



## **CROISSANCE DES START-UP CAMEROUNAISES : UNE ANALYSE PAR LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE**

### **GROWTH OF CAMEROONIAN START-UPS: AN ANALYSIS BY GOVERNANCE MECHANISMS**

**SADJO KAOUTOING**

Enseignant-chercheur

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré- Cameroun

Laboratoire de Recherche en Économie et Gestion des Organisations,

**[ksadjok@yahoo.fr](mailto:ksadjok@yahoo.fr)**

**MAI DJANGO WAMBE THERESE**

Enseignante-chercheure

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré- Cameroun

Laboratoire de Recherche en Économie et Gestion des Organisations,

**[wtmaithe@gmail.com](mailto:wtmaithe@gmail.com)**

**RABIATOU MADINA**

Doctorante

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré- Cameroun

Laboratoire de Recherche en Économie et Gestion des Organisations

**[rabiatomadina@yahoo.fr](mailto:rabiatomadina@yahoo.fr)**

**Date de soumission** : 09/06/2020

**Date d'acceptation** : 30/07/2020

**Pour citer cet article** :

KAOUTOING. S. & al. (2020) «CROISSANCE DES START-UP CAMEROUNAISES : UNE ANALYSE PAR LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE», Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 146 - 172



## Résumé

Dans le contexte de crise économique que nous connaissons actuellement, le développement des start-ups constitue un des leviers pouvant permettre de renouer avec la croissance. En effet, au Cameroun les entreprises innovantes constituent de plus en plus des acteurs majeurs au développement économique, social et financier. Aussi, plusieurs dispositifs ont été mis en place par le gouvernement pour faciliter la création et la croissance de ces dernières. Afin d'apporter un nouvel éclairage aux études antérieures sur le développement des start-up. L'objet de cette étude sera d'analyser comment les mécanismes de gouvernance peuvent contribuer à la croissance des start-up camerounaises. Pour mener à bien cette recherche, nous avons construit une passerelle entre l'analyse qualitative et quantitative. L'analyse qualitative a permis d'affiner la problématique et les hypothèses. Les résultats obtenus, au moyen de l'analyse quantitative nous révèle que l'endettement et l'équipe dirigeante ont une influence positive sur la croissance des start-ups. Par contre, la relation qui se dégage entre le statut juridique et la croissance des start-ups est négative.

**Mots-clés : Start-up, Mécanismes de gouvernance, Stratégie, croissance, Théorie de l'agence.**

## Abstract

In the context of the economic crisis that we are currently experiencing, the development of start-ups is one of the levers that can allow us to resume growth. Indeed, in Cameroon, innovative companies are increasingly becoming major players in economic, social and financial development. Also, several mechanisms have been put in place by the government to facilitate the creation and growth of the latter. In order to shed new light on previous studies on the development of start-ups. The purpose of this study will be to analyze how governance mechanisms can contribute to the growth of Cameroonian start-ups. To carry out this research, we have built a bridge between qualitative and quantitative analysis. The qualitative analysis made it possible to refine the problem and the hypotheses. The results obtained, through quantitative analysis, show us that debt and the management team have a positive influence on the growth of start-ups. On the other hand, the relationship that emerges between the legal status and the growth of start-ups is negative.

**Key words: Start-up, Governance mechanisms, Strategy, growth, Agency theory.**



## INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'environnement des entreprises évolue dans un monde en perpétuel bouleversement. Il est caractérisé par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplicité des acteurs, l'augmentation des opportunités et la multiplication des risques et des incertitudes. Ces changements tant sur le plan concurrentiel, commercial, technologique et même sur le plan de l'innovation ne sont pas sans effets sur les entreprises. La mondialisation de l'économie par le biais du développement fulgurant des nouvelles technologies a précipité l'avènement de la société de l'information et a même favorisé l'émergence d'une économie planétaire, globale et fondée sur le savoir. Ces nouvelles entreprises, à fort contenu en innovation technologique que l'on cantonne sous le vocable de start-up, génèrent des ruptures sur le marché, parviennent à capter des revenus significatifs. Elles constituent aujourd'hui le socle de l'économie des grandes puissances à l'instar des USA. En effet, le terme start-up est né aux Etats-Unis avec le boom d'internet, entre 1996 et 2001, puis s'est développé dans le reste du monde (Little, 2013). Ainsi, l'avènement des start-ups représente un enjeu considérable aussi bien d'un point de vue économique au niveau macro de la croissance de l'économie que pour répondre aux besoins spécifiques des gestionnaires des Petites et Moyennes Entreprises (PME) concernées au niveau micro par la réussite de l'entreprise. En se situant dans le contexte d'une économie en développement comme le Cameroun et avec la sortie de la grande crise économique des années 1986 à 1994 ainsi que celle de 2008, le pays affiche une ambition de développement fondée sur la croissance, l'emploi et la bonne gouvernance afin de devenir un pays émergent dans une quinzaine d'années (Touna Mama, 2008). Pourtant, l'économie camerounaise est significativement dominée par le secteur informel et de ce fait, la majorité des start-ups n'arrivent pas à maturité. Cette situation est révélatrice de nombreuses difficultés auxquelles font habituellement face les petites entreprises notamment la vulnérabilité liée à la taille, l'instabilité de l'environnement, le comportement des dirigeants propriétaires, l'accès au financement. Malgré ces faiblesses, on constate que pour les start-up, la croissance comme choix stratégique est clairement affichée. En effet, la croissance est une notion essentielle dans l'appréhension de la réussite des start-up. Dans le cadre des recherches faites sur les start-up, la croissance est le point central, l'un des indicateurs qui permet d'avoir une évaluation du succès des jeunes entreprises de technologies innovantes (Colombo & Grilli, 2010 ; Feeser & Willard, 1990). Par ailleurs, la gouvernance des start-up joue un rôle important dans la croissance de celles-ci. D'après les recherches de Grundei & Talaulicar



(2002) et le rapport de l'OCDE (2004) portant sur les bons principes de gouvernance au sein des entreprises, « *le gouvernement d'entreprise est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques et de renforcement de la confiance des investisseurs* ». En effet, l'application de certaines règles « traditionnelles » de gouvernance chez les jeunes pousses, apparaît fructueux dans la mesure où elles représentent un signal positif en termes d'organisation de l'entreprise dans l'objectif d'une croissance future d'une entrée de potentiels investisseurs (Cerrada & Janssen, 2006). La gouvernance des start-up est donc un sujet d'actualité que ce soit au Cameroun ou ailleurs.

La prise en compte des mécanismes de gouvernance nous paraît donc importante pour apprécier le lien avec la croissance dans notre contexte. Cependant, la majorité des études faites au Cameroun présentent les mécanismes de gouvernance dans les Grandes, Petites et Moyennes Entreprises et le rapport direct avec la performance financière (Bekolo, 2003 ; Ngok Evina & Kombou, 2006 ; Feudjo, 2006 ; Ndangwa, & al. 2007 ; Ngok Evina, 2010). En examinant la relation entre mécanismes de gouvernance et la croissance des Start-up. Cette recherche est donc la première dans notre contexte et vient compléter les études existantes dans le monde. Ainsi, analyser comment les mécanismes de gouvernance peuvent contribuer à la croissance des start-up camerounaises est la principale préoccupation de cette recherche. **La question qui sous-tend cette préoccupation est celle de savoir : comment les mécanismes de gouvernance peuvent-ils influencer la croissance des start-up camerounaises ?**

Partant de cette problématique, nos objectifs sont au nombre de deux : présenter les différents mécanismes de gouvernance existante en matière de start-up et analyser les effets des mécanismes de gouvernance sur la croissance des start-up camerounaises.

Nous allons opter pour une démarche scientifique en occurrence une analyse qualitative et une analyse quantitative. La démarche consistera à partir non seulement d'une étude exploratoire pour affiner les hypothèses et la problématique mais aussi d'une étude quantitative pour vérifier les hypothèses de notre modèle. Ce travail sera structuré de la manière suivante : Dans la première partie essentiellement théorique, nous analyserons les concepts de mécanismes de gouvernance et celui de croissance des start-up en mettant en évidence la relation existante entre ces deux concepts et dans une seconde partie purement empirique, nous allons nous appuyer sur l'approche méthodologique et les caractéristiques de l'échantillon en mettant en évidence nos résultats, discussions et conclusions.



