

Formation Du Dirigeant Et Performance Des PME Au Cameroun / Manager Training and Performance of SMEs in Cameroon

Yves Patrice Etogo Nyaga¹

Abstract

The objective of this study is to analyse the influence of manager training on the performance of SMEs in Cameroon. Statistical analysis and the multiple regression model are used. Through statistical analysis, the results show that the fact that a manager increases his level of training increases the probability for him to have a high performance index for his company. Indeed, there is an improvement in the proportion of SMEs that have a high performance index with the upward trend of each of the variables related to training. In addition, the positive and significant effect of the variables related to training on the performance of the SMEs is confirmed by the regression model.

Keywords: Training, Manager; SMEs; Performance.

JEL Classification: M53 ; L25 ; L26.

1. Introduction

Depuis la crise économique des années 1980, la PME² est devenue un objet croissant de préoccupation, déclassant la grande entreprise qui constituait la figure de proue du modèle fordiste durant les trente glorieuses (Bernier, 2005). Ainsi, l'intérêt pour la PME est encore plus vif dans les PVD (Pays en Voie de Développement) et les pays en transition, où ce type d'entreprise constitue une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation (OCDE, 2004). Or, le sort de la PME est fortement lié à la qualité de son dirigeant qui est reconnue comme étant très spécifique sur divers plans tels que la tâche (Paolillo, 1984), la personnalité (Harrell, 1971) et les comportements de gestion et de prise de décision (Young et Welsch, 1983). Il est indéniable que la qualité de ce dirigeant aura un impact sur la performance de la PME et va fortement dépendre de sa formation et de son expérience. La performance d'une entreprise est entendue ici comme un résultat que celle-ci réalise et dont la nature et l'unité varient selon les critères qui peuvent être, entre autres, ceux de profitabilité, de productivité etc. (Arena et al. 1991). Or, la performance de l'entreprise dépend de la conception qu'en fait le manager (St-Pierre et Cadieux, 2011). Ainsi, pour un propriétaire dirigeant d'une PME, la performance peut, par exemple, se limiter à assurer un revenu familial décent, pendant que pour un autre, la performance peut s'assimiler à la croissance de certains indicateurs comme le chiffre d'affaires, les parts de marchés,... De même, il est admis que plus sa formation académique est poussée, plus serait enclin le manager à adopter des mesures de performance basées sur des stratégies de croissance soutenue (St-Pierre et Cadieux, 2011 ; Lee et Tsang, 2001). Le problème à ce niveau est que le manager, notamment à cause de sa formation académique, peut adopter des mesures de performance très agressives et axées sur la croissance ou au contraire plus prudentes (et moins agressives) en termes de croissance.

¹ Enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Ngaoundéré – B.P. 454, Ngaoundéré, Cameroun. **E-mail :** etogo_nyaga@yahoo.fr

² Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la PME (Petites et Moyennes Entreprises), certaines caractéristiques sont généralement admises pour ce type d'entreprises : une petite taille ; une forte proximité des acteurs dans un réseau régional ; un système d'information interne simple et de plus en plus formalisé ; une capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché ; une proximité entre patron et employés, qui se traduit par une structure plate et des niveaux hiérarchiques réduits.

Dans la présente étude, une définition des PME dérivée de la loi N° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun sera adoptée. Ladite définition est basée sur deux principaux critères : la PME camerounaise sera considérée comme une entreprise, employant moins de 100 personnes, et ayant un capital social de moins d'un milliard de francs CFA (1 euro = 655,957 francs CFA).

