroissent la complexité managériale et en l'absence d'une capacité organisationnelle adaptée ou congruente aux changements encourus, l'entreprise va se retrouver dans une crise organisationnelle. La crise organisationnelle peut être considérée comme une « zone de chaos » (Pascale, 1999) où les problèmes sont plus importants que la capacité disponible pour les gérer (Garengo et Bernardi, 2007) (voir figure 5).

Figure 5. Capacité organisationnelle pour sortir de la « zone de chaos »



Source : Garengo et Bernadi, 2007, traduction libre.

Garengo et Bernardi (2007) identifient deux options pour gérer une telle situation : soit continuer à ne pas investir dans ses capacités organisationnelles et rester dans la zone de chaos. Mais, la zone de chaos est une zone temporaire donc, en réagissant de cette façon, l'entreprise risque de se retrouver hors du marché parce qu'elle est devenue non compétitive. La deuxième option est d'investir dans ses capacités organisationnelles pour sortir du chaos et retrouver un nouvel équilibre.

Le parcours de l'entreprise A illustre bien cette situation. Cette entreprise s'est retrouvée face à diverses difficultés internes (malversations financières des employés, indiscipline, etc.) parce que sa structure organisationnelle n'était plus compatible ou

cohérente avec la dimension technique (usine plus grande, nouveau site de production très éloigné du site administratif, gestion demeurée centralisée entre les mains du propriétaire-dirigeant, etc.). Pour sortir de la zone de turbulence, le propriétaire-dirigeant a pris des mesures, entre autres, la création de postes de « managers intermédiaires » (dont la création du poste de contrôleur de gestion) et le déménagement des bureaux administratifs sur le site de production.

L'entreprise A fait montre d'un comportement similaire aux cas étudiés par ces auteurs, on pourrait donc emprunter leur conclusion :

Les PME étudiées n'ont pas été en mesure de développer leur système opérationnel simultanément avec la capacité organisationnelle. Ils passent d'une « situation d'équilibre » à une zone de chaos où elles ne sont plus capables de gérer la complexité croissante. Elles ont été en mesure de survivre, seulement si, dans un court délai, elles avaient réussi à améliorer leurs capacités organisationnelles et, par conséquent, trouver une nouvelle position d'équilibre (Garengo et Bernardi, 2007, p. 527, traduction libre).

Notre recherche met donc en lumière, et de manière empirique, l'une des causes de la croissance limitée des PME locales. Elle montre que les pratiques d'affaires peu formalisées (voire informelles) vont permettre à l'entreprise de grandir jusqu'à arriver à un seuil où elles ne sont plus pertinentes pour cette dernière : la zone de chaos. C'est une contribution qui permet d'expliquer pourquoi il serait rare de trouver des grandes PME en Afrique. Elles ne seraient pas sorties de la zone de chaos par la bonne porte, c'est-à-dire par le développement de leur capacité organisationnelle.

Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la croissance des PME en montrant les limites d'une croissance globale non suivie d'un développement organisationnel. Elle montre aussi que le développement des capacités organisationnelles n'est pas seulement un enjeu de contexte ou d'environnement mais un ingrédient indispensable pour une croissance saine et durable de la PME.

1.2 Diversité des pratiques d'affaires

Nos résultats mettent de l'avant une diversité de pratiques d'affaires entre les entreprises. Pour une même capacité, les entreprises mobilisent différentes pratiques d'affaires. L'étude de Woldesenbet *et al.* (2012) a aussi obtenu des résultats similaires; les auteurs ont observé que certaines routines étaient mobilisées par toutes les entreprises et d'autres non. De tels résultats renforcent l'opinion selon laquelle les capacités dynamiques ne sont pas des *best practices* (Peng *et al.*, 2008; Teece *et al.*, 1997).

Chaque capacité dynamique (et les pratiques d'affaires associées) serait enracinée dans l'historique de l'entreprise et liée à son contexte organisationnel : « La compréhension et la mise en œuvre des processus et des structures qui sous-tendent les capacités dynamiques sont spécifiques et elles nécessitent une connaissance intime de l'entreprise et de l'écosystème dans lequel celle-ci coopère et compétitionne » (Teece, 2007, p. 1345, traduction libre). En effet, « la capacité organisationnelle est sujette à la dépendance de sentier. [...] Les capacités organisationnelles actuelles définissent le domaine des possibles de l'organisation et son développement futur, comme les capacités organisationnelles présentes sont le produit des capacités organisationnelles antérieures » (Renard et St-Amant, 2003, p. 9). Dans cette étude, par exemple, l'entreprise K a développé une communauté de partage avec son réseau de clients; c'est une pratique découlant des leçons apprises par le dirigeant de cette entreprise lorsqu'il agissait en tant que commercial durant les premières années de vie de l'entreprise. D'autres facteurs peuvent contribuer à expliquer ces différences. Les ressources disponibles, par exemple, certaines entreprises emploient des ingénieurs et d'autres non. Ceci va entraîner des comportements différents et des aptitudes différentes en ce qui concerne la recherche.

Notre travail confirme de manière empirique, dans un contexte de pays en développement, que les entreprises empruntent des chemins différents pour la

performance. Cela vient corroborer la théorie des contingences suivant laquelle la performance de l'entreprise dépend de son aptitude à établir une congruence entre ses processus internes, ses structures et les éléments du contexte (Rouleau, 2007) alors que, à notre connaissance et à ce jour, aucune recherche n'a fourni de données probantes dans des économies en développement. Cet apport est important notamment pour aider les pouvoirs publics à développer des interventions plus ciblées et dont les retombées pourraient être plus profitables et avoir des effets plus significatifs sur la compétitivité des PME et sur leur pérennité.

1.3 Rôle du propriétaire-dirigeant

Dans notre recherche, il est apparu que le propriétaire-dirigeant joue un rôle central dans la mobilisation des capacités dynamiques au sein des PME étudiées. C'est une réalité en conformité avec le profil de la petite entreprise où on observe l'omniprésence du propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1991; Voss *et al.*, 1998). Ces résultats confirment aussi que le dirigeant a un rôle clé dans le déploiement des capacités dynamiques (Ambrosini *et al.*, 2009) et dans la détermination de la compétitivité de l'entreprise.

Cette influence du propriétaire-dirigeant sur son entreprise est facilitée par le profil organisationnel de cette catégorie d'entreprise. Différents auteurs l'ont souligné au fil des années : des relations personnelles étroites entre les organes de direction et les propriétaires (Woitrin, 1966), une gestion personnalisée (Bolton, 1971), la centralisation de la gestion (Julien, 2005; Torrès, 1999) et l'absence de séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise (Spence, 1999; Woitrin, 1966). Cette proximité ne relève pas d'une simple question organisationnelle mais constituerait une question de survie pour la PME.

En effet, les parcours des entreprises étudiées, dans cette recherche, révèlent comment le profil du propriétaire-dirigeant (notamment sa motivation, sa persévérance,

son savoir-faire et son expérience) peut être déterminant pour la croissance de son entreprise.

Ces éléments viennent confirmer des travaux précédents qui ont démontré l'existence de relations entre les valeurs (besoin de se réaliser, enrichissement) des propriétaires-dirigeants et l'orientation stratégique de leur entreprise (croissance, survie) (Sjögren *et al.*, 2011). De même, la relation entre la performance de la PME et les objectifs du propriétaire-dirigeant a été mise en évidence par St-Pierre et Cadieux (2011).

Sur le plan managérial, Bititci *et al.* (2011) ont observé que dans les PME, l'exécution et la maturité du système de gestion sont influencées par les capacités (la perception, la cognition et la rationalité limitée) du dirigeant qui l'organise. Le propriétaire-dirigeant de PME constitue donc une ressource capitale pour son entreprise. D'ailleurs, l'engagement de la direction a été identifié comme le facteur le plus important pour initier toute stratégie d'amélioration dans les PME (Singh, Garg et Deshmukh, 2007). Notre recherche contribue ainsi à montrer le rôle des propriétaires-dirigeants dans la mobilisation des capacités dynamiques au sein des PME. C'est une contribution qui enrichit la littérature sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques.

Sur le plan pratique, le défi pour les propriétaires-dirigeants de PME est de disposer des compétences nécessaires au développement des capacités dynamiques de leur entreprise. Ceci est d'autant plus pertinent que le profil du dirigeant (niveau d'éducation, formation, culture proximité de la formation avec le métier de l'entreprise) a été identifié parmi les déterminants de la croissance des entreprises en Afrique (Goedhuys et Sleuwaegen, 2010; Ndjambou et Sassine, 2014).

De plus, Helfat et Peteraf (2015) ont récemment mis en exergue, pour chaque capacité dynamique, certaines des capacités cognitives managériales associées ou

constituant des éléments de base : attention et perception (détection), résolution de problèmes et raisonnement (mobilisation), cognition sociale, langage et communication (renouvellement). Ces auteurs attirent aussi l'attention sur le fait qu'il pourrait être difficile pour un dirigeant d'être excellent sur toutes ces habiletés :

[...] individual managers may not be equally skilled at all types of mental activities. If some types of cognitive capabilities are more important for certain dynamic capabilities than for others and are heterogeneously distributed among managers, then managers with superior capabilities for sensing, for example, may not necessarily have superior capabilities for reconfiguring (Helfat et Peteraf, 2015, p. 845).

2. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Les contributions de cette recherche peuvent être situées à deux niveaux : scientifique et managérial.

2.1 Contribution scientifique

Ce travail de recherche contribue à enrichir les connaissances en termes de conceptualisation et d'opérationnalisation des capacités dynamiques.

2.1.1 *Conceptualisation des capacités dynamiques*

Dans la littérature actuelle, les capacités dynamiques sont présentées comme un concept à deux niveaux. Teece (2007) distingue les capacités dynamiques et les éléments de base (*microfoundations*); les éléments de base étant les processus organisationnels nécessaires à l'opérationnalisation des capacités. D'autres travaux utilisent la même dichotomie. Danneels (2016) s'intéresse à l'opérationnalisation des capacités dynamiques dans deux domaines précis : marketing et R-D (recherche et développement). Il distingue deux niveaux de capacités. Le premier niveau étant

constitué de capacités ordinaires ou opérationnelles; celles qui permettent à l'entreprise de réaliser ses activités ordinaires. Tandis que le second niveau est défini comme la capacité à construire de nouvelles capacités ordinaires ou opérationnelles (premier niveau). Une distinction qui s'inspire de travaux précédents tels que ceux de Winter (2003) qui distinguent les capacités ordinaires des capacités dynamiques. Ces propositions font ressortir le fait que les capacités dynamiques constituent un niveau supérieur; cependant, elles ne fournissent pas beaucoup d'éclairage sur le niveau inférieur qui peut être composé de ressources organisationnelles de diverses natures. Généralement, ce sont des propositions qui ne font qu'énumérer et expliciter les différents éléments de base (*microfoundations*) associés aux capacités dynamiques.

La présente recherche apporte plus d'éclairage sur le premier niveau, les *microfoundations*. Elle regroupe les éléments de base des capacités dynamiques en trois catégories : pratiques d'affaires managériales, pratiques d'affaires opérationnelles et ressources organisationnelles. Il en résulte donc une conceptualisation des capacités dynamiques en trois dimensions : capacités (détection, mobilisation et renouvellement), pratiques d'affaires managériales, pratiques d'affaires opérationnelles (figure 4). Cette conceptualisation permet de mieux définir le concept de capacité et de voir son articulation avec les autres ressources de l'entreprise. Elle constitue aussi une bonne base de comparaison entre les travaux existants ou futurs, comme nous l'avons déjà souligné. On peut parler d'un cadre général sur lequel les recherches futures pourraient s'appuyer pour enrichir la littérature sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques. Il s'agit là d'un cadre de référence (ou global) qui peut contribuer à réduire la dispersion que l'on retrouve dans la littérature actuellement et qui pourrait également faciliter le développement des mesures. Cette contribution nous semble d'autant plus pertinente que, pour certains auteurs, l'une des difficultés pour identifier et mesurer les capacités provient des imprécisions conceptuelles (Danneels, 2016).

2.1.2 Opérationnalisation des capacités dynamiques

L'opérationnalisation des capacités dynamiques apparaît dans la littérature comme le maillon faible de ce jeune concept. Le nombre de travaux s'intéressant à la mesure des capacités dynamiques étant très limité.

Notre recherche constitue déjà une recherche de plus. En termes de contenu, c'est une recherche qui permet d'identifier un certain nombre de processus spécifiques qui peuvent être associés à chacune des capacités dynamiques. Au-delà de l'identification des processus, nous proposons aussi une définition précise pour chacun des processus identifiés. Nos résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux existants (Adeniran et Johnston, 2012; Kuuluvainen, 2012; Pavlou et El Sawy, 2011; Woldesenbet *et al.*, 2012). Ils viennent compléter et enrichir la littérature, encore limitée, sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques. Pour finir, avec cette recherche, chacune des capacités dynamiques dispose d'une liste (non exhaustive) de pratiques d'affaires managériales qui lui sont associées. Des études subséquentes devraient permettre d'enrichir et de valider la liste des pratiques d'affaires managériales identifiées dans cette recherche.