## **1. Gouverner et croître dans les start-up : c'est assumer qu'on est dans la gloire**

La gouvernance d'entreprise revêt de plus en plus d'importance au niveau de la littérature comptable et financière suite aux différents scandales financiers qui ont ébranlé les marchés financiers et qui ont engendré d'importantes pertes pour les investisseurs (Parrat, 2003). En effet, la gouvernance semble être importante à prendre en compte lorsque l'on étudie la croissance d'une société mais avant d'y parvenir, qu'il nous soit permis d'apporter quelques éclaircissements sur l'objet de l'étude qu'est la start-up.

### **1.1. Que faut-il savoir sur le concept de la start-up**

Les géants Apple, Google ou encore Facebook ont tous démarré leur activité sous le statut de start-up avant de révolutionner le monde technologique. Aussi la start-up peut littéralement être traduite comme une « société qui démarre ». En effet, la start-up dynamise le monde de l'entreprise et fascine à la fois les jeunes entrepreneurs et les conteurs de succès commerciaux hors du commun. Terme anglophone en provenance des États-Unis, la start-up désigne une entreprise nouvelle qui se caractérise principalement par : un fort potentiel de croissance ; une levée de fonds dans la plupart des situations ; une phase expérimentale avant son lancement sur le marché ; un risque d'échec élevé de par la taille réduite de l'entreprise à sa création ; une implantation dans un secteur d'activité innovant, par exemple dans celui de la voiture électrique. Partant cette idée, une start-up est, dans sa représentation, une entreprise lancée par de jeunes créateurs, un peu insoucians mais dotés d'un esprit d'initiative et d'un certain talent pour l'entreprenariat. Au Cameroun, parler de « start-up » ou encore de jeune pousse revient généralement à s'intéresser à des sociétés innovantes qui se développent dans les domaines des nouvelles technologies, qui sont sur de nouveau marché et qui ont un risque difficile à évaluer. Mayegle (2014), dans une étude sur la création d'entreprises nouvelles dans la partie septentrionale du pays, fait référence aux start-up qu'il définit comme des entreprises, nouvellement créés et avec un haut potentiel de croissance, de réussite. Pour Khiari, & al. (2011) ce sont des entreprises particulières qui se définissent par rapport à certains critères tels que : le niveau de risque élevé, la position de leader sur le marché, l'innovation radicale et la part des entrepreneurs dans le capital de l'entreprise qui ne conduit pas forcément à l'actionnariat majoritaire puisque pouvant être détenu par des investisseurs externes. Albert (2000) précise quant à lui que leurs spécificités reposent non seulement sur le secteur dans lequel elles évoluent, mais aussi sur les financements particuliers et souvent très élevés auxquels peuvent notamment répondre des investisseurs spécifiques comme le crowdfunding, le Business-Angel ou le capital-risqueur. Ainsi, nous remarquons que les start-ups sont des



entreprises à part, qui font plus dans le domaine de l'électronique, de l'informatique, de télécommunication, de l'énergie, des matériaux. Elles ont de fortes dépenses en recherche et développement.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous adoptons la définition Grundei & Talaulicar (2002), selon laquelle la start-up est une entreprise nouvellement créée qui fournit des produits ou des services en lien avec les nouvelles technologies et qui a moins de 10 ans.

## **1.2. Mécanismes de gouvernance d'entreprise et spécificités du gouvernement d'entreprise dans les start-ups camerounaises**

La gouvernance d'entreprise, « *le management du management* » ou « *méta-management* » (Pérez, 2009), est définie par Charreaux (1999) comme « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ».

### **1.2.1 La vision de la gouvernance dans les start-up**

La gouvernance est une fonction qui est une partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise. Pour Mimoun Bakhtaoui & Nisrine Ouriachi (2020), la gouvernance d'entreprise ne se résume pas seulement au seul problème d'alignement des intérêts des dirigeants sur celui des actionnaires mais concerne avant tout le besoin de création de valeur. Dans la littérature, certains auteurs se sont attardés sur les mécanismes de gouvernance. En effet, Jensen (1993) mentionne qu'on peut retenir le critère de classement selon les éléments internes ou externes de ces mécanismes. Charreaux (1994), propose un résumé de cette vision au travers d'un classement. Pour lui, les mécanismes externes regroupent le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques, le marché du travail, l'environnement légal, la politique et réglementaire..., et les mécanismes internes se composent du contrôle exercé par les actionnaires, de la surveillance mutuelle entre dirigeants, des contrôles formels et informels mis en place par les employés subalternes et du conseil d'administration.

Cependant, cette distinction interne / externe semble paradoxale par rapport aux théories fondatrices présentées. En effet, la théorie de l'agence, en considérant la firme comme un nœud de contrats, interdit la définition précise des frontières de l'entreprise. Il paraît donc concrètement difficile de déterminer quels mécanismes sont internes ou externes aux start-up. Ainsi, « *est considéré comme spécifique, tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence*



*exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise* » (Charreaux, 1999). D'après cet auteur et dans le cadre des mécanismes spécifiques peuvent être considérés comme exemple de règles formelles dans une entreprise : les règlements internes, le conseil d'administration ou encore l'assemblée générale des actionnaires. Ils sont généralement traités de mécanismes formels et intentionnels « *puisque'ils ont été volontairement conçus pour gouverner les dirigeants* ». Fama (1980) mentionne dans ces travaux qu'il y a les mécanismes dites informels et d'autres dites spontanés, il s'agit : des réseaux de confiance, de la réputation interne du dirigeant, de la culture d'entreprise ou encore la surveillance mutuelle entre les membres de l'équipe dirigeante. Charreaux, (2008) va plus loin en considérant comme mécanisme informel la concurrence entre les dirigeants lors de l'acquisition des ressources physiques, humaines, financières ou informationnelles. Pour cet auteur, c'est en fait parce que les mécanismes intentionnels précis sont mis en place que des mécanismes spontanés et informels, comme les réseaux de confiance, peuvent apparaître, profitant du « jeu organisationnel » laissé par ces mécanismes. Les deux types de mécanismes sont donc indissociables.

### **1.2.2 Spécificités de la gouvernance d'entreprise dans les start-ups**

Les démarches adaptatives des approches actionnariales et partenariales de la gouvernance au cas spécifique des PME inspirent largement le corpus théorique de la gouvernance d'entreprise. En effet, les caractéristiques, l'idée de la contingence des systèmes de gouvernance à la forme d'entreprise et les modalités de fonctionnement se justifient par transposition au contexte de la start-up, que l'on tienne compte que le dirigeant peut être le propriétaire ou encore l'actionnaire principal. Dans ces cas précis, Charreaux (1998), estime que le conseil d'administration est symbolique, les conflits d'intérêts dirigeants- propriétaires sont inexistantes et le rôle du marché financier et du marché des dirigeants est soit subsidiaire soit quasi inexistant. Cet auteur conclut en effet que la confusion des rôles de dirigeant et d'actionnaire supprime l'hypothèse de l'asymétrie informationnelle, de même que celle de conflits d'intérêts associés à l'effort et à la consommation personnelle des actifs par les dirigeants. En outre, contrairement aux entreprises cotées, les start-up n'ont pas une obligation légale de publier les informations et ne peuvent faire l'objet d'un suivi permanent d'analyse financière. Enfin, ces entreprises sont faiblement outillées en matière de production d'informations utiles ou nécessaires à l'action et à la décision des tiers, et même quand cette information existe, les dirigeants la communiquent difficilement.





