

Capacité managériale et performance des entreprises en Afrique Subsaharienne Francophone : Cas du Cameroun

Par :

FOMBA KAMGA Benjamin
Professeur Agrégé des Sciences
économiques, Université de Yaoundé II,
Faculté des Sciences Économiques et de
Gestion
P.B. : 1792 Yaoundé, Cameroun

TSAMBOU André Dumas
Chercheur en Économie Appliquée
Université de Yaoundé II, Faculté des
Sciences Économiques et de Gestion
P.B.: 1792 Yaoundé, Cameroun
En mobilité à l'Universitatea de Vest din
Timisoara, Roumanie (1^{er} Mai au 31 Juillet
2017)

Mail: tsamboudumas@yahoo.fr

RÉSUMÉ :

Dans la majorité des entreprises à travers le monde, la conduite des opérations s'accompagne d'une nécessaire action managériale qui passe par l'atteinte des objectifs et par l'attention portée aux individus et aux équipes. S'inscrivant ainsi au cœur du débat stratégique, une partie significative de la performance des entreprises est attribuée aux dirigeants. Compte tenu de ce que ces dirigeants représentent en tant que symbole managérial, ils jouent un rôle décisif dans la performance globale de l'entreprise. Ainsi, l'objectif de ce travail est d'évaluer l'impact de la capacité managériale sur la performance des entreprises. Il s'appuie pour cela sur l'enquête « les Déterminants de la Performance des Entreprises en Afrique Subsaharienne Francophone : Cas du Cameroun, de la Cote d'Ivoire et du Sénégal » réalisées auprès de 1897 entreprises (639 au Cameroun, 723 au Sénégal et 535 en Cote d'Ivoire) en 2014 par l'Université de Yaoundé II (UY II) et le Centre d'Étude et de Recherche en Économie et Gestion (CEREG) en coopération avec le Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI). Sur cet échantillon, l'étude utilise un modèle de régression multiple appliqué sur une fonction de production standard de type Cobb Douglas pour évaluer les effets directs de la capacité managériale sur la performance des entreprises.

Les résultats empiriques montrent que les différentes dimensions de la capacité managériale (capacité en gestion des ressources humaines, capacité de gestion financière, capacité en gestion de l'environnement et capacité de gestion des procédures) influencent significativement la performance des entreprises en termes de chiffre d'affaire et de la valeur ajoutée. Cette capacité managériale constitue une force interne produisant le déclenchement, la direction, la persistance et l'intensité du comportement managérial. Ce pendant, les relations sociales liées à cette capacité managériale facilitent l'action économique et permettent à ces derniers d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder à des ressources et opportunités exclusives. A travers ces relations, viennent les opportunités pour transformer les ressources humaines et financières en profit. Le niveau d'instruction étant le moteur de la logique entrepreneuriale persistante, entretient le manager dans une dynamique de changement créatrice contribuant à la performance de la firme.

Mots clés : Afrique, Cameroun, Capacité managériale, Entreprise, Performance

Capacité managériale et performance des entreprises en Afrique Subsaharienne Francophone : Cas du Cameroun

INTRODUCTION

A l'ère de la mondialisation, les pays peu équipés se doivent d'être attractifs afin non seulement de s'intégrer dans le marché international, mais aussi d'attirer des investisseurs étrangers. Le contexte camerounais, le climat des affaires y est déplorable. Classé par le Doing Business entre 158^{ème} et 168^{ème} sur près de 185 depuis 5 ans, ce qui implique une faible attractivité du pays et probablement un effet négatif sur la performance des entreprises. Dans le même temps, le Cameroun veut être un pays émergent avant 2035 avec des objectifs précis et exigeants sur la période 2010 – 2020 tels que : Une croissance annuelle à 5,5% en moyenne, Ramener le taux de pauvreté de 39,9% en 2007 à 28,7% en 2020 et Ramener le sous-emploi (visible et invisible) de 75,8% à moins de 50% (DSCE, 2009).

Pour y parvenir, les entreprises exerçant au Cameroun se doivent d'être performantes afin de créer les richesses et les emplois. Cette performance au niveau managériale est l'aptitude et la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à combiner les différentes ressources productives de la meilleure façon possible, à moindre coût tout en offrant un produit de qualité et d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Selon la performance de l'entreprise est le degré de réalisation du but recherché (Bourguignon, 1995). Pour améliorer ou piloter cette performance dans un environnement concurrentiel, les entreprises doivent aménager les actions d'innovation et réaction face au marché, afin d'être efficace et d'améliorer leur l'espérance de vie de l'entreprise, et aussi d'avoir les résultats probants.

Au Cameroun, les résultats de l'enquête EESI (2010) montre que la productivité globale des facteurs est 10,5% avec une contribution à part égale du travail et du capital. Cette faible contribution du travail est certainement liée à la capacité managériale de l'équipe dirigeante. Même si le lien entre capacités managériale et performance de l'entreprise peut être fragile. En s'appuyant sur les différents paradigmes de l'entrepreneuriat (innovation, organisation, création de valeur, etc.), le manager reste l'initiateur de la performance. Il est un agent économique moteur du progrès technique qui organise, planifie la production, et en supporte tous les risques (Schumpeter, 1935). Schumpeter met ainsi en exergue la place du manager dans la concrétisation du processus de création, de croissance et du développement de l'entreprise. Cette place est d'autant plus incontournable dans le contexte camerounais où le dirigeant est la figure héroïque de l'entreprise.

La définition du concept d'entrepreneur ou du manager est loin de faire l'unanimité. Pour certains, l'entrepreneur est un individu qui est auto-employé ou propriétaire d'un petit business. Certains opèrent une restriction en considérant comme entrepreneur des propriétaires de petits business et qui emploie d'autres travailleurs. D'autres par contre adhèrent à la définition de Schumpeter (1935) qui considère qu'un entrepreneur est celui qui crée un nouveau paradigme en innovant. Mais la définition populaire utilisée dans les études sur le management de Bygrave et Hofer (1991) considère comme entrepreneur quelqu'un qui « perçoit une opportunité, et crée une organisation pour la saisir ». Cette définition qui

semble la plus complète implique que la création des nouvelles activités est l'essence même de l'entrepreneur et permet de situer l'entrepreneur dans son contexte théorique.

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

Au vu de cette synthèse théorique et empirique, et de la rareté de publications sur la question, cette étude tente de combler ce gap en se fixant pour objectif d'évaluer et d'analyser les effets de la capacité managériale du manager sur la performance des entreprises. Pour cela, elle mesure les capacités managériales à travers les dispositions qui lui permettent de gérer les ressources humaines, de gérer les conflits au sein de l'entreprise, de gérer les finances ainsi que la performance et de gérer l'environnement extérieur de l'entreprise. Le reste de ce document est organisé ainsi qu'il suit. La section 1 présente l'environnement des faits managériaux au Cameroun. La section 2 procède à la recension des écrits relatifs aux fondements théoriques de la relation la capacité managériale et la performance. La section 3 présente la méthodologie et les données utilisées dans le cadre de ce travail. Les résultats sont présentés à la section 4 et discutés dans la section 5, et la dernière section conclue.

1. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS MANAGÉRIALES

Après la crise économique des années 80, le Cameroun multiplie son soutien dans des programmes de promotion de l'entrepreneuriat, reconnaissant ainsi le rôle primordial du secteur privé (informel et formel) dans le développement et la croissance économique. Cet intérêt particulier s'est manifesté par une réforme universitaire de 1993 dans l'optique d'améliorer non seulement la capacité managériale des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises, mais aussi d'offrir des formations adéquates aux potentiels managers d'entreprise. Dans ce contexte où les dirigeants détiennent des pourcentages de propriété importants dans leurs entreprises, il est plus soucieux des conséquences de leurs actions sur la richesse. D'où une reconnaissance que les compétences technico-fonctionnelles et managériales

déterminent la performance. Certes la capacité intellectuelle acquise dans les écoles de formation est source d'une convergence d'intérêts entre dirigeants et entrepreneurs, mais elle peut être aussi source des coûts d'agence. Cette propriété managériale enracine l'équipe dirigeante courante et accentue les problèmes d'opportunisme managérial en augmentant la capacité des dirigeants à prendre des décisions.

En plus, la création d'entreprise dans le secteur privé est désormais reconnue tant par les pouvoirs publics que par les milieux académiques comme une source de création d'emplois et de richesse. A ce titre, il est également admis que les petites entreprises constituent un levier important de création de valeur et de développement économique (Julien et Marchesnay, 1988). Suite à cette importance, le gouvernement a mis sous pieds une diversité des pratiques d'accompagnement conduisant à la création et la gestion des entreprises : certaines structures d'appui forment les porteurs de projet et les conseillent dans le montage de projet et la gestion de l'entreprise ; certains porteurs de projet ont le plus souvent recours au financement informel (tontines) ainsi qu'aux aides de la famille et des amis ; d'autres s'appuient sur leurs réseaux ethniques ou religieuses. L'émergence du secteur privé porte sur l'amélioration du climat des affaires par l'appui au Cameroon Business Forum pour la poursuite des réformes et la mise en place d'outils spécifiques devant assurer la synergie entre services financiers et services non financiers ; Le renforcement des capacités des associations professionnelles du secteur privé ; L'appui au développement des PME et la mise en place d'une « Small Business Administration » ; La mise à niveau des entreprises ; La création d'un Fonds d'Appui à la Compétitivité des Entreprises camerounaises (FACEC).

A cet effet, on note la création en 2013 d'un programme d'appui à l'amélioration de la compétitivité de l'économie camerounaise (PACOM)¹. Ce dernier contribuera au renforcement de l'économie camerounaise à travers l'amélioration de la productivité et la progression qualitative nationale, permettant ainsi la mise en œuvre des deux composantes de la stratégie commerciale souhaitée par l'État : valorisation des avantages comparatifs des filières compétitives sur les marchés d'exportation (régionaux et internationaux) et développement des entreprises nationales sur le marché intérieur notamment sur l'axe de la sous-traitance. En outre, on note aussi le programme d'appui à la création et au développement des PME de transformation et de conservation des produits locaux de consommation de Masse (PACD/PME). Ce programme en conformité avec le décret N° 04/320 du 08 décembre 2004 portant organisation, promotion et encadrement des PME, a pour objectif de : démontrer la viabilité technique et économique des projets dans des sous secteurs et filières aujourd'hui peu développés ; contribuer à la formation des entrepreneurs du secteur ; susciter la création des PME.