Il n'est pas inutile de noter que cette recherche est l'une des rares, sinon la première, qui s'intéresse à l'opérationnalisation des capacités dynamiques en Afrique subsaharienne (hors Afrique du Sud). L'étude de Simen (2013), ayant précédé ce travail, est plutôt orientée « gestion des connaissances ». Elle s'intéresse aux capacités dynamiques comme déterminant de la réussite des transferts de compétences dans les partenariats entre les entreprises françaises et sénégalaises alors que notre travail porte sur l'identification de mécanismes opérationnels associés à la mobilisation des capacités dynamiques dans les PME africaines.

2.2 Contribution managériale

Dans un contexte où des auteurs tel que Goedhuys et Sleuwaegen (2010) ont relevé la rareté de travaux relatifs à l'effet des capacités organisationnelles sur la croissance des entreprises africaines et où la concurrence s'annonce de plus en plus importante avec des effets nocifs sur l'industrie locale des pays ACP (Karingi *et al.*, 2004; Monkam et Itambe Hako, 2003), cette recherche peut être considérée comme une valeur ajoutée pour les praticiens de la gestion et les administrations publiques. Ces bénéfices peuvent être situés à trois niveaux : déterminants de la performance, outils d'analyse et référentiel de gestion.

2.2.1 Déterminants de la performance

Les différentes analyses réalisées tout au long de cette recherche ont mis en évidence les pratiques d'affaires mobilisées par les PME compétitives camerounaises. Ces analyses ont mis en exergue des pratiques pertinentes et partagées par plusieurs entreprises (p. ex., évaluation de la performance, recherche), de même que des points d'attention qui méritent d'être améliorés (p. ex., identification des besoins des consommateurs, formation). Il s'agit là de données empiriques qui peuvent être diffusées auprès des entreprises locales à travers divers médias : colloque de chefs d'entreprise, association professionnelle, agence de développement de PME, etc.

Les résultats montrent aussi, tout comme le suggère la théorie des contingences, qu'il y a plusieurs façons d'assurer sa performance; par conséquent, il ne serait pas judicieux d'offrir aux entreprises un seul modèle de compétitivité.

2.2.2 Outil de diagnostic - grille d'analyse

Notre recension de la littérature a permis de conceptualiser les capacités dynamiques en trois dimensions (figure 4). Ce modèle est un cadre conceptuel qui peut

être utilisé comme grille d'analyse pour le diagnostic des entreprises. C'est un modèle qui permet de visualiser toutes les capacités organisationnelles de l'entreprise et les articulations entre les différents niveaux. Ce modèle peut permettre la détection de l'existence (ou non) d'une congruence entre les capacités stratégiques et les capacités opérationnelles de l'entreprise, voire l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'une grille d'analyse qui pourra être utilisée par les consultants, les conseillers en développement des PME ou par les dirigeants qui cherchent à améliorer la performance de leur entreprise.

2.2.3 *Référentiel de gestion*

Divers pays ou différentes régions du monde disposent d'un modèle de référence de gestion qui sert à améliorer la compétitivité des organisations et à assurer un développement durable de leur économie. On distingue ainsi le MBNQA aux États-Unis d'Amérique, l'EFQM pour l'Union Européenne, le *Deming Prize* au Japon et le Qualimètre au Québec. En Afrique, un tel modèle est inexistant. Pourtant, ces modèles agissent comme des référentiels de gestion qui stimulent le développement des entreprises et permettent à leurs dirigeants de mieux comprendre l'articulation entre les activités des entreprises et les résultats qui en découlent⁶⁰. Dans cette perspective, notre modèle est une base utile pour développer un modèle d'excellence pour le management des entreprises en Afrique. Les organisations professionnelles, de même que les gouvernements de pays africains ou les institutions supranationales (tel que la BAD, l'Union Africaine) gagneraient à investir dans le développement d'un tel outil (modèle d'excellence) afin d'améliorer la compétitivité des entreprises en Afrique et d'assurer une croissance durable des économies de ce continent.

⁶⁰ <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>, consulté le 3 juillet 2017.

3. QUALITÉ ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette section a deux articulations. La première est destinée à présenter les mesures qui ont été prises pour faire en sorte que les résultats de cette recherche soient valides sur le plan scientifique. Dans la deuxième partie, nous exposerons les limites inhérentes à ce travail de recherche.

3.1 Qualité de la recherche

Discuter de la qualité d'une recherche qualitative revient à répondre à la question formulée par Miles et Huberman (2003, p. 501) : « Comment savoir, vous ou quiconque, si les résultats qui émergent en fin d'étude sont *bons*? [Autrement dit], vraisemblablement ou probablement vrai, fiable, valide, sûr, raisonnable, confirmable, crédible, utile, incontestable, signifiant, autonome, [etc.] ». Afin d'apporter une réponse pertinente et satisfaisante à cette question, nous avons travaillé de façon rigoureuse pour respecter les critères de qualité présentés dans le tableau 20. Nous discutons dans les lignes qui suivent les différentes mesures qui ont été prises au regard de ces prescriptions de la littérature, certaines ayant déjà été présentées dans le chapitre relatif au cadre opératoire.

Tableau 20. Critères de qualité de la recherche

| Critères de qualité | Questionnement | Moyens requis | Étape de la recherche |
|-----------------------|--|---|------------------------------|
| Fiabilité/objectivité | Le processus suivi par le chercheur est-il reproductible par d'autres chercheurs? | Accessibilité des données. Explication de la démarche et des outils utilisés. | Design et collecte. |
| Validité de construit | Les concepts mobilisés par le chercheur sont-ils définis et utilisés sans équivoque, avec précision et exactitude? | Définition de concepts à partir de travaux d'auteurs. Multiangulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes. | Cadre théorique et collecte. |
| Validité interne | Est-ce que les résultats énoncés représentent un portrait fidèle de la réalité observée? | Validation des rapports de cas par les dirigeants ⁶¹ . | Collecte et analyse. |
| Validité externe | Les résultats générés par l'analyse peuvent-ils être transférés ou appliqués à d'autres contextes ou environnements? | Application de l'ensemble des moyens précédents. Réplication. Saturation théorique. | Analyse. |

Source : adapté de Miles et Huberman (2003) et Hlady Rispal (2002).

3.1.1 Fiabilité/objectivité

Dans le cadre opératoire, nous avons présenté l'ensemble du processus suivi dans cette recherche : de la confection des outils à la collecte et à l'analyse des données en passant par l'identification et la sélection des participants. Cette transparence permet à tout chercheur de reproduire fidèlement la présente recherche. La transparence de la recherche doit être un objectif majeur pour tout chercheur sur les capacités dynamiques, souligne Eriksson (2013).

Ce travail de recherche a été réalisé en conformité avec le certificat d'éthique émis par l'UQTR (CER-16-223-07.03) et disponible à l'annexe 6. Les entreprises

⁶¹ La distance avec le terrain, l'accès à Internet et les habitudes des propriétaires-dirigeants rencontrés (peu enclins à réagir au courriel comme cela a été observé pour la résidence et pour la collecte de données) rendent presque impossible la mise en œuvre de ce moyen. Nos tentatives initiales de communication par courriel (seul moyen disponible pour communiquer avec eux actuellement) se sont soldées par des échecs.

participantes ont individuellement donné leur accord pour participer à cette recherche, après avoir été informées des objectifs et des conditions de la recherche (voir lettre d'information, annexe 7). Cet accord a été matérialisé par la signature du formulaire de consentement (annexe 7).

3.1.2 *Validité de construit*

Les concepts mobilisés tout au long de cette recherche ont été clairement définis à partir de travaux existants dans la littérature. Dans certains cas, des conceptions alternatives étaient mises en perspective et le choix de certaines orientations théoriques adoptées était explicité avec des arguments issus de la littérature.

3.1.3 *Validité interne*

De larges extraits des verbatim des entrevues ont été utilisés pour illustrer et confirmer les analyses effectuées dans cette recherche. De plus, certaines données (veille concurrentielle, identification des besoins de la clientèle, satisfaction des clients) ont été collectées par des sources différentes (entrevue structurée et entrevue semi-structurée) et dans aucun des cas elles ne se sont opposées, aucune contradiction n'a été observée. Cela a plutôt été un complément d'information ou une confirmation de l'information préalablement disponible.

3.1.4 *Validité externe*

Deux notions seront abordées ici : la saturation et la transférabilité des résultats. La saturation des données est atteinte lorsqu'il y a suffisamment d'informations pour reproduire l'étude lorsque la capacité à obtenir de nouvelles informations supplémentaires a été atteinte et lorsqu'il n'est plus possible d'avoir de codes supplémentaires (Fusch et Ness, 2015). Durant l'analyse du sixième cas, nous

avons réalisé que la saturation était atteinte. Sur un plan global, la validité externe porte sur la transférabilité des résultats à d'autres contextes; cela renvoie à la validité d'une théorie dans un contexte autre que celui dans lequel elle a été initialement empiriquement testée et confirmée (Lee et Baskerville, 2003). Dans le cadre de cette étude, les propositions de recherche formulées ont toutes été confirmées. Ainsi, on peut conclure que la notion de capacités dynamiques est pertinente et applicable dans les PME agroalimentaires camerounaises. Cette recherche permet donc d'étendre le champ d'application des capacités dynamiques à un contexte de pays d'ASS et particulièrement aux PME manufacturières du Cameroun (secteur agroalimentaire).

3.2 Limites de la recherche

Différentes limites sont observées pour cette recherche. Ces dernières sont présentées dans les prochaines lignes.

3.2.1 Contexte socio-économique ou environnement des affaires

Les réalités socio-économiques avec lesquelles les entreprises doivent composer au Cameroun (poids de la corruption, mise en œuvre des APE, diversité du tissu industriel, etc.) peuvent être très différentes de ce que l'on peut retrouver dans d'autres pays en développement. Il faudrait en tenir compte dans toute tentative de généralisation des présents résultats à ces autres pays.

3.2.2 Échantillonnage

Les entreprises sélectionnées pour participer à cette recherche sont toutes des PME manufacturières agroalimentaires qui exercent sur des branches d'activités différentes ou fabriquent des produits différents. Cette diversité apporte de la richesse mais limite la profondeur qu'on aurait pu avoir en se focalisant sur des entreprises fabriquant un même type de produit. Par ailleurs, l'extrapolation des résultats à

l'ensemble des PME manufacturières devrait être faite avec des réserves étant donné certains éléments de contingence propres à notre échantillon; notamment le fait qu'il soit constitué exclusivement de PME compétitives et dont les dirigeants ont une forte volonté de croissance.

3.2.3 *Collecte de données*

Au niveau de la collecte de données, plusieurs remarques peuvent être formulées. Premièrement, le nombre et la durée des entrevues (résultante de la distance du terrain avec la base du chercheur, des moyens financiers limités, du temps disponible et de la disponibilité des acteurs) n'ont pas toujours permis d'approfondir tous les sujets abordés avec les propriétaires-dirigeants des entreprises.

Deuxièmement, le nombre de répondants par entreprise était limité au seul propriétaire-dirigeant (et cela résulte du fait qu'il n'y ait pas beaucoup d'acteurs managériaux dans les PME camerounaises, comme le mentionne le rapport du BMN présenté dans la chapitre 1), ce qui ne nous préserve pas de leur subjectivité.

Troisièmement, on peut noter le recours à des données historiques ou rétrospectives dont la qualité peut être altérée par « l'oubli et la rationalisation a posteriori [...] » (Mendez, 2010, p. 221).

4. RECHERCHES FUTURES

Les capacités dynamiques constituent un concept jeune, complexe et encore en plein développement. La présente recherche contribue au développement du concept et à son opérationnalisation mais des travaux s'avèrent encore nécessaires pour bien stabiliser et enrichir le concept. Dans cette perspective, plusieurs avenues de recherche nous paraissent importantes à poursuivre.

D'entrée de jeu, le modèle développé dans la figure 4 devrait être amélioré et éprouvé dans d'autres études empiriques, qualitatives ou quantitatives. Il pourrait aussi faire l'objet de développement conceptuel; par exemple, servir de cadre de référence pour une revue de littérature sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques.

Ensuite, l'importance des dirigeants pour la mobilisation des capacités dynamiques a été mise en exergue par différents travaux, dont la présente recherche. Dans ce domaine, Helfat et Peteraf (2015) font office de pionniers en termes de recherche sur les capacités cognitives nécessaires aux dirigeants dans la mobilisation des capacités dynamiques. Ils concluent leur recherche en affirmant que : « *untangling the relationships between managerial and organizational capabilities both theoretically and empirically remains a largely unexplored but important terrain for future research* » (Helfat et Peteraf, 2015, p. 847). C'est une avenue de recherche qui nous semble cruciale à développer surtout pour les PME, dans la mesure où, dans ces entreprises, le management se limite souvent à la personne du propriétaire-dirigeant, contrairement aux grandes entreprises où on peut retrouver plusieurs dirigeants qui peuvent travailler en équipe, les forces des uns compensant les faiblesses des autres. De telles recherches permettraient d'identifier, et partant, de pouvoir réduire les contraintes que rencontrent les PME en termes de mobilisation des capacités dynamiques.

Aussi, compte tenu de la vulnérabilité des PME lorsque la compétition devient féroce ou rude (Wang et Shi, 2011), il serait judicieux d'étudier les différentes contingences auxquelles font face ces entreprises dans la mobilisation des capacités dynamiques. Les résultats de telles recherches seront certainement utiles pour éliminer ou réduire les obstacles à la croissance de ces entreprises.

