

## Capital Social et Entrepreneuriat au Cameroun

Par

H. Atangana Ondoa, Mallaye Douzounet,  
Manfred Kouty, S. P. MOUNGOU Mbenda,  
J. M. Nana Djomo, H. Ngoa Tabi,  
E. Niyonsaba Sebigunda, P. Ongono,  
U. T. Yogo

Centre de Recherche en Economie et  
Gestion (CEREG)  
Yaoundé, Cameroun

## ICBE POLICY BRIEF



Johanna Failler, The Advocacy Project

## Un rôle non négligeable

### RÉSUMÉ

Face aux contraintes institutionnelles, l'entrepreneuriat camerounais emprunte, aussi bien au niveau de la grande entreprise que de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), des stratégies de survie, d'expansion et de développement qui reposent essentiellement sur l'usage du capital social, défini comme tout aspect de structure sociale qui crée de la valeur et facilite les actions des individus composant cette structure sociale (Coleman, 1990). Il comprend des ressources acquises à travers les relations, les associations, les réseaux, telles que la confiance, la logique de réciprocité, de coordination et de coopération aux avantages mutuels (Chou, 2006).

Ce policy brief analyse justement le capital social comme un input important du processus entrepreneurial au Cameroun, d'abord à travers sa contribution dans la création d'entreprises, ensuite par son apport dans la performance économique et sociale des entreprises, leur gouvernance, leur survie, leur accès au crédit, et enfin par son influence sur l'efficacité technique et le bien-être des producteurs agricoles. Il recommande de ce fait l'exploitation du potentiel offert par le capital social dans l'élaboration de la politique gouvernementale de promotion des PME d'une part, et dans la conception et la mise en œuvre des stratégies entrepreneuriales des entreprises d'autre part.

#### SIEGE SOCIAL

TrustAfrica  
Lot 87, Sacré Coeur 3  
Pyrotechnie x VDN  
BP 45435  
Dakar-Fann, Senegal

T +221 33 869 46 86  
F +221 33 824 15 67  
E [info@trustafrica.org](mailto:info@trustafrica.org)  
W [www.trustafrica.org](http://www.trustafrica.org)

Le Fonds de Recherche sur le Climat  
d'Investissement et l'Environnement  
des Affaires (CIEA) est une initiative conjointe  
de TrustAfrica et du CRDI.

## INTRODUCTION

Le gouvernement camerounais place les PME au cœur de sa politique actuelle de développement définie dans le Document pour la Stratégie de Croissance et l'Emploi (DSCE). Ceci se justifie principalement par la forte présence des PME dans le tissu économique et leur contribution appréciable en matière de création d'emplois. En effet, en 2009, des 93969 entreprises recensées par l'Institut National de la Statistique, 90000 soit environ 99 % sont des PME.

Paradoxalement, le niveau de contribution de leur chiffre d'affaires à l'économie est faible (31 %), de même que leur taux de contribution au PIB national (4%). Ceci est généralement expliqué par de nombreux obstacles attribués principalement à la faible qualité de l'environnement des affaires, notamment les dysfonctionnements de l'administration fiscale, la lourdeur des procédures de création d'entreprises, la longueur des processus d'importation et d'exportation, la lenteur des règlements des litiges commerciaux apparaissent comme des contraintes fortes au développement du secteur privé.

Face à ces contraintes institutionnelles, l'entrepreneuriat camerounais emprunte, aussi bien au niveau de la grande entreprise que de la PME, des stratégies de survie, d'expansion et de développement qui reposent essentiellement sur l'usage du capital social.

La proposition centrale de la théorie du capital social repose sur l'argument selon lequel les réseaux de relations sociales constituent une ressource précieuse pour la conduite des affaires car, ils facilitent l'action économique et permettent aux entrepreneurs d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder aux ressources et opportunités exclusives (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

C'est dans cette optique que les principaux résultats de la recherche conduite par le CEREG offrent un cadre global de réflexion sur les orientations de la politique nationale de promotion des PME et les stratégies entrepreneuriales de celles-ci.