Cet intérêt de l'État camerounais d'accompagner le secteur privé se manifeste au plus haut degré du gouvernement. Le plan d'urgence (6% de croissance en 2014) pour l'accélération de la croissance (relevé le défi de l'émergence à l'horizon 2035) à pour objectif

¹ Le PACOM est convention signée entre l'État Camerounaise et l'Union Européenne en Février 2013 dans le cadre des accords de partenariat économique (APE) donc l'objectif est : (1) la mise à niveau des petites et moyennes entreprises camerounaises du secteur productif industriel et agro-industriel, (2) le renforcement de la normalisation et de la qualité et (3) la mise à la disposition des entreprises de compétences et de structures d'appui plus efficaces (notamment dans les filières ou secteurs prioritaires) de manière à ce qu'elles produisent des biens et services de qualité pour conquérir durablement les marchés nationaux et internationaux et affronter la concurrence des importations et des entreprises étrangères sur leurs marchés

d'améliorer le climat des affaires, de moderniser l'appareil productif, de renforcer l'accès et la disponibilité des facteurs de production, de favoriser l'accès aux financements et d'accélérer l'industrialisation. Dans l'objectif de devenir un pays industrialisé, le gouvernement organise des séminaires de formation et de certifications professionnelles en matière de gestion managériale des entreprises. De même, dans l'optique d'améliorer le climat des affaires pour promouvoir l'entrepreneuriat, le programme Youth Business Cameroun (YBC) a organisé en novembre 2014 un séminaire de formation dédié aux promoteurs de PME, porteurs de projet, acteur du secteur informel, diplômés sans emploi et étudiants. En plus, face aux attermoissements des puissances économiques mondiales, le Cameroun a fait le choix d'une relance de la croissance par la production et l'exportation. Cette ambition se manifeste par la Loi N°2013/004 fixant les incitations à l'investissement privé, promulguée le 18 avril 2013. Cette nouvelle loi apporte un plus en ce qu'elle fixe de manière explicite, les avantages² que l'État accorde aux investisseurs d'explorer d'autres opportunités en dehors du secteur des hydrocarbures et du secteur minier. Ce pays s'ouvre ainsi aux nouveaux investisseurs tout en encourageant ceux déjà établis, à investir dans l'extension de leurs capacités de production, le renouvellement de leurs actifs et l'accroissement de leurs performances.

En outre, le processus de création d'un nouveau système social camerounais au travers de la création d'entreprise en 72 heures met un accent non seulement sur le rôle des organismes de soutien et des structures d'accompagnement des entrepreneurs, mais aussi tient compte de la capacité managériale des porteurs du projet. Ce processus dans la politique camerounaise étant à l'origine de la création d'emplois et de richesses (Julien 2000), les choix et les activités réalisées durant le développement de l'entreprise dépendent des caractéristiques du dirigeant et des facteurs environnementaux (Chrisman et McMullan 2000).

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

S'opposant à la théorie néoclassique (rationalité parfaite, maximisation du profit, croissance équilibrée), les partisans de la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1982 ; Simon, 1955) s'appuient sur certains concepts (les routines, les régimes technologiques, les paradigmes, les trajectoires technologiques) pour expliquer l'évolution de la firme par le biais d'un capitalisme cognitif (compétences et connaissances). En mettant l'accent sur la rationalité (limitée, adaptative et créatrice), la non maximisation des profits et l'appréhension des problèmes économiques (équilibre ponctué, multiples et non atteint), ces derniers définissent l'entrepreneur comme le porteur d'un savoir, qu'il restitue à la collectivité par l'acte de création de valeur ou la création d'une entreprise. Cette capacité « hors du commun » fait de lui un personnage controversé de l'histoire économique, qui juge et prend des risques dans un environnement économique incertain. Sa faculté à entreprendre, à réaliser de nouvelles combinaisons de moyens de production et à stimuler le développement des firmes, le rend moteur de l'évolution économique. Dans un contexte caractérisé où la majorité des entrepreneurs sont des propriétaires dirigeants, cette revue tourne au tour des fondements théoriques, des caractéristiques et compétences du dirigeant.

² la Loi N°2013/004 exhorte les investisseurs au prix d'exonérations fiscales et douanières, exemptions ou réductions au paiement des taxes, impôts, droits et autres charges, à créer des emplois, à orienter leur activité vers l'exportation (10 à 25 %), à utiliser comme intrants des ressources naturelles (10 à 25 %) nationales et à contribuer efficacement à la création de la valeur ajoutée (10 à 30 %).

2.1. Fondement théorique entre capacité managériale et performance

La complexité des tâches de l'entrepreneur (qui doit assurer le pilotage des activités entrepreneuriales et assurer le management de son entreprise) implique que ce dernier ait une multitude de compétences (Bird, 1989). A la fin du 20^{ème} siècle, certains auteurs ont identifié des compétences entrepreneuriales telles que la capacité à élaborer une vision d'affaires (Hambrick et Crozier, 1985), la capacité à identifier des opportunités d'affaires (Vesper, 1989) ou l'habileté à mobiliser les réseaux sociaux (Aldrich et al. 1987). La dynamique des travaux orientés vers l'analyse des compétences de l'entrepreneur va conduire à une typologie plus aboutie telle que discutée dans le tableau ci-dessous. Il ressort de cette synthèse des compétences liées aux profils des entrepreneurs plusieurs catégories de compétences. Le contenu des compétences varie considérablement d'un auteur à un autre, ce qui peut trouver une explication dans le contexte de chaque étude.

Tableau 1 : Compétences liées au Profil de l'entrepreneur Auteur

	Compétences liées au profil de l'entrepreneur
Chandler et Jansen (1992)	• Identifier et exploiter des opportunités • Travailler intensément, diriger des individus • Affirmer sa position dans un réseau d'affaires • Capacités techniques
Herron et Robinson (1993)	• Concevoir des produits/services • Evaluer les diverses fonctions de l'entreprise • Comprendre son secteur d'activité et ses tendances • Motiver son personnel • Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaire • Planifier et administrer les activités de l'entreprise • Implanter des opportunités
Baum (1995)	• Capacité cognitive, capacité organisationnelle • Capacité décisionnelle, capacité technique • Identifier et implanter des opportunités
Belley, Dussault et Lorrain (1998)	• Capacité à identifier des opportunités • Capacité à développer une vision stratégique • Capacité à gérer son réseau d'affaires, capacité à gérer son temps • Capacité à gérer ses opérations, capacité à gérer son personnel • Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux • Capacité à gérer son travail
Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et urbain (2004)	• Faire valider un projet et le médiatiser • Formaliser la vision du projet • Capacité de leadership, capacité d'écoute, capacité de délégation • Capacité à construire une équipe
Boutillier (2005)	• Acquises par immersion dans la famille • Acquises par expérience, acquises par formation • Relations informelles (proches) • Relations formelles (Stakeholders : partenaires, collaborateurs, clients, fournisseurs, financiers)
Pettersen (2006)	• Gestion stratégique et gestion générale de l'entreprise (visionner, innover, prendre des risques, traiter ses clients en partenaires) • Gestion opérationnelle (planifier, organiser le travail et les projets, diriger les personnes, contrôler, suivre, évaluer...) • Résolution de problèmes et prise de décision (jugement, analyse, sens pratique, décider, passer à l'action...) • Relations interpersonnelles et influence (être à l'écoute, savoir négocier...) • Gestion de soi (s'adapter, être fiable, intégrité, équité, efficacité)
Loué et Baronet	• Détection et exploitation d'opportunités, Compétences managériales et leadership • Gestion des ressources humaines, Gestion commerciale et

(2011)	marketing • Gestion financière, Gestion de soi et organisation • Marketing et gestion des activités • Intuition et vision
--------	---

Source : Loué et Laviolette, 2007, p. 8.

Néanmoins, on constate quelques similitudes dans ces travaux : les différentes habilités ou aptitudes identifiées peuvent s'intégrer dans les trois catégories de compétences de Chandler et Jansen (1992). En effet, les entrepreneurs (porteurs de projets) ont besoin de compétences entrepreneuriales pour transformer leur projet d'entreprendre en projet d'entreprise (Brechet, 1994) d'une part, et le projet d'entreprise en entreprise opérationnelle et performant (Gasse et al. 2004) d'autre part. Une fois les entreprises créées, les entrepreneurs qui assurent également la fonction managériale dans les PME (Torrès, 2003) doivent mobiliser les compétences managériales et technico-fonctionnelles pour gérer efficacement et rendre performantes leurs entreprises. Aussi, un regroupement par nature des tâches que doivent exécuter les entrepreneurs selon différents auteurs nous conduit à prendre en compte les trois types de compétences de Chandler et Jansen (1992): les compétences entrepreneuriales, les compétences technique, et les compétences managériales. Nous admettons avec Belley et *al.* (1998) que les compétences entrepreneuriales sont indispensables dans le processus entrepreneurial qui aboutit à la performance post créative des entreprises. Les compétences techniques relèvent de la maîtrise du métier de l'entreprise tandis que les compétences managériales confèrent une maîtrise de la gestion de l'entreprise. Dans la présente étude, nous nous appuyons sur la dernière catégorie en identifiant les liens possibles avec la performance de l'entreprise en tant que conséquences du profil de l'entrepreneur.

2.2. Les caractéristiques du dirigeant et la performance

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs (Filion (1997), Cooper (1993)). Selon ces auteurs, ce phénomène s'explique par les facteurs relatifs à la stratégie de l'entreprise, aux caractéristiques du secteur d'activité ou à celles de l'entreprise. Néanmoins, vu l'importance du rôle du dirigeant dans le fonctionnement de l'entreprises, la majeure partie des travaux souligne l'impact déterminant du dirigeant propriétaire sur la performance de son entreprise. La majorité des entreprises au Cameroun étant les entreprises individuelles, leur performance s'explique par rapport à certaines caractéristiques démographiques, psychologiques et comportementales du manager ainsi que par rapport à ses habilités de direction, son savoir-faire technique. Ces caractéristiques et le profil des entrepreneurs (expérience, niveau d'éducation, âge, sexe, motivation,...) sont utilisées pour expliquer le succès ou l'échec de l'entreprise. Lorrain et al. (2002), étudiant la compétence des entrepreneurs des PME, concluent que les entrepreneurs qui réussissent le mieux sont ceux qui sont les plus âgés, les plus expérimentés, les plus motivés ou les plus compétents. Cooper (1982) étudiant les forces et faiblesses des créateurs sur ceux des entreprises créées, conclue que l'expérience appropriée en gestion est une condition préalable claire pour le succès de l'entrepreneur et contribue dans une manière ou d'une autre à la performance de son entreprise créée. Tsambou et Ndokang (2014) étudiant le profil de l'entrepreneur, montrent que les caractéristiques de ce dernier (le sexe, l'âge, la formation, le

niveau d'étude, le pays d'origine, le capital social) influencent significativement la performance des PME. Alors que Van Beest et *al.*, (1997) infirment cette affirmation en stipulant que l'expérience professionnelle antérieure n'a aucune influence sur le succès ou la performance de l'entreprise.

En outre, s'appuyant sur la théorie du capital humain qui considère que la connaissance augmente la capacité des individus et contribue à la gestion des activités (Becker 1964), certains auteurs établissent des relations entre l'éducation, la gestion et le succès de l'activité économique ou la création de valeur (Davidsson 2002). De ce fait, les auteurs considèrent que l'éducation (formelle ou informelle), les diverses expériences des individus sont des facteurs favorisant l'activité managériale. Marvel et al. (2007) étudiant l'expérience, l'éducation et les connaissances originales en matière de technologie des managers high-tech, concluent que le capital humain des « managers technologiques » leur confère des avantages uniques. Hambrick (2007) effectuant une étude sur la croissance des entreprises en démarrage, s'appuie sur la théorie des échelons supérieurs³ et conclue que la performance des entreprises dépend des caractéristiques des dirigeants, notamment de leur formation et de leur expérience. De même, Castanias et Helfat (2001) s'intéressant à la formation comme élément du capital humain managérial, précisent que cet indicateur est source de création de valeur et de rentes managériales de l'entreprise. C'est-à-dire que la formation des grandes écoles, suivie par certains dirigeants devrait être synonyme de performance supérieure pour les entreprises qu'ils dirigent. Ainsi, Tsambou et Ndokang (2014) montrent que la formation professionnelle reçue par les entrepreneurs camerounais détermine les opportunités de carrière, le parcours de l'entrepreneur, la création de valeur de l'entreprise et des rentes managériales.

3. MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre à la problématique de cette recherche, la présente étude rapproche la théorie managériale à la performance des entreprises. Les éléments méthodologiques présentés dans ce travail portent sur la source des données empiriques, la spécification du modèle ainsi que les variables du modèle empirique et les statistiques descriptives.