Ceci a pour conséquence que l'on a une diversité de conception de la performance qui devient ainsi source de confusion, voire de conflit entre les différentes parties prenantes à l'entreprise. L'objectif du présent article est d'analyser l'influence de la formation du dirigeant sur la performance de la PME. Une telle analyse revêt au moins un double intérêt. Premièrement, le présent article constitue une contribution à une meilleure appréhension de la relation qui existe entre la formation du dirigeant et la performance des PME dans les PVD en général et au Cameroun en particulier. Or au Cameroun, ce type d'entreprise représente plus de 90% du tissu économique national et plus de 34% du PIB (INS, 2010). Ainsi, le présent papier procède de la recherche des voies et moyens de mieux maîtriser et mieux capitaliser le potentiel de création de revenus, de croissance et d'emplois dont sont pourvues les PME, surtout dans les PVD où sévit une grande pauvreté. Deuxièmement, dans un contexte où le manager de la PME est reconnu comme étant très spécifique notamment sur le plan de la personnalité (Harrell, 1971), ledit manager entretient une relation particulière avec son entreprise. La présente recherche est une contribution à une meilleure appréhension de la réalité plus large que constitue l'analyse de l'influence du profil du manager sur la performance des PME. La spécificité du contexte des PME interdit en effet une transposition servile des résultats obtenus dans le cadre de l'analyse des grandes entreprises (St-Pierre et Cadieux, 2011).

Par la suite, le présent article va s'attarder successivement sur les présentations de la revue de la littérature, de l'approche méthodologique, des résultats et de la conclusion.

2. Revue de la littérature

L'influence de la formation du manager sur la performance des PME se fonde principalement sur la théorie du capital humain (Becker, 1975). En effet, le capital humain désigne un stock de connaissances et d'expériences détenues par un individu, qu'il accumule en investissant dans son éducation, mais aussi dans des stages et tout autre type de formation. Le capital humain regroupe donc les connaissances tacites acquises grâce à l'expérience et l'apprentissage sur le terrain, ainsi que les connaissances explicites acquises par l'éducation formelle (Davidsson et Honig, 2003). Il est ainsi logique de constater que les connaissances acquises vont être utiles dans l'amélioration des capacités du manager à prendre les bonnes décisions pour sa structure. Selon Weick (1996), les connaissances déjà acquises facilitent l'intégration et l'accumulation de nouvelles connaissances. C'est donc un cercle vertueux qui se met en place et laisse penser que le capital humain grandit de manière exponentielle. En réalité, l'acquisition des connaissances par la formation permet d'améliorer les compétences du manager.

Des travaux développent le mécanisme par lequel la formation du manager influence la performance de la PME par le canal de l'amélioration de la compétence. Les compétences du manager renvoient à ses habiletés c'est-à-dire ses capacités apprises par la formation ou l'expérience (Ngongang, 2014). Le lien de causalité entre la compétence et la performance de l'entreprise a été reconnu depuis longtemps par les spécialistes de la psychologie industrielle et organisationnelle (Lorrain et al., 1998). Une équipe de chercheurs canadiens, après enquête sur mille deux (1002) propriétaires/exploitants, arrivent à la conclusion selon laquelle, parmi ceux qui comptent prendre de l'expansion, la plupart adoptent plusieurs stratégies de croissance parce que cette dernière suppose des améliorations matérielles mais surtout le perfectionnement des connaissances et compétences (CQRHT, 2005). Monchatre (2003) pensent que les compétences d'un dirigeant, acquises notamment par la formation peuvent contribuer à la transformation positive des organisations et introduire un surcroît de performance économique. Les compétences de l'entrepreneur acquises notamment à travers la formation, sont considérées comme les meilleurs prédicateurs de sa performance (Lorrain et al, 1994).

De même, pour certains auteurs, le niveau ou la spécificité de la formation a une influence sur la performance de la PME. C'est dans ce cadre que comme souligné plus haut, St-Pierre et Cadieux (2011) ou encore Lee et Tsang (2001) considèrent que plus la formation académique, est poussée ou spécifique, plus le manager serait enclin à opter pour des stratégies de croissance soutenues. De même, Patterson et al. (1998), trouvent que, en matière de pratique de GRH (Gestion des Ressources Humaines), la formation y compris celle des managers, fait partie des éléments qui expliquent la plus grande part de la variance observée de la performance des PME, tant du point de vue de la productivité que de la rentabilité. Dans le même ordre d'idées, Lacoursière et al. (2005) effectuent une étude sur l'effet des pratiques de GRH sur la performance des PME manufacturières québécoises. Ces auteurs arrivent à la conclusion selon laquelle de toutes les pratiques de GRH, la formation et notamment celle du manager, est celle dont la contribution observable essentiellement dans la productivité de l'individu, se révèle la plus significative.