Finalement, une autre avenue de recherche serait l'exploration de relations entre les capacités cognitives des propriétaires-dirigeants de PME et les objectifs qu'ils privilégient. Un dirigeant conscient (ou non) de ses capacités limitées refuserait peut-être d'atteindre des niveaux de croissance supérieure à ses compétences ou pourrait

accepter plus facilement d'apporter des modifications à son mode d'organisation pour réussir cette croissance.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les capacités dynamiques reflètent la capacité de l'entreprise à renouveler ses façons de faire ou ses ressources de base afin d'améliorer sa compétitivité. La littérature sur ce concept, reconnu aujourd'hui comme l'approche la plus pertinente pour expliquer la génération d'un avantage compétitif par les entreprises, demeure limitée en termes d'opérationnalisation. Par ailleurs, les travaux de recherche concernant ce concept sont largement dominés par les contextes des pays riches ou développés.

Or, en Afrique subsaharienne, à cause de la mondialisation et de son corollaire et de l'ouverture des marchés, les entreprises sont de plus en plus soumises à la concurrence des produits étrangers (européens et asiatiques). C'est le cas du Cameroun (pays d'Afrique centrale) qui a signé un accord de partenariat économique (APE) avec l'Union Européenne (UE). Cet accord, entré en vigueur en 2016, crée une zone de libre-échange entre le Cameroun et les pays de l'UE. La conséquence est une exacerbation de la concurrence à laquelle font face les entreprises locales; elles qui doivent déjà composer avec la concurrence du secteur informel et des produits asiatiques. C'est un contexte qui amplifie l'obligation de compétitivité des entreprises locales constituées à environ 90 % de PME. L'amélioration de la compétitivité des PME manufacturières constitue d'ailleurs l'une des priorités stratégiques du gouvernement camerounais qui compte sur les performances de ces entreprises pour atteindre le stade de nouveau pays industrialisé à l'horizon 2030. Malgré ce contexte difficile, on observe que certaines PME manufacturières camerounaises arrivent à croître. Comment font-elles? peut-on s'interroger. Comment est-ce que ces entreprises construisent-elles leur compétitivité? Ces entreprises mobilisent-elles des capacités dynamiques?

Considérant la question de recherche générale formulée ci-haut, l'objectif de cette recherche était de découvrir comment les PME manufacturières camerounaises construisent leur compétitivité. De manière plus spécifique, il s'agissait de vérifier si ces entreprises mobilisent des capacités dynamiques afin de renouveler leurs façons de

faire. Pour obtenir des réponses à ce questionnement, une étude de cas multiples a été mobilisée. Les données recueillies au moyen de deux entrevues (structurée et semi-structurée) réalisées avec les propriétaires-dirigeants de six PME manufacturières compétitives ont été analysées avec différentes méthodes (analyse de contenu) et techniques (analyse narrative, tableau, analyse croisée des cas).

Les analyses réalisées permettent de tirer plusieurs enseignements. Les PME manufacturières camerounaises mobilisent des capacités dynamiques. L'étude a en outre identifié une batterie de processus (ou pratiques d'affaires managériales) associés à chaque capacité dynamique. Ces processus ou pratiques d'affaires managériales mobilisés par ces entreprises sont comparables aux éléments que l'on trouve dans la littérature pour les pays développés. Des différences existent entre ces entreprises au niveau des pratiques d'affaires opérationnelles et des ressources organisationnelles intervenant dans la mobilisation des capacités dynamiques. Ces différences trouvent leur origine dans l'expérience de l'entreprise (*path dependency*) et les moyens disponibles. C'est certainement à ce niveau que l'on peut plus facilement identifier les différences entre les PME de l'Afrique subsaharienne et celles d'autres régions du monde. Malheureusement, c'est une dimension peu présente dans les recherches existantes, généralement limitées aux processus ou qui ne distinguent pas processus, routines (pratiques d'affaires opérationnelles) et ressources. Il serait certainement intéressant que plus d'études empiriques soient développées sur les contingences associées au développement des capacités dynamiques. Cela permettrait de mettre en exergue les différences entre les entreprises en fonction de divers paramètres : taille, localisation géographique, secteur d'activités, turbulence de l'environnement, profil du dirigeant ou de l'équipe de direction, taille de l'équipe de direction, etc.

Les résultats révèlent aussi la forte implication des propriétaires-dirigeants des PME étudiées dans la mobilisation des capacités dynamiques. C'est un comportement qui est en phase avec la littérature sur les PME (Marchesnay, 1991) et celle sur les capacités dynamiques (Ambrosini *et al.*, 2009; Teece, 2012). Toutefois, sachant qu'un

dirigeant ne peut exceller de la même manière dans les capacités cognitives nécessaires au développement des capacités dynamiques (Helfat et Peteraf, 2015) et sachant que dans les PME camerounaises, le nombre de dirigeants est souvent limité à une ou deux personnes (Bureau de mise à niveau des entreprises, 2014), il apparaît important que soient mises en place (ou renforcées) des mesures pour améliorer les capacités stratégiques des PME manufacturières camerounaises. L'expérience des cas étudiés a permis de voir comment l'apport d'une expertise externe pourrait être salutaire ou utile à différents niveaux (analyse stratégique, développement de produits, etc.). Il serait certainement plus intéressant, pour ces entreprises, de bénéficier de ce type de soutien avant que les difficultés induites par la concurrence étrangère ne se présentent.

Il convient aussi de souligner que cette thèse propose une conceptualisation des capacités dynamiques en trois dimensions : habiletés, pratiques d'affaires managériales et pratiques d'affaires opérationnelles. Cette conceptualisation peut avoir plusieurs utilités pour la recherche et la pratique en gestion. Premièrement, elle peut servir de cadre de référence pour les recherches futures sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques; cela devrait contribuer à réduire la dispersion qu'on retrouve dans la littérature actuellement et faciliter la comparaison des travaux. Deuxièmement, pour les praticiens, c'est un cadre qui peut servir à faire le diagnostic des capacités compétitives des PME. Troisièmement, cette conceptualisation peut servir de base pour le développement d'un modèle d'excellence pour la gestion des entreprises en Afrique, à l'instar de ce que l'on a dans d'autres régions du monde (p. ex., EFQM dans l'Union Européenne, *Deming Prize* au Japon et le *Qualimètre* au Québec, etc.).

Diverses pistes de recherche apparaissent intéressantes à explorer. La grille d'analyse élaborée pour produire cette recherche devrait être développée et testée dans d'autres secteurs manufacturiers, dans d'autres pays et avec des études quantitatives ou mixtes. Il paraît aussi important d'étudier les capacités cognitives nécessaires aux dirigeants de PME pour faciliter la mobilisation des capacités dynamiques dans leur entreprise. Enfin, l'étude plus approfondie des contingences, qui limitent la

mobilisation des capacités dynamiques par les PME en Afrique subsaharienne, permettrait de faciliter la mise en place de mesures pour renforcer la capacité organisationnelle de ces entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abate, A.M. (2016). *L'entrepreneur de l'informel et le choix de la trajectoire de développement de ses activités*. Thèse de doctorat, Université de Douala, Douala.
- Abedou, A. (2007). *PME, emploi et relations sociales : France-Maghreb* (Vol. 12). Éditions L'Harmattan.
- Abega, M. (2006). Accords de partenariat économique : impasse ou blocage? Saisie le 8 mai 2013, de www.legicam.org.
- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131-146. doi : <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>
- Adeniran, T.V. et Johnston, K.A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4088-4099.
- Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes. *Humanisme et entreprise*, 1(311), 21-40.
- Alegre, J., Sengupta, K. et Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470. doi :10.1177/0266242611417472
- Aleksic, A. (2014). Contribution and role of organizational capabilities in growth and performance of Croatian companies. In *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 14-47). Paris : Dunod (4^e éd.).
- Ambrosini, V. et Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. doi : 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Ambrosini, V., Bowman, C. et Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.
- Amit, R. et Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Ang, J.S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of Small Business Finance*, 1(1), 1-13.
- Antoldi, F., Sass, M. et Smallbone, D. (2012). *European SMEs and International Trade*. Belgique : European Union.
- Arellano, R., Gasse, Y. et Verna, G. (1994). *Les entreprises informelles dans le monde*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Atangana Ondo, H. et Yogo, T. (2012), *Capital social et performances des entreprises au Cameroun*. Dakar : TrustAfrica/CRDI.

- Ates, A. et Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. et Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (p. 11-62). Pearson Education Universitaire (2^e éd.).
- Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 37-62.
- Ayyagari, M., Beck, T. et Demircug-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434.
- Bampoky, B. et Meyssonnier, F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal. *Recherches en sciences de gestion*, 5(92), 59-80.
- Banque africaine de Développement (2011). *Rapport sur le développement en Afrique. Le secteur privé en tant que moteur du développement économique en Afrique* (p. 216). Tunis, Tunisie : Banque africaine de Développement.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bekolo, C. (2007). Approche culturelle du consommateur en Afrique et perspectives pour la stratégie marketing. *Gestion 2000*, 24(1), 105-119.
- Ben Mlouka, S. et Sahut, J.-M. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises? *La Revue des sciences de gestion*, 5(223), 77-86.
- Bennett, J.G. (2003). *Étude diagnostique de la compétitivité de l'économie camerounaise : phase I* (p. 308). Cameroun : CRETES.
- Berg, B.L. (1998). *Qualitative methods for the social sciences*. Londres : Ally and Bacon.
- Berisha-Krasniqi, V., Bouët, A. et Mevel, S. (2008). Les accords de partenariat économique. *Revue de l'OFCE*, 4(107), 65-116.
- Bernard, H.R. et Ryan, G.W. (2010). *Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches*. SAGE Publications.
- Beske, P., Land, A. et Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131-143. doi : <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.026>
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-contrôle-audit*, 5(2), 127-150.

- Bigsten, A., Collier, P., Dercon, S., Fafchamps, M., Gauthier, B., Gunning, J.W. et Zeufack, A. (2004). Do African manufacturing firms learn from exporting? *Journal of Development Studies*, 40(3), 115-141.
- Bigsten, A. et Söderbom, M. (2006). What have we learned from a decade of manufacturing enterprise surveys in Africa? *The World Bank Research Observer*, 21(2), 241-265.
- Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S. et Seniye Umit, F. (2011). Managerial processes: Business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 851-891.
- Bolton, J.E. (1971). *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. HM Stationery Office.
- Boukar, H. et Soukiwai, B. (2015). Influence de la proximité familiale du dirigeant sur la rémunération des salariés au sein des PME camerounaises. *Question(s) de management*, 2(10), 23-34.
- Bureau de mise à niveau des entreprises (2014). *Programme national de mise à niveau des entreprises. Rapport de la mission* (p. 16). Yaoundé, Cameroun : Bureau de mise à niveau des entreprises (BMN).
- Cagliano, R. et Spina, G. (2002). A comparison of practice-performance models between small manufacturers and subcontractors. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(12), 1367-1388.
- Cantonnet, M.L., Aldasoro, J.C. et Cilleruelo, E. (2015). Analysis of the competitive intelligence activities of small and medium-sized enterprises from the industrial sector. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6), 646-658.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R et Carland, J.A.C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carlson, D.S., Upton, N. et Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), 89-107.
- Caverot, G., Martin, D.P. et Boldrini, J.-C. (2014). Comment développer des capacités dynamiques pour une performance accrue? Le rôle clé des *technological gatekeepers* dans les PME. *Annales des mines – gérer et comprendre*, 116(2), 30-42.
- Cepeda, G. et Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Cocca, P. et Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.