3.1. Source de données

Ce travail est réalisé à partir des données primaires issues du projet normes sociales, capacités managériales, technologies de l'information et de la communication (TIC) et performances des entreprises en Afrique subsaharienne francophone (ASSF): cas du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal. L'enquête qui a pour but de comprendre ce qui détermine la performance des entreprises en ASSF procède à une étude des facteurs explicatifs de la performance au sein des entreprises pays leader de cette zone. La méthode des quotas a permis de déterminer le nombre d'employés et d'entreprises à enquêter dans chaque pays. Les entreprises ont été choisies à partir du fichier des entreprises disponible à l'Institut National de la Statistique (INS) de chacun de ces pays. L'enquête réalisée en 2014

³ Hambrick D. C. et Mason P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

couvre la période allant de 2011 à 2013 et porte sur les entreprises (TPE, PE, ME et GE) du secteur public et privé. De manière générale, les données collectées portent sur les caractéristiques de l'entreprise, l'innovation, la politique environnementale, l'aspect financier, la production, l'environnement des affaires, les TICS, la main d'œuvre, les aptitudes du manager aussi bien dans le secteur formel qu'informel.

Au terme de la collecte des données, un échantillon de 1897 entreprises auquel 640 au Cameroun, 723 au Sénégal et 535 en Cote d'Ivoire a été retenu. Sur 640 entreprises enquêtées au Cameroun, 70,8% de firmes enquêtées opèrent dans le secteur tertiaire, 28% dans le secteur secondaire et 1,3% dans le secteur primaire. De ces dernières, nous avons finalement retenu un échantillon de 514 entreprises essentiellement constituées des PME, soit près de 81% de l'échantillon. Trois régions sont couvertes par l'étude: le Centre, le Littoral et l'Ouest, lesquelles concentrent plus de 70% des entreprises au Cameroun. Ainsi, dans l'effectif des PME, 61% sont domiciliées dans le Littoral, contre 27% dans le centre, et 12% à l'Ouest. Les entreprises du secteur formel ont été tirées à l'aide de la méthode de l'exhaustif tronqué (Cut-off). Quant aux entreprises du secteur informel, leur choix a été fait suivant les zones de forte activité, de la cartographie des instituts et de la représentativité par secteur d'activité. Ces données ont subi un traitement à la fois statistique et économétrique à l'aide des logiciels appropriés et/ou des algorithmes, lorsque cela était nécessaire. Le traitement statistique et économétrique se fait avec des méthodes discutées et adaptées à la problématique de base.

3.2. Mesures et définitions de la variable « capacités managériales »

Les capacités managériales mesurent l'aptitude du manager à poser des actes de gestion qui permettent à l'entreprise de croître. Ces capacités sont observées en gestion des ressources humaines, la gestion des procédures au sein de l'entreprise, la gestion financière et de la performance et la gestion de l'environnement de l'entreprise ainsi que celui des employés.

Les capacités en gestion des ressources humaines intègrent le système de recrutement (qui prend la valeur 1 si l'entreprise recrute à travers des règles basées sur la compétence ou à travers un cabinet et 0 sinon), les critères de promotion (qui prend la valeur 1 si les critères sont objectifs et vérifiables par une tierce personne et 0 sinon), l'implication du personnel (qui prend la valeur 1 si les employés participent à la prise de décision et 0 sinon), la délégation des pouvoirs (qui prend la valeur 1 si le manager délègue une partie de ces pouvoirs et 0 sinon) et l'octroi des gratifications (qui prend la valeur 1 s'il existe un système de gratification et si celui-ci est basée sur des critères vérifiables). La gestion des procédures au sein de l'entreprise est captée par l'existence d'un manuel de procédures ainsi que son application. Ainsi, les entreprises ayant un manuel de procédures appliqué ont une note de 1 et celles qui n'en ont pas 0. La gestion financière et de la performance sont captées par deux items : l'existence d'un business plan (qui prend la valeur 1 si l'entreprise avait un business plan au lancement et 0 sinon) et l'existence d'un tableau de bord ou des outils de contrôle de gestion. La capacité en gestion de l'environnement de l'entreprise et des employés est mesurée par deux items : Actions entreprises pour améliorer l'image de marque de l'entreprise et le fait que les employés expriment leurs préoccupations au manager.

3.3. Spécification du modèle économétrique de la performance des entreprises

Les travaux antérieurs mettent en évidence les indicateurs (la valeur ajoutée, croissance du chiffre d'affaire, la profitabilité, le rendement de l'investissement, etc) permettant de mesurer la performance. En s'appuyant sur ceux de Nalwango (2009), de Louizi (2011) et de (Gauzente, 2011), notre étude mesure la performance par la valeur ajoutée de la firme et le chiffre d'affaires. Nous choisissons ces indicateurs par rapport aux autres indicateurs existant dans la littérature parce que, les facteurs liés aux caractéristiques du Dirigeant sont les facteurs potentiels déterminant la valeur financière et comptable de l'entreprise. Ces facteurs conduisent potentiellement à une modification de la demande adressée à l'entreprise (Louizi, 2011) et permettent de développer la productivité de l'entreprise (Gauzente, 2011). La relation retenue entre la performance et ces facteurs est une formulation de type Cobb-Douglas augmentée d'un terme endogène. Pour estimer la productivité de l'entreprise i , on peut postuler une relation liant sa marge brute Y_i à ses inputs K_i , capital, et L_i , travail (voir par exemple King et Park 2004).

$$Y_i = \theta_i f(K_i, L_i) \quad (1)$$

Où le facteur θ_i capte la productivité (inobservable par l'économètre) de l'entreprise. En supposant une forme fonctionnelle de type Cobb-Douglas, on a une relation log- linéaire :

$$\ln Y_i = \ln \theta_i + \beta_K \ln K_i + \beta_L \ln L_i \quad (2)$$

La mesure de la performance utilisée dans cette étude peut être le chiffre d'affaire, le profit ou la valeur ajoutée. Chacune de ses mesures intègre au moins l'un des trois volets suivants : la quantité et l'assortiment des produits vendus, les prix de vente des biens vendus, et les coûts d'acquisition des biens vendus. Chacun de ces volets peut être affecté par les caractéristiques de l'entreprise et la qualité du service, par des pratiques d'exploitation des entreprises, et par l'adoption de nouvelles technologies de l'information et des pratiques commerciales connexes. Dans cette analyse nous considérons deux inputs : le capital que nous approximons par l'ensemble des investissements réalisés par l'entreprise depuis sa création. La seconde composante est le facteur travail qui comprend le nombre total de travailleurs permanents et temporaires qui est une fraction du nombre total annuel heures de travail effectué par les employés permanents et temporaires.

La productivité θ_i est inobservable par l'économètre. Nous faisons hypothèse qu'elle dépend des caractéristiques observables de l'entrepreneur (comme Paulson, Townsend et Karaivanov 2006) et des caractéristiques de l'entreprise et du marché (voir King et Park 2004). Dans notre étude, nous généralisons ces auteurs en supposant que la productivité dépend, en plus, du climat des affaires, en particulier, elle est influencée par les obstacles liés à l'environnement des affaires. Nous pouvons donc exprimer le logarithme de la productivité θ_i de l'entreprise i de la façon suivante :

$$\ln \theta_i = \alpha_0 + \sum_j \alpha_j F_{ij} + \gamma X_i + \lambda Z_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

Où F_{ij} est une variable binaire qui indique si le chef d'entreprise i perçoit le facteur j comme un obstacle majeur à son fonctionnement ; X_i est un vecteur de variables contrôlant les caractéristiques spécifiques au chef d'entreprise tels que son niveau d'éducation, son expérience, son sexe et prend principalement en compte ses capacités managériales ; Z_i est le vecteur des caractéristiques spécifiques à l'entreprise tels que l'âge, le secteur d'activité, la situation géographique (Douala, Yaoundé ou Bafoussam). Les termes ε_i peuvent être vus comme des erreurs de mesure ou comme des chocs sur la productivité des entreprises, et sont indépendamment et normalement distribués de moyennes zéro.

En combinant les équations (2) et (3), on obtient une forme réduite du modèle, qui peut alors s'écrire :

$$\ln Y_i = \alpha_0 + \sum_j \alpha_j F_{ij} + \gamma X_i + \lambda Z_i + \beta_K \ln K_i + \beta_L \ln L_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

Cette dernière équation (4) est estimée par les moindres carrés ordinaires qui consiste à maximiser la somme des carrés des erreurs.

4. RÉSULTAT STATISTIQUE

4.1. Analyses statistiques des capacités managériales

Suivant le mode de gestion des ressources humaines, 19,63% d'entreprise recrutent son personnel sur la base de la compétence. Ce mode d'embauche dépend du sexe de l'employé : 12,27% pour les femmes et 23,37% pour les hommes. Une fois recrutés, 41% de ces employés ont la chance d'avoir les promotions objectives. Aussi, 35% d'entre eux participent à la prise de décision avec un système de gratification (40%) basée sur des critères vérifiables. Quel que soit le mode de gestion en ressource humaine, il existe une discrimination genre qui présente en moyenne 8 point d'écart entre le sexe féminin et masculin. Quant à la gestion financière, en moyenne 24% d'entreprise avait un business plan au lancement et dans 63% d'entre elles, existe un outil de contrôle de gestion. Ce mode gestion financier est pratiqué par 46,38% des firmes équitablement gérés par les femmes (50,78%) et les hommes (49,45%). Ce business plan comme outil de contrôle de gestion est efficace lorsqu'il prend en compte les indicateurs financiers, la satisfaction des clients et l'état des relations avec les autres partenaires de l'entreprise. Ainsi l'image de marque devient une priorité de la firme. En moyenne 43,55% des entreprises sont préoccupés les problèmes de quantité et de qualité liés à la marque de son produit. Pour satisfaire ce besoin, 37,42% d'entreprises réoccupent les employés. En moyenne 39,27% d'entreprises ont une capacité managériale permettant à l'entreprise de croître facilement. Cet aptitude passe par 46% de gestion de l'environnement, 46,38% de la gestion financière, 35,66% de gestion des ressources humaines et 31,29% de l'éthique entrepreneurial (tableau 2).

Tableau 2 : Statistiques des capacités managériales

Critères	Femmes	Hommes	Ensemble
Ressources humaines			

Recrutement	0,1227	0,2387	0,1963
Promotion	0,4110	0,5991	0,5187
Implication	0,3497	0,4932	0,4299
Délégation	0,4539	0,6329	0,5529
Gratifications	0,3987	0,6081	0,5623
Ressources humaines	.356626	.50648	.4520
Manuel des procédures			
Manuel des procédures	0,3129	0,4392	0,3832
Gestion de la finance et des performances			
Business plan	0,2392	0,3243	0,2850
Tableau de bord	0,6258	0,7883	0,7040
Gestion de la finance	.4638	.50783	.49454
Gestion de l'environnement			
Image de marque	0.4355	0.6058	0.5295
Préoccupation des employés	0.3742	0.5900	0.5031
Gestion de l'environnement	.4608	.54697	.5163
Capacités managériales	.39277	.50559	.46651

4.2. Analyse de la corrélation entre variables de la capacité managériale

L'analyse multivariée à travers les coefficients de corrélation entre les différentes dimensions des capacités managériales permet d'examiner la question de multi-colinéarité. En effet, la présence du problème de multi-colinéarité est signe d'une redondance d'information dans le modèle et détériore sa qualité. La lecture du tableau 3 nous amène au constat selon lequel tous les coefficients de corrélation partielle sont faibles (tous compris entre 0,1 à 0,7) et significatifs (au seuil de 5%). Selon Anderson et al. (2007), il y a présomption de multi-colinéarité lorsqu'un coefficient de corrélation entre deux variables indépendantes est supérieur (inférieur) à 0,70 (-0,70). Dans l'ensemble, les différentes dimensions des capacités managériales sont positivement corrélées entre elles et inférieures à 0,70 (tableau 3). Ces faibles corrélations significatives au seuil de 5% illustrent une prédiction faite sur les mesures de la capacité managériale. De même, en admettant que le sexe du manager peut être un facteur confondant, l'analyse suivant l'aspect genre montre que les différentes dimensions des capacités managériales sont positivement corrélées quel que soit le sexe et inférieures à 0,68. Ces faibles corrélations significatives au seuil de 5% laissent présupposer qu'il n'y a pas grande disparité entre la capacité managériale homme et femme (annexe 1 et 2).