Les différences de structures de propriété des start-up génèrent des différences quant aux sources de conflits d'agence avec les grandes entreprises (Chua, & al., 2006). Ceux-ci sont mieux appréhendés au travers des relations de type partenarial telles que la relation avec les créanciers (banques, crédits interentreprises), les relations de sous-traitance et les relations avec les salariés, et plus globalement, avec l'environnement sociétal. Le dirigeant apparaît alors comme le mandataire des différentes parties prenantes de l'entreprise. La pertinence de l'intervention de la gouvernance se justifie ainsi, en grande partie, par l'occurrence des conflits avec les autres parties prenantes. Le rôle dominant du dirigeant et la centralisation de la gestion font de lui le sujet clé de la gouvernance d'entreprise, tout comme dans les grandes entreprises.

Ainsi, on retient, en empruntant à Pérez (2009), que la gouvernance de la start-up revient à embrasser le dispositif institutionnel, comportemental, formel et informel régissant les relations entre les dirigeants et les parties concernées par son devenir, en premier lieu desquelles celles qui détiennent des droits légitimes sur elle. Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance ont pour but de rassurer non seulement les actionnaires par rapport à leur apport, mais également par rapport à l'ensemble des échanges qui sont effectués entre la société et toutes les parties prenantes (les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs...), en d'autres termes de l'environnement sociétal (Charreaux, 2008). Aussi dans la même lancée l'auteur met en avant un ensemble de mécanismes de gouvernance utilisés dans les entreprises à croissance rapide, il s'agit : des décisions du dirigeant, du statut juridique, de la nature du principal actionnaire, de l'importance et du degré de spécialisation de l'équipe dirigeante. Ces critères nous paraissent donc importants pour comprendre l'étude sur les mécanismes de gouvernance des start-up et seront brièvement passés en revue afin d'en souligner l'intérêt.

**- Le statut juridique :** Les grandes entreprises, terrain d'étude privilégié des recherches en gouvernance d'entreprise, sont dans leur écrasante majorité des sociétés cotées. Ces dernières ont le statut de société anonyme ou de société en commandite par actions. A ces statuts correspondent des obligations juridiques en termes d'information des actionnaires, des salariés et des autres parties prenantes. Certaines de ces dispositions s'appliquent également toutefois à toutes les entreprises, cotées ou non, quelle que soit leur taille. Les sociétés non cotées ont toutefois la possibilité, sous certaines conditions, d'adopter le statut de société par actions simplifiée (SAS) qui n'est pas soumise aux obligations d'information des tiers définies par la loi NRE. Que deviennent alors les modes de gouvernance des entreprises ayant adopté





le statut de SAS ? On peut imaginer que les mécanismes d'encadrement du dirigeant seront limités et le pouvoir concentré entre ses mains.

**- La nature du principal actionnaire et le rôle joué par le conseil d'administration :**

Comme le font ressortir certaines des définitions de la start-up l'actionnaire principal et le gérant sont confondus. On comprend alors que la relation d'agence « actionnaire-dirigeant », n'existe pas comme dans le cas des grandes entreprises cotées.

**- L'importance et le degré de spécialisation de l'équipe dirigeante :** Afin de prendre ses décisions, le dirigeant peut s'appuyer sur une équipe plus ou moins étoffée, plus ou moins spécialisée. Il peut choisir ou non de consulter ses collaborateurs et leur accorder ou non un rôle dans les décisions à caractère stratégique. Tout comme pour le critère précédent la réponse à ces questions doit permettre de dresser une typologie des rôles joués par l'équipe de direction. Ces critères avaient déjà été utilisés par Belletante & al., (2001), dans le cadre d'un observatoire financier des entreprises moyennes, pour qualifier leur gouvernance. Le panel d'entreprises ne comprenait toutefois que des sociétés cotées et ne pouvait pas faire ressortir les spécificités des sociétés non cotées.

**- L'endettement :** d'après Tokarz (2014)<sup>1</sup>, toute start-up qui se lance ne peut éviter de créer de la dette, car pour développer sa croissance, il lui est nécessaire d'investir. Mais celle-ci doit être maîtrisée. Il y a en effet différents types de dettes, qui correspondent à des projets à court, moyen et long terme. D'un entrepreneur à l'autre, le risque ne sera pas le même. Par ailleurs, il est souvent difficile, pour les entreprises, de s'appuyer uniquement sur les banques. Ces dernières ne prennent que rarement des risques surtout lorsque les taux sont bas, comme aujourd'hui.

De tout ce qui précède, nous constatons que le dirigeant est la pièce maîtresse dans le processus de gouvernance. C'est en fait le dirigeant qui choisit les mécanismes d'encadrement et de décisions. Le type de gouvernement d'une start-up est donc, en grande partie, choisi par son dirigeant.

## **2. Préparer sa croissance par les mécanismes de gouvernance dans les start-ups camerounaises**

Les caractéristiques ainsi que les spécificités de la start-up ont été précédemment mis en exergue. Nous allons à présent nous attarder sur la relation qui existe entre les mécanismes de

---

<sup>1</sup> Julien Tokarz est président d'honneur de l'Ordre des experts-comptables région Paris-Île-de-France



gouvernance d'entreprise et la croissance des start-ups, car la gouvernance peut jouer un rôle important dans la croissance de celles-ci.

### **2.1. Quelle définition pour appréhender le concept de croissance**

La croissance est considérée dans la littérature comme l'augmentation soutenue pendant une ou plusieurs années d'un ou de plusieurs indicateurs. Penrose (1959), définit la croissance d'une firme comme « *essentiellement un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives* ». Ainsi, nous mettrons en exergue la définition de la croissance selon différents auteurs avant de prendre position. De même, nous énumérerons les indicateurs de mesure les plus pertinents. Selon Starbuck (1976), la croissance n'est pas un phénomène naturel ni hasardeux, mais bien la conséquence d'une décision, par exemple, la décision d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître le niveau de production en réponse à un accroissement de la demande ou encore la décision de stimuler la demande. Il souligne aussi que la croissance peut être un objectif en soi.

En effet, il ressort que la croissance est la conséquence d'une décision de gestion dont le patron de l'entreprise en porte la responsabilité, ce qui se traduit par une impulsion interne de la croissance. Pour Verna (1994) et Hamadou Boukar (2009), la croissance est en même temps, l'action de croître et le résultat de cette action. Nous désignons par cette notion dans cette étude, comme le fait qu'une société devienne plus considérable et les circonstances de cet agrandissement. Elle peut être considérée ici comme le fait qu'une entreprise parvienne à une étape supérieure de son niveau d'activité.

Il existe aussi dans la littérature des définitions quantitatives de la croissance qui s'appuient le plus souvent sur les critères suivants : le nombre d'employés, l'actif total et le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le nombre d'employés diverge selon les pays ; même à l'intérieur de ceux-ci et selon les programmes gouvernementaux (Julien, 2000). La taille dépend généralement de l'effectif de l'entreprise. Plus loin ce même auteur souligne que la définition quantitative des start-up est limitée, car elle ne prend pas en compte les réalités structurelles et organisationnelles de ces entreprises (objectifs de l'entrepreneur, propriété de l'entreprise, etc.). Une définition qualitative est donc ajoutée afin de prendre en compte ces dimensions. Selon le groupe de recherche en économie et gestion des PME, les critères de type qualitatif se subdivisent en quatre grandes catégories qui sont : l'origine ou la propriété de l'entreprise, les stratégies ou objectifs de la direction, l'évolution et le stade de développement ou d'organisation de l'entreprise, le secteur ou le type de marché.



C'est pour cette raison que certains auteurs la définissent comme "une étape de transformation au regard de la taille et / ou des activités d'une entreprise" ou comme "l'augmentation des ventes du produit fabriqué". Pour Negre (1997), la croissance de l'entreprise correspond à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. Le processus de croissance n'est pas facile à mesurer. Ses critères de mesures sont multiples. Toutefois, nous avons essayé de répertorier dans la littérature existante ces indicateurs.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le fait de choisir un indicateur pour mesurer la croissance d'une entreprise n'est pas neutre. En effet, pour Manigart & Wright (2013), ce choix peut tout d'abord impliquer des résultats différents sur l'analyse des antécédents ou des conséquences de la croissance.