Seulement, une catégorie de travaux ne trouve pas une relation automatiquement positive entre la formation du dirigeant et la performance des PME. Il en est ainsi de Arcand et al. (2002) qui n'observent pas de relation positive et significative entre les pratiques de GRH de formation y compris celle des managers sur la performance de 46 succursales d'institutions financières de type coopératif. Dans ce contexte, Bowen et al. (1999) soutiennent que les impacts des pratiques de GRH pourraient être plus facilement perceptibles dans le secteur manufacturier que dans le secteur des services.

Aussi, des auteurs considèrent que l'expérience professionnelle, qui découle de l'acquisition de connaissances tacites, peut modérer la performance notamment en termes de croissance de la PME (Getz et Petersen, 2005). Ceci, s'explique entre autres, par l'attitude de prudence du manager qui ne voudra pas prendre de risque par exemple sur la plan de la conquête de nouveaux marchés.

3. Cadre méthodologique.

Il inclut la méthode d'évaluation (3.1) et la présentation des données (3.2).

3.1. Méthode d'évaluation.

Elle comporte la construction d'un indicateur composite de performance globale (3.1.1) et l'analyse statistique et économétrique (3.1.2).

3.1.1. La construction d'un indicateur composite de performance globale :

Toute entreprise soumise à une concurrence se doit d'obtenir de bons résultats sur plusieurs plans, et dans ce contexte, l'usage d'indicateurs de performance multicritère devient indispensable (Kaplan et Norton, 1996). Carrière (1999) affirme que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement, c'est-à-dire, la croissance de ses activités. Ainsi, dans ce cadre où les variables de performance sont diverses³, et dans le souci de saisir le sens global de l'évolution des activités de l'entreprise, l'on recourt à l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM). L'objectif est alors de construire un indicateur composite, qui va pour chaque entreprise, révéler son niveau de performance globale (c'est-à-dire l'évolution globale des différentes variables de performance), étant donné la performance obtenue pour ces différentes variables. Ces variables à partir desquelles l'indicateur de performance globale de l'entreprise est construit sont les évolutions : du chiffre d'affaires, de la clientèle, du bénéfice net après impôt, du capital, du nombre de salariés, de la productivité (les résultats par rapport aux moyens mis en jeu), de l'investissement, de l'innovation (celle des produits ou alors celle des procédés). Cette démarche a été inspirée d'autres travaux à l'exemple de celui de Mayegle et Ngo Omam (2015).

Ainsi l'indicateur de performance économique globale aura la forme suivante :

$$IPG = \sum_{k=1}^8 (N_k)(P_k)(1)$$

- IPG est l'indicateur de performance économique globale,
- N_k est la valeur numérique affectée à la modalité considérée⁴ ;
- chaque variable k correspond à une des variables de performance déjà évoquées à savoir par exemple, le chiffre d'affaires, le bénéfice net, ...
- P_k est le poids de la variable k dans le calcul de l'indicateur de performance économique globale et est issu de l'ACM.

L'indice de performance ainsi construit présente plusieurs avantages. Au-delà du fait que comme souligné plus haut, il permet de tenir compte du fait que l'entreprise se doit être performante dans plusieurs domaines dans un milieu concurrentiel, il permet par là même de ne pas se limiter à une analyse de la performance sur un plan unique mais plutôt de toucher à plusieurs domaines de façon concurrente. En outre, il permet de fédérer des résultats provenant d'entreprises qui évoluent dans des secteurs divers et variés.

³ Des précisions sont données plus bas à ce sujet.

⁴ La valeur 1 correspond à la modalité "en baisse", la valeur 2 correspond à la modalité "stable" et la valeur 3 correspond à la modalité "en hausse".

Il est à noter que par construction, l'indice de performance obtenu a des valeurs situées dans l'intervalle [1 ; 3], puisque comme souligné plus haut, les différentes modalités des variables combinées pour la construction sont codées 1, 2 ou 3 et que l'indice de performance globale est en quelque sorte une moyenne pondérée des différentes modalités.