- Collis, D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(special issue), 143-152.
- Commission Européenne (2011). *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* (p. 19). Bruxelles : Commission Européenne.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approaches*. SAGE Publications.
- Curran, J. et Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. Sage Publications.
- Dana, L.P. et Dana, T.E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 79-88.
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first- and second-order competences. [Version électronique]. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188.
- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Communication présentée à la VIII^e Conférence internationale de Management stratégique – AIMS, Montréal.
- De La Villarmois, O. (2001). *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art*. Les Cahiers de la recherche, CLAREE.
- Depeyre, C. et Mirc, N. (2007). Dynamic capabilities : problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept. *AEGIS Le Libellio d'*, 3(5), 2-12.
- Derreumaux, P. (2009). Les difficultés de financement de PME en Afrique : à qui la faute? *Secteur privé & développement*, Mai 2009(1), 20-22.
- Desmarais, C. et Moscarola, J. (2004). Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public. In *Actes du colloque « L'analyse de données textuelles : De l'enquête aux corpus littéraires »*. Saisie de http://www.academia.edu/499104/Analyse_de_contenu_et_analyse_lexicale_le_cas_dune_%C3%A9tude_en_management_public.
- Dia, A.L. (1991). Le management africain mythe ou réalité. *Revue internationale PME*, 4(1), 29-48.
- Dietsch, M. et Mahieux, X. (2014). Comprendre le déficit de financement des PME pour stimuler leur croissance. *Revue d'économie financière*, 2(114), 17-30.
- Dohou, A. et Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale*. Communication présentée au 28^e Congrès de l'Association francophone de la Comptabilité « Comptabilité et environnement ». Poitiers, France.
- Drnevich, P.L. et Kriauciunas, A.P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Durst, S. et Edvardsson, I.R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903. doi : 10.1108/13673271211276173
- Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. et Peteraf, M.A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi : 10.5465/amr.1989.4308385
- Eisenhardt, K.M. et Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Épargne sans frontière (2009). *Le secteur privé en Afrique, élément essentiel de la croissance économique*. Rapport du groupe de travail initié par Épargne sans frontière « Favoriser le développement des petites et moyennes entreprises africaines », Épargne sans frontière.
- Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research – A critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306-327. doi : doi :10.1108/BJOM-Jul-2011-0072
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.
- Fabling, R.B. et Grimes, A. (2007). Practice makes profit: Business practices and firm success. *Small Business Economics*, 29(4), 383-399.
- Fallery, B. et Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. Communication présentée à la XVI^e Conférence de l'Association internationale de Management stratégique – AIMS, Montréal, Canada.
- Filion, L.J. (2005). Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME. In P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives* (p. 143-182). Presses InterUniversitaires (3^e éd.).
- Folan, P., Browne, J. et Jagdev, H. (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*, 58(7), 605-620.
- Founanou, M. et Ratsimalahelo, Z. (2011). Financement des petites et moyennes entreprises en Afrique subsaharienne : faut-il restaurer les banques publiques de développement? *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 3(249-250), 105-112.
- Freel, M. (2000). External linkages and product innovation in small manufacturing firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 245-266. doi : 10.1080/089856200413482
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Strategic Approach*. Boston, MA : Pitman.
- Freeman, R.E. et Gilbert, D.R. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Fusch, P.I. et Ness, L.R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416.
- Galiègue, X. et Madjimbaye, N. (2007). Le management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles : résultats d'une enquête à N'Djaména, Tchad. *Gestion 2000*, 24(1), 143-163.
- García-Pérez-de-Lema, D., Alfaro-Cortes, E., Manzaneque-Lizano, M. et Banegas-Ochovo, R. (2012). Strategy, competitive factors and performance in small and medium enterprise (SMEs). *African Journal of Business Management*, 6(26), 7714-7726.

- Garengo, P. et Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5-6), 518-532.
- Garengo, P., Biazzo, S. et Bititci, U.S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. doi : 10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x
- Gartner, W.B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Goedhuys, M. et Sleuwaegen, L. (2010). High-growth entrepreneurial firms in Africa: A quantile regression approach. *Small Business Economics*, 34(1), 31-51. doi : 10.1007/s11187-009-9193-7
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. et Verona, G. (2015). What's holding back empirical research into organizational capabilities? Remedies for common problems. *Strategic Organization*, 13(1), 61-74. doi : 10.1177/1476127014565988
- Grenier, C. et Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management? *Recherche en soins infirmiers*, 4(91), 12-23.
- Groom, J.R. et David, F.R. (2001). Competitive intelligence activity among small firms. *SAM Advanced Management Journal*, 66(1), 12-20.
- Gruman, G. (2004). Corporate performance management: The right information, right now. *InfoWorld*, 26(41), 49-52.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research* (p. 105-117). Thousand Oaks, Cal. : Sage Publications (Vol. 2).
- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hatch, M.J. et Cunliffe, A.L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. et Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley.
- Helfat, C.E. et Peteraf, M.A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi : 10.1002/smj.2247
- Hernandez, É.-M. (2007). Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain. *Gestion 2000*, 24(1), 21-30.
- Heseltine, M. (1994). Competitiveness: What, why and how? *European Business Journal*, 6(3), 8-15.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Hugon, P. et Stintzy, O. (2007). *Évaluation synthétique des études d'impact de l'APE réalisées pour les pays membres de la CEMAC, Sao Tome et Principe et la*

- République démocratique du Congo (RDC). Partenariats & Stratégies, PricewaterhouseCoopers France.
- Institut national de la statistique du Cameroun (2011). *Recensement général des entreprises (RGE 2009)*. Rapports thématiques, Institut national de la statistique du Cameroun.
- Johnston, W.J., Leach, M.P. et Liu, A.H. (1999). Theory testing using case studies in business-to-business research. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 201-213. doi : [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00040-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00040-6)
- Julien, P.-A. (2005). Pour une définition des PME. In P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives* (p. 1-30). Presses InterUniversitaires (p. 1-30).
- Julien, P.-A. et St-Pierre, J. (2015). *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. L'Harmattan.
- Kane, O. (2012). Épistémologie de la recherche qualitative en terrains africains : considérations liminaires. *Recherches qualitatives*, 31(1), 152-173.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70-79.
- Karingi, S.N., Oulmane, N., Sadni-Jallab, M., Lang, R. et Perez, R. (2004), Évaluation de l'impact de l'accord de partenariat économique entre les pays de la CEMAC et l'Union Européenne CAPC travail en cours (p. 62). Commission économique pour l'Afrique.
- Kasipe, T. et Van Buuren, R.B. (2008). *The Impact of Human Resource and Production Management Strategies on Productivity Improvement of Small and Medium Size Manufacturing Firms in Developing Economies*. Communication présentée à l'International Council for Small Business (ICSB) World conference, Halifax, Nouvelle-Écosse, Canada.
- Kauffmann, C. (2005). *Le financement des PME en Afrique*. OECD Publishing.
- Khamassi El Efrif, F. et Hassainya, J. (2001). Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière. In M. Padilla, T. Ben Saïd, J. Hassainya et P. Le Grusse (dir.), *Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche* (Vol. 32, p. 223-238). Montpellier : CIHEAM, collection Options Méditerranéennes.
- Kogut, B. et Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kombou, L. et Feudjo, J.R. (2007). Les déterminants de la rentabilité : une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun. *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 42(228), 45-56.
- Kondracki, N.L., Wellman, N.S. et Amundson, D.R. (2002). Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 34(4), 224-230. doi : [http://dx.doi.org/10.1016/S1499-4046\(06\)60097-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1499-4046(06)60097-3)

- Kotey, B. et Meredith, G.G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-64.
- Koufteros, X.A., Vonderembse, M.A. et Doll, W.J. (2002). Examining the competitive capabilities of manufacturing firms. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 256-282.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications.
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5(4), 381-392. doi : <http://dx.doi.org/10.1108/17554251211276353>
- Kwan, K.M. et Tsang, E.W. (2001). Realism and constructivism in strategy research: A critical realist response to Mir and Watson. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1163-1168.
- Lachaal, L. (2001). La compétitivité : concepts, définitions et applications. In A. Laajimi et L. Arfa (dir.), *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité* (Vol. 57, p. 29-36). Zaragoza : Cahiers Options Méditerranéennes (CIHEAM).
- Lafuente, A. et Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-30.
- Lamoureux, A. (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval, Québec : Éditions Études Vivantes.
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management international*, 2(1), 37-50.
- Larossi, G. (2009). *Comparaison des coûts et de la compétitivité de l'Afrique*. (Rapport sur la compétitivité en Afrique en 2009), World Economic Forum, p. 87-112.
- Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Le Duff, R. (1999). *Encyclopédie de la gestion et du management*. EGM : Dalloz.
- Lee, A.S. et Baskerville, R.L. (2003). Generalizing generalizability in information systems research. *Information Systems Research*, 14(3), 221-243.
- Lefilleur, J. (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique Subsaharienne? *Afrique contemporaine*, 3(227), 153-174.
- Lemay, L., Bernier, L., Rinfret, N. et Houlfort, N. (2012). Maturité organisationnelle des organisations publiques et management des connaissances. *Canadian Public Administration*, 55(2), 291-314. doi : 10.1111/j.1754-7121.2012.00223.x
- Lessassy, L. (2002). Évaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing et perspectives pour les PME en Afrique. *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, (194), 73-87.
- Lorino, P. et Tarondeau, J.-C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 1(160), 307-328.
- Maldonado, C., Badiane, C. et Miélot, A.-L. (2004). *Méthodes et instruments d'appui au secteur informel en Afrique francophone*. International Labour Office.

- Man, T.W.Y., Lau, T. et Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Martin, C.L. (1993). Feelings, emotional empathy and decision making: Listening to the voices of the heart. *Journal of Management Development*, 12(5), 33-45.
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (2^e éd.). Sage Publications.
- Mehmet Sitki, I. et Aslan, E. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753-778.
- Mendez, A. (2010). *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Academia -Bruylant.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M.B., Huberman, A. et Saldaña, J. (2014), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, Cal. : Sage Publications.
- Miles, R. et Snow, C.C. (1978). *Organizational Structure, Strategy and Process*. Stanford University Press.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. et Coleman Jr., H.J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire (2010). *Document de stratégie pour la croissance et l'emploi*. Cameroun : MINEPAT.
- Ministère de l'Économie et des Finances (2005). *Analyse de la compétitivité de l'industrie manufacturière du Cameroun*. MINEFI.
- Ministère des Travaux publics (2015). *Annuaire statistique du secteur des infrastructures*. Cameroun : Ministère des Travaux publics.
- Mintzberg, H. (1990). *Le Management : voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mir, R. et Watson, A. (2001). Critical realism and constructivism in strategy research: Toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1169-1173.
- Monkam, A. et Itambe Hako, P. (2003), *Étude sur l'impact des accords de partenariat économiques et les scénarios des ajustements préliminaires*. CRETES.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Ndjambou, R. et Sassine, M. (2014). Étude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision. *Revue gestion et organisation*, 6(1), 7-19.
- Nedzinskas, S.A., Pundziene, A., Buoziute-Rafanaviciene, S. et Pilkiene, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376-396. doi : <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-01-2013-0003>

- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A., Adams, C. et Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-12.
- Ngantchou, A. (2008). *Recentrage du cadre comptable, durcissement de l'environnement fiscal et persistance de la gestion des données comptables : une étude du comportement des Petites et Moyennes Entreprises camerounaises*. Communication présentée au 29^e Congrès de l'Association francophone de Comptabilité « La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité », France.
- Ngongang, D. (2011). Système d'information comptable et performance des PME camerounaises. *Euro-Mediterranean Economics and Finance Review*, 6(2), 117-130.
- Ngongang, D. (2012). Le financement du haut de bilan dans les PME camerounaises et tchadiennes. *Revue congolaise de gestion*, (1), 45-80.
- Nizet, J. et Pichault, F. (2007). *Les performances des organisations africaines*. Éditions L'Harmattan.
- Nkakleu, R. (2002). *Le mélange des ethnies dans les PE camerounaises : l'émergence d'un modèle d'organisation du travail*. Communication présentée au 2^e Congrès de l'AEI, Bordeaux.
- Nkakleu, R. (2008). *Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra organisationnel en Afrique : une étude de cas*. Communication présentée au 9^e Congrès de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Ogunyomi, P. et Bruning, N.S. (2015). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612-634. doi : 10.1080/09585192.2015.1033640
- Okpara, J.O. et Wynn, P. (2007). Determinants of small business growth constraints in a sub-saharan african economy. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 72(2), 24-35.
- Onyeiwu, S. (2002). *Inter-Country Variations in Digital Technology in Africa*. Communication présentée à la Conférence de l'UNU/WIDER on the new economy in development, Helsinki.
- O'Reilly, M. et Parker, N. (2012). "Unsatisfactory Saturation": A critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative research*, 13(2), 190-197.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2000). *Perspectives de l'OCDE sur les PME*. OCDE.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2004). Chapitre 2 : renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement. *Revue de l'OCDE sur le développement*, 2(5), 47-76.

- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand-Colin.
- Parida, V. (2008). *Small Firm Capabilities for Competitiveness. An Empirical Study of ICT Related Small Swedish Firms*. Licentiate thesis, Luleå University of Technology.
- Pascale, R.T. (1999). Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review*, 40(3), 83-94.
- Pavlou, P.A. et El Sawy, O.A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. doi : 10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
- Peng, D.X., Schroeder, R.G. et Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.
- Perret, V. et Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3^e éd., p. 13-33). Paris : Dunod.
- Pesqueux, Y. (2017). *La culture nationale en sciences de gestion*. Master, Management interculturel, CESAG Dakar, Sénégal. Saisie de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01506974>.
- Peteraf, M., Di Stefano, G. et Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410. doi : 10.1002/smj.2078
- Pigé, B. et Sangué-Fotso, R. (2014). La représentation de la performance des entreprises dans un contexte de faillite de la normalisation, le cas du Cameroun. *Revue management & avenir*, 70(4), 115-133.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Pourtois, J.P. et Desmet, H. (2013). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines : réflexion sur les méthodes à adopter dans l'étude des problèmes sociaux, éducatifs et psychologiques* (3^e éd.). Bruxelles : Mardaga.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Priem, R.L. et Butler, J.E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Quinn, R.E. et Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rabassó, C.A. et Rabassó, F.J. (2007). *Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité*. Ellipses Paris.
- Reijonen, H. et Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.