## **2.2. Influence des mécanismes de gouvernance sur la croissance des start-up camerounaises**

L'objectif principal de la présente recherche est d'analyser l'influence des mécanismes de gouvernance sur la croissance des start-up au Cameroun. Sans avoir une prétention sur l'exhaustivité, nous avons retenu quelques mécanismes de gouvernance d'entreprise. Il s'agit de l'endettement et la structure formelle et de l'équipe dirigeante.

### **2.2.1. L'endettement et la croissance des start-up**

Les start-up sont caractérisées par l'insuffisance de leurs ressources financières (Ward, 1987). En effet, cet auteur observe que la pauvreté en capital pour financer l'activité est un frein à la croissance. Afin de faire face aux problèmes d'investissement, elles sont amenées à chercher d'autres sources de financement tel qu'une augmentation de capital (ouverture du capital). Or, les start-up commencent généralement comme les TPE ou les PME. Elles recherchent une indépendance financière. La théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources nous fournit une explication à cet état d'esprit. En effet, pour cette théorie, plus la dépendance vis-à-vis de la ressource capitale est élevée, plus le financier potentiel (actionnaire non familial) disposerait d'un pouvoir et d'une influence accrue dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Cette prise de contrôle par une personne étrangère est redoutée par les membres, animés par un esprit conservateur (Kerzabi & Boussadia, 2012). Par ailleurs, Myers & Majluf (1984), dans leurs études portant sur le financement des entreprises, font ressortir une hiérarchie dans le choix du mode de financement. Ils montrent que les entreprises font appel tout d'abord à l'autofinancement, puis aux dettes sûres, ensuite aux dettes risquées, et enfin à l'ouverture du capital. Ils affirment que l'émission d'actions est un mauvais signal émis aux investisseurs dans la mesure où une ouverture du capital est synonyme d'une insuffisance de



fonds propres. Il en ressort que l'ouverture du capital est un mode de financement très évité par les entreprises.

Dans la littérature, certains auteurs se sont attardés sur la relation qui existe entre l'endettement et la croissance des start-up. Selon Belouard Nabil & Seder Salim (2002), l'endettement à long terme des start-up favorise leur développement et qu'il existe une corrélation positive entre l'endettement des entreprises et leur croissance. Aglietta (2001) souligne le rôle capital de l'endettement dans le financement des investissements des entreprises. Il attire l'attention sur le fait que, les banques peuvent donner de l'argent à l'emprunteur (start-up) sans épargne préalable. Le pouvoir de création monétaire des banques, affranchit alors l'accumulation de capital de l'épargne. C'est pourquoi les investisseurs en capital (capital-risqueur ou Business-Angel) sont des sources centrales de financement primordiales dans ces entreprises. La recherche menée par Saty Kouame (2012) sur les start-up africaines confirme cette idée en montrant que le taux de croissance moyen annuel du chiffre d'affaires des entreprises ayant été financées par l'endettement est supérieur (1,6 fois) à celui des autres sociétés. En termes d'augmentation du nombre d'employés, la différence est encore plus accentuée puisque le taux est cette fois « 3 fois » supérieur dans les entreprises ayant fait entrer des investisseurs. C'est compte tenu de tous ce précède que nous pouvons affirmer que notre hypothèse trouve une justification. Elle est ainsi formulée :

**H1 : l'endettement influencerait positivement la croissance des start-up camerounaises.**

### **2.2.2. Structure juridique et croissance des start-up**

Dans une des recherches qui s'intéressait aux PME françaises ayant été lauréates du Concours d'Aide à la création d'entreprises de technologies innovantes et à leur croissance, Benslimane, & *al.*, (2009), mettaient en évidence plusieurs facteurs de croissance de ces entreprises.

L'étude du Labex Entreprendre (2012) qui porte sur des entreprises innovantes incubées, souligne l'influence de la structure juridique sur la croissance. Elle montre que pour une entreprise innovante, le fait d'être structurée en Société à Responsabilité Limitée (SARL) a une influence négative sur la croissance. Au contraire, ce sont les Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés Anonymes Simplifiées (SAS) qui connaîtraient la progression la plus importante. Dans la même lancée, les recherches de Grundei & Talaulicar (2002), précisent que cette dépendance observée entre structure juridique et croissance peut être envisagée au travers de la structure de gouvernance mise en place. Selon eux, une structure juridique spécifique



signifie une structure de gouvernance particulière (par exemple, en France, une SA doit obligatoirement mettre en place un conseil d'administration), qui va elle-même influencer la croissance. Ainsi, la forme juridique est bien la première variable à prendre en compte si l'on veut caractériser les mécanismes de gouvernance d'une société innovante.

C'est dans ce cadre que nous tentons de mettre en évidence l'effet de la structure de formelle sur la croissance pour le cas des start-up camerounaises. Dans ce sens, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

**H2 : la structure juridique influencerait positivement la croissance des start-up.**

**2.2.3. L'équipe dirigeante et la croissance des start-up**

Dans le domaine de la gouvernance, Ferrier (2001) ; Wiersema & Bantel (1992) mentionnent que l'équipe de direction est composée de membres faisant partie du plus haut niveau de management au sein de l'entreprise. A ce titre, on peut citer : le président ou les vice-présidents du conseil d'administration, le directeur général et les directeurs opérationnels (le directeur technique, le directeur financier et le directeur des ressources humaines). Dans une autre étude, Ellerup Nielsen, & al., (2009) précise que pour faire partie de l'équipe dirigeante, les membres doivent également avoir une influence significative sur la formulation de la stratégie de l'entreprise. Prendre en considération l'équipe de direction comme mécanisme de gouvernance est plutôt rare et celle-ci a été assez peu étudiée dans les recherches de ce domaine (Wirtz, 2011). Dans la même ligne d'idées, Fama (1980) citait l'équipe comme étant un mécanisme susceptible de restreindre l'asymétrie d'information grâce au contrôle de surveillance réciproque des membres. De plus, Daily et al., (2002) montrent que la plupart des start-up sont bel et bien créées par une équipe de fondateurs et que ce phénomène est fortement lié à la croissance de l'entreprise. Aux vues de ce qui précède, nous constatons que l'équipe de direction peut être considérée comme un facteur qui détermine la gouvernance afin d'expliquer la croissance des start-up.

Comme le soulignent Wiersema & Bantel, (1992) chaque membre de l'équipe de direction joue à son niveau, un rôle important et ajoute de la variété en termes de compétences et de vision stratégique à l'équipe. La taille de l'équipe de direction est ainsi mise en avant par ces auteurs pour expliquer son influence sur la croissance de l'entreprise. En effet, nous pouvons prendre en compte le fait que chaque membre de l'équipe de dirigeante augmente de la diversité en termes de compétences et de vision stratégique à l'équipe et donc qu'une plus grande équipe serait plus composite. Ceci permet à cette équipe d'être plus efficace pour réaliser des tâches et prendre des décisions complexes (Ucbasaran, & al., 2003). Ainsi, le



capital humain général de l'équipe est une fonction de la quantité et de la qualité du capital humain individuel de chacun de ses membres. La taille de l'équipe peut donc représenter un bon proxy pour évaluer la quantité de capital humain qu'elle contient. Selon ces auteurs, plus l'équipe est de grande taille et plus le capital humain à sa disposition est important. Aux vues de ce qui précède, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

**H3 : L'équipe dirigeante influencerait positivement la croissance des start-up camerounaises.**

### **3. Démarche méthodologique de la recherche et description de l'échantillon**

Dans cette partie, nous exposons d'abord la méthodologie de l'étude, les mesures des variables et l'analyse descriptive. Ensuite, nous présentons les résultats empiriques et leur interprétation.