Tableau 3 : Corrélations entre les différentes dimensions des capacités managériales

	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Délégation	0.1666*	0.6479*	0.3181*	0.6199*	0.5025*	0.1720*	0.0958	0.2761*	0.7293*
(2) Gratification		0.1573*	0.2146*	0.1430*	0.1206	0.0402	0.0424	0.1687*	0.2284*
(3) Implication			0.2680*	0.4965*	0.3769*	0.1495*	0.0441	0.2385*	0.5735*
(4) Recrutement				0.3190*	0.2639*	0.1228	0.0529	0.2221*	0.3264*
(5) Promotion					0.4258*	0.1813*	0.1318*	0.2851*	0.5827*
(6) Code éthique						0.1671*	0.1056	0.2678*	0.4885*

(7)Tableau de bord							0.0995	0.1752*	0.1610*
(8)Business plan								0.1527*	0.0823
(9)Image marque									0.2680*
(10) préoccupation des employés									

* = significativité à 5%

Cependant, en dépit de la pertinence des analyses multi-variées en termes de corrélation entre variables, les conclusions relatives à la causalité nécessitent des analyses plus approfondies et ne sauraient se fonder aux seules informations fournies par les coefficients de corrélation. A cet effet, les résultats des estimations sont présentés dans la section suivante.

4.3. Descriptives statistiques des variables

Les définitions des variables utilisées ainsi que leurs caractéristiques sommaires comprenant les moyennes de l'échantillon et les écarts types sont présentées dans le tableau 4. La taille de l'échantillon utilisé qui comporte les entreprises de tous les secteurs d'activité (70% du tertiaire, 28% du secondaire et 2% du primaire) est de 640 entreprises. Quelques faits saillants méritent d'être mentionnés. On remarque que les entreprises réalisent en moyenne une marge brute de 1 383 millions de Francs CFA et emploient en moyenne 41 travailleurs par an.

En viron 46,65% des managers ont la capacité et l'aptitude à cocher leur entreprise ; de ces derniers, 53% ont au moins le baccalauréat et totalisent en moyenne 87 mois (7 ans) d'expériences. Le niveau d'étude constitue ainsi un critère déterminant pour la capacité managériale au Cameroun. Les dirigeants ayant un niveau instruction assai élevé sont plus dynamiques dans les relations d'affaires et disposent du savoir et du savoir-faire nécessaires pour gérer leur entreprise d'une manière rationnelle et saine. Ils auront des opportunités d'affaires multiples, surtout avec la révolution numérique en cours et notamment le développement accru des Technologies de l'Information et de Communication (TIC). Étant donné que la nouvelle entreprise est basée sur les connaissances et la compétence de son manager, en moyenne 55% de manager ont survie une formation spécialisée.

La proportion des femmes manager reste très faible dans le secteur managérial au Cameroun, et ne représente que 27% de l'échantillon des dirigeants d'entreprises considérés contre 73% des managers homme. Cette observation laisse à s'interroger sur l'existence des barrières liées au genre dans l'entrepreneuriat au Cameroun et permet de supposer que le sexe prédispose le manager à diriger ou non une entreprise. Cette prédisposition s'explique par le fait que les femmes passent plus de temps à réfléchir sur les problèmes familiaux et les tâches domestiques. Environ 53% de ces entreprises opèrent depuis au moins 5 années sur le territoire camerounais avec en moyenne 60% des managers mariés.

Par rapport à la structure de propriété, près de 64% des managers sont propriétaire dirigeant, 16% sont actionnaire dans leur entreprise et 15% sont simplement dirigeant. En

fonction de cette structure, le degré d'intervention des managers dans la gestion a un effet certain sur sa performance. Cet indicateur influence la performance du fait que toutes les affaires stratégiques de l'entreprise seront concentrées sur le propriétaire ou sur les actionnaires. De ces derniers, 62% des manager sont incubés dans les pépinières d'entreprises individuelles (EI), contre 16% d'entreprises hébergées sous forme de société à responsabilité limitée (SARL) et 21% des autres types d'entreprises. En fait, la forme juridique des entreprises est surtout réputée sous le statut de société de personnes et non de capitaux. La faible proportion des sociétés de capitaux en général et des sociétés anonymes en particulier s'explique par le fait que les actionnaires devraient siéger pour la prise des décisions stratégiques.

En ce qui concerne le capital social du manager, l'adhésion à des associations professionnelles (24%), non professionnelles (76%) ou politique (13%) favorise une plus grande autonomie dans la prise de décision. Cet indicateur favorise l'éclosion d'un climat de confiance qui accroît la crédibilité de l'entreprise auprès de ses partenaires. Il est fonction de la perception de l'environnement des affaires par le manager. Ainsi 81% des manager de l'échantillon perçoivent que l'environnement des affaires est positif.

Tableau 4 : Statistiques descriptive des variables

Variables	Description	Moyenne	Écart type
Val_aj	Valeur annuelle (annuelle en millier)	1 404 532	9 557 440
Facteur standards de production			
TRL	Effectif total d'emploi	41.18224	219.3132
CPT	Capital d'investissement	1 382 784	1.18e+07
Manage	Capacité managériale = 1 et 0 sinon	.4665109	.2786472
Caractéristique de l'entreprise			
Statut juridique de la firme	SARL = 1 et 0 sinon	.1573209	.3643869
	E I =1 et 0 sinon	.6246106	.4846009
	Autres entreprises	.2133956	.4100242
Age de la firme	Au moins 5 ans d'existence=1 et 0 sinon	.5289515	.49995521
Localisation de la firme	Bafoussam =1 et 0 sinon	.1137072	.3177028
	Douala = 1 et à sinon	.6277259	.4837878
	Yaoundé = 1 et 0 sinon	.2538941	.4355771
Secteur d'activité	Primaire = 1 et 0 sinon	.017134	.1298717
	Secondaire = 1 et 0 sinon	.2788162	.4487666
	Tertiaire = 1 et 0 sinon	.7040498	.4568246
Caractéristiques du manager			
Statut matrimonial	Marié = 1 Célibataire = 0	.6095552	.4882524
Sexe	Homme = 1, femme =0	.731466	.443562
Age du manager	Au moins 35 ans =1, et 0 sinon	.5950156	.4912718
Niveau d'instruction	Au moins le Bac =1, moins du Bac=2	.5289515	.4993784
Formation en management	oui =1 non = 0	.5545171	.4974065
Expérience	Expérience =1, sans expérience = 0	.5469522	.4982012
Structure de propriété	Propriétaire = 1 et 0 sinon	.6417445	.4798616
	Actionnaire = 1 et 0 sinon	.1619938	.3687324
	Dirigeant = 1 et 0 sinon	.1510903	.3584162
Durée au poste	Durée en mois	86,8435	84,63679
Capital social du manager	Réseau d'association non professionnelle =1 et 0 sinon	.758567	.4282859

	Réseau d'association politique = 1 et 0 sinon	.1323988	.339188
	Réseau d'association professionnelle = 1 et 0 sinon	.2398754	.4273402
Variables de contrôle			
Perception de l'environnement des affaires	Positive = 1 Négative = 0	.817757	.3863457
Religion du manager	Catholique =1 et 0 sinon Protestant =1 et 0 sinon Autres religion=1 et 0 sinon	.5280374 .2040498 .2227414	.4996025 .4033198 .4164106

5. RÉSULTAT ÉCONOMÉTRIQUE

5.1. Effet de la capacité managériale sur la performance

Les managers agissent sur la base des interprétations personnelles qu'ils font des situations stratégiques auxquelles ils sont confrontés. Ces interprétations sont fonction des expériences, des schémas cognitifs, des valeurs et les biais comportementaux des dirigeants. Les modèles expriment clairement une relation entre la capacité managériale du manager et la performance puisque l'hypothèse nulle de l'absence d'influence globale des variables indépendantes sur la dépendante est rejetée (application du test de Fisher : F test global).

Tableau 5 : Résultat des estimations dans l'ensemble

Variable	Valeur ajoutée			Chiffre d'affaires		
	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes
Capacités R H	1.218 *** (3.11)	1.320** (2.57)	- 0,87149 (-0.94)	1,3152*** (4,59)	1.3015*** (3.56)	0,8885* (1.86)
Capacités finance	- 0.006 (-0.02)	-0,0950 (-0.25)	0,2984 (0.56)	-0,048*** (-0,22)	- 0,0955 (-0,34)	0,1913 (0.50)
Capacités environnement	0,8196*** (2.73)	0,9432** (2.56)	0,2682 (0.42)	0,8855*** (4,04)	0,8252*** (3.06)	0,6226 (1.48)
Capacités éthique	0,1771 (0.86)	0,1465 (0.60)	0,0701 (.15)	0,3875** (2,51)	0,34625** (0.057)	0,3534 (1.16)

N.B. Chacune des estimations prend en compte une dimension de la capacité et les autres variables du modèle.
*** < 0,01 ; ** < 0,05% ; * < 0,1 ; (.) = t de student

La capacité en gestion des ressources humaines influe significativement sur la valeur ajoutée et le chiffre d'affaire de la firme. Cette forte significativité au seuil de 1% sur ces facteurs de performance s'explique par le fait que le manager menant une gestion objective, recrute le personnel à travers des règles basées sur la compétence avec un mode de promotion axé sur les critères objectifs. Cette performance est d'autant plus importante lorsque le manager délègue certains de ses pouvoirs aux employés avec prise de décision à l'appui. Cette participation du personnel à la gestion améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des initiatives développementales de la firme. Ainsi, l'harmonisation des connaissances qui en résulte, suivis par un système de gratification basée sur des critères vérifiables permet d'améliorer significativement la productivité et le rendement de la firme. Ceci est autant plus important lorsque l'entreprise est gérée par un homme.

La capacité de gestion financière influence négativement le chiffre d'affaire de la firme. Cette forte significativité au seuil de 1% s'explique par le fait que, cette dernière est

captée par l'existence d'un business plan et l'existence d'un tableau de bord (outils de contrôle de gestion). La majorité des entreprises sur le territoire camerounais étant les entreprises individuelles, l'établissement d'un business plan au lancement et d'un tableau de bord pour un contrôle de gestion, incombe de la personnalité du promoteur. Cette remarque reste pertinente quel en soit le sexe du promoteur. Ce résultat est contraire à celui de Bouquin (2005) suivant lequel le contrôle de gestion est un système d'information permettant de vérifier si les objectifs ont été atteints, de s'assurer si la consommation des moyens n'a pas été excessive eu égard aux résultats obtenus et de permettre aux responsables d'avoir une certaine maîtrise de leurs propres missions et des actions de leurs équipes.