- Renard, L. et St-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions. *Les cahiers du management technologique*, 13(1), 43-56.
- Richard, S. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte. *Recherches qualitatives*, 26(1), 181-207.
- Robson, C. (2011). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. Wiley Chichester.
- Robson, C. et McCartan, K. (2016). *Real World Research*. John Wiley & Sons.
- Rothwell, R. et Dodgson, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 21(2), 125-138.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5^e éd., p. 415-444). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sadler-Smith, E. et Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying "gut feel" in decision-making. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
- Samba Dankoco, I. et Issa Harouna, A. (2009). Les pratiques du marketing dans la petite entreprise au Sénégal. *Market Management*, 9(1), 113-130.
- Sevaistre, P. (2010), *Élaboration de la stratégie de compétitivité* (Rapport final). Cameroun : ADE.
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *The RAND Journal of Economics*, 20(1), 125-137.
- Simen, S.F. (2013). Les capacités dynamiques comme déterminants de la réussite des transferts de compétences dans les alliances Nord-Sud : cas des partenariats directs d'entreprises franco-sénégalais. *African Management Studies*, 1(3), 63-105.
- Singh, R.K., Garg, S.K. et Deshmukh, S. (2007). Interpretive structural modelling of factors for improving competitiveness of SMEs. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(4), 423-440.
- Sjögren, H., Puumalainen, K. et Syrjä, P. (2011). What does the owner-manager want and get out of the business? *International Journal of Law & Management*, 53(5), 355-374.
- Smith, N.R. (1967). *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*. Bureau of Business and Economic Research, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- Smith, N.R. et Miner, J.B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-340.

- Sogbossi Bocco, B. (2009). Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des petites entreprises en Afrique. *Market Management*, 9(1), 93-114.
- Sokoty, K.H. (2011). *Les besoins de changement selon les perceptions de l'infrastructure pédagogique de l'école secondaire publique en Côte d'Ivoire par les acteurs scolaires ivoiriens*. Thèse de doctorat, UQAM.
- Spence, L.J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-174.
- Staley, E. (1958). *Small Industry Development*. International Industrial Development Center, Stanford Research Institute.
- St-Amant, G. et Renard, L. (2004). *Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles*. Cahier de recherche de l'École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants de PME? *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- St-Pierre, J. et Delisle, S. (2006). An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1/2), 106-119.
- St-Pierre, J., Foleu, L., Abdul-Nour, G., Nomo, S. et Fouda, M. (2015). SME development challenges in Cameroon: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Transnational Corporations Review*, 7(4), 441-462.
- St-Pierre, J., Fouda, M. et Foleu, L. (2014). PME et développement durable : une analyse comparative de la sensibilité des dirigeants de PME du Nord et du Sud. In R. Guillouzo (dir.), *Entrepreneuriat, développement durable et territoires* (p. 251-277). Hachette Supérieur/AUF.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Temtime, Z.T. (2008). From operating efficiency to competitive edge: Lessons from small firms in Botswana. *Strategic Change*, 17(7-8), 295-306.
- Temtime, Z.T. et Pansiri, J. (2004). Small business critical success/failure factors in developing economies: Some evidences from Botswana. *American Journal of Applied Sciences*, 1(1), 18-25.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- Tiberghien, R. (1989). « Success stories » et industrialisation en Afrique. *Revue tiers-monde*, 30(118), 441-453.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Paris : Flammarion.
- Torrès, O. (2001). Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde. *Management International*, 6(1), 1-15.

- Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base 2nd edition*. Saisie le 1^{er} avril 2017, de <http://www.socialresearchmethods.net/kb>.
- Turyakira, P., Venter, E. et Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(2), 157-172.
- Tushabomwe-Kazooba, C. (2006). Causes of small business failure in Uganda: A case study from Bushenyi and Mbarara Towns. *African Studies Quarterly*, 8(4), 1-13.
- Ulrich, D. (1993). Profiling organizational competitiveness: Cultivating capabilities. *Human Resource Planning*, 16(3), 1-17.
- Van Biesebroeck, J. (2005). Firm size matters: Growth and productivity growth in african manufacturing. *Economic Development and Cultural Change*, 53(3), 545-583.
- Vandenbergh, C. (2004). Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 29(3), 64-72.
- Voss, C., Blackmon, K.L., Cagliano, R., Hanson, P. et Wilson, F. (1998). Made in Europe: Small Companies. *Business Strategy Review*, 9(4), 1-19. doi : 10.1111/1467-8616.00078
- Walker, E. et Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.
- Wang, Y. et Shi, X. (2011). Thrive, not just survive: Enhance dynamic capabilities of SMEs through IS competence. *Journal of Systems and Information Technology*, 13(2), 200-222.
- Warnier, J. (1995). Trois générations d'entrepreneurs Bamileke (Cameroun). In S. Ellis et Y.-A. Fauré (dir.), *Entreprises et entrepreneurs africains* (p. 63-71). Paris : Karthala and Orstom.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B. et Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Woitrin, M. (1966), *Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la CEE*. Competition Series 4. Bruxelles : CEE.
- Woldesenbet, K., Ram, M. et Jones, T. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*, 30(5), 493-512.
- Wolff, J.A. et Pett, T.L. (2006). Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.
- World Bank (2014). *Doing Business 2014 – Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises* (11^e éd.). Washington : World Bank.

- World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Geneve : World Economic Forum.
- Wtterwulghé, R. (1998). *La PME : une entreprise humaine*. De Boeck Supérieur.
- Yaya, H.S. (2003). *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle*. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Direction de la recherche.
- Yemene, S. (2009). *APE et accès aux marchés : comment trouver le bon mix de libéralisation?* Communication présentée au Séminaire régional d'information sur l'APE UE AC, Douala.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and methods* (Vol. 5). Sage Publications.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and methods* (4^e éd.). Sage Publications.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and methods* (5^e éd.). Sage Publications.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. et Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A Review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M. et Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

ANNEXE 1

**RÉSIDENCE EN ENTREPRISE – PROFIL DES ENTREPRISES
RENCONTRÉES ET DE LEURS DIRIGEANTS**

Tableau 21. Entreprises rencontrées lors de la résidence en entreprise

| Code | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | B1 | B2 | T4 | |
|------------------------|---|---|-----------------------------|--------------------------------|---|---|---|---|-------------------------------|
| Entreprises | Secteur d'activités | Agroalimentaire | Agroalimentaire | Agroalimentaire | Agroalimentaire | Agroalimentaire | Bois | Bois | Textile |
| | Produit principal | Yaourt | Chocolat | Eau en sachet | Levure | Yaourt | Meubles | Meubles | Broderie |
| | Démarrage | 1992 | 1999 | - | - | 1994 | 1990 | - | - |
| | Formalisation | 2004 | 2005 | 2011 | 1989 | 1996 | 1998 | 1985 | 1998 |
| | Âge (années) | 20 | 15 | 3 | 25 | 20 | 24 | 29 | 24 |
| | Effectif | 60 | 20 | 10 | 30 | 53 | 6 | 5 | 180 |
| Âge (années) | 45 | 49 | 52 | 62 | 51 | 54 | 45 | 53 | |
| Niveau d'études | Secondaire (classe de 3 ^e) | Universitaire (licence en physiques) | Universitaire (ingénieur) | Universitaire (BTS commercial) | Universitaire (ingénieur) | Secondaire (baccalauréat en menuiserie) | Secondaire (CAP en menuiserie + deux ans au lycée) | Secondaire (baccalauréat + trois ans de formation en typographie) | |
| Dirigeants | Ambition | Améliorer ses capacités de production et offrir de nouveaux produits. | Devenir une multinationale. | Devenir leader. | Améliorer ses capacités de production et offrir de nouveaux produits; internationalisation. | Être parmi les deux premiers de son secteur dans cinq ou dix ans. | Être le meilleur : une référence dans la sous-région. | Passer de l'artisanat à l'industrialisation. | Vise le marché international. |
| | Expérience professionnelle préalable | OUI | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI |
| | Association professionnelle | NON | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI | OUI |

Source : notre conception.

ANNEXE 2
GUIDE D'ENTRETIEN – RÉSIDENCE D'ENTREPRISE

1. Accueil et introduction

- **Remerciements pour la disponibilité**
- **Présentation du chercheur** (étudiant au doctorat en administration, UQTR, Canada, INRPME/Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME); remettre au dirigeant sa carte de visite (si cela n'a pas été fait lors d'une précédente rencontre).
- **But de l'étude** (identifier les éléments clés/pertinents afin d'améliorer la compétitivité des PME au Cameroun. Pourquoi? Dans les livres/à l'école on enseigne seulement la gestion selon la vision occidentale alors qu'il y aurait des façons de faire en Afrique/au Cameroun qui serait tout aussi efficaces, sinon plus efficaces et adaptées aux réalités des pays africains. Cette étude devrait donc permettre de découvrir quelles sont les façons de faire dans les entreprises (PME) au Cameroun? De savoir si elles sont différentes de celles utilisées ailleurs dans le monde?).
- **Enregistrer le consentement verbal de l'interviewé** (M. le fondateur/PDG, est-ce que vous acceptez de participer à cette étude et que les données de cet entretien soient exclusivement utilisées à des fins scientifiques, c'est-à-dire pour la recherche?).

2. Contenu de l'entretien

L'entreprise

- Statut juridique (ETS/EURL/SARL/SA)
- Localisation (DOUALA/YAOUNDE)
- Date de création
- Nombre d'employés permanents
- Produits : quels sont vos produits/catégories de produits?
- Clients : qui sont vos clients qui achètent le plus?

Le dirigeant

- Nom
- Âge
- Fondateur/créateur de l'entreprise?
- Niveau de formation et domaine, lieu
- Expérience professionnelle antérieure à la création? À quel endroit?
- Appartenance à un regroupement de chef d'entreprises

Orientation stratégique du dirigeant

- Quelles sont vos ambitions aujourd'hui à la tête de cette entreprise? Sont-elles différentes de celles que vous aviez à la création de l'entreprise? Si différence, pourquoi ce changement?
- Est-ce important pour vous d'être le meilleur/de devenir plus fort que vos concurrents (les plus forts)? Si OUI/NON, pourquoi?
- Si oui, aujourd'hui, qu'est-ce qu'il vous faudrait, en interne, pour atteindre vos objectifs devenir aussi fort (sinon plus) que vos concurrents les plus forts? Avez-vous déjà pris des mesures dans cette perspective? Lesquelles?

Compétitivité de l'entreprise

- Est-ce qu'il vous arrive de vous comparer aux entreprises concurrentes? Si OUI, sur quels aspects/points? Si NON, pourquoi?
- Parmi vos concurrents, quels sont ceux qui sont meilleurs/qui vous volent des parts de marché? D'où viennent-ils?
- Pour quelles raisons vous estimez qu'ils sont meilleurs que vous?
- Qui sont les concurrents qui constituent une menace sérieuse? Et pour quelles raisons?
- Pouvez-vous nous citer trois choses/points sur lesquels vous estimez que ces concurrents (les plus forts) sont meilleurs ou plus forts que vous actuellement?

- Connaissez-vous votre avantage concurrentiel (raisons pour lesquelles les clients achètent vos produits et pas ceux des concurrents)? Pouvez-vous nous citer trois choses/points sur lesquels vous estimez que vous êtes meilleur/plus fort par rapport à vos concurrents (les plus forts)?

Gestion de la production

- Est-ce que vous savez si votre système de production (l'organisation de votre production) correspond à des standards internationaux? Si oui, lequel? **Ou** sur quels aspects votre système de production est assimilable aux standards reconnus comme performants?
- Est-ce que vous fixez des objectifs spécifiques à atteindre par l'unité de production? Si oui, lesquels et pourquoi?
- Dans l'organisation de votre production, sur quels aspects mettez-vous l'accent/quelles sont vos priorités (coût, qualité, propreté, équipement à jour, compétence du personnel, délais de production, qualité des intrants, etc.)?
- Est-ce qu'il existe des normes de qualité dans votre secteur d'activité? Si **OUI**, est ce que vous avez des certifications? Lesquelles? Qu'est-ce qui vous a amené à demander ces certifications (obligation légale/volonté de se différencier)? Si **NON**, êtes-vous tenu de respecter les spécifications d'un client important ou donneur d'ordre?
- Avez-vous des collaborations/discussions avec vos fournisseurs/autres institutions pour améliorer la qualité des intrants/équipements/produits/processus, etc.?

Gestion marketing

- Est-ce que vous vous fixez des objectifs de vente au début de chaque année? Si oui, comment ces objectifs sont déterminés? Par qui et comment le suivi est-il assuré?

- Comment faites-vous pour vous assurer que vos produits correspondent toujours aux attentes des clients (à ce que les clients veulent)?
- Comment faites-vous pour augmenter les ventes de l'entreprise, agrandir son marché?
- Comment faites-vous pour éviter que les concurrents vous volent des parts de marché?

Gestion des ressources humaines

- Est-ce que vous fixez des objectifs aux employés en début d'année? Si oui, quels sont les employés concernés? Qui assure le suivi de ces objectifs?
- Comment vous faites pour distinguer les bons employés des mauvais employés? Est-ce une évaluation qui se fait de manière régulière ou de façon *ad hoc*? Qui fait cette évaluation?
- Que faites-vous pour que les employés aient toujours les compétences nécessaires, la motivation et le bon état d'esprit pour accomplir efficacement leurs tâches/pour participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise? pour se surpasser, pour favoriser le développement de l'entreprise?
- Quelles sont les mesures ou les mécanismes, les activités mises en place?

Gestion financière

- Est-ce que votre capital ou les fonds propres de l'entreprise ont toujours été suffisants pour financer ses activités, son développement? Si non, comment avez-vous fait pour combler les besoins de financement lorsqu'ils sont apparus?
- Votre comptabilité est-elle tenue en interne ou en externe? Vos états financiers sont-ils produits par vous ou par un cabinet comptable? Les utilisez-vous à d'autres fins autres que l'obligation de déclaration fiscale?