3.1.2. L'analyse statistique et économétrique.

Plus haut, dans la partie réservée à la revue de la littérature, la formation a été présentée comme un processus qui permet à l'individu d'acquérir des connaissances explicites à travers l'éducation formelle, mais aussi, des connaissances tacites grâce à l'expérience et l'apprentissage sur le terrain. Ainsi, la formation est saisie dans le présent papier à travers trois variables⁵ : le niveau d'instruction, la formation complémentaire (ex : Informatique, comptabilité, gestion,...), le nombre d'années d'expérience du dirigeant.

Aussi, l'analyse comprend :

- l'étude statistique de l'état de l'indicateur de performance globale des PME en fonction de chacune des trois variables précédemment évoquées qui permettent de saisir la formation du manager. Ladite étude est effectuée à l'aide de tableaux croisés qui combinent à chaque fois deux variables à savoir l'« indicateur de performance globale » et une des trois variables permettant de saisir la formation du manager. De même, la variable « indicateur de performance globale » notée ici IPG est utilisée sous une forme catégorisée, c'est-à-dire que les différentes valeurs de l'indicateur ont été scindées selon les classes suivantes : classe 1, intitulée « IPG faible » pour $1 \leq IPG < 2$; classe 2 intitulée « IPG moyen » pour $IPG = 2$; et classe 3 intitulée « IPG élevé »⁶ pour $2 < IPG \leq 3$;

De la même façon, la variable « Années d'expérience du dirigeant » est divisée en catégories de 5 ans chacune, afin de pouvoir croiser ces différentes catégories avec les classes de l'IPG. Toutefois, la dernière catégorie est composée des dirigeants ayant plus de 25 ans d'expérience.

- l'analyse économétrique qui est basée sur un modèle de régression qui se fonde sur l'approche de Grinyer et al. (1988) laquelle inclut un certain nombre de variables explicatives de la performance des entreprises. On a donc :

$$IPG_i = f(X_i) \quad (1)$$

Où les X_i sont les variables explicatives de l'IPG (Indicateur de Performance Globale) de l'entreprise i . Parmi ces variables, les variables d'intérêt sont évidemment : le « niveau d'instruction », la « formation complémentaire », le nombre d'« années d'expérience du dirigeant », les autres variables étant des variables de contrôle⁷. Le modèle (1) ci-dessus est estimé par la méthode des MCO (Moindres Carrés Ordinaires).

3.2. Les données.

Les données sont issues d'une enquête réalisée en 2012 en collaboration avec le Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires de Trust Africa. Ladite enquête a été relative à l'influence du genre des managers sur la performance de leur PME et a été menée dans les villes de Douala et Yaoundé.

Selon INS⁸ (2010), le RGE (Recensement Général des Entreprises) de 2009 a révélé que 60% des entreprises camerounaises se retrouvent dans ces villes citées plus haut. Donc, Douala et Yaoundé donnent une idée assez conséquente du paysage des entreprises dans le pays. S'il est vrai que l'on peut tirer un échantillon représentatif par diverses méthodes, le choix final d'une méthode est fonction non seulement du budget à mettre en œuvre mais aussi de la précision des résultats attendus. Ainsi, compte tenu du budget à allouer à l'enquête, la taille de l'échantillon a été fixée à 850 entreprises. De même, le RGE a révélé que 35, 1% des entreprises camerounaises sont concentrées à Douala contre 23, 9% à Yaoundé. De ce fait, en répartissant l'échantillon au prorata des valeurs précédentes, et après y avoir inclus une marge d'erreurs pour les questionnaires mal remplis ou incomplets, mais également après l'épuration de la base, l'on a obtenu un échantillon final qui se répartit comme indiqué dans le tableau 1 :

⁵ Plus de précisions sur les différentes variables sont fournies par la suite dans la partie réservée à la présentation des données.

⁶ De fait, ces trois classes correspondent respectivement à la configuration des « IPG en baisse », « IPG stable » ; « IPG en hausse ».

⁷ Comme souligné plus haut, plus de précisions sur les différentes variables sont fournies par la suite dans la partie réservée à la présentation des données.