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La recherche utilise des données primaires et secondaires. Les données primaires proviennent de l'enquête effectuée en mars et avril 2011 auprès de 300 PME, appartenant à tous les secteurs d'activités et exerçant dans cinq régions du Cameroun (Adamaoua, Centre, Littoral, Ouest et Nord-ouest). En plus de la représentativité quantitative, le choix de ces régions tient compte des spécificités culturelles du Cameroun. Ces données primaires ont été complétées par des données secondaires publiées par différentes enquêtes menées par l'INS (ECAM III) et par le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat du Cameroun. De plus, différentes analyses ont été effectuées en recourant principalement aux approches statistiques et économétriques.

## RÉSULTATS, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET RECOMMANDATIONS

Les principales analyses mettent en évidence l'apport empirique du capital social au processus entrepreneurial au Cameroun. Cet apport ressort principalement dans l'analyse de ses relations avec : la création d'entreprises, la performance des entreprises, la gouvernance des PME, la survie des entreprises, l'accès au crédit bancaire, l'efficacité et le bien-être des producteurs agricoles. Il en découle des implications managériales et des recommandations.

**Les réseaux de relations sociales facilitent l'action économique et permettent aux entrepreneurs d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder aux ressources et opportunités exclusives.**

## 1. Capital social et création d'entreprises au Cameroun

L'analyse de l'influence du réseau relationnel de l'entrepreneur sur sa capacité à surmonter les contraintes lors du processus de création de son entreprise, est édifiante quant au rôle des différentes variables du capital social (relations amicales, familiales, professionnelles, contact dans l'administration et niveau d'études).

Les résultats de l'étude montrent que ce sont les liens faibles qui permettent à l'entrepreneur de surmonter les contraintes administratives, alors que l'entrepreneur use des liens forts pour réunir les financements nécessaires. En effet, 17,45% des entrepreneurs qui ont un réseau de relations familiales ont des difficultés de financement comparativement à 31,82% de ceux qui n'en ont pas. Ce résultat n'est pas très surprenant au regard de la prépondérance des entreprises familiales dans le secteur des PME au Cameroun. Par ailleurs, la culture camerounaise accorde une place très importante à la famille.

**Les autorités camerounaises doivent donc aider les PME et les jeunes entrepreneurs en atténuant la lourdeur des procédures administratives, ce qui constitue un input important dans la lutte contre la corruption.**

A l'opposé, les entrepreneurs qui évoluent dans un cercle fermé (liens forts), comme la famille ou l'ethnie, ont moins de chances d'identifier une opportunité d'affaires, ce qui confirme l'hypothèse de la force des liens fiables de Granovetter (1973) selon laquelle les liens forts ont tendance à créer un groupe fermé, ne permettant pas à l'entrepreneur d'avoir accès à d'autres réseaux. Enfin, les liens faibles permettent à l'entrepreneur d'acquérir les équipements, de recruter du personnel qualifié et d'avoir des partenaires commerciaux.

Bien que le recours au capital social permette à l'entrepreneur de surmonter diverses contraintes tout au long du cycle de vie de son entreprise, il peut favoriser le recours aux voies informelles et le contournement des procédures légales faisant ainsi perdre à l'Etat des recettes importantes. Les autorités camerounaises doivent donc aider les PME

et les jeunes entrepreneurs en atténuant la lourdeur des procédures administratives, ce qui constitue un input important dans la lutte contre la corruption.

## 2. Capital social et performances des entreprises au Cameroun

L'étude focalise son attention sur trois dimensions de la performance des entreprises : économique, sociale et environnementale. Les résultats montrent un niveau moyen de performance économique évalué à 0,6987 (sur une échelle allant de 0 à 1), les entreprises les plus performantes étant celles du secteur secondaire. Par ailleurs, l'effet du capital social sur les performances économique, sociale et environnementale des PME est globalement non significatif. Cependant, l'étude révèle que la performance économique s'améliore avec l'âge du dirigeant jusqu'à un seuil de 52 ans. Enfin, les entreprises endettées ainsi que celles par actions protègent le moins l'environnement.