La capacité en gestion de l'environnement de l'entreprise et des employés influence significativement la productivité et le rendement de la firme. Cette forte significativité au seuil de 1% s'explique par le fait que les actions entreprises pour améliorer l'image de marque de l'entreprise et le fait que les employés expriment leurs préoccupations au manager permet d'améliorer non seulement la qualité de production, mais aussi d'augmenter ses parts de marché. Cet effet positif reste moyennement significatif lorsque l'entreprise est gérée par un manager de sexe masculin et non significatif pour le sexe féminin.

La capacité de gestion des procédures influence significativement le chiffre d'affaires au seuil de 5%. Cette significativité positive s'explique par le fait que la capacité d'éthique du manager développe les actions de communication et de marketing pour montrer une voie de management responsable, pour développer les activités et une notoriété dans son domaine. Cette capacité de gestion va permettre de construire une image de marque (inexistante ou détériorée), de quantité et de qualité aux yeux des ses clients. Cette influence est importante via l'existence d'un manuel de procédures ainsi que son application, qui fait cohabiter la volonté individuelle avec la performance de l'entreprise. Par son pragmatisme, ce code éthique se décline dans les différentes sphères d'activité de l'entreprise (ressources humaines, marketing, approvisionnement) et pose une pression sociale sur celle-ci. Ce résultat corrobore avec celui de Haefliger et Dupuis (2004) suivant lequel la capacité éthique managériale permet l'harmonisation des besoins du personnel comme de l'entreprise en conciliant l'autonomie de l'individu et son engagement pour l'organisation. L'existence du manuel de procédures ainsi que son application devient un outil dont dispose l'entreprise pour accroître son profit. Suivant l'aspect genre, la capacité de gestion des procédures du sexe masculin emporte sur le sexe féminin. La significativité positive au seuil de 5% de la capacité de gestion masculin sur le chiffre d'affaires s'explique par le fait que les hommes sont plus stricts et mettent plus d'ardeurs au travail.

5.2. Effet de l'aptitude du manager sur la performance des entreprises

Les coefficients (0,3314 et 0,2816) liés au facteur travail sont positivement significatif au seuil de 1%. Cela signifie qu'une augmentation de 10% des travailleurs est associée à une augmentation de 3,314% de la marge brute et de 2,816% de la valeur ajoutée. De même, les coefficients (0,2235 et 0,19409) liés à l'investissement en capital sont positivement significatif au seuil de 1%. Cela signifie qu'une augmentation de 10% des investissements est associée à une augmentation de 2,235% de la marge brute et de 1,94% de la valeur ajoutée. La somme des coefficients des deux facteurs de production, investissement en capital (CPT) et

nombre total de travailleurs (TRL) tant numériquement que significativement est au tour de 1/2. Une preuve qu'une part importante de la marge brute de la firme est expliquée par d'autres facteurs tels que : la capacité managériale, les caractéristiques de la firme et les caractéristiques du manager.

Tableau 6 : Résultat des estimations dans l'ensemble

Variables	Chiffre d'affaires			Valeur ajoutée		
	Ensemble	Homme	Femme	Ensemble	Homme	Femme
	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
Facteurs standards de production						
Log effectif total	.3314*** (6,18)	.30945*** (5.18)	.43101*** (.76)	.2816*** (4.20)	.2526*** (3.30)	.4629** (2.35)
Log capital	.2235*** (9.30)	.2092*** (7.61)	.2674*** (4.46)	.19409*** (6.02)	.1736*** (4.73)	.2969*** (3.24)
Mesure de la capacité managériale						
manager	1.658*** (4,68)	1.612*** (3.59)	1.253** (2.04)	1.443*** (2.99)	1.578** (2.52)	.9943 (1.14)
Caractéristiques de la firme						
SARL	.2283 (0.96)	.12461 (0.47)	-.3927 (-0.50)	-.10091 (-0.34)	-.1664 (-0.49)	-.7363 (0.65)
EI	-1.550*** (-7.19)	-1.788*** (6.77)	-.9599** (-2.41)	-1.709*** (-5.82)	-1.99*** (-5.53)	-.9443* (-1.69)
douala	-.03885 (-0.17)	-.36396 (-1.24)	.7662** (2.04)	.4374 (1.25)	.36819 (0.85)	.4952 (0.80)
yaounde	-.1803 (-0.69)	-.3695 (-1.16)	.3627 (0.70)	.53097 (1.43)	.446 (1.00)	.70946 (0.89)
secondaire	-1.750*** (-2.75)	-1.532** (-2.15)	-2.954* (-1.67)	-1.349* (1.67)	-1.306 (-1.40)	-1.027 (-0.46)
tertiaire	-1.433** (-2.27)	-1.1177 (1.57)	-2.872 (-1.65)	-1.009 (-1.26)	-.8545 (-0.92)	-1.305 (-0.60)
age_entrep	.07504 (0.48)	.02354 (0.12)	.1627 (0.55)	.2513 (1.18)	.1425 (.56)	.7103* (1.69)
Caractéristiques du manager						
Sexe	.0088 (0.05)20044 (0.87)
Age	.3289** (2.14)	.4924*** (2.61)	-.0316 (-0.12)	.16014 (0.75)	.0351 (0.13)	.4587 (1.13)
Statut matrimonial	.4629** (3.06)	.6050*** (3.05)	-.0604 (-0.24)	.42605** (2.02)	.6015** (2.22)	-.0276 (-0.07)
Niveau d'instruction	.3592** (2.25)	.4709** (2.45)	.0508 (0.16)	.4581** (2.11)	.5069* (1.92)	.202 (0.45)
formation	.3085** (2.20)	.3083* (1.80)	.2068 (0.82)	.31967* (1.66)	.2603 (1.10)	.6837* (1.85)
Expérience	.1853 (1.29)	.2276 (1.29)	-.0673 (-0.25)	.5101** (2.57)	.4496* (1.85)	.5096 (1.24)
Durée au poste	.0019** (2.13)	.00164 (1.65)	.0020 (0.91)	.0018 (1.59)	.0017 (1.31)	-.00088 (-0.30)
Propriétaire dirigeant	-.6383*** (-3.03)	-.5812** (-2.43)	-.8811* (-1.71)	-.3014 (-1.07)	-.29717 (-0.93)	-.2590 (-0.34)
actionnaire	.06845 (0.28)	.0330 (0.12)	.2674(0.44)	.4218 (1.33)	.3699 (1.02)	.50464 (0.59)
Capital social du manager						
Association non	-.3898**	-.4453**	-.2413	-.4994**	-.5187*	-.4509

professionnelle	(-2.26)	(2.18)	(-0.71)	(-2.18)	(-1.88)	(-0.98)
Association politique	-.0992 (-0.46)	-.1248 (2.18)	-.2172 (-0.58)	-.4510 (-1.53)	-.488_ (-1.36)	-.54623 (-0.96)
Association professionnelle	.23311 (1.29)	.1334 (0.63)	.3924 (1.02)	.62342*** (2.66)	.5557** (2.02)	1.0014* (1.72)
Variables de contrôle						
Environnement des affaires	.06992 (0.35)	.0708 (0.30)	-.1521 (-0.39)	-.0653 (-0.23)	-.1076 (-0.33)	.1752 (0.26)
Catholique	.29969* (1.79)	.2388 (1.22)	.4970 (1.46)	.0681 (0.31)	.0995 (0.38)	.0316 (0.07)
Protestant	.1918 (0.93)	.1598 (0.65)	.4960 (1.26)	.2929 (1.07)	.2973 (0.90)	.3095 (0.60)
constant	8.837*** (11.71)	9.010*** (10.22)	9.647*** (4.99)	6.7120*** (6.87)	7.341*** (6.25)	5.246** (2.13)
Observation	575	422	154	428	327	101
Fisher	60,08	48,21	9,17	33,58	24,14	6,95
Prob > F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R²	0,7320	0,7445	0,6306	0,6762	0,6574	0,6869
R² Ajusté	0,7298	0,7291	0,5619	0,6561	0,6301	0,5880

*** < 0,01 ; ** < 0,05% ; * < 0,1 ; EI= entreprise individuelle, SARL = société anonyme à responsabilité limitée ; TRL = facteur travail ; CPT = facteur capital, (.) = t de student

6. DISCUSSION

En dehors des facteurs standards de la production, la propriété managériale de la firme a un effet sur la performance économique. Cette propriété managériale est une variable endogène qui dépend de la capacité en matière de gestion dont dispose le manager. Le coefficient de cette variable influence positivement la valeur ajoutée (1,443) et le chiffre d'affaires (1,658) au seuil de 1%. Cela signifie qu'une augmentation de 1% de la capacité managériale est associée à une augmentation de 1,66% du chiffre d'affaire et de 1,44% de la valeur ajoutée. Cette forte significativité positive s'explique par le fait que la capacité managériale constitue une force interne produisant le déclenchement, la direction, la persistance et l'intensité du comportement managériale. Elle amène un résultat et fait le lien entre l'individu et ce résultat.

En ce qui concerne les caractéristiques de l'entreprise, les entreprises individuelles ont un effet négatif et fortement significatif au seuil de 1% sur la productivité et le rendement de la firme. Cet effet reste inchangé quel que soit le sexe du chef d'entreprise. La personnification du mode de gestion dans ces types d'entreprise, influe sur les décisions et stratégies d'investissement donc sur la performance. Les entreprises constituées en personne morale à responsabilité limitée (SARL) sont non significatives et ne permettent donc pas de conclure si cette catégorie d'entreprise est significativement plus ou moins performante.

Les estimations des paramètres de productivité et du rendement de la firme liés au manager montrent que les managers ayant au moins 35 ans, exercent une influence positive (statistiquement significatif au seuil de 5%) sur le rendement de la firme. Cette influence positive provient du fait que l'âge est un indicateur d'expérience sur le marché. Avec le temps, le manager acquiert de l'expérience et s'adapte facilement aux changements de l'environnement socioéconomique et augmente par-là, la performance de son entreprise. Cet effet de l'indicateur âge est d'autant plus accentué si le chef d'entreprise est marié. C'est ainsi que le statut matrimonial du manager présente une forte significativité sur la productivité

totale des facteurs que sur le rendement de l'entreprise. Un manager marié prendrait des décisions managériales plus responsables et fiables.

Avoir un niveau d'instruction au moins égale au baccalauréat présente un effet positif et significatif sur la productivité totale des facteurs et le rendement des firmes. Cette forte influence statistiquement significative au seuil de 1% s'explique par le fait que, l'éducation du manager est essentielle pour l'accroissement de la productivité de la firme. Reflétant la base cognitive du manager, le niveau d'instruction valorisé par la formation approfondie ou spécialisée, agit au même titre que d'autres idiosyncrasies sur sa perception et son interprétation des situations auxquelles il est confronté. En plus, l'acquisition d'une formation spécialisée en management permet d'accroître significativement la productivité ainsi que le rendement de son entreprise. Cette forte significativité positive au seuil de 1% et 5% se justifie selon Tsambou et Fomba (2016) en tant que source d'avantage concurrentiel, résidant principalement dans l'existence de ressources rares, imparfaitement imitables par les concurrents et valorisables (capital humain managérial). Ce résultat corrobore avec celui de Castanias et Helfat (2001) suivant lequel la fréquence des performances des entreprises ayant des dirigeants avec une formation approfondie est plus élevée que celles de ceux ayant une formation moindre.