#### **3.1. Méthodologie de l'étude**

Pour mener à bien cette recherche, nous avons construit des passerelles entre l'analyse qualitative et quantitative et montrer en quoi la combinaison de ces méthodes enrichit l'analyse de la croissance des start-up. Le recours à des techniques combinées permet de produire des données plus pertinentes et plus riches. En plus, peu de recherches ont suivi cette voie et encore moins au Cameroun. Lancer une étude quantitative sur un terrain peu connu nous semble complexe et nous craignons de commettre certaines erreurs. Une étude qualitative préalable devrait nous aider à déterminer les spécificités camerounaises à prendre en compte lors de notre étude quantitative. L'étude qualitative réalisée auprès des jeunes start-uppers permet en effet d'éclairer les comportements des start-up camerounaises et les spécificités locales en matière de mécanismes de gouvernance. Elle permet aussi d'affiner la problématique, les hypothèses et souligner l'importance des variables théoriques existantes. L'échantillon de l'analyse qualitative est de très petite taille et est composé de trois entreprises de services et deux entreprises de commerces<sup>2</sup>. En effet, à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif l'enquête a été réalisée (notre guide d'entretien est accompagné d'une lettre de recommandation de l'institution universitaire). Le guide est structuré en thèmes et contient un ensemble de questions relatives au sujet abordé. Lorsque nous avons commencé notre entretien dans la première entreprise de notre échantillon, dès notre arrivée, nous avons demandé la procédure à suivre pour avoir un entretien avec un dirigeant, la standardiste nous demandait d'attendre pour aller s'enquérir si le directeur pouvait nous recevoir directement.

---

<sup>2</sup> Une étude exploratoire peut faire émerger de nouvelles variables explicatives et souligner l'importance des variables théoriques existantes.



Quand ce n'était pas le cas, nous prenons un rendez-vous. C'est ainsi que nous avons débuté nos entretiens et le maximum d'informations a été collectée. La durée moyenne de l'entretien est de 1 heure 15 minutes. La période de réalisation s'est étalée sur 15 jours.

L'étude quantitative est ensuite mise en œuvre pour vérifier les hypothèses de notre modèle théorique. Il s'est déroulé durant deux mois en dehors des dimanches dans la tranche horaire 9 heure 17 heure. Le but était d'avoir le dirigeant de l'entreprise sur place. Afin de montrer l'incidence des variables retenus sur la croissance, plusieurs traitements statistiques sont envisagés selon les cas. En l'absence d'une liste exhaustive de la population d'étude, la compilation de données aux sources diverses (Cameroun Zoom et supports publicitaires) nous a conduit à la constitution d'un répertoire de start-up. Cette base d'échantillonnage est attribuable à la restriction de l'administration de notre questionnaire aux villes de Douala, Buea et Bamenda (Ces trois villes regroupent 90% des start-up). En effet, 62 start-up ont été contactées. En retour, nous avons donc disposé de 40 réponses exploitables (16 start-up qui font dans la conception des logiciels et outils internet, 13 start-up qui font dans l'électronique, 3 start-up qui font dans la santé-biotechnologie et 8 start-up qui dans le E-commerce) avec des taux de réponse se situant aux alentours de 89%. Les tests statistiques réalisés sont : le test de comparaison des moyennes et l'analyse de la variance à un facteur. Le traitement s'est fait quant à lui à partir du Logiciel d'analyse des données SPSS. Après avoir décrit la méthodologie employée pour répondre à ces objectifs, nous passons à la présentation des mesures des variables.

### **3.2. Les variables**

#### **3.2.1. Variable expliquée : la croissance**

Janssen (2005) montre dans une étude faite sur 150 PME belges que les facteurs explicatifs de la croissance en termes d'emploi sont différents de ceux de la croissance en termes de chiffre d'affaires. Dans cette recherche, la croissance dépend uniquement de facteurs relatifs aux caractéristiques de l'entreprise (indépendance et location des bâtiments) et de l'environnement économique (infrastructure de transport et de communication) alors que la croissance des effectifs dépend toujours des caractéristiques de l'entreprise (taille de la société) mais aussi de celles du dirigeant (sexe et expérience entrepreneuriale) mais plus du tout de celles de l'environnement.

Une étude réalisée par Weinzimmer, & al., (1998) affirme que 83% des recherches identifiées dans la littérature utilisent le chiffre d'affaires comme indicateur et que les trois





quarts d'entre elles l'utilisent même comme unique indicateur. Une autre étude plus récente réalisée par Janssen (2005) confirme quant à elle que les deux indicateurs les plus utilisés sont bien le chiffre d'affaires (55% des recherches) et les effectifs (59%). D'après cet auteur, ceci s'explique notamment par le fait que ces deux critères permettent d'atteindre un double objectif : un objectif sociétal via le critère de l'emploi et un objectif en adéquation avec la vision du dirigeant via la notion de chiffre d'affaires. Kouame (2012) propose quant à elle d'appréhender la croissance des jeunes entreprises innovantes au travers de plusieurs indicateurs qui allient à la fois les performances financières, la croissance et la performance en termes de création d'emplois (l'effectif, le bénéfice, l'actif, le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation, la valeur ajoutée, la capacité d'autofinancement, la productivité du capital financier, le score de, la rentabilité économique et la rentabilité financière). De tout ce qui précède, l'utilisation du chiffre d'affaires et de l'effectif comme indicateurs de croissance dans les start-up peut se révéler pertinente.

Finalement, même si différents indicateurs sont proposés dans les recherches pour appréhender la croissance des start-up, il semble que l'effectif et le chiffre d'affaires restent les indicateurs les plus utilisés et que leur bien-fondé soit tout de même démontré. Une étude réalisée en 2013 sur la même population de 2703 start-up soutenues par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche que celle utilisée pour un travail doctoral a permis de confirmer ce point (Tarillon, & al., 2013). Nous allons mettre en avant dans cette étude le rôle fondamental du chiffre d'affaires et de l'effectif comme des indicateurs de croissance puisque ceux-ci décrivent bien les entreprises qui ont connu les plus grandes réussites.

### **3.2.2. Variables explicatives**

- **L'endettement :**

Toute start-up qui se lance ne peut éviter de créer de la dette. Car pour développer sa croissance, il lui est nécessaire d'investir. Mais celle-ci doit être maîtrisée. Il y a effet différents types de dettes, qui correspondent à des projets à court, moyen et long terme. D'un entrepreneur à l'autre, le risque ne sera pas le même. Par ailleurs, il est souvent difficile, pour les entreprises, de s'appuyer uniquement sur les banques. Ces dernières ne prennent que rarement des risques surtout lorsque les taux sont bas, comme aujourd'hui. Nous considérons donc à la fois le montant des dettes à court terme et le montant des dettes à long terme. Ces mesures sont classiques dans la littérature et ont été utilisées par Jensen et al. (1992),



Crutchley, & al. (1999), Jagannathan, & al. (2000), Gugler & Yurtoglu (2003). Nous proposons mesurer la dette totale (dettes à court terme et à long terme) par rapport au total de l'actif.

- **La structure juridique :**

Cette variable (qualitative) est mesurée par la forme juridique que peut prendre une entreprise selon les normes OHADA. Elle est classée en six grandes catégories après dépouillement du questionnaire selon l'effectif des entrepreneurs en vue de faciliter les analyses. Ainsi, cette variable prend la valeur 1 pour les entreprises individuelles, 2 pour les Sociétés en Nom Collectifs (SNC), 3 pour les Sociétés Anonymes (SA), 4 pour les Sociétés en Commandite Simple (SCS), 5 pour les Sociétés à Responsabilités Limitée (S.A.R.L) et 6 pour les coopératives.

- **L'équipe dirigeante :**

Cette mesure est utilisée par les auteurs comme Michel & Hambrick (1992), de Murray (1989) pour apprécier l'équipe dirigeante. Certains auteurs utilisent (Leconte & Forgues, 2000) la compétence de l'équipe dirigeante. Compétences attachées à la nature collective de l'équipe leur sont utiles comme, par exemple, l'animation de réunion et la communication. Nous les qualifierons de compétences sociales. Lors de notre étude qualitative, nous avons constaté qu'il était très facile pour le dirigeant d'estimer l'équipe dirigeante par sa taille. Pour Hambrick & Mason (1984), la taille de l'équipe dirigeante est composée de l'ensemble des personnes qui travaillent dans une entreprise et participent à la prise de décision. Ces décisions satisfont trois impératifs : dynamiser le corps social dans toutes ses composantes, adapter l'entreprise aux mutations de l'environnement et maximiser la rentabilité de l'action. Nous avons donc choisi de retenir cette mesure.

