



ESJ Humanities

## La Pérennité Concurrentielle de la Petite et Moyenne Entreprise Camerounaise: Enjeux, Défis et Perspectives

*Gnigninikoup Isoffa, Docteur ès Sciences de Gestion*  
Université de Dschang, IUT-FV de Bandjoun, Cameroon

[Doi:10.19044/esj.2022.v18n26p145](https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n26p145)

Submitted: 04 June 2022  
Accepted: 11 August 2022  
Published: 31 August 2022

Copyright 2022 Author(s)  
Under Creative Commons BY-NC-ND  
4.0 OPEN ACCESS

*Cite As:*

Isoffa G. (2022). *La Pérennité Concurrentielle de la Petite et Moyenne Entreprise Camerounaise: Enjeux, Défis et Perspectives*. European Scientific Journal, ESJ, 18 (26), 145. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n26p145>

### Résumé

La question de la pérennité concurrentielle est aujourd'hui au centre de toutes les stratégies concurrentielles. Longtemps fondé sur une logique transactionnelle qui implique une élimination des moins compétitifs par les plus compétitifs, l'avantage concurrentiel au regard de la réalité économique actuelle semble avoir une assise plutôt relationnelle. Si non comment pouvons-nous expliquer la pérennité concurrentielle des petites et moyennes entreprises face à une concurrence féroce des grandes entreprises dans un contexte de globalisation concurrentielle. Cette étude est centrée sur la compréhension des facteurs qui expliquent la pérennité concurrentielle des PME au Cameroun. Nous avons procédé à travers une analyse qualitative à des entretiens avec des hauts responsables de 18 PME du Cameroun. Il ressort de l'analyse des informations recueillies que l'avantage concurrentiel des PME camerounaises fondé sur des facteurs classiques comme l'innovation, l'accès au capital financier, l'accès au marché est réel. Cependant le paramètre central qui explique la pérennité concurrentielle est relationnel et fondé sur une coopération entre les PME concurrentes. Nous avons mis en évidence trois types de coopérations au sein des PME camerounaises concurrentes: une coopération sociale entre les PME dont les responsables ont des antécédents sociaux ; une coopérative géographique entre les PME ayant un marché commun ; une coopération économique entre des PME éloignées socialement et géographiquement. C'est cette coopération concurrentielle qui fonde l'avantage concurrentiel au plan stratégique par une stabilisation de l'environnement concurrentiel immédiat et au plan opérationnel par la gestion

de la clientèle.

---

**Mots-clés:** Petite et moyenne entreprise ; pérennité concurrentielle ; coopération concurrentielle

---

## **Understand the Competitive Sustainability of the Cameroonian Small and Medium Enterprise**

*Gnigninikoup Issofa, Docteur ès Sciences de Gestion*  
Université de Dschang, IUT-FV de Bandjoun, Cameroon

---

### **Abstract**

The question of competitive sustainability is now at the center of all competitive strategies. Long based on a transactional logic that involves the elimination of the least competitive by the most competitive, competitive advantage with regard to the current economic reality seems to have a rather relational basis. If not, how can we explain the competitive sustainability of small and medium-sized enterprises in the face of fierce competition from large companies in a context of competitive globalization. Our study focuses on understanding the factors that explain the competitive sustainability of SMEs in Cameroon. It emerges from the analysis of the information collected that the competitive advantage of Cameroonian SMEs based on classic factors such as innovation, access to financial capital, access to the market is real. However, the central parameter that explains a long-term competitive advantage is relational and based on cooperation between competing SMEs. We have highlighted three types of cooperation within competing Cameroonian SMEs: social cooperation between SMEs whose managers have a social background; geographical cooperation between SMEs having a common market; economic cooperation between socially and geographically distant SMEs. It is this competitive cooperation that establishes competitive advantage at the strategic level by stabilizing the immediate competitive environment and at the operational level through customer management.