En ce qui concerne la durée au poste de management, les dirigeants ayant une durée assez élevée au poste de manager ont un effet positivement significatif sur la performance des entreprises. Cette faible significativité sur le chiffre d'affaires de l'entreprise s'explique par le fait que, l'objectif primordial de toute personne mieux outillé en termes de formation et d'expérience au poste de manager, est la maximisation du profit de son entreprise. La durée à ce nouveau poste caractérisée par le charisme, l'enthousiasme et l'envie d'améliorer la productivité de la firme, permet au manager d'accueillir avec le temps de l'expérience source de rendement économique. Ainsi, le fait d'avoir une expérience avant d'accéder au poste de management influe positivement sur la productivité des facteurs. Ce faible significativité au seuil de 5% s'explique du fait que l'expérience permet de juguler les contraintes managériales.

En outre, le fait d'être dirigeant propriétaire influence négativement au seuil de 1% la rentabilité de la firme. Cette forte significativité s'explique selon Tsambou et Fomba (2016), par la personnalisation du mode de gestion. Les entreprises camerounaises étant en majorité les entreprises individuelles, les propriétaires ont plus de conviction à s'autogérer et de prendre les décisions qui reflètent leur personnalité. Il est donc rare que la propriété et le contrôle soient complètement séparés parce que ceux qui assurent la fonction de contrôle détiennent très souvent des actions de la firme qu'ils contrôlent. Un dirigeant dont la propriété managériale est trop élevée devient enraciné et tentera d'échapper aux systèmes de contrôle en poursuivant ses objectifs personnels qui vont à l'encontre de ceux de l'entreprise. Cet impact négatif sur la performance de l'entreprise confirme les résultats de Denis et McConnell (2003) et de Shleifer et Vishny (1998) suivant lesquels, la structure de propriété est un élément important de la gouvernance qui permet aux dirigeants propriétaire de personnaliser leur mode de fonctionnement.

Concernant le capital social, l'appartenance des managers camerounais à un groupe d'association professionnelle influence positivement au seuil de 1% la productivité des firmes. Cette influence significative s'explique par le fait que, les réseaux de relations sociales

constituent une ressource précieuse pour la conduite des affaires. Ce résultat rejoint celui de Tsambou et Ndokang (2014) montrant que ces réseaux facilitent l'action économique et permettent aux managers d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder à des ressources et opportunités exclusives. Par son capital social, l'entrepreneur apporte les ressources financières (argent liquide, lignes de crédit) et les ressources humaines (habiletés, charisme et intelligence, compétences acquises par l'expérience et l'éducation) à son entreprise. Ce résultat confirme la proposition centrale de la théorie du capital social suivant lequel les réseaux de relations sociales facilitent l'action économique (Nahapiet et Ghoshal, 1998; Burt, 1992 ; Aldrich et Davis, 2000).

Dans ces liaisons, la constante est plus explicative que d'autres variables retenues. Au seuil de 1%, les phénomènes non illustrés influencent positivement la performance des entreprises. Les entreprises camerounaises étant en majorité les PME, ces phénomènes non illustrés proviendraient du niveau d'adaptation, de la simplicité et la flexibilité de la structure organisationnelle, du faible niveau de planification et du rôle central de son propriétaire.

CONCLUSION

Arrivé au terme de ce travail dont l'objectif était d'évaluer et d'analyser les effets de la capacité managériale sur la performance des entreprises au Cameroun. Nous ne nions pas que la capacité managériale du dirigeant comme le présente la littérature soit un potentiel de la performance dans la mesure où l'action managériale nécessite une gestion cohérente de différents paramètres. Certes, le dirigeant ayant l'acuité stratégique, la capacité de clairvoyance témoigne de la volonté de mieux cerner les ressources sociocognitives, sa capacité managériale lui permet d'être en l'interface de différents pôles attracteurs, qu'il doit gérer de manière simultanée et cohérente.

Les analyses empiriques ont montré en contexte camerounais que : La capacité en gestion des ressources humaines en termes de recrutement du personnel à travers des règles basées sur la compétence, du mode de promotion axé sur les critères objectifs, de la délégation de certains pouvoirs aux employés et de la prise de décision, améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des initiatives développementales de la firme. La capacité de gestion financière en termes d'existence d'un business plan et d'un tableau de bord (outils de contrôle de gestion n'améliore pas la performance de la firme, du fait de la grande majorité des entreprises individuelles dans l'échantillon. La capacité en gestion de l'environnement en termes de l'image de marque de l'entreprise et le fait que les employés expriment leurs préoccupations au manager, influence significativement la performance des firmes. La capacité de gestion des procédures en termes de l'existence d'un manuel de procédures (code éthique) ainsi que son application améliore significativement la performance de la firme. Elle permet de construire une image de marque (inexistante ou détériorée), de quantité et de qualité aux yeux de ses clients. La réunion de ces différentes dimensions de la capacité managériales des managers des entreprises au Cameroun a un effet positif et fortement significatif sur la performance des entreprises. Cette capacité managériale constitue une force interne produisant le déclenchement, la direction, la persistance et l'intensité du comportement managériale. Cette aptitude prédispose ou habilité des dirigeants doué de

caractéristiques intrinsèques spécifiques à faire le lien entre le comportement individuelle et le résultat.

En outre, l'appartenance du manager à un réseau social est source de performance dans la mesure où elle facilite l'action économique et permet aux dirigeants d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder à des ressources et opportunités exclusives. En plus, l'expérience et la formation du manager influent fortement sur la performance de sa firme, en ce sens qu'elle détermine les opportunités de carrière et le parcours du dirigeant, permet la création de valeur de l'entreprise et de rentes managériales. En outre, la durabilité d'un dirigeant mieux outillé en termes de formation et d'expérience au poste de manager lui permet d'accroître la performance de son entreprise. Cette durée à un certain seuil (plus de 5 ans) peut avoir les effets néfastes sur la performance ; si la présence de déviances liées à l'altruisme des dirigeants les amène à prendre les décisions pour s'enrichir personnellement (prélèvements privés excessifs).

Références

- Aldrich, H., Rosen B. et W. Woodward (1987), The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study, *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.
- Aldrich, H. et A. Davis (2000), The organizational advantage? Social capital, gender, and access to resources. <http://www.unc.edu/~healdric/workpapers/wp132.pdf>
- Alizadeh, Y. (2000), Unravelling small business owner/manager's networking activities <http://www.sbaer.uca.edu/research/2000/icsb/pt1/056ali.pdf>. Accès septembre 2001.
- Anderson, D.R., Sweeney, D.J. et T.A. Williams, (2007), Statistiques pour l'économie et la gestion, de boeck, Bruxelles.
- Bauer, R., Frijns, B., Otten, R. et A. Tourani-Ra (2008), The impact of corporate governance on corporate performance: evidence from japan, *Pacific-Basin Finance Journal* 16 (2008) 236– 251.
- Bakkour, D. (2013), Décembre 2013L'approche contractuelle du concept de gouvernance, *LAMETA, UMR, Études et Synthèses N° 04*,
- Belley, A., Dussault, L. et J. Lorrain (1998), Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE, Actes, 4^{ème} CIFPME, Nancy Metz, Octobre.
- Ben Cheikh, S. et M. A. Zarai (2008). Importance des facteurs organisationnels sur le pouvoir managérial et la performance de la firme. Colloque international fiscalité droit gestion, 8, 9 et 10 Mai 2008.
- Bird, B.J. (1989), *Entrepreneurial behavior*, Glenview: Scott Foresman Co.
- Bourguignon, A. (1995), « peut-on définir la performance ? », *Revue Française de comptabilité*, N°269, pp.61-66.
- Burt, R. (1997), "The contingent value of social capital", *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.
- Bayad, M. et D.J. Garand (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action ».
- Cameron, K. S. (1978), Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education, *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, pp.604-632.
- Capiez, A. et E.M. Hernandez (1998), Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise, *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 1.
- Campbell, J. P. (1977), On the Nature of Organizational Effectiveness in P. S. Goodman et J. M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Charnes A., Cooper W.

- Chabaud, D., Glachant, J.M., Parthenay, C. et Y. Perez (2008), Les grands auteurs en économie des organisations, *Management & Société*, Coll. Grands Auteurs, Paris, 414 pp.
- Chandler, G.N. et E. Jansen (1992), The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 223-236.
- Charreaux, G. (2002), Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, 16 pp.
- Charreaux, G. (2004), Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, *Cahier du FARGO n° 1040101*, Version révisée - Décembre 2004.
- Cooper, A.C. (1982), The entrepreneurship-small business interface, In: Kent CA, Sexton DL, VesperKH (eds) *Encyclopedia of entrepreneurship*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs NY, pp 193-208.
- Cooper, A.C. et al. (1992), Entrepreneurs processus of founding and new firm performance, dans Sexton, D. et Cassandra J. The state of the art in *Entrepreneurship*, Boston (MA), PWS, Kent Publishing Co.
- Cooper, A.C. et al. (1994), Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing*, n° 9, pp. 371-395.
- Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait et N.C. Urbain (2004), La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ?, *Revue internationale PME*, vol. 17, n°1.
- Davidsson, P. (2002), What entrepreneurship research can do for business and policy practice, *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 1, n° 1, pp. 1-20.
- Denis, D.K. et McConnell J.J. (2003), International Corporate Governance, *ECGI-Working Paper* n°05.
- Donckels, R., Dupont, B., Bragard, L, Michel, P. et M.P. Demarche (1987), New entrepreneurship in Belgium, Paper presented at *EIASM Conference Brussels* 14-15 May 1987.
- Filion, L.J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *Revue internationale PME*, vol. 10, no 2, p. 129-172.
- Finet, A., Depret, M., Hamdouch, A., Labie, M., Piera, F. et C. Piot (2005), *Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, Management, Paris, 269 pp.
- Gauzente, C. (2011), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Université d'Angers, Finance Contrôle Stratégie, 3(2) :145-165.
- Hambrick, D.C. et L.M. Crozier (1985), Stumblers and stars in the management in rapid growth, *Journal of Business Venturing*, N° 1, p. 31-45.
- Haeffliger, et Dupuis (2004), L'éthique au service du management, Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise, Université de Lausanne, Master in Business Administration.
- Harris, M. et A. Raviv (2008), A Theory of Board Control and Size, *Review of Financial Studies*, vol.21, pp 1797-1832.
- Hergli, M., Bellalah, M. et N. Abdennadher (2007). Gouvernance d'entreprise et valeurs de marché en Tunisie. 4th *International Finance conference*. 15-17 Mars 2007, Hammamat, Tunis.
- Kamdem, E. S. (2011), Accompagnement des entrepreneurs : genre et performance des très petites et petites entreprises en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé (Cameroun), Edition du Codesia.
- Kim, K.A., Kitsabunnarat, P. et J.R. Nofsinger (2004), Ownership and operating performance in an emerging market: evidence from Thai IPO firms, *Journal of Corporate Finance*, Vol.10, pp 355-381.