## **4. Résultats et interprétations**

### **4.1. La réalité des caractéristiques de nos start up**

Dans ce paragraphe, il est question de présenter les réalités du terrain relatives aux mécanismes de gouvernance et la croissance. Un peu plus haut et d'après la littérature, nous avons retenu les variables comme l'endettement, la structure juridique et l'équipe dirigeante influençant la croissance.

Aussi, l'échantillon est composé des petites et des moyennes entreprises innovantes du point de vue de leur effectif salarié. On remarque en particulier que les start-up dont la taille est petite (moins de 10 salariés) sont au nombre de 3. Celles qui sont moyennes représentent à



elles seules plus de la moitié de l'échantillon, soit en réalité 97,5%. Nous constatons alors que les moyennes entreprises innovantes (ME) sont plus nombreuses que les PE (les Petites Entreprises). On retrouve 32,5% de start-up qui font dans l'électronique et l'énergie, 20 % dans le e-commerce, 7,5 % dans la santé-biotechnologie et 40% dans la conception des logiciels et outils internet. Sur l'ensemble de notre échantillon, les dirigeants salariés ne représentent que 22,5% contre 77,5% des dirigeants propriétaires. Ce qui est tout à fait normale car nous sommes en présence des ME et des PE. Les promoteurs des start-up dirigent eux même leur entreprise afin de limiter leur coût et atteindre les objectifs selon leur volonté. Concernant les mécanismes de gouvernance, nous constatons que la plupart des start-up ont un nombre de personne réduit dans l'équipe dirigeante (entre 1 et 4 personnes dans l'équipe soit 67,5%). Au terme de l'enquête, 67,5 % des start-up sont des entreprise individuelle, 20 % sont des Société à Non Collectif (SNC) et 12,5 % à Société à Responsabilité Limité (SARL). On peut expliquer cette concentration (entreprise individuelle) par le fait que la plupart des start-up sont dans l'informel et préfèrent rester en marge de l'administration fiscale en refusant d'opter pour les formes classiques. L'analyse descriptive de l'endettement montre que sur l'ensemble de notre échantillon, 33 (soit 82,5%) start-up ont contracté un emprunt bancaire et les autres start-up ne le font pas. En revanche, 77,5 % des start-up font très souvent et toujours recours à l'aide de la famille/des amis (Love Money). Il convient de signaler que 60% se tournent vers les incubateurs. Appréhender par l'effectif, l'échantillon montre qu'il existe une forte hausse de l'effectif (90,00%) dans les start-up. Ce qui est confirmé par l'augmentation rapide du chiffre d'affaires soit 85, 00%. Après la description des variables issues de l'opérationnalisation des concepts, c'est à dire celles relatives aux mécanismes de gouvernance et à la croissance des start-up, nous pouvons aisément procéder à l'analyse des résultats qui devra nous permettre d'infirmer ou de valider les hypothèses formulées au départ.

#### **4.2 Spécification du modèle**

Le deuxième objectif de notre travail est de vérifier s'il existe une relation significative entre les mécanismes de gouvernance et la croissance des start-up camerounaises. Ces mécanismes sont : l'endettement (H1), la structure juridique (H2) et l'équipe dirigeante (H3). Afin de tester nos hypothèses, nous avons utilisé l'analyse de la variance à un facteur, les analyses de corrélations et de régression. En effet, nous avons fait appel à un test statistique intégrant dans sa détermination trois ou variables nominales et les variables d'échelle d'intervalle : l'analyse de la variance à un facteur. Les présentes variables satisfaisant cette exigence, nous testerons



l'hypothèse nulle d'absence de relation et donc d'indépendance. L'étude des corrélations apparaît comme un test initial de liaisons supposées. Les liens ainsi repérés appelant à une analyse complémentaire, la régression apparaît être un complément nécessaire à l'analyse afin de déterminer l'importance et la signification de la contribution des phénomènes supposés agir sur la croissance des start-up. Dans ce travail, il est difficile d'inclure toutes les variables indépendantes pour présenter et d'interpréter l'équation de régression multi variée. Comme nous l'avons dit plus haut, la variable « Structure juridique » a été mesurée avec les valeurs nominales. Or il n'est pas possible de mélanger les variables nominales et les variables d'échelle d'intervalle pour présenter une régression multi variée. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes limités à faire une analyse une régression simple pour les hypothèses H1 et H3 et l'analyse de la variance à un facteur pour H2.

Aussi concernant la première hypothèse (H1), le coefficient de corrélation de Pearson de 0,814 est significatif au seuil de 0,000. Ainsi, il existe une relation positive entre les variables concernées : l'endettement et la croissance. De plus, le signe de la corrélation n'est pas en contradiction avec la formulation de l'hypothèse. Nous avons donc effectué une analyse de régression linéaire en considérant l'endettement comme la variable explicative de la croissance des start-up. Les résultats de cette régression confirment le caractère déterminant de cette association. En effet, cette valeur est nettement supérieure au seuil de 0,5. Ce résultat signifie que 66,3 % de la variation dans la croissance des Start up est expliquée par la variation de l'endettement. La régression est de bonne qualité avec un  $F = 74,754$  et significatif au seuil de  $p = 0,000$  pour 1 à 38 degrés de liberté. Les valeurs (t) de Student sont bien élevées et le test statistique montre que la constante et le coefficient de régression de la variable explicative sont significativement différents de zéro au seuil de 0,000 (confère tableau1).

**Tableau 1 : modèle de régression entre l'endettement et la croissance des start-up camerounaises**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification	
1	Régression	24,381	1	24,381	74,754	0,000
	Résidu	12,394	38	,326		

**Source** : nos analyses



On peut alors dire que la croissance des start-up au Cameroun est fonction linéaire positive de l'endettement. Le modèle de régression entre la croissance et l'endettement est représenté par l'équation suivante : Croissance des Start up = 1,120+ 0,814 l'endettement +  $\epsilon^3$

Dans le cas de notre deuxième hypothèse (H2), avant de tester les différences éventuelles entre les moyennes, l'on doit juger au préalable de l'homogénéité des variances à l'aide du test de Levene afin de voir si l'ANOVA est interprétable. C'est le cas lorsque la probabilité du test de Levene est supérieure à 0,05. Levene teste donc l'hypothèse selon laquelle les variances ne sont pas égales. Ainsi, nous observons que le Levene vaut 0,547 et qu'il n'est pas significatif (0,583) ; ce qui suppose qu'il y a égalité entre les variances. Eu égard à ce résultat, la valeur observée du test F est de 0,198. Ce test est significatif au seuil  $P=0,821$  supérieur au seuil minimum requis de 0,05 pour 2 à 39 degrés de libertés (confère tableau 2).

**Tableau 2 : Résultat de l'analyse de la variance entre la structure juridique et la croissance**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,423	2	,212	,198	,821
Intra-groupes	39,565	37	1,069		
Total	39,989	39			

Source : Nos analyses.

Par conséquent, on doit rejeter l'hypothèse nulle et admettre que la structure juridique a une influence sur la croissance mais celle-ci est négative. Ainsi **l'hypothèse deux est infirmé**.

Enfin pour l'hypothèse trois (H3), La lecture des résultats montre que le  $R^2$  du modèle de régression linéaire donne une valeur de 0,443 ce qui signifie que le modèle de régression explique 44,3 % de la variation de la croissance des start-up. Le coefficient de corrélation est  $R= 0,676$  ce qui indique une relation forte entre l'équipe dirigeante et la croissance des Start up. Le test de robustesse de ce modèle de régression est de bonne qualité dans l'ensemble. Car nous avons un  $F= 32,053$  et qui par ailleurs est significatif au seuil de 0,000 pour 1 à 38 degré de liberté. On peut remarquer que le coefficient de régression de la variable explicative (l'équipe dirigeante) a une valeur (t) de Student supérieure à 2, soit 5,662. On note par ailleurs que ce coefficient de régression est significativement différent de zéro comme l'atteste le test de la valeur de (t) avec une signification de 0,000 (confère tableau 3).