- Dans la gestion de l'entreprise, faites-vous usage d'autres états financiers, autres que ceux prévus par le système OHADA? Si oui, lesquels? Et à quelles fins?

Gestion de la performance

- Est-ce que votre entreprise est performante ou marche bien?
- Quelles sont les éléments qui vous permettent d'affirmer cela (marche bien ou pas)?
- Comment faites-vous pour obtenir ces informations? À quelle fréquence consultez-vous ces informations : jour/semaine/mois/trimestre/année/*ad hoc*?
- Est-ce qu'il vous arrive de comparer votre performance ou vos résultats avec ceux d'autres entreprises (comparables)? Si oui, lesquelles (même secteur, même région, même stratégie)? dans quel but?
- Est-ce qu'il vous arrive souvent d'avoir recours à l'expertise externe? Dans quel domaine (comptabilité/RH/production/qualité)? Pour quelles raisons ou dans quelles situations?
- Au vu du parcours de votre entreprise au cours des cinq dernières années, est-ce que vous pouvez dire qu'il s'agit d'un succès/d'une réussite? Si OUI/NON, pourquoi? Qu'est-ce qui peut expliquer cette réussite/résultat?
- Seriez-vous intéressé par l'utilisation d'un outil qui vous permettrait de connaître la santé de votre entreprise? Sous quel format aimeriez-vous avoir un tel outil : papier? informatisé? en ligne? en comparaison avec d'autres entreprises du même secteur (benchmarking)?

3. Conclusion de l'entretien

- **Questions du dirigeant** (Nous sommes arrivés au terme de cet entretien, auriez-vous des questions à poser?)
- **Remercier encore une fois le dirigeant pour sa disponibilité**
- **Prendre congé** (mettre fin à l'enregistrement et « demander la route »!)

ANNEXE 3
CLASSIFICATION DES PME DANS DIFFÉRENTS PAYS

Tableau 22. Classification des PME dans différents pays

| PAYS | Micro-entreprises (TPE) | Petites entreprises (PE) | Moyennes entreprises (ME) | Sources |
|---------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|---|
| Algérie | 1-9 | 10-49 | 50-250 | Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME). |
| Benin | ≤ 5 | 5-49 | 50-99 | Charte nationale des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries (PME/PMI) – avril 2005 (adoptée par décret n° 2005-537 du 25 août 2005). |
| Botswana | | 6-25 | 26-99 | Temtime, 2008. |
| Cameroun | ≤ 5 | 6-20 | 21-100 | Loi n° 2010/001 du 13 avril 2010. |
| Canada | 1-4 | 5-99 | 100-499 | Industrie Canada, août 2013. |
| Côte d'Ivoire | Moins de 10 | Moins de 50 | Moins de 200 | Loi n° 2014-140 du 24 mars 2014 portant orientation de la politique nationale de promotion des petites et moyennes entreprises. |
| France | ≤ 10 | | ≤ 250 | Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 ⁶² . |
| Niger | 1-3 | 4-10 | 11-50 | Ordonnance n° 2010-88 du 16 décembre 2010 instituant une Charte des petites et moyennes entreprises du Niger. |
| RDC | | Moins de 200 | | Régime fiscal des PME – Décret-loi n° 086 du 10 juillet 1998 et Charte des petites, moyennes entreprises et de l'artisanat en République démocratique du Congo du 24 août 2009. |
| Sénégal | | 1-20 | 21-250 | Loi relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises du 28 juillet 2008. |

Source : notre conception à partir des sources citées dans le tableau.

⁶² Décret relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique (NOR : ECES0828576D – Version consolidée au 3 février 2015).

ANNEXE 4
GUIDE D'ENTREVUE STRUCTURÉE (GES)

1. Veuillez indiquer le nom de votre entreprise.
2. Quel est le statut juridique de votre entreprise?
 - SA
 - SARL
 - EURL
 - Établissement
 - GIC
 - Autre
3. Dans quelle localité se trouve le siège de votre entreprise?
4. Indiquez le pays d'implantation de votre siège.
5. Indiquez le nombre d'employés permanents de votre entreprise pour l'année 2016.
6. Est-ce que pour l'année 2016, vous vous êtes fixé des objectifs à atteindre?

| | OUI | NON |
|---|-----------------------|-----------------------|
| En termes de chiffres d'affaires? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| En termes de part de marché? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ces objectifs ont-ils été communiqués aux membres de l'équipe de direction? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ces objectifs ont-ils été communiqués à tous les employés? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Parmi les affirmations suivantes, choisissez celles qui s'appliquent à votre entreprise.

Nos produits sont vendus exclusivement dans notre localité

Nos produits sont vendus dans notre localité et dans des localités (ville ou village) voisines (à moins de 60 kilomètres)

Nos produits sont vendus dans notre localité et dans des localités (ville ou village) lointaines (60 kilomètres et plus)

Nos produits sont vendus dans d'autres pays africains

Nos produits sont vendus en dehors de l'Afrique (Europe, Asie, ou Amérique)

8. Utilisez-vous des logiciels de gestion dans votre entreprise?

OUI

NON

9. Bien vouloir préciser les domaines dans lesquels vous faites usage des logiciels de gestion dans votre entreprise.

Comptabilité

Gestion commerciale/marketing

Gestion des ressources humaines

Gestion de la production

Gestion des approvisionnements

Gestion du personnel

Gestion de la trésorerie

Gestion globale (direction de l'entreprise)

Autre

10. A quelle fréquence les rapports ou documents de gestion suivants sont produits dans votre entreprise?

1 = jamais; 2 = occasionnellement; 3 = chaque semaine; 4 = chaque mois; 5 = chaque trimestre; 6 = chaque semestre; 7 = chaque fin d'exercice fiscal

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| États des stocks de matières premières | <input type="radio"/> |
| États des stocks de produits finis | <input type="radio"/> |
| État de la trésorerie (ou budget) | <input type="radio"/> |
| Coût de production de chaque produit | <input type="radio"/> |
| Compte d'exploitation (ou de résultat) | <input type="radio"/> |
| Évaluation des employés (rapport écrit) | <input type="radio"/> |
| Rapport des ventes | <input type="radio"/> |
| Bilan de l'entreprise | <input type="radio"/> |

11. Est-ce que vous utilisez des tableaux de bord de gestion dans votre entreprise?

OUI
 NON

12. Avez-vous un contrôleur de gestion au sein de votre entreprise?

OUI
 NON

13. Utilisez-vous des consultants externes?

OUI
 NON

14. Pouvez-vous citer les domaines dans lesquelles vous utilisez souvent des consultants externes?
15. Est-ce que vous évaluez le degré de satisfaction de vos clients?
- OUI
- NON
16. Si OUI, décrivez comment l'évaluation de la satisfaction de vos clients est faite dans votre entreprise.
17. Est-ce que vous évaluez le degré de satisfaction de vos consommateurs?
- OUI
- NON
18. Si OUI, décrivez comment l'évaluation de la satisfaction des consommateurs est faite dans votre entreprise.
19. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes?
Dans notre secteur d'activités...

| | Pas du tout d'accord | | Totalement d'accord | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Il y a beaucoup de faillites | <input type="radio"/> |
| Il est difficile de prévoir les actions des concurrents | <input type="radio"/> |
| Les besoins et la demande des consommateurs sont difficiles à prévoir | <input type="radio"/> |
| Le risque est très élevé, une mauvaise décision peut entraîner la fermeture de l'entreprise | <input type="radio"/> |
| Il y a un risque de diminution de la demande pour notre produit principal | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La concurrence varie en fonction des produits | <input type="radio"/> |
| La technologie se développe rapidement | <input type="radio"/> |
| La concurrence est rude concernant la mise sur le marché de nouveaux produits | <input type="radio"/> |
| Les besoins des consommateurs sont stables et ne varient pas beaucoup | <input type="radio"/> |
| La demande est croissante | <input type="radio"/> |
| La concurrence des entreprises informelles est de plus en plus importante | <input type="radio"/> |
| La concurrence des entreprises informelles est une menace sérieuse | <input type="radio"/> |
| La concurrence des entreprise étrangères (ou des produits importés) est de plus en plus importante | <input type="radio"/> |
| La concurrence des entreprise étrangères (ou des produits importés) est une menace sérieuse aujourd'hui | <input type="radio"/> |
| La concurrence des entreprise étrangères (ou des produits importés) va devenir une menace sérieuse | <input type="radio"/> |

20. Avez-vous déjà entendu parler des Accords de Partenariat Économique (APE) avec l'Union Européenne?

- OUI
 NON

21. Est-ce que vous suivez l'évolution de la technologie dans votre secteur d'activités?

- OUI
 NON

22. Si vous avez répondu OUI à la question précédente, décrivez comment vous le faites.

23. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes?

| | Pas du tout d'accord | | Totalement d'accord | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Notre réputation (image) est meilleure que celle des entreprises concurrentes | <input type="radio"/> |
| C'est la demande et non nos compétences (expertise), qui nous amène à développer de nouveaux produits | <input type="radio"/> |
| Nous nous concentrons sur un segment (groupes de clients) spécifique | <input type="radio"/> |
| Nous servons une grande variété de consommateurs/clients | <input type="radio"/> |
| Nous sommes toujours les premiers à proposer de nouveaux produits sur notre marché | <input type="radio"/> |
| La qualité de nos produits est meilleure que celle des entreprises concurrentes | <input type="radio"/> |
| Nous faisons plus de profits que les entreprises concurrentes | <input type="radio"/> |
| Nos processus de production sont meilleurs que ceux des entreprises concurrentes | <input type="radio"/> |
| Nos produits sont moins chers que ceux des entreprises concurrentes | <input type="radio"/> |
| La présentation de nos produits (emballage, design) est meilleure que celle de nos concurrents | <input type="radio"/> |
| Nous réagissons rapidement lorsqu'un concurrent met sur le marché un nouveau produit | <input type="radio"/> |
| Nous réagissons rapidement lorsqu'un concurrent améliore la présentation d'un produit existant | <input type="radio"/> |

24. Avez-vous déjà réalisé une étude de marché?
- OUI
 - NON
25. Si vous avez répondu OUI à la question précédente, bien vouloir indiquer la date (année) à laquelle vous avez réalisé votre dernière étude de marché.
26. Pour quelle(s) raison(s) avez-vous réalisé cette étude de marché?
- Pour compléter notre dossier de demande de financement à la banque ou EMF
 - À la demande d'investisseurs privés
 - Pour connaître notre position sur le marché
 - Autre
27. Cette étude de marché a été réalisé par qui?
- Le personnel de l'entreprise
 - Des consultants ou cabinet-conseil
 - Des étudiants en stage
 - Autre
28. Est-ce que vous suivez l'évolution des besoins de vos clients?
- OUI
 - NON
29. Si vous avez répondu OUI à la question précédente, comment le faites-vous?
30. Est-ce que vous observez l'activité de vos concurrents?
- OUI
 - NON

31. Si vous avez répondu OUI à la question précédente, comment le faites-vous?
- En observant leur produit sur le marché
 - En consultant des articles de presse
 - En consultant des rapports officiels (du gouvernement, ou des chambres consulaires, etc.)
 - Autre
32. Avez-vous déjà entendu parler du « tableau de bord de gestion »?
- OUI
 - NON
33. Au cours des trois dernières années, avez-vous réalisé l'une des activités suivantes?
- | | OUI | NON |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Mise sur le marché un nouveau produit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Introduction dans un nouveau marché géographique (vente dans une localité où vous n'étiez pas présent avant) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Introduction dans un nouveau segment de marché (vente à une catégorie de personnes qui ne faisait pas partie de vos consommateurs/clients avant) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

34. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes.

| | Pas du tout d'accord | | Totalemment d'accord | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nous encourageons les employés à remettre en cause les façons de faire au sein de l'entreprise | <input type="radio"/> |
| Nous améliorons régulièrement nos façons de faire | <input type="radio"/> |
| Nous sommes assez flexibles pour répondre rapidement aux changements sur le marché | <input type="radio"/> |
| Nous sommes généralement les premiers à introduire de nouvelles façons de faire | <input type="radio"/> |
| Nous avons régulièrement des réunions pour tous les projets | <input type="radio"/> |
| Les responsables et les subordonnés échangent régulièrement des critiques sur leur travail (dans les deux sens) | <input type="radio"/> |
| Nous sommes toujours à la recherche de nouvelles façons de faire | <input type="radio"/> |

35. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes.

| | Pas du tout d'accord | | Totalemment d'accord | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nous ne finançons pas de formations pour les employés, ils sont recrutés avec les compétences requises | <input type="radio"/> |
| Les formations sont assurées en interne par le directeur ou un cadre ou des employés plus expérimentés | <input type="radio"/> |
| Notre système de production n'a pas changé (au cours des trois dernières années), donc il n'y a pas eu besoin d'organiser de nouvelles formations | <input type="radio"/> |
| Au cours des trois dernières années, l'entreprise a financé des formations pour les employés de la production | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Notre stratégie marketing/système de vente n'a pas changé (au cours des trois dernières années), donc il n'y a pas eu besoin d'organiser de nouvelles formations | <input type="radio"/> |
| Au cours des trois dernières années, l'entreprise a financé une ou des formations pour les employés du marketing/vente | <input type="radio"/> |
| Notre système comptable n'a pas changé au cours des trois dernières années et nous n'avons pas organisé de formations pour le personnel de la comptabilité | <input type="radio"/> |

36. Pour chacune des années ci-dessous, bien vouloir indiquer quelle a été l'évolution de votre chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente.