- Lin, N. et M. Dumin (1986), Access to occupations through social ties, *Social Networks*, vol. 8 P. 365-385.
- Lorino, P. (1997), Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Editions de l'organisation.
- Lorrain, J., Belley, A. et Dussault (2002), Les compétences des entrepreneurs, 4^{ème} *Congrès International Francophone* sur la PME Université de Metz-Université de Nancy. <http://www.airepme.univ-metz.fr/comm/lorbeldu.pdf>.
- Louart, P. (1996), Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies, Communication pour la *journée de recherche GRAPHE-CLAREE*, sur les méthodes qualitatives en GRH, IAE Lille.
- Loué, C. et E.M. Laviolette (2007), Les compétences entrepreneuriales en incubateurs, Actes, Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.
- Louizi, A. (2011), Les déterminants d'une Bonne Gouvernance et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, Université Jean Moulin Lyon 3, Université de Sfax, thèse de doctorat en Sciences de gestion sous la direction de ROTH F.
- Morin, E.M., Savoie, A. et G. Beaudin (1994), L'Efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures, Gaëtan Morin Editeur.
- Noland, M. (2007), Religions, islam et croissance économique. L'apport des analyses empiriques, *Revue française de Gestion*, vol. 33, n° 171, février.
- Plocnicwak, S. (2001), La coordination des relations inter-organisationnelles: une approche dynamique en termes de réseaux, 8^{ème} journée du CLERSE, <http://www.helsinki.fi/~jengestr/papers/sizing-up-social-capital/sizing-up-social-capital/htm>.
- Quinn, R.E., et J. Rohrbauch (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria, *Management Science*, Vol.29, n° 3, pp.363-377.
- Scott, W.R. (1977), Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies, in P.S. Goodman et J.M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass.
- Seashore, S.E. (1979), Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs, *Meetings of the Academy of Management*.
- Smallbone, D. (1990), Success and failure in new business start-ups, *International Small Business Journal* 8(2), P. 34-35.
- Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Ed. London.
- Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 119-138.
- Tsambou, A.D. et B. Fomba kanga (2016), « Analyse micro structurelle des caractéristiques managériales et performance des entreprises au Cameroun », *Revue Africaine de Management*, VOL.1 (1), PP.112-132. <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>
- Tsambou, A.D. et E.L. Ndokang (2014), « Profil de l'entrepreneur et performance post création des PME au Cameroun », *Les Cahiers du CEDIMES*, ISSN : 1954-3859, Vol.8, N0 2, PP. 93-117.
- Williamson, E.O. (2000), Contract and Economic Organization, *Revue d'économie industrielle* 92, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, 55-66.

ANNEXE

Annexe 1 : Corrélations entre les différentes dimensions des capacités managériales suivant le sexe masculin

	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Délégation	0.1926*	0.6019*	0.2840*	0.5592*	0.4575*	0.0857	0.0386	0.2367*	0.6858*
(2) Gratification		0.1645*	0.2439*	0.1435	0.1062	0.0696	0.0338	0.2117*	0.2315*
(3) Implication			0.2083*	0.4302*	0.3705*	0.0371	-0.019	0.2057*	0.5383*
(4) Recrutement				0.2964*	0.2283*	0.0833	0.0409	0.1814*	0.3056*
(5) Promotion					0.3720*	0.0823	0.0464	0.2054*	0.4769*
(6) Code éthique						.1253	0.0461	0.2123*	0.4238*
(7) Tableau de bord							-0.006	0.1235	0.0613
(8) Business plan								0.0764	-0.0095
(9) Image marque									0.1993*
(10) préoccupation des employés									

* = significativité à 5%

Annexe 2 : Corrélations entre les différentes dimensions des capacités managériales suivant le sexe féminin

	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Délégation	0.1382	0.6750*	0.2975*	0.6407*	0.5009*	-0.008	0.0663	0.1185	0.7462*
(2) Gratification		0.1647	0.1155	0.1600	0.1800	0.0084	0.0719	0.0932	0.2505
(3) Implication			0.3531*	0.5379*	0.2543*	0.1151	0.0712	0.1082	0.5495*
(4) Recrutement				0.2576*	0.2719*	0.0187	-0.034	0.1994	0.2518
(5) Promotion					0.4313*	0.0534	0.2037	0.2468	0.7196*
(6) Code éthique						0.0023	0.1488	0.2344	0.5445*
(7) Tableau de bord							0.1365	-0.0621	0.0217
(8) Business plan								0.2034	0.1606
(9) Image marque									0.1900
(10) préoccupation des employés									

* = significativité à 5%

Annexe 3 : Résultat des estimations dans l'ensemble chiffre d'affaire

Variables	Chiffre d'affaire											
	Ressources Humaine			Capacités finance			Gestion de l'environnement			Capacités éthique		
	Ensemble	Homme	femme	ensemble	Homme	Femme	Ensemble	Homme	Femme	Ensemble	Homme	Femme
Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
Capacité GRH	1.3152*** (4.59)	1.3015*** (3.56)	.8885* (1.86)
Capacité GF	-.048*** (-0.22)	-.0955 (-0.34)	.1913 (0.50)
Capacité GE8855*** (4.04)	.8252 *** (3.06)	.6226 (1.48)
Capacité éthique3875** (2.51)	.34625** (0.057)	.3534 (1.16)
emploi	.3366*** (6.30)	.3141*** (5.29)	.4372*** (2.79)	.3845*** (7.19)	.3575*** (6.04)	.4789*** (3.04)	.3428*** (6.39)	.3215*** (5.40)	.4229*** (2.65)	.3724*** (6.99)	.3474*** (5.88)	.4649*** (2.96)
Log capital	.2234*** (9.28)	.2082*** (7.56)	.2725*** (4.56)	.2463*** (10.25)	.2245*** (8.14)	.2942*** (.95)	.2329*** (9.75)	.2152*** (.84)	.2886*** (4.91)	.2406*** (10.03)	.2211*** (8.03)	.2902*** (4.92)
SARL	.2687 (1.13)	.17765 (0.68)	-.411 (-0.53)	.35105 (1.45)	.2450 (0.92)	-.4082 (-0.51)	.2728 (1.14)	.1572 (0.59)	-.3440 (-0.44)	.3215 (1.34)	.2058 (0.77)	-.3132 (-0.40)
EI	-1.526 (-7.06)	-1.728*** (-6.52)	-1.021** (-2.59)	-1.58*** (-7.17)	-1.78*** (-6.56)	-1.08*** (-2.71)	-1.560*** (-7.20)	-1.79*** (-6.75)	-1.023** (-2.57)	-1.547*** (-7.06)	-1.77*** (-6.63)	-1.006** (-2.49)
douala	.0251 (0.11)	-.2947 (-1.00)	.8105** (2.17)	.0481 (0.20)	-.337 (-1.13)	.8797** (2.34)	-.0340 (-0.15)	-.404 (-1.37)	.8369** (2.23)	.0095 (0.04)	-.3533 (-1.19)	.8235** (2.17)
Yaoundé	-.0977 (-0.38)	-.2947 (-0.93)	.4936 (0.98)	.1132 (0.43)	-.1564 (-0.49)	.6718 (1.34)	-.1299 (-0.49)	-.361 (-1.13)	.4627 (0.89)	.0293 (0.11)	-.2110 (-0.66)	.58417 (1.16)
secondaire	-1.772*** (2.78)	-1.569** (-2.20)	-2.938* (-1.66)	-1.89*** (-2.92)	-1.725** (-2.38)	-3.136* (-1.74)	-1.723*** (-2.69)	-1.615** (-2.26)	-2.545 (-1.41)	-1.924*** (-2.98)	-1.718** (-2.39)	-3.171* (-1.78)
tertiaire	-1.458** (-2.31)*	-1.159 (-1.63)	-2.856 (-1.64)	-1.603** (-2.49)	-1.346* (-1.87)	-3.068* (-1.73)	-1.413** (-2.23)	-1.208 (-1.70)	-2.504 (-1.41)	-1.620** (-2.54)	-1.311* (-1.83)	-3.144* (-1.78)
Age de la firme	.0923 (0.59)	.0491 (0.26)	.1686 (0.57)	.1266 (0.79)	.0728 (0.38)	.2109 (0.71)	.0826 (0.52)	.0237 (0.12)	.1901 (0.64)	.0988 (.62)	.0559 (0.29)	.1434* (0.48)
Sexe du manager	.0448 (0.28)0325 (0.20)0130 (0.08)0386 (0.23)
Âge du manager	.3218** (.09)	.486** (2.57)	-.0571 (-0.21)	.3895** (2.49)	.590*** (3.10)	-.0567 (-0.20)	.3957** (2.57)	.5585*** (2.97)	.0096 (0.03)	.37678** (2.42)	.5717*** (3.02)	-.05638 (-0.20)

Statut mariage	.4506 (.97)***	.6123** (3.09)	-.1076 (-0.43)	.4788*** (3.10)	.6732*** (3.36)	-.1221 (-0.48)	.5018 (3.30)***	.626*** (3.15)	.0049 (0.02)	.4813*** (3.14)	.6578*** (3.29)	-.08527 (-0.33)
Instruction du manager	.3859** (2.43)	.4899** (2.57)	.0698 (0.23)	.5288*** (3.30)	.6757*** (.58)	.076 (0.24)	.4191*** (2.64)	.554 (2.94)	.0719 (0.23)	.5076*** (3.21)	.6361*** (3.40)	.1229 (0.39)
formation	.26867 (1.90)	.2605 (1.50)	.1967 (0.77)	.3779*** (2.65)	.3598** (2.07)	.2712 (1.06)	.3573** (2.55)	.3643** (2.12)	.2535 (1.00)	.3689*** (2.61)	.3579** (2.07)	.2483 (0.97)
Expérience manager	.2009 (1.40)	.2485 (1.42)	-.0930 (-0.35)	.2664* (1.83)	.3276** (1.83)	-.0451 (-0.16)	.2434* (1.70)	.3286** (1.88)	-.0735 (-0.27)	.2250 (1.55)	.2762 (1.55)	-.07471 (-0.28)
Durée au poste de manager	.00192** (2.16)	.0017* (1.71)	.0017 (0.79)	.0022** (.44)	.0018** (1.80)	.0024 (1.09)	.0019** (2.23)	.0017* (1.73)	.0022 (1,02)	.0020** (2.33)	.0017* (1.73)	.0022 (1.01)
Propriétaire dirigeant	-.6399*** (-3.03)	-.5775** (-2.41)	-.8915* (-1.73)	-.668*** (-3.11)	-.6091** (-2.50)	-.8866* (-1.69)	-.6227*** (-2.94)	-.564** (-2.34)	-.8642* (-1.66)	-.6448*** (-3.01)	-.5924** (-2.45)	-.8177 (-1.56)
actionnaire	.0151 (0.06)	-.0380 (-0.14)	.2926 (0.48)	.0536 (0.21)	-.0109 (-0.04)	.3598 (0.59)	.0940 (0.38)	.0708 (0.25)	.3008 (0.49)	.0874 (0.35)	.0226 (0.08)	.4134 (0.68)
Association non professionnelle	-.3881** (-2.25)	-.4644** (-2.27)	-.1824 (-0.54)	-.3392* (-1.93)	-.4062** (-1.96)	-.1934 (-0.56)	-.3719** (-2.15)	-.409** (-1.99)	-.2568 (-0.75)	-.3399* (-1.95)	-.4001* (-1.93)	-.21411 (-0.63)
Association politique	-.1248 (0.58)	-.1561 (-0.59)	-.209 (-0.56)	-.0979 (-0.45)	-.1815 (-0.67)	-.1391 (-0.37)	-.0976 (-0.45)	-.1392 (-0.52)	-.2188 (-0.58)	-.1118 (0.51)	-.1689 (-0.63)	-.2241 (-0.59)
Association professionnelle	.2179 (.21)	.1346 (0.64)	.3486 (0.91)	.2497 (1.36)	.1969 (0.92)	.31305 (0.81)	.2380 (1.32)	.1699 (0.80)	.3337 (0.87)	.2712 (1.48)	.1964 (0.92)	.3563 (0.92)
Environnement des affaires	.1365 (0.68)	.1364 (.57)	-.0885 (-0.23)	.1676 (0.82)	.1293 (0.53)	-.0341 (-0.09)	.0247 (0.12)	-.0058 (-0.02)	-.1032 (-0.26)	.1073 (0.52)	.0947 (0.39)	-.1125 (-0.28)
catholique	.277* (1.66)	.2191 (1.12)	.4640 (1.36)	.2808 (1.64)	.2159 (1.08)	.5027 (1.43)	.2894* (1.72)	.2433 (1.23)	.4490 (1.31)	.2864 (1.69)	.2238 (1.13)	.4754 (1.38)
protestant	.1844 (0.89)	.1585 (0.64)	.4644 (1.18)	.1218 (0.58)	.12180 (.49)	.4219 (1.05)	.1531 (0.74)	.1315 (0.53)	.4309 (1.09)	.1411 (0.68)	.1404 (0.56)	.4231 (1.07)
Constante	8.911*** (11.81)	9.094*** (10.35)	9.743*** (5.03)	9.107*** (11.84)	9.439** (10.55)	9.813*** (5.00)	8.900*** (11.74)	9.233*** (10.49)	9.229*** (4.66)	9.116*** (11.95)	9.372*** (10.60)	9.946*** (5.08)
Observation	576	422	154	576	422	154	576	422	154	576	422	154
Fisher	59,96	48,18	9,10	56,95	46,19	8,75	59,29	47,66	8,96	57,85	46,75	8,87
Prob > F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R ²	0,7316	0,7444	0,6286	0,7213	0,7363	0,6194	0,7293	0,7423	0,6250	0,7245	0,7386	0,6226
R ² Ajusté	0,7194	0,7290	0,5595	0,7087	0,7204	0,5486	0,7170	0,7268	0,5553	0,7119	0,7228	0,5524