<sup>3</sup>  $\epsilon$  représente la marge d'erreur



**Tableau 3: modèle de régression entre l'équipe de direction et la croissance des start-up camerounaises**

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	18,297	1	18,297	32,053	0,000
	Résidu	12,394	38	,571		

**Source** : nos analyses

Partant de ces résultats et vu la valeur du F de Fisher et sa significativité, nous pouvons avancer avec un risque de 5 % de nous tromper que l'équipe dirigeante influence positivement la croissance des start-up. Ainsi, le modèle de régression entre la croissance des start-up et l'équipe dirigeante se présente de la façon suivante : La croissance des Start up = 0,676 de l'équipe dirigeante -2,692 +  $\epsilon$

### 5. Interprétation des résultats et implication managériale

S'inscrivant dans un courant de recherche qui envisage les facteurs qui expliquent la croissance des start-up (Dahlqvist, & al., 2000; Smallbone & Wyer, 2006 ; Janssen, 2011 ; Labex Entreprendre, 2012), nos résultats montrent au fil du temps l'influence des mécanismes de gouvernance sur la croissance des Start up. Notre modèle a été élaboré en reprenant trois catégories de mécanismes de gouvernance mise en avant par Janssen, (2011) et Benslimane, & al., (2009).

En effet, nos résultats nous révèlent dans un premier temps une influence positive de l'endettement sur la croissance des start-up. Ces résultats vont globalement dans le même sens que ceux de Ginglinger, (1991) qui a montré que l'endettement est un moyen de soutenir l'activité, d'améliorer la productivité et de stimuler la croissance économique des jeunes entreprises. La demande de crédit par l'entreprise permet de booster son investissement et donc sa production. Aussi lors de notre étude exploratoire un dirigeant a clairement répondu que : *''C'est grâce à la présence des investisseurs externes, des incubateurs, et les banques que nous parvenons à joindre les deux bouts. Car ceux-ci, voyez-vous, sont d'une aide inestimable allant de la location de l'espace de travail jusqu'à l'approvisionnement des datas internet qui constituent pour nous notre matière première.''* Ce verbatim vient donc conforter nos résultats.

Dans un deuxième temps, nos résultats nous montrent l'influence négative de la structure juridique sur la croissance des start-up. Ces résultats viennent corroborer les résultats de l'étude du Labex Entreprendre, (2012) qui portent sur des entreprises innovantes incubées. Les résultats soulignent l'impact de la structure juridique sur la croissance et montrent que pour une entreprise innovante, le fait d'être structurée en Société à Responsabilité Limitée



(SARL) a un impact négatif sur la croissance. Au contraire, ce sont les Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés Anonymes Simplifiées (SAS) qui connaîtraient la croissance la plus importante. Grundei & Talaulicar (2002), tout en allant dans le même sens que les recherches citées précédemment, précisent que cette corrélation observée entre structure juridique et croissance peut être envisagée au travers de la structure de gouvernance mise en place. Selon eux, une forme juridique spécifique signifie une structure de gouvernance particulière (par exemple, en France, une SA doit obligatoirement mettre en place un conseil d'administration), qui va elle-même influencer la croissance.

Enfin, nous constatons une influence positive de l'équipe dirigeante sur la croissance des start-up. Ces résultats se rapprochent des études de Douglas, (2013) qui mettent en évidence une relation positive entre l'équipe dirigeante et la croissance de son entreprise. De la même manière, un start-upper camerounais nous affirme que : *'La présence d'une équipe de direction a considérablement milité en faveur de la croissance de notre start-up (Njorku) car de cette manière, non seulement chacun apporte son expertise en y mettant considérablement du sien mais également, y'a un souci de bien faire, de voir l'entreprise grandir'*.

Ce travail axé sur l'analyse des mécanismes de gouvernance sur la croissance des start-up s'insère dans le champ de la littérature financière sur la gouvernance des entreprises. Sur le plan théorique, c'est une recherche sur la gouvernance des entreprises qui vient compléter les études existantes dans le contexte camerounais. Le lien direct entre les différents mécanismes retenus et la croissance dans un contexte où les start-up sont créés chaque jour. Ce travail permet non seulement de valider sur le terrain camerounais, certaines hypothèses déjà testées sur d'autres terrains mais, fourni aussi l'une des premières analyses formelles de l'influence des principales variables retenues sur la croissance dans notre contexte. Sur le plan managérial, la validation de notre modèle conceptuel implique que les variables comme l'endettement et l'équipe dirigeante influencent positivement la croissance, ainsi, au regard de l'influence de ces différents facteurs, nous suggérons aux managers d'être à l'écoute de l'équipe dirigeante. Cela revient à satisfaire leurs désirs en matière de prise de décision. Les managers doivent maîtriser leurs croissances. En fait, avant de prendre les décisions, les managers doivent aussi s'assurer de la réduction de la dette et de l'augmentation des projets d'investissements. Sur le plan méthodologique, cette recherche a utilisé les méthodes qualitative et quantitative pour expliquer la croissance des start-up camerounaises. La combinaison de ces méthodes a permis de produire les données plus pertinentes et plus riches.





## Conclusion

Parvenu au terme de ce travail qui a pour thématique « les mécanismes de gouvernance et la croissance des start-up camerounaises », il serait intéressant de faire un bilan sur cette étude. En effet, pour cette recherche, nous avons retenu les mécanismes liés à la gouvernance d'entreprise pour expliquer la croissance des start-up camerounaises. À ce sujet, la littérature financière nous a amené à analyser le potentiel explicatif des théories retenues. Dans ce sens, nous convenons avec Charreaux (2011) que les mécanismes de gouvernance peuvent être perçus comme des facteurs facilitant le développement des compétences et aidant à la construction de nouvelles options stratégiques. Ceci se fait dans le but de créer de la valeur pour les dirigeants et fondateurs.

Ainsi, sur la base d'analyses approfondies de la littérature et des différents entretiens réalisés auprès de quelques directeurs, nous avons établi des liens positifs entre l'endettement, la structure juridique, l'équipe dirigeante et croissance des start-up. À l'issue de ces tests statistiques la première et la troisième relations (H1 et H3) ont été validées.

Au Cameroun, les managers doivent profiter de leur position pour pouvoir s'endetter et faciliter ainsi l'investissement. En plus, les start-up qui regroupent quelques personnes dans l'équipe dirigeante présentent de fortes aptitudes à se développer rapidement. Toutefois, nous remarquons que la présence de plusieurs directeurs propriétaires dans les start-up booste la croissance de ces dernières.

Malgré la pertinence des résultats, notre travail n'est pas exempté de limites. En effet, comme le note Charreaux (1999), « la complexité de la théorie financière induit difficilement des retombées immédiatement opérationnelles, sous forme de règles ou d'outils simples. ». C'est à notre avis une limite à cette recherche. La seconde limite est liée à la non prise en compte d'autres mécanismes de gouvernance. La recherche aurait été plus intéressante si on avait étudié en sus l'influence des autres mécanismes de gouvernance à l'instar des autres parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés) ; du marché, du niveau d'innovation sur la croissance. De plus, une étude de l'influence du profil du dirigeant lui-même sur la croissance des start-up serait d'un grand intérêt. Ces limites ouvrent des voies vers des pistes de recherches futures. Il serait donc intéressant d'aborder le sujet autrement. Ce travail ouvre en outre des perspectives intéressantes en matière de recherches. En effet, l'étude peut être orientée dans le même sens, mais avec des mécanismes de gouvernance suscités qui n'ont pas été mises en relation avec la croissance.