⁸ INS est l'abréviation d'Institut National de la Statistique du Cameroun.

Tableau 1 : Structure de l'échantillon.

	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Douala	503	57,22%
Yaoundé	376	42,78%
Total	879	100%

Tel que signalé plus haut, les variables de performance auxquelles l'on s'est intéressé concernent notamment le chiffre d'affaires, la clientèle (part de marché), le bénéfice net après impôt,...(Voir le tableau 2 pour plus de détails). Pour capter lesdites variables, l'on a eu recours à des questions fermées avec échelle de Likert à trois niveaux de gradation. Par exemple, l'on a eu à demander au dirigeant de donner l'évolution du chiffre d'affaires au cours des trois dernières années⁹.

Les réponses possibles étaient : 1 – en baisse ; 2 – stable ; 3 – en hausse. Comme souligné plus haut, cette approche aura permis de fédérer et de rendre comparables des entreprises qui évoluent dans des secteurs différents.

Tableau 2 : Les variables utilisées.

Variables	Définitions
Caractéristiques de formation du dirigeant	
Années d'expérience du dirigeant (EXPER) ¹⁰	Indique le nombre d'années d'expérience du dirigeant
Années d'expérience du dirigeant catégorisée (EXPERcat)	Indique la catégorie dans laquelle est classé le dirigeant. 1 = 0 à 5ans ; 2 = 6 à 10 ans, 3 = 11 à 15 ans ; 4 = 16 à 20 ans ; 5= 21 à 25ans ; 6= plus de 25ans.
Niveau d'instruction (INSTRU)	Indique le niveau d'instruction du dirigeant. Cette variable est codée : 1 = Sans Niveau ; 2 = Primaire ; 3 = Secondaire 1er Cycle ; 4 = Secondaire 2ème Cycle ; 5 = Supérieur
Formation complémentaire (COMPL)	Indique si le dirigeant a suivi ou pas une formation complémentaire. (ex : Informatique, comptabilité, gestion,...). Cette variable est codée : 1 = Oui ; 0 = Non
Caractéristiques de performance de l'entreprise	
Evolution d'éléments ¹¹ de performance de l'entreprise au cours des trois dernières années.	Indique l'évolution des éléments de performance de l'entreprise au cours des trois dernières années. Cette variable est codée : 1 = En baisse ; 2 = Stable ; 3 = En hausse.
Autres caractéristiques de l'entreprise	
Zone d'enquête	Indique la zone d'enquête. Cette variable est codée : 1 = Yaoundé ; 2 = Douala
Age de l'entreprise (AGE)	Indique l'âge de l'entreprise
Type de propriété (PROPRI)	Indique si la propriété de l'entreprise est collective ou individuelle. Cette variable est codée : 1 = collective ; 0 = individuelle
Accès au financement (FINANCE)	Indique si l'entreprise a accès au financement par exemple si elle bénéficie d'une facilité de découvert ou d'un encours de crédit. Cette variable est codée : 1 = oui ; 0 = non
Comptabilité formelle (COMPTA)	Indique si l'entreprise possède une comptabilité formelle. Cette variable est codée : 1 = oui ; 0 = non
Marché principal (MARCHE)	Indique si le marché principal d'écoulement du produit de l'entreprise est national et international ou alors exclusivement national. Cette variable est codée : 1 = national et international ; 0 = exclusivement national.
Technologie internationalement répandue (TECHNO)	Indique si l'entreprise fait usage d'une technologie internationalement répandue. Cette variable est codée : 1 = oui ; 0 = non

⁹ La période d'existence minimale de trois ans est requise pour s'assurer que la société n'est pas éphémère et que l'on peut ainsi se baser sur ses données pour saisir le fonctionnement dans le secteur d'activité considéré.

¹⁰ Pour une variable, la mention entre parenthèses représente à chaque fois la notation retenue pour la variable considérée.