Si l'on s'en tient à ces résultats, les recommandations à formuler concernent les variables de politique de promotion de l'entrepreneuriat et les politiques de ressources humaines des entreprises. Dans cette optique, il importe de rajeunir le patronat de manière à donner aux entreprises camerounaises un souffle nouveau, impulsé par les innovations modernes. Cela passe notamment par la création des facilités de financement pour les jeunes entrepreneurs et la mise sur pied des programmes de formation à la création des entreprises. Par ailleurs, les entreprises doivent mettre sur pied une politique des ressources humaines qui reposent sur la qualité et non sur la quantité. Enfin, l'étude appelle à une restructuration des réseaux sociaux au sein desquels évoluent les entreprises camerounaises afin que les grandes potentialités du Cameroun en capital social profitent effectivement aux entrepreneurs.

## 3. Capital social et gouvernance des PME camerounaises

L'étude évalue aussi la contribution du capital social dans le système de gouvernance adopté par les PME au Cameroun, à partir d'un Indice de Qualité de Gouvernance (IQG) variant entre 0 et 1 et agrégeant 39 variables relatives au capital social

et aux mécanismes de gouvernance présentés dans la littérature comme pertinents pour les PME. Les résultats révèlent un Indice de Qualité de Gouvernance moyen de 0.473 avec un écart-type de 0.231 et fait ressortir une contribution du capital social à hauteur de +30.92% dans les mécanismes de gouvernance visant à réduire les conflits d'intérêt entre parties prenantes. Cette contribution empirique passe par les valeurs culturelles et ethniques, les règles morales informelles, les croyances religieuses, le réseautage, le capital humain du dirigeant, le soutien de l'autorité publique, la confiance entre stakeholders.

Par contre, du côté des PME, la bonne gouvernance est détériorée par le contrôle du dirigeant, le propriétaire lui-même (-0.95%), les mécanismes informels de contrôle du dirigeant (-0.66%) et le niveau élevé de la confiance entre dirigeants et employés (-0.09%). Par ailleurs, l'IQG s'améliore significativement avec la taille de l'entreprise et l'appartenance au secteur formel.

Ces résultats nuancent les points de vue antagonistes relatifs à la complémentarité entre le contrôle et la confiance. Bien entretenus, les rapports sociaux peuvent générer la confiance et conduire à la minimisation des coûts d'agence induits par l'opportunisme de certains acteurs au sein de l'organisation.

Ainsi, à la lumière de cette étude, managers et propriétaires peuvent améliorer la qualité de gouvernance en recourant aux mécanismes de gouvernance plus efficaces et appropriés aux PME. Quelques orientations peuvent être avantageusement adoptées. Les entrepreneurs camerounais devraient favoriser les structures génératrices de la confiance entre les différentes parties prenantes, étant donné leur forte contribution dans la minimisation des coûts d'agence induits par l'opportunisme de certains acteurs au sein des PME. Les propriétaires des PME dont la gestion est déléguée, devraient éviter les pratiques de contrôle informel ou le contrôle direct par eux-mêmes, pratiques avérées inefficaces, pour aligner les actions des managers. Les autorités publiques devraient alléger les contraintes relatives aux procédures d'immatriculation, d'octroi des licences et des permis, ce qui contribuerait à améliorer la qualité de la gouvernance des entreprises, et à assainir l'environnement des affaires au Cameroun.

#### 4. Capital social et survie des entreprises au Cameroun

Ce volet de l'étude met en évidence l'effet du capital social sur la survie (longévité) des entreprises. Les résultats issus des analyses montrent qu'il n'existe pas d'effet significatif du capital social sur la survie des entreprises au Cameroun. En effet, capté par les relations sociales familiales élargies lors du recrutement du personnel d'une part, et par les relations employeur-employé d'autre part, le capital social reste non significatif dans l'explication de la durée d'activité des entreprises. La survie des entreprises est plutôt positivement et significativement affectée par l'âge du dirigeant et surtout son expérience.

Au regard de ces résultats, il importe de rappeler l'urgence à structurer les réseaux d'affaires des entreprises camerounaises. Par ailleurs, l'étude révèle qu'il n'est pas toujours pertinent de compter sur la famille lors de la recherche de la main d'œuvre efficace. Les entrepreneurs camerounais gagneraient en recourant plus aux critères objectifs (formation, qualification, expérience, etc.) qu'à ceux subjectifs (liens familiaux et ethniques) lors de la recherche de la main d'œuvre.