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Forte régression (baisse du chiffre d'affaires supérieure à 5 % par rapport à l'année précédente) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Faible régression (baisse du chiffre d'affaires comprise entre 1 % et 5 % par rapport à l'année précédente) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Stagnation (ni régression, ni augmentation du chiffre d'affaires) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Faible croissance (augmentation du chiffre d'affaires comprise entre 1 % et 5 %) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Croissance (augmentation du chiffre d'affaires comprise entre 5,1 % et 10 %) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Galopant (augmentation du chiffre d'affaires supérieure à 10 %) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

37. Quel est votre sexe?

- Masculin
 Féminin

38. Indiquez votre âge.

39. Indiquez votre niveau d'études.
40. Précisez votre statut et votre rôle dans l'entreprise *
- J'ai créé cette entreprise et je la dirige depuis la création
 - J'ai racheté cette entreprise et je la dirige depuis cette date
 - J'ai pris la relève d'un parent (père, mère, oncle, etc.) à la tête de cette entreprise
 - Je dirige cette entreprise mais je ne suis pas le propriétaire
 - Autre
41. Bien vouloir indiquer le nombre d'années d'expérience que vous avez accumulé à la tête de cette entreprise.
42. Bien vouloir indiquer le nombre d'années d'expériences que vous avez dans ce secteur d'activités.
43. Êtes-vous membre d'un regroupement de chefs d'entreprise?
- OUI
 - NON
44. Quels sont vos objectifs prioritaires à la tête de cette entreprise aujourd'hui?
Affecter un numéro à chacun des objectifs ci-dessous en fonction de son importance pour vous actuellement; le chiffre « 1 » pour le plus important et ainsi de suite.
- Préparer ma retraite
 - Conserver mes parts de marché
 - Augmenter mon chiffre d'affaires
 - Faire encore plus de profit
 - Devenir numéro 1 dans le pays
 - Devenir numéro 1 dans la localité
 - Vendre notre produit dans de nouvelles localités (pays d'implantation)
 - Vendre à l'international

- Créer de l'emploi pour les jeunes
- Investir dans la communauté (mon village, mon quartier, etc.)

45. Indiquez votre nom.

Prénom

Nom

46. Veuillez indiquer votre adresse courriel (email).

47. Bien vouloir indiquer un numéro de téléphone pour vous joindre.

Merci d'avoir répondu à ces questions.

ANNEXE 5
GUIDE D'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉE (GESS)

INTRODUCTION

Est-ce que vous pouvez me raconter l'histoire de votre entreprise?

L'ENTREPRISE ET LA CONCURRENCE

- Est-ce qu'il vous arrive de vous comparer aux entreprises concurrentes? Si OUI, sur quels aspects/points? Si NON, pourquoi?
- Parmi vos concurrents, quels sont ceux qui sont meilleurs que vous/qui vous volent des parts de marché?
- Qui sont les concurrents qui constituent une menace sérieuse? Et pour quelles raisons?
- Pouvez-vous nous citer trois choses/points sur lesquels vous estimez que ces concurrents (les plus forts) sont meilleurs ou plus forts que vous actuellement?
- Pouvez-vous nous citer trois choses/points sur lesquels vous estimez que vous êtes meilleur/plus fort par rapport à vos concurrents (les plus forts)?
- Est-ce important pour vous d'être le meilleur/de devenir plus fort que vos concurrents (les plus forts)? Si OUI/NON, pourquoi?
- Si OUI, aujourd'hui, qu'est-ce qu'il vous faudrait, en interne, pour atteindre vos objectifs devenir aussi fort (sinon plus) que vos concurrents les plus forts? Avez-vous déjà pris des mesures dans cette perspective? Lesquelles?

LES PROCESSUS SPÉCIFIQUES

- Comment faites-vous pour identifier de nouvelles opportunités d'affaires?
- Racontez-moi ce qui vous a amené à développer ce nouveau produit ou ce qui vous a amené à vendre ce produit à Yaoundé/Douala/Bafoussam (hors de votre base historique)?
- Comment vous y êtes-vous pris pour passer de l'idée à l'action?

- Comment s'est déroulé le processus du départ jusqu'à l'atteinte de votre objectif (nouveau produit/nouveau marché)?
- Quels ont été les acteurs impliqués (pour le développement d'un nouveau produit/pour l'introduction dans un nouveau marché)? et leurs contributions?
- L'introduction de ce nouveau produit (mise en marché) ou sur ce nouveau (segment de) marché a-t-elle entraîné des changements dans le fonctionnement de votre entreprise? Si oui, lesquels? Pourquoi? À quel niveau?

CONCLUSION

Si vous aviez à revivre cette même expérience aujourd'hui, feriez-vous les choses exactement de la même façon (pour le développement d'un nouveau produit/introduction sur nouveau marché)? Si non, qu'est-ce que vous aimeriez changer ou faire autrement?

- ✓ **Annoncer la prochaine étape** (après cet entretien, je vais vous transmettre un rapport de cas qui comprendra l'essentiel de ce que nous avons discuté. Confirmer les coordonnées pour le recontacter à cet effet).

ANNEXE 6
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

Titre : Capacités stratégiques et compétitivité des PME : Une étude exploratoire dans les PME manufacturières camerounaises

Chercheurs : Luc Foleu Chimbonsou
Département de marketing et systèmes d'information

Organismes :

N° DU CERTIFICAT : CER-16-223-07.03

PÉRIODE DE VALIDITÉ : Du 16 mai 2016 au 16 mai 2017

En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage :

- à aviser le CER par écrit de tout changement apporté à leur protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- à procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- à aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- à faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Maude Hébert

Présidente du comité

Fanny Longpré

Secrétaire du comité

Décanat de la recherche et de la création

Date d'émission : 16 mai 2016



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

Titre : Capacités stratégiques et compétitivité des PME : Une étude exploratoire dans les PME manufacturières camerounaises

Chercheur(s) : Luc Foleu Chimbonsou
Département de marketing et systèmes d'information

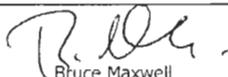
Organisme(s) :

N° DU CERTIFICAT : CER-16-223-07.03

PÉRIODE DE VALIDITÉ : Du 16 mai 2017 au 16 mai 2018

En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.


Bruce Maxwell

Président du comité


Fanny Longpré

Secrétaire du comité

Décanat de la recherche et de la création

Date d'émission : 25 avril 2017

ANNEXE 7

LETTRE D'INFORMATION & FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



LETTRE D'INFORMATION

Capacités stratégiques et compétitivité des PME : une étude exploratoire dans les PME manufacturières camerounaises

Luc FOLEU CHIMBONSOU,
Doctorant
Doctorat en administration des affaires (DBA)
École de gestion

Supervisé par :
Josée St-Pierre
Professeure à l'École de gestion

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre la compétitivité des PME camerounaises, serait grandement appréciée. La compétitivité traduit la nature d'une entreprise capable de faire face à la concurrence ou de survivre dans un environnement plus ou moins turbulent.

Objectifs

Les objectifs de ce projet de recherche sont : (1) identifier les principaux défis concurrentiels que rencontrent les PME manufacturières camerounaises, (2) identifier les pratiques d'affaires qu'elles mobilisent pour anticiper ou faire face à ces défis, (3) comprendre les processus mobilisés par ces entreprises pour améliorer leur compétitivité.

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

Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à deux entretiens qui permettront d'explorer comment votre entreprise construit sa compétitivité.

Risques, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet demeure le seul inconvénient, soit environ 60 minutes pour chacune des entretiens.

Bénéfices

Le bénéfice direct que vous pourrez tirer de la participation à cette recherche est une meilleure connaissance des facteurs de compétitivité de votre entreprise grâce aux discussions avec les chercheurs.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre anonymat sera assuré par l'utilisation d'un nom fictif pour participants à des entretiens. Le nom de votre entreprise et votre nom personnel ne figureront sur aucun document public relatif à cette recherche. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de thèse, d'articles ou de communications lors de conférences scientifiques ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous un support électronique (disque dur) par un mot de passe détenu seulement par le chercheur principal; ce support sera conservé sous clé à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME). La seule personne qui y aura accès sera le responsable de la recherche. Les données seront détruites après la publication finale de la thèse et des articles; elles ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. La destruction des données se fera par la suppression du dossier et le formatage complet du disque dur dans lequel les données ont été conservées.

Participation volontaire

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

Remerciement

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

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Luc FOLEU CHIMBONSOU par courriel (Luc.FOLEU@uqtr.ca) ou par téléphone (1 819 701-4024).

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-16-223-07.03 a été émis le 16 mai 2016.

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



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement de la chercheuse ou du chercheur

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

Consentement du participant

Je, _____ [nom du participant] _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet « *Capacités stratégiques et compétitivité des PME : une étude exploratoire dans les PME manufacturières camerounaises* ». J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

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

| | |
|---------------|----------------------------|
| Participant : | Chercheur : |
| Signature : | Signature : |
| Nom : | Nom : Luc FOLEU CHIMBONSOU |
| Date : | Date : |

ANNEXE 8
PRÉSENTATION DES ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À LA
RECHERCHE

Tableau 23. Présentation des entreprises ayant participé à la recherche

| CAS | Âge | Taille | Produit principal | DDE | Turb. | Importance des Concurrents | | Évolution du Chiffre d'affaires ¹ | | | | CCA (/10) |
|----------------|-------------|--------|-----------------------|-----|-------|----------------------------|-----------|--|------|------|------|-----------|
| | | | | | | Informels | Étrangers | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| A | 16 | 32 | Bouillie pour enfants | C | 7,85 | Forte | Forte | 6 | 6 | 2 | 4 | 7,5 |
| B | 10 | 35 | Eau | C | 5,85 | Moyenne | Faible | 5 | 5 | 5 | 5 | 8,33 |
| C | 16 | 7 | Confitures | C | 1,33 | Forte | Forte | 3 | 4 | 6 | 5 | 7,50 |
| D | 8 (+ 11) | 25 | Jus de fruits | C | 4,29 | Forte | Forte | 5 | 5 | 5 | 6 | 8,75 |
| E | 19 | 15 | Café moulu | C | 5,92 | Forte | Moyenne | 3 | 2 | 4 | 6 | 6,25 |
| F | 8 | 42 | Bonbons | S | 7,04 | Faible | Forte | 3 | 1 | 5 | 4 | 5,17 |
| G | 22 | 7 | Café moulu | C | 6,29 | Moyenne | Forte | 4 | 4 | 5 | 5 | 7,50 |
| K | 16 | 20 | Pâte de chocolat | C | 7,03 | Faible | Faible | 6 | 1 | 1 | 4 | 5,00 |
| H ² | 20 | 50 | Yaourt | C | 3,92 | Forte | Faible | 2 | 1 | 1 | 1 | 2,08 |
| I | 30 | 80 | Margarine | S | 6,96 | Faible | Forte | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,67 |
| J | 44 | 600 | Yaourt | C | 8,96 | Forte | Forte | 5 | 3 | 1 | 1 | 4,17 |
| L ³ | 3 | 6 | Sirop | C | 6 | Forte | Forte | - | - | 5 | 6 | - |
| M | 3 | 2 | Café moulu | C | 3,78 | Forte | Moyenne | - | - | 5 | 6 | - |
| N | 11 | 30 | Café moulu | Ce | 4,51 | Forte | Forte | - | - | 6 | 6 | - |
| O | 5 | 9 | Eau (en sachet) | C | 7,25 | Forte | Faible | - | 6 | 6 | 1 | - |

Source : notre conception.

DDE = Demande, Turb = Turbulence du secteur d'activités, CCA = croissance du CA

¹ voir les notes du tableau 8 pour l'élaboration des scores.

² Groupe d'entreprises en difficulté.

³ Groupe d'entreprises en développement.

ANNEXE 9
CAS ET DYNAMISME DE L'ENVIRONNEMENT

Dans cette annexe, il est question de déterminer le type d'environnement dans lequel les entreprises étudiées évoluent. Deux variables ont été prises en compte ici pour caractériser leur environnement : l'importance de la concurrence étrangère et la turbulence du secteur d'activités. S'agissant de l'importance de la concurrence étrangère, les dirigeants ont évalué la proposition suivante sur une échelle de Likert comportant cinq niveaux (de 1- Pas du tout d'accord à 5- Totalement d'accord) : « Dans notre secteur d'activités, la concurrence des entreprises étrangères (ou des produits importés) est une menace sérieuse aujourd'hui ». Les scores obtenus ont été reclassés en trois niveaux : fort (pour les scores 4 et 5), moyen (pour 3), pour faible (pour 1 et 2).

La turbulence du secteur d'activités a été évaluée à partir du score global obtenu par l'entreprise à la suite de l'évaluation, par les dirigeants, de neuf propositions à partir d'une échelle de Likert comportant cinq niveaux (de 1- Pas du tout d'accord à 5- Totalement d'accord). Le score global obtenu par l'entreprise a été pondéré sur 10 (voir tableau 21). Ces scores étaient ensuite reclassés en trois niveaux : fort (pour les scores de 7 à 10), moyen (de 5-6), pour faible (pour de 0 à 4). Cette opération nous permet d'obtenir le tableau 24 ci-après.