¹¹ A titre de rappel, les éléments de performance dont l'évolution est saisie sont notamment : le chiffre d'affaires ; la clientèle (part de marché) ; le bénéfice net après impôt ; le capital ; le nombre de salariés ; la productivité (les résultats par rapport aux moyens mis en jeux) ; l'investissement ; l'innovation (que ce soit celle des produits ou alors celle des procédés). L'usage desdits éléments notamment dans la construction de l'indicateur de performance global est expliqué en annexe.

Tableau 3 : Quelques statistiques sur les variables utilisées.

Variables	MODE (MEDIANE) ¹²
Caractéristiques socio-démographiques et opinion du manager.	
Années d'expérience du dirigeant	15, 09 (6, 401)
Années d'expérience du dirigeant catégorisée (EXPERcat)	3 (3)
Niveau d'instruction	2 (2)
Formation complémentaire	1 (1)
Autres caractéristiques de l'entreprise	
Age de l'entreprise	14, 96 (6, 030)
Type de propriété	0 (0)
Facilité de découvert ou encours de crédit	1 (1)
Comptabilité formelle	0 (0)
Marché principal	0 (0)
Technologie internationalement répandue	1 (1)

4. Résultats et interprétations

En rapport avec la méthodologie présentée plus haut, l'on procèdera à la présentation des résultats de l'analyse statistique (4.1) d'une part et de l'analyse économétrique d'autre part (4.2).

4.1. L'analyse statistique

Elle a donné les résultats des tableaux 4, 5 et 6:

Tableau 4 :L'état de l'indicateur de performance en fonction du niveau d'instruction

		Niveau d'instruction					Total
		Sans niveau	Primaire	Secondaire 1er Cycle	Secondaire 2e cycle	Supérieur	
Indicateur	Faible	50,0%	43,6%	28,3%	16,0%	00,0%	36,3%
	Moyen	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%
	Elevé	50,0%	56,4%	71,7%	84,0%	100,0%	63,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Calculs de l'auteur

Tableau 5 : L'état de l'indicateur de performance en fonction de la formation complémentaire ou non

		Formation complémentaire		Total
		Non	Oui	
Indicateur	Faible	46,8%	26,5%	36,3%
	Moyen	00,0%	00,0%	00,0%
	Elevé	53,2%	73,5%	63,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Tableau 6 : L'état de l'indicateur de performance en fonction du nombre d'années d'expérience

		Années d'expérience						Total
		0 à 5 ans	6 à 10 ans	11 à 15 ans	16 à 20 ans	21 à 25 ans	26 ans et plus	
Indicateur	Faible	80,3%	59,2%	51,1%	15,7%	0,9%	7,1%	36,3%
	Moyen	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%	00,0%
	Elevé	19,7%	40,8%	48,9%	84,3%	99,1%	92,9%	63,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

¹² Cependant pour le nombre d'années d'expérience du dirigeant et l'âge de l'entreprise, au lieu du mode (et de la médiane entre parenthèse), l'on donne plutôt la moyenne (et l'écart-type entre parenthèses).

De façon globale, la formation du manager agit positivement sur le niveau de performance de la PME, puisque à chaque fois qu'une variable relative à la formation évolue à la hausse¹³, le pourcentage d'entreprises qui ont un indice de performance élevé évolue également à la hausse comparativement aux modalités de la variable relative à la formation qui sont plus faibles. Ainsi par exemple, si 56,4% des dirigeants d'entreprise qui ont le niveau d'instruction « primaire » ont un indice de performance élevé, en revanche, ledit pourcentage passe à 71,7%, pour les dirigeants ayant le niveau d'instruction « Secondaire 1er Cycle » et à 84,0% pour les dirigeants ayant le niveau d'instruction « Secondaire 2e cycle ». En d'autres termes, le fait pour un manager d'augmenter son niveau d'instruction accroît la probabilité pour lui d'avoir un indice de performance élevé pour son entreprise. De même, si 19,7% des dirigeants d'entreprise qui ont « 0 à 5 ans » d'expérience professionnelle ont un indice de performance élevé, en revanche, ledit pourcentage passe à 40,8%, pour les dirigeants ayant « 6 à 10 ans » d'expérience professionnelle.