**Le capital social reste non significatif dans l'explication de la durée d'activité des entreprises. La survie des entreprises est plutôt positivement et significativement affectée par l'âge du dirigeant et surtout son expérience.**

#### 5. Accès au crédit bancaire et survie des PME : le rôle du capital social

Il a été question de vérifier empiriquement l'assertion selon laquelle le capital social est de nature à mitiger les effets de l'asymétrie d'information entre banques et PME en permettant à celles-ci d'accéder au crédit et partant, retarder leur mortalité. Sur la base d'un échantillon de 413 PME, l'étude montre qu'à travers les réseaux, le capital humain des employés et la relation avec la banque des PME, le capital social améliore significativement la probabilité d'accès au crédit bancaire à court, moyen et long terme. Par contre, la main d'œuvre familiale et le soutien des autorités gouvernementales, comme variable du capital social, n'ont pas d'impact significatif sur la probabilité d'accès au crédit bancaire.

Grâce au capital social, les micros, petites et moyennes entreprises souvent rationnées, accèdent aux ressources bancaires stables. De même, à travers l'accès au financement bancaire, le capital social assure la survie de la PME. Une variation unitaire excédentaire de la probabilité d'accès au crédit bancaire améliore de 2 ans l'âge moyen de la PME au Cameroun.

**Par ailleurs, le niveau d'éducation primaire du chef d'un ménage agricole correspond au niveau du bien-être réduit. Cette catégorie est la plus dominante (71,89% de l'échantillon) et est caractérisée d'un capital social plus important.**

Ces résultats appellent à des politiques managériales et aux recommandations suivantes. Les managers des PME pourraient améliorer significativement leur chance d'accéder aux ressources financières stables en respectant leurs premiers engagements envers les banques ; Un encadrement des managers des PME camerounaises apparaît nécessaire afin de consolider les avantages liés aux réseaux d'affaires dans la fourniture des garanties solidaires ; Les PME accroîtraient également leur crédibilité auprès des banquiers en embauchant un personnel qualifié ; la mise en place d'un système transparent de gestion et l'instauration d'un climat de confiance avec les institutions bancaires permettraient aux PME camerounaises d'éviter un dépôt de bilan précoce, comme le souligne le rapport Doing Business de 2011 (3,2 ans comme âge moyen de fermeture d'entreprise).

## **6. Capital social et humain, efficacité technique et bien-être des producteurs agricoles au Cameroun**

Les investigations effectuées auprès des producteurs agricoles révèlent que l'inefficacité productive est réduite de 26,8%, grâce à l'appartenance d'un membre du ménage additionnel à au moins une association. Par contre, l'occupation d'un poste dans l'association réduit le niveau d'efficacité productive. Au compte du capital humain, il est à souligner qu'une unité supplémentaire de l'indice composite du niveau d'éducation permet de réduire le niveau d'inefficacité de 13,9%.

Par ailleurs, le niveau d'éducation primaire du chef d'un ménage agricole correspond au niveau du bien-être réduit. Cette catégorie est la plus dominante (71,89% de l'échantillon) et est caractérisée d'un capital social plus important (solidarité, vie associative, etc.). Ces mêmes ménages sont plus localisés au Nord-ouest (92,5%) et l'Extrême-nord (91,7%). Les régions du Sud, du Littoral, du Centre et de l'Ouest sont par contre ceux disposant des producteurs agricoles les plus nantis. En boostant la production agricole par unité de terre, le capital humain et social permet d'améliorer le bien-être des producteurs.