---

**Keywords:** Small and medium enterprise; competitive sustainability ; competitive cooperation

## Introduction

La petite et moyenne entreprise représente le centre névralgique de l'économie mondiale <sup>1</sup>(United Nations, 2005). Si depuis 1972 (Lindberg & Cohn, 1972) et un peu plus récemment (Knight, 2000) il était reconnu des différences entre le style de gestion des grandes entreprises et celui des PME, les recherches en marketing dans les PME ont cependant connu une longue influence des connaissances issues des analyses propres à la grande entreprise (Chaston and Mangles, 2002). La principale question de recherche porte à cette époque sur les éléments absents ou qui font barrière à la pratique du marketing par les PME eu égard à leur incapacité à appliquer les concepts développés par des recherches au sein des entreprises de grandes tailles (Brooksbank, 1999) et donc de justifier d'un avantage concurrentiel. Les principes de base du marketing sont supposés scientifiques donc universels, applicables simultanément aux grandes entreprises et aux petites entreprises (Siu and Kirby, 1998).

L'étude fondamentale de Reijonen en 2010 marque une rupture fondamentale en soulignant une différence fondamentale des pratiques du marketing entre les entreprises selon leurs tailles (Reijonen, 2010). La PME dispose de ses propres logiques de marketing qu'il faut explorer et expliquer. Avant cet auteur, Simpson et Al. (2006) examinant les définitions du mot « marketing » existant dans la littérature soulignaient une carence de définition propre à la PME. Cette carence fait de la PME un objet d'étude très peu exploré sous l'angle des pratiques marketings. L'enjeu des recherches sur le contenu marketing des pratiques des PME est d'avantage capital car il constitue un sujet de débat ardent entre les chercheurs et les chefs d'entreprises depuis plus de 20 ans (Gilmore et al., 2001).

Si l'avantage concurrentiel est reconnu comme élément déterminant dans la lutte concurrentielle (Prasanna et Al. ; 2021 ; Sibel A. ; 2015), la question de la pérennité du-dit avantage reste très peu examinée dans la littérature. Une bonne gestion des facteurs sources de l'avantage concurrentiel devrait permettre aux managers des PME non seulement de créer l'avantage mais surtout de les maintenir sur le long terme. La pérennité de l'avantage concurrentiel est une des critiques majeures du modèle de référence des cinq forces de Porter (1980) que les modèles matriciels prétendent combler. Mais

---

<sup>1</sup> Elle représente en suisse, plus de 99 % des entreprises (Portail PME ; 2019) ; En Inde, la PME emploie 40 % de la main d'œuvre et contribue à hauteur de 45 % à la production industrielle (Trivedi Jay, 2013) ; La petite entreprise représente 99,7 % du marché de l'emploi aux Etats-Unis (Shiina Pai, 2017). Au Nigeria les données de base sur les entreprises de 2012 classent dans la catégorie des PME 17 284 671 entreprises ; ces PME emploient 32 414 884 personnes et contribuent à hauteur de 46,54 pour cent au produit national brut (Alochenu J. 2014).

les éléments palliatifs de ces derniers modèles sont plus exploitables dans le cadre des grandes entreprises que dans des petites et moyennes entreprises.

Cet ensemble des considérations fonde notre question fondamentale de recherche que nous formulons comme suit : ***comment comprendre la pérennité concurrentielle des PME camerounaises en contexte de globalisation ?***

Cet article s'articule autour de trois points : Premièrement il interroge la littérature afin d'explorer les concepts d'avantage concurrentiel et circonscrire la notion de PME ; l'occasion sera aussi saisie pour examiner les sources de l'avantage concurrentiel des PME. Deuxièmement il est consacré aux considérations méthodologiques pour finir par les résultats ainsi que la discussion de ces résultats.

### **I- L'avantage concurrentiel de la PME : un concept, plusieurs sources.**

Selon Sibel (2015) la théorie de l'avantage concurrentiel trouve son origine dans les travaux des auteurs classiques comme Adam Smith et David Ricardo. Cette théorie va connaître un apogée avec les travaux de Micheal Porter en 1980. Cependant, on