*** < 0,01 ; ** < 0,05% ; * < 0,1 ; EI= entreprise individuelle, SARL = société anonyme à responsabilité limitée ; TRL = facteur travail ; CPT = facteur capital, (.) = t de student ; G F = gestion financière ; G E = gestion de l'environnement ; GRH = gestion des ressources humaines

Annexe 4 : Résultat des estimations dans l'ensemble Valeur ajoutée

Variable	Valeur ajoutée											
	Capacités			Capacités finance			Capacités environnement			Capacités éthique		
	ensemble	Homme	Femme	ensemble	Homme	Femme	ensemble	Homme	Femme	Ensemble	Homme	Femme
	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.	Coef.
Capacité RH	1.218*** (3.11)	1.320** (2.57)	.7908 (1.20)
Capacité GF	-.006 (-0.02)	-.0950 (-0.25)	.2984 (0.56)
Capacité GE8196*** (2.73)	.9432** (2.56)	.2682 (0.42)
Capacité éthique1771 (0.86)	.1465 (0.60)	.0701 (.15)
emploie	.2853*** (4.28)	.2567 (3.37)***	.4623 (2.35)**	.3204 (4.82)***	.2933 (3.88)***	.4804 (2.42)**	.2855 (4.25)***	.2545 (3.33)***	.4645 (2.33)**	.3153 (4.73)***	.2888 (3.81)***	.4745 (2.39)**
Log capital	.1950*** (6.08)	.17336 (4.72)***	.3022 (3.38)***	.2152 (6.77)***	.18766 (5.12)***	.3263 (3.74)***	.1979 (6.16)***	.1738 (4.74)***	.3218 (3.56)***	.21267 (6.66)***	.1867 (5.09)***	.3302 (3.73)***
SARL	-.0637 (-0.21)	-.1179 (-0.35)	-.7764 (-0.68)	-.0399 (-0.13)	-.1222 (-0.36)	-.7741 (-0.67)	-.0896 (-0.30)	-.1776 (-0.53)	-.6449 (-0.56)	-.04386 (-0.14)	-.1334 (-0.39)	-.6786 (-0.59)
EI	- 1.688*** (-5.74)	-1.9347 (-5.35)***	-1.009 (-1.84)*	-1.769 (-5.96)***	-2.0154 (-5.50)***	-1.045 (-1.89)*	-1.740 (-5.92)***	-2.015 (-5.60)***	-1.0368 (-1.85)*	-1.747(- 5.88)***	-2.014 (-5.53)***	-1.057 (-1.84)*
douala	.4615 (1.32)	.38465 (-0.88)	.5186 (0.84)	.4318 (1.22)	.2681 (0.61)	.5534 (0.89)	.4242 (1.21)	.3301 (0.76)	.55498 (0.89)	.43221 (1.23)	.2769 (0.63)	.5788 (0.94)
Yaoundé	.5797 (1.58)	.4891 (1.10)	.8101 (1.05)	.7097 (1.91)*	.5369 (1.19)	.9140 (1.19)	.5466 (1.47)	.4233 (0.95)	.8782 (1.09)	.68792 (1.86)*	.5251 (1.17)	.9666 (1.24)
secondaire	-1.354* (-1.68)	-1.319 (-1.41)	-1.119 (-0.51)	-1.433 (-1.76)*	-1.470 (-1.55)	-1.115 (-0.50)	-1.292 (-1.60)	-1.363 (-1.46)	-.8274 (-0.36)	-1.477 (-1.81)*	-1.481 (-1.57)	-1.035 (-0.46)
tertiaire	-1.006 (-1.26)	-.8715 (-0.94)	-1.384 (-0.64)	-1.114 (-1.38)	-1.0596 (-1.12)	-1.389 (-0.63)	-.9896 (-1.23)	-.9527 (-1.03)	-1.163 (-0.52)	-1.150 (-1.42)	-1.054 (-1.12)	-1.3509 (-0.61)
âge entreprise	.2747 (1.30)	.17794 (0.70)	.71764 (1.70)	.283 (1.32)	.17995 (0.70)	.74899 (1.75)*	.2330 (1.09)	.1100 (0.43)	.70993 (1.67)*	.2657 (1.24)	.1695 (0.66)	.70413 (1.61)
sexe du manager	.2258 (0.98)2071 (0.89)2017 (0.87)2090 (0.90)
Âge du manager	.1525 (0.71)	.0291 (0.11)	.43174 (1.08)	.2209 (1.03)	.17137 (0.65)	.4063 (1.01)	.2174 (1.02)	.1091 (0.42)	.4277 (1.03)	.2062 (0.96)	.1517 (0.57)	.38585 (0.96)

Statut matrimonial	.4155** (1.97)	.5965** (2.20)	-.0517 (-0.14)	.4400 (2.06)**	.669 (2.45)**	-.0706 (-0.19)	.4552 (2.15)*	.6342 (2.34)**	-.0218 (-0.06)	.4428 (2.08)**	.6628 (2.43)**	-.0491 (-0.13)
Instruction du manager	.4644* (2.14)	.51174* (1.94)	.2141 (0.48)	.5788 (2.65)**	.69057 (2.63)***	.2025 (0.45)	.5138 (2.38)*	.5988 (2.33)**	.2104 (0.47)	.5813 (2.69)***	.6725 (2.60)**	.24521 (0.54)
formation	.2830 (1.45)	.2148 (0.90)	.67254* (1.81)	.3977** (2.05)	.3212** (1.35)	.7457** (2.03)	.3524* (1.83)	.30043 (1.28)	.7409** (2.01)	.3939** (2.04)	.3237 (1.36)	.74424** (2.01)
Expérience du manager	.5317*** (2.70)	.49466** (2.06)	.46212 (1.12)	.5976**** (3.00)	.5672 (2.30)	.5601 (1.34)	.5568** (2.83)	.5252** (2.19)	.51645 (1.25)	.5784** (2.90)	.5371** (2.20)	.51758 (1.25)
Durée au poste demanagement	.0017 (1.55)	.0016 (1.32)	-.0011 (-0.38)	.0020* (1.83)	.0018 (1.45)	-.0005 (-0.20)	.0019* (1.73)	.0018 (1.41)	-.0007 (-0.25)	.00203* (1.79)	.0018 (1.43)	-.00067 (-0.23)
Dirigeant propriétaire	-.2750 (-0.98)	-.27573 (-0.86)	-.21395 (-0.28)	-.313 (-1.10)	-.2954 (-0.91)	-.2722 (-0.36)	-.3048 (-1.08)	-.2842 (-0.89)	-.2684 (-0.35)	-.3069 (-1.08)	-.2961 (-0.91)	-.2380 (-0.31)
Actionnaire dirigeant	.39572 (1.25)	.3231 (0.89)	.5895 (0.69)	.4552 (1.42)	.3866 (1.05)	.5614 (0.65)	.4371 (1.38)	.41057 (1.13)	.5397 (0.62)	.46257 (1.45)	.3959 (1.08)	.6069 (0.71)
Association non professionnelle	-.4953** (-2.17)	-.5461** (-1.98)	-.3823 (-0.84)	-.444* (-1.93)	-.4825* (-1.74)	-.3837 (-0.84)	-.4727* (2.07)	-.4656* (-1.69)	-.4144 (-0.88)	-.45098* (-1.96)	-.4809* (-1.73)	-.38045 (-0.81)
Association politique	-.4789 (-1.63)	-.5262 (1.46)	-.51426 (-0.91)	-.4459 (-1.49)	-.5159 (-1.41)	-.4515 (-0.79)	-.4699 (-1.60)	-.5010 (-1.39)	-.5335 (-0.92)	-.45306 (-1.53)	-.5098 (-1.40)	-.4948 (-0.86)
Association professionnelle	.6127*** (2.61)	.56712** (2.07)	.9299 (1.59)	.6751*** (2.85)	.6462** (2.33)	1.021* (1.73)	.6413*** (2.73)	.5846** (2.14)	1.0137* (1.72)	.6809** (2.88)	.6415** (2.33)	.9938* (1.69)
Environnement des affaires	-.0090 (-0.03)	-.05288 (-0.16)	.2813 (0.42)	.0160 (0.06)	-.0623 (-0.19)	.27625 (0.41)	-.1011 (-0.36)	-.2023 (-0.62)	.3052 (0.45)	-.0184 (-0.06)	-.0755 (-0.23)	.3069 (0.43)
catholique	.0453 (0.21)	.0809 (0.31)	-.0144 (-0.03)	.0471 (0.21)	.0522 (0.20)	.07365 (0.16)	.0584 (0.26)	.0912 (0.35)	.0283 (0.06)	.0505 (0.23)	.0595 (0.22)	.03503 (0.08)
Protestante	.2879 (1.06)	.2918 (0.88)	.2940 (0.57)	.2409 (0.88)	.2773 (0.83)	.2687 (0.52)	.2612 (0.96)	.2797 (0.85)	.2572 (0.50)	.2512 (0.91)	.2857 (0.86)	.2518 (0.49)
Constante	6.719*** (6.88)	7.403*** (6.33)	5.297** (2.15)	6.966*** (7.04)	7.86*** (6.63)	5.178** (2.09)	6.839*** (7.00)	7.613*** (6.56)	5.035 (2.02)	7.0001*** (7.11)	7.816*** (6.68)	5.193** (0.49)
Observation	428	327	101	428	327	101	428	327	101	428	327	101
Fisher	33,67	24,17	6,97	32,50	23,40	6,82	33,40	24,17	6,80	32,59	23,43	6,78
Prob > F	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R ²	0,6768	0,6577	0,6875	0,6690	0,6503	0,6829	0,6750	0,6576	0,6823	0,6696	0,6506	0,6816
R ² Ajusté	6567	6577	6588	6484	6225	65827	6548	6304	65820	6490	6228	65811

*** < 0,01 ; ** < 0,05% ; * < 0,1 ; EI= entreprise individuelle, SARL = société anonyme à responsabilité limitée ; TRL = facteur travail ; CPT = facteur capital, (.) = t de student ; G F = gestion financière ; G E = gestion de l'environnement ; GRH = gestion des ressources humaines