## Référence bibliographique

- Albert, P. (2000). L'essence des nouvelles entreprises technologiques. In *Les start-up hightech : création et développement des entreprises technologiques* (p. 1-14). Paris : Dunod.
- Aglietta, M. (2001). *Finance, croissance et cycles*. Collection Repères, Paris, 122p.
- Bekolo, C. (2003). Réseaux relationnels et relais entrepreneuriaux dans le processus de création d'entreprises. 8es journées scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie, Université de Rouen. In Bekolo, C., & Beyina, E. (2009). *Le financement par capital risque dans les pme innovantes : le cas spécifique des pme innovantes camerounaises*. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2009-1-page-169.htm>
- Belouard Nabil, A. & Seder salim, (2002). *Structure du capital et de la performance des PME algériennes*. Université de Boumerdès et Ecole supérieure de commerce d'Alger
- Belletante, B., Levratto, N. et Paraque, B. (2001). *Diversité économique et mode de financement des PME*, L'Harmattan, Paris.
- Benslimane, S., Gallié, E.-P., & Guichard, R. (2009). *Economic impacts of public subsidies on young innovating SME's performances : the case of the French National Competition for creation of New Technology-based Firms*. Cahier de Recherche Université Paris Dauphine - Institut pour le Management de la Recherche et de l'Innovation, (2009-05).
- Cerrada, K., & Janssen, F. (2006). *De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique*. *Revue Internationale P.M.E.*, 19(3-4), 163-193.
- Charreaux, G. (1994). *Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise*. *Revue d'économie financière*, 31, 49-79.
- Charreaux, G. (1998). *Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises*. *Papier de recherche du GREGO*, 32.
- Charreaux, G. (1999). *La théorie positive de l'agence : lecture et relecture...* In G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* (p. 61-141). *Economica*.
- Charreaux, G. (2008). *A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale*. *Economies et Sociétés*, (19), 18311868.
- Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale*, (1110402).
- Chua, J.H., Steier, L.P. et Chrisman, J.J. (2006). *How family firms solve intra-family agency problems using interlocking directorates : an extension*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 777-783.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2010). *On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital*. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610-626.
- Dahlqvist, J., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). *Initial Conditions as Predictors of New Venture Performance: A Replication and Extension of the Cooper et al. Study*. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(1), 1-17.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). *Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms*. *Journal of management*, 28(3), 387-412.
- Douglas, E. J. (2013). *Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth*. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633-651.
- Ellerup Nielsen, A.; Thomsen, C. (2009). *Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers*. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18, Iss. 1, p.83, 11p.



- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *JL & Econ.*, 26, 301.
- Feeser, H. R. & Willard, G. E. (1990). Founding strategy and performance: A comparison of high and low-growth high-tech firms. *Strategic Management Journal*, 11, 87-98. In E. B. Roberts (1991). *Entrepreneurs in high technology*. Oxford University press.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Feudjo, J.R. (2006). Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant. *La revue des sciences de gestion*, 3(219), 115-128.
- Ginglinger, E. (1991). *Gestion financière de l'entreprise*. 5ème édition Dunod, Paris,
- Grundeï, J., & Talaulicar, T. (2002). Company law and corporate governance of start-ups in Germany: Legal stipulations, managerial requirements, and modification strategies. *Journal of Management and Governance*, 6(1), 1-27.
- Gugler, K. Yurtoglu B. B. (2002). Corporate governance and dividend pay-out policy in Germany. *European Economic Review* 47 (2003) 731 – 758.
- Hamadou Boukar, (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 237-238*, 75-83.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Janssen, F. (2005). La conceptualisation de la croissance : l'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils représentations interchangeable d'un même phénomène ? *Gestion 2000*, 22(6), 267-291.
- Janssen, F. (2011). La croissance de l'entreprise : Une obligation pour les PME ? (De Boeck.).
- Jensen, G. R., Solberg, D. P., & Zorn, T. S. (1992). Simultaneous Determination of Insider Ownership, Debt, and Dividend Policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 27(2), 247-263. <http://dx.doi.org/10.2307/2331370>.
- Jensen, M. C. (1993). The modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Julien, P. A. (2000). Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs. Présenté à Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier.
- Kerzabi, A. & Boussadia, H. (2009). Gouvernance d'entreprise et contrôle du dirigeant : Cas de l'entreprise publique algérienne. *Revue Valaque d'Etudes Economiques*, 4.
- Khiari, S., Khelil, N., Zouaoui, M., & Smida, A. (2011). Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI). Approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(3), 33-65.
- Kouame, D. S. (2012). Les facteurs de succès ou d'échec des jeunes entreprises innovantes françaises, selon leurs modes de financement et de gouvernance. Université de Lorraine - CEREFIGE.
- Labex Entreprendre. (2012). Analyse de la trajectoire de développement des entreprises incubées à LRI (p. 176). Université de Montpellier.
- Leconte, P. & Forgues, B. (2000). Les dirigeants face à la gestion des compétences. *Revue Française de Gestion*, 127, 119-130.
- Little, T. D. (2013). *Longitudinal Structural equation modeling*, (1st ed.), New York, NY, Guilford, in Adam Novotry et al. (2020). *Research handbook on start-up incubation ecosystem*.



- Manigart, S., & Wright, M. (2013). Reassessing the relationships between private equity investors and their portfolio companies. *Small Business Economics*, 40(3), 479-492.
- Mayegle, Francois-Xavier. (2014). Rapid growth of new companies in under developed countries and influencing factors: The case of Cameroon. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol II.
- Michel, J., & Hambrick, D. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35: 9-37.
- Mimoun Bakhtaoui & Nisrine Ouriachi, (2020). L'Audit interne mécanisme de gouvernance des EEP au Maroc : Etat des lieux. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 12 : Spécial JIREF & CCA, 83-110.
- Murray, A. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- Myers, S. C. & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, June, vol.13, Issue 2, pp.187-220.
- Ndangwa, L., Sonna, F.D. & Djeumene, P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *La revue des sciences de gestion*, (223), 75-85.
- Nègre, C. (1997). La croissance de l'entreprise. *Revue française de gestion*
- Ngok Evina, J.F. & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, 3(219), 89-98.
- Ngok Evina, J.F. (2010). Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux. *La revue des sciences de gestion*, 3-4(243-244), 53-62.
- OCDE. (2004). Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (p. 74).
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. Oxford: B. Blackwell.
- Pérez, R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise (Repère)*. Paris, La Découverte, 22-38
- Saty Kouame, D. (2012). Le financement, levier de performance des jeunes entreprises innovantes. <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2012-4-page-7.htm>
- Starbuck, W.H. (1976). *Organizations and their environments*. In Takoudjou Nimpa, A. & Djoutsa Wamba, L. (2011). L'impact du micro-crédit sur la croissance organique des très petites entreprises camerounaises. <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2011-2-page-79.htm>.
- Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. v. (2005). Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 519-541.
- Tarillon, C., Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2013). Les jeunes entreprises innovantes accompagnées par le MESR : que deviennent-elles 5 ans après leur création ? (p. 27). Présenté à 8ème Congrès AEI : l'écosystème entrepreneurial, enjeux pour l'entrepreneur, Fribourg.
- Tarillon, C., Grazzini, F., & Boissin, J.-P. (2014). Croissance et structure de gouvernance des startups : une lecture en termes de gouvernance coercitive et cognitive. Présenté à 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir.
- Touna Mama (2008). *L'économie camerounaise, pour un nouveau départ*. Yaoundé, Afrédis, Africaine d'édition, 472 p.
- Ubasaran, Deniz, Lockett A., Wrigth M., & Westhead P. (2003). Entrepreneurial founder teams : factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107-128.
- Verna G. (1994). Croissance ou survie? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du tiers-monde ?. *Gestion* 2000,



Ward, E. A. (1993). Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers. *Journal of Small Business Management*, 32-38.

Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., & Freeman, arah . J. (1998). Measuring organizational growth : Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235–262.

Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.

Wiersema, M. & Bantel, K. A. (1992), Démographie de l'équipe de direction et changement d'entreprise. *L'Academy of Management Journal* 35 (1), 91-121.