Toutefois, cette évolution à la hausse du pourcentage des entreprises qui ont un indicateur de performance élevé lorsque la variable de formation évolue également à la hausse n'est pas systématique. En l'occurrence, le fait d'avoir « 21 à 25 ans » d'années d'expérience prédispose à avoir un indice de performance globale élevé à 99,1%. Mais, lorsque l'on passe à « plus de 26 ans » d'expérience, le pourcentage n'est que de 92,9%. Il y aurait ainsi comme une sorte de saturation de l'évolution de la performance qui au-delà de 25 ans pourrait commencer à décroître.

Au total, cette tendance à l'amélioration de la proportion des PME qui ont un indice de performance élevé avec l'évolution à la hausse de la variable liée à la formation tend à confirmer la thèse du capital humain (Becker, 1975 ; Schultz, 1961) qui s'accumule au fur et à mesure que l'on investit dans l'éducation, mais aussi à travers des stages et tout autre type de formation ou d'expérience.

4.2. L'analyse économétrique

Les résultats de l'estimation du modèle (1) présenté plus haut sont ceux du tableau 7.

Tableau 7 : Résultats de l'estimation du modèle (1) :

Variables	Coefficient.	Ecart-type
AGE	0,0175***	0,0027
PROPRI	0,0412***	0,0145
FINANCE	0,0212	0,0136
COMPTA	0,0283**	0,0143
MARCHE	0,0616***	0,0139
TECHNO	0,0530***	0,0148
INSTRU	0,0277***	0,0062
COMPL	0,0871***	0,0135
EXPER	0,0069***	0,0025
Constante	1,5629***	0,0223
Prob > F 0.0000	R² ajusté 0.4875	

Source : Calculs de l'auteur

Note 1:*, **, *** indiquent respectivement les significativités à 10%, 5%, 1%.

Note 2 : Variable dépendante : Indicateur de Performance Globale.

¹³Pour la variable formation complémentaire il s'agit simplement de l'occurrence de la modalité « oui », étant entendu que pour les autres variables liées à la formation, l'évolution à la hausse est évidente.

De ce fait, en se basant sur le signe des coefficients, le tableau 7 montre que les trois variables d'intérêt à savoir le « niveau d'instruction » (INSTRU), la « formation complémentaire » (COMPL) et le nombre d'« années d'expérience du dirigeant » (EXPER), ont toutes un effet positif et significatif sur l'indicateur de performance. Il s'agit en quelque sorte d'une confirmation des résultats trouvés plus haut à travers l'analyse statistique.

Or, au Cameroun, les dirigeants d'entreprise ont en général un faible niveau d'instruction dans la mesure où 46% d'entre eux ont au plus le niveau du « Primaire » (INS, 2010), une statistique d'ailleurs confirmée dans la présente étude où le mode et la médiane de la variable « niveau d'instruction » sont tous la modalité « primaire ». Ainsi, le résultat trouvé plus haut vient confirmer le rôle de la formation du manager dans l'amélioration de ses compétences et par ricochet dans l'amélioration de la performance des entreprises (Lorrain et al., 1998). Ceci souligne plus que jamais la nécessité de renforcer les capacités des managers, même à travers des formations complémentaires en entrepreneuriat, comptabilité et autres. Certes, ces formations existent parfois à travers des organismes tels que le GICAM (Groupement Interpatronal du Cameroun), mais elles restent surtout accessibles à une partie des entrepreneurs qui peuvent être considérés comme faisant partie d'une élite.

Au demeurant, en dehors de l'accès au financement (FINANCE), les autres variables du modèle ont des effets positifs et significatifs sur la performance. Ceci confirme les conclusions d'autres études relativement aux effets sur la performance de variables telles que l'accès au marché extérieur¹⁴ (Bigsten et al., 2000) ou encore le type de propriété (Rankin et al., 2006).

5. Conclusion

Cette recherche a étudié l'influence de la formation du manager sur la performance des PME au Cameroun. L'on a eu recours à une analyse statistique et au modèle de régression multiple. De cette étude, il ressort que plus le niveau de formation du manager est élevé, plus grande est la probabilité pour lui d'avoir une entreprise disposant d'un indice de performance élevé. Cependant, à un niveau relativement moindre, en matière du nombre d'années d'expérience, il existe un seuil situé autour de 25 ans à partir duquel l'amélioration de la proportion des entreprises qui ont un indice de performance élevé n'est plus observée.