A la lumière de ces résultats, les recommandations ci-après peuvent être formulées : L'absence de l'impact des interventions des structures spécialisées sur l'efficacité productive appelle les autorités à redéfinir leurs interventions afin de répondre efficacement au besoin des producteurs agricoles. En rapprochant les installations scolaires et sanitaires auprès des ménages agricoles les plus démunis, le gouvernement aura trouvé une solution efficace à la pauvreté en milieu rural. Ceci passe également par une politique d'incitation des investisseurs privés à équiper des contrées reculées de bonnes installations. Dans le même ordre d'idées, l'Etat devra renforcer les infrastructures de fourniture d'eau et d'électricité aux ménages agricoles afin d'accéder aux nouvelles techniques de production et de conservation de la production avant son écoulement.

## CONCLUSION

Cette étude sur le thème « capital social et entrepreneuriat au Cameroun » a mis en évidence le rôle non négligeable du capital social dans différents aspects de l'entrepreneuriat en contexte camerounais.

Les principaux résultats révèlent que les liens faibles permettent à l'entrepreneur de surmonter les contraintes administratives, alors que l'entrepreneur use des liens forts pour réunir les financements nécessaires. Par ailleurs, l'effet du capital social sur les performances économique, sociale et environnementale des PME est globalement non significatif.

Cependant, l'étude révèle que la performance économique s'améliore avec l'âge du dirigeant jusqu'à un seuil de 52 ans. Le capital social contribue efficacement dans les mécanismes de gouvernance des PME, au moyen des valeurs culturelles et ethniques, des règles morales informelles, des croyances religieuses, du réseautage, du capital humain du dirigeant, du soutien de l'autorité publique, de la confiance entre stakeholders. Par contre, du point de vue de la PME, la bonne gouvernance est détériorée par le contrôle du dirigeant par le propriétaire lui-même, les mécanismes informels de contrôle du dirigeant, et le niveau élevé de la confiance entre dirigeants et employés.

Par ailleurs, il n'existe pas d'effet significatif du capital social sur la survie des entreprises. Celle-ci est plutôt positivement et significativement affectée

par l'âge du dirigeant et surtout son expérience. Sur un autre plan, les réseaux, le capital humain des employés et la relation avec la banque des PME, améliorent significativement la probabilité d'accès au crédit bancaire à court, à moyen et long terme. Les investigations effectuées auprès des producteurs agricoles révèlent que l'inefficacité productive est réduite grâce à l'appartenance d'un membre du ménage additionnel à au moins une association.

A la lumière de ces résultats, les premières recommandations sont relatives à la politique nationale de promotion de la PME. Celle-ci gagnerait à intégrer des actions visant le rajeunissement du vivier d'entrepreneurs et la pleine expression de l'entrepreneuriat rural. Ceci passe nécessairement par l'allègement des procédures administratives, l'exploitation des réseaux dans la mise en place des facilités de financement, la qualité des programmes de formation à l'entrepreneuriat et la qualité des infrastructures en milieu rural.

Les recommandations sont ensuite relatives aux stratégies d'entreprises. Les promoteurs d'entreprises gagneraient à implémenter des stratégies fondées sur des réseaux sociaux porteurs de compétitivité. Ceci passe par le développement des structures sociales génératrices de confiance entre les différentes parties prenantes afin de favoriser un meilleur accès aux ressources (humaines, financières et informationnelles) et aux marchés.

## QUELQUES RÉFÉRENCES

Banque Mondiale et de la Société Financière Internationale, (2010), *Doing Business : comparaison des réglementations dans 181 pays*, 7<sup>e</sup> Edition, Washington, DC 20433.

Banque Mondiale et de la Société Financière Internationale, (2011), *Doing Business : comparaison des réglementations dans 181 pays*, 8<sup>e</sup> Edition, Washington, DC 20433.

Chou K. (2006), *"Three simple models of social capital and economic growth"* Journal of Socio-Economics, n° 35, pp. 889-912.

Coleman J. (1990), *Foundation of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Granovetter M. (1973), *"The Strength of Weak Ties"*, American Journal of Sociology, vol. 78, n°6, pp. 1360-1380.

MINPMEESA, *Etude sur la Formulation du Plan Directeur (M/P) pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises en République du Cameroun*, Rapport Final-Janvier 2009, Agence Japonaise de Coopération Internationale, Unico International Corporation, IDD-JR-08-069.

Nahapiet, J. et S. Ghoshal, (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational Advantage*, Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 242-66.