Tableau 24. Dynamisme de l'environnement par entreprise

| Entreprises* | Menace de la concurrence étrangère | Turbulence du secteur d'activités |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Compétitives | A | Forte |
| | B | Faible |
| | C | Forte |
| | D | Forte |
| | F | Forte |
| | K | Faible |
| En difficulté | H | Faible |
| | I | Forte |
| | J | Forte |

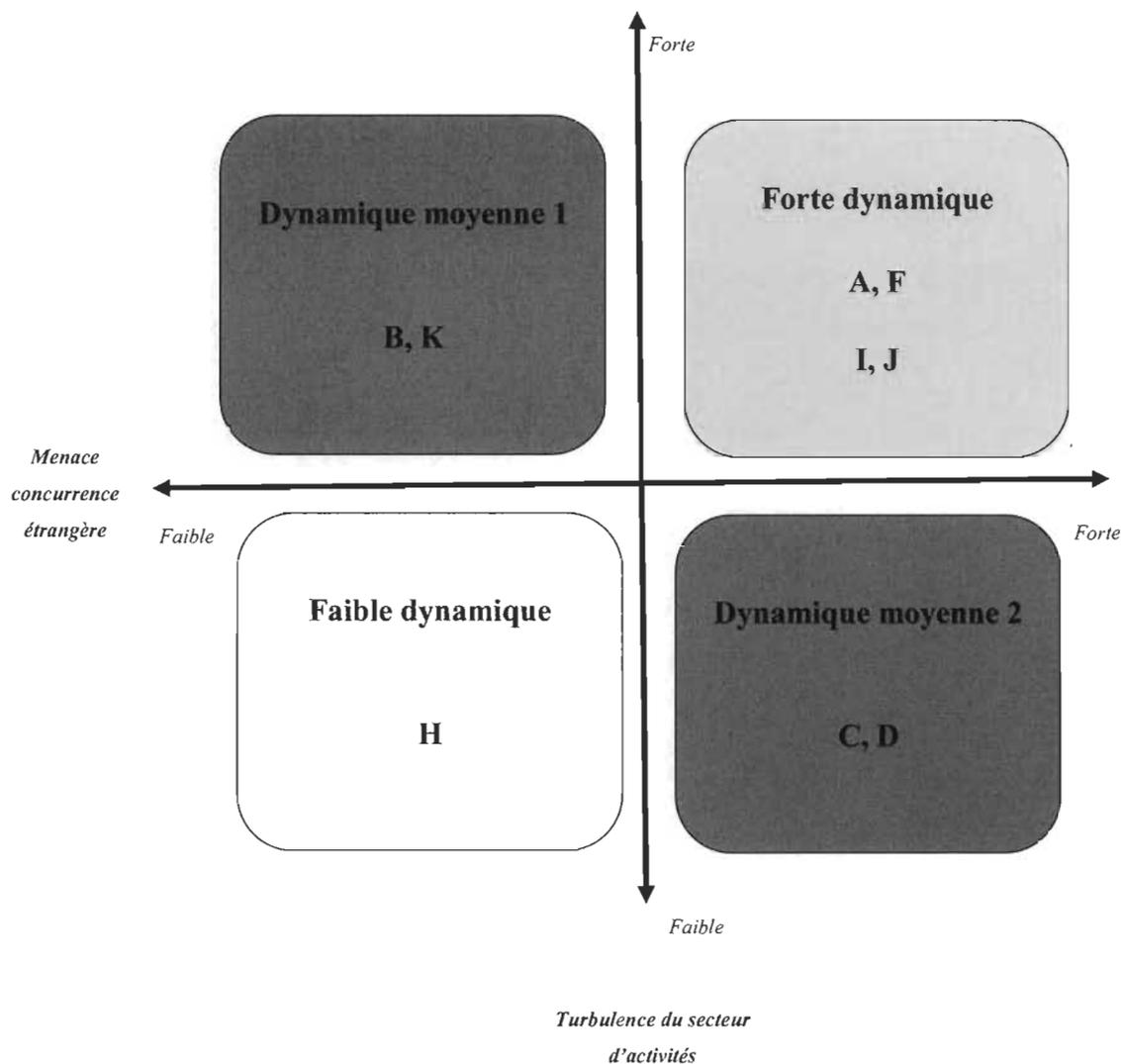
* Les cas H, I et J sont des cas d'entreprises en difficulté.

Source : notre conception.

À la lecture du tableau 24, on observe que parmi les entreprises compétitives, quatre (A, C, D, F) estiment comme étant forte, actuellement, la menace de la concurrence étrangère. C'est aussi le cas de deux entreprises en difficultés (I et J). Sur ce plan, ces entreprises vivraient des pressions externes similaires; il serait alors fondé ou intéressant de les comparer. En ce qui concerne la turbulence du secteur d'activités, cinq des neuf entreprises présentes dans ce tableau la jugent comme forte.

Les deux variables (menace de la concurrence étrangère et turbulence du secteur d'activités) peuvent être représentées sur un double continuum (voir figure 6). L'axe horizontal représente la concurrence étrangère et l'axe vertical, la turbulence du secteur d'activité. Cette représentation nous donne quatre cadrans : forte dynamique (fod), faible dynamique (fad) et dynamiques moyennes 1 (dm1) et 2 (dm2).

Figure 6. Cas et dynamisme de l'environnement



Source : notre conception.

La lecture de ce graphique permet d'observer que les entreprises compétitives évoluent dans des secteurs d'activités turbulents (à des degrés différents). Les entreprises A et F appartiennent à des sous-secteurs fortement dynamiques tandis que les entreprises B, C, D et K appartiennent à secteurs où la dynamique est moyenne. Il est intéressant de noter ici que deux entreprises non compétitives (I et J) disposent des mêmes conditions environnementales que certains cas compétitifs (A et F). Les entreprises étudiées opèrent donc dans des contextes propices à l'utilisation des

capacités dynamiques ou encore où la survie et la croissance de l'entreprise nécessitent la mobilisation de capacités dynamiques.

ClicCours.com

ANNEXE 10

ENTREPRISES COMPÉTITIVES C. ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Cette annexe sera consacrée à la comparaison entre les entreprises compétitives (A, B, C, D, F et K) et les entreprises en difficulté ou non compétitives⁶³ (H, I, et J). L'objectif est de vérifier s'il existe des différences entre ces deux catégories d'entreprises. En d'autres termes, de s'assurer que ces deux groupes d'entreprises présentent des profils différents en termes de mobilisation des pratiques d'affaires managériales; ce qui pourrait expliquer ou constituer des pistes à approfondir, toute chose restant égale par ailleurs, pour expliquer les différences de performance.

La comparaison se fera avec les données recueillies au moyen du guide d'entrevue structuré. Ce choix permet d'éliminer certains biais qui auraient pu être liés à la volubilité du répondant, par exemple, cela facilite aussi la comparaison, les entreprises ayant été soumises aux mêmes questions dans le fond et dans la forme. De plus, cela limite les biais d'interprétation.

Les pratiques d'affaires managériales figurant dans ce guide appartiennent aux trois capacités dynamiques étudiées (détection, mobilisation et renouvellement) et correspondent aux pratiques d'affaires managériales analysées dans les paragraphes précédents.

Une lecture du tableau 25 permet d'observer que certaines pratiques sont absentes ou moins présentes chez les entreprises en difficulté. Dans la capacité de détection, on peut citer : la veille concurrentielle, l'évaluation de la satisfaction des clients, l'évaluation de la satisfaction des consommateurs. Dans la capacité de renouvellement, c'est le cas pour l'introduction dans un nouveau marché géographique et l'introduction sur un nouveau segment de marché. Les entreprises en difficulté se concentreraient sur leur marché traditionnel. Dans ces conditions, les nouveaux produits mis sur le marché pourraient cannibaliser les anciens.

⁶³ Voir la section sur la sélection des cas et l'annexe 6 qui présente l'ensemble des entreprises ayant participé à l'étude.

Ces résultats suggèrent que les entreprises compétitives, par rapport aux entreprises en difficulté, disposent de capacités organisationnelles qui leur permettent de faire croître leur part de marché. Ces entreprises s'intéressent à la satisfaction de leur consommateur en mettant en œuvre des activités d'évaluation de leur satisfaction. Elles améliorent continuellement leurs façons de faire pour être en phase avec l'évolution de la technologie dans leur secteur d'activités, mais aussi pour répondre à la demande des consommateurs. Troisièmement, ce sont des entreprises qui élargissent leur portefeuille en s'intéressant à de nouveaux segments de marché et ceci, probablement leur permet de générer plus de valeur que sur les segments où elles étaient déjà présentes.

Les résultats permettent de supposer que les entreprises en difficulté n'auraient pas su continuer à créer de la valeur; elles seraient restées sur leurs acquis. Les nouveaux produits ont peut-être grignoté les parts de marché des anciens à partir du moment où elles sont restées sur les mêmes zones géographiques et sur les mêmes segments. Elles n'ont pas pu ou su attirer de nouveaux clients.

Élaboration du tableau 25

Les données sont tirées des réponses obtenues avec le guide d'entrevue structurée (annexe 4).

Pour les variables suivantes : évaluation de la satisfaction des clients; évaluation de la satisfaction des consommateurs; veille technologique; veille concurrentielle; suivi des besoins des clients; observation des activités des concurrents; introduction d'un nouveau produit (au cours des trois dernières années); introduction sur un nouveau marché géographique (au cours des trois dernières années); introduction sur un nouveau segment de marché (au cours des trois dernières années), les entreprises devaient dire si oui ou non la pratique existait dans leur entreprise. Une réponse OUI est codé « 1 » et une réponse NON est codée « 0 » dans le tableau.

Le **suivi et évaluation de la performance** est la somme des scores obtenus aux trois questions suivantes : utilisation des rapports de gestion, présence d'un contrôleur de gestion et utilisation des tableaux de bord de gestion. Les deux dernières variables étaient évaluées par OUI ou NON. Une réponse OUI est codé « 1 » et une réponse NON est codée « 0 ». Pour **l'utilisation des rapports de gestion**, huit rapports ont été pris en compte ici : état des stocks de matières premières, état des stocks de produits finis, état de la trésorerie (ou budget), coût de production de chaque produit. Compte d'exploitation ou de résultat, évaluation écrite des employés, rapport des ventes et bilan de l'entreprise. La fréquence d'utilisation était évaluée sur une échelle à sept niveaux : 1 = jamais; 2 = occasionnellement; 3 = chaque semaine; 4 = chaque mois; 5 = chaque trimestre; 6 = chaque semestre; 7 = chaque fin d'exercice fiscal. Les réponses « 1 » obtenaient la valeur « 0 », les réponses « 2 » obtenaient la valeur « 1 » et les réponses « 3 à 7 », la valeur « 2 ». Chaque entreprise pouvait obtenir un score maximal de 16. Les scores obtenus ont été retraités ainsi. Chaque score inférieur à 10 (ce qui traduirait un très faible niveau en termes d'utilisation de rapports de gestion) obtenait la valeur « 0 » et les scores supérieurs obtenaient la valeur « 1 ».

L'**amélioration continue** a été évaluée à partir de quatre variables. Les dirigeants devaient évaluer quatre propositions sur une échelle de Likert à cinq niveaux (1- Pas du tout d'accord et 5- Totalemment d'accord) : nous encourageons les employés à remettre en cause les façons de faire au sein de l'entreprise; nous améliorons régulièrement nos façons de faire; les responsables échangent régulièrement des critiques sur leur travail; nous sommes toujours à la recherche de nouvelles façons de faire. Les réponses allant de 1 à 3 ont été recodées en « 0 »; et les réponses allant de 4 à 5 ont été recodées en « 1 ».

La **formation** a été évaluée à partir de quatre variables de la question 35 (nous ne finançons pas les formations; les employés sont recrutés avec les compétences requises; les formations sont assurées en interne par le directeur ou un cadre ou des

employés plus expérimentés; au cours des trois dernières années, l'entreprise a financé des formations pour les employés de la production; au cours des trois dernières années, l'entreprise a financé des formations pour les employés du marketing/vente). Chacune de ces variables était évaluée avec une échelle de Likert à cinq niveaux (1- Pas du tout d'accord et 5- Totalement d'accord). Les réponses comprises entre 1 et 3 ont été transformées en « 0 » et celles notées 4 ou 5, transformées en « 1 ». Donc, ce qui donnait un score maximum de 4 pour la variable formation.

Tableau 25. Entreprises compétitives c. entreprises en difficulté

| Capacités | Pratiques d'affaires | Entreprises compétitives | | | | | | En difficulté | | |
|-----------------------|--|--------------------------|---|---|---|---|---|---------------|---|---|
| | | A | B | C | D | F | K | H | I | J |
| Détection | Suivi et évaluation de la performance. | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| | Évaluation de la satisfaction des clients. | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | Évaluation de la satisfaction des consommateurs. | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Veille technologique. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| | Veille concurrentielle. | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Suivi évolution besoin des clients. | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | Observation activités des concurrents. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Renouvellement | Introduction d'un nouveau produit. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Introduction sur un nouveau marché géographique. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | Introduction dans un nouveau segment de marché. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Mobilisation | Amélioration continue. | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| | Formation. | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |

Source : notre conception.