Au total, les PME étant vitales pour la survie dans les PVD, la situation décrite souligne plus que jamais la nécessité pour toutes les parties prenantes (Etat, groupements patronaux, ...) de renforcer les capacités des managers même à travers notamment des formations complémentaires en entrepreneuriat, comptabilité et autres, à défaut d'améliorer leur niveau d'instruction.

Références bibliographiques

- Arcand, M., Bayad, M. et Fabi, B. (2002). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(2), 215-240.
- Arena, R., Benzoni, L., De Bandt, J. et Romani, P.M. (1991). *Traité d'Economie Industrielle*. Economica, Paris.
- Becker, G.S. (1975). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. (2nd ed.). National Bureau of Economic Research, New York, NY : Columbia University Press.
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation : de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(3), 540-565
- Bigsten, A., Collier, P., Dercon, S., Fafchamps, M., Gauthier, B., Gunning, J. W. 2000. Exports and firm-level efficiency in African manufacturing. *École des hautes études commerciales, Centre d'études en administration internationale*.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W. et Folger, R. (1999). HRM and service fairness: how being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27, 7-23.
- Carriere, J.-B. (1999). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue Internationale de PME*, 3(3-4), 301-325.
- CQRHT (2005). La gestion efficace d'une petite entreprise touristique : Portrait type d'un dirigeant d'une petite entreprise touristique. Available : <http://www.cqrht.qc.ca>.
- Davidsson, P., et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

¹⁴ Saisi dans ce papier par la variable marché principal.

- Getz D. et Petersen T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 219-242.
- Grinyer, P.H.; McKiernan, P. and M. Yasai-Ardekani (1988). Market, organizational and managerial correlates of economic performance in the U.K. electrical engineering industry. *Strategic Management Journal*, 9, 297-318.
- Harrell, T.W., (1971). Differences between men in big and small business. *Personnel Psychology*, 24(4), 649-652.
- Kaplan, R. S. et Norton D. P. (1996). *The balanced Scorecard*. Harvard business School Press.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. & Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P.M.E.*, 18(2), 43-73
- Lee, D.-K. et Tsang, E.-W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Lorrain, J. ; Belley, A. et Ramangahaly, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue Internationale PME*, 7, 9-34.
- Lorrain, J. ; Belley, A., et Dussault, L. (1998). Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire. IVE Congrès International Francophone sur la PME, Universités de Metz et Nancy, 22-24 octobre.
- Mayegle, F.-X. et Ngo Omam, F. D. (2015). Capital Social du Dirigeant et Performance des Entreprises : une Etude Quantitative Auprès des PME du Cameroun. *Management & Avenir*, 1(75), 35-54.
- Monchatre, S. (2003). Management des compétences et construction des qualifications. *Céreq*, 201, 1-4.
- Ngongang, D. (2014). Analyse de la compétence des propriétaires – dirigeants des PME du Nord – Cameroun. *Revue Congolaise de Gestion*, 1(19), 9 – 42.
- OCDE (2004). Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME. *Revue de l'OCDE sur le développement*. 2(5), 37-46.
- Paolillo, J.G.P. (1984). The manager's self assessments of managerial roles : small vs large firms. *American Journal of Small Business*, 8(3), 58-64.
- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R. et Nickell, S. (1998). Impact of people management practices on business performance. *Issues in People Management*, 22. Londres, Institute of Personnel and Development (IPD House).
- Rankin, N., Söderbom, M. et Teal, F. (2006). Exporting from manufacturing firms in subsaharan Africa. *Journal of African Economies*, 15(4), 671-687.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital (American Economic Association Presidential Address). *The American Economic Review*, 1(2), 1-17.
- 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.
- Weick, K.E. (1996). Fighting fires in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 565–578.
- Young, E.C. et Welsch, H.P., (1983), Information source selection patterns as determined by small business problems. *American Journal of Small Business*, 7(4), 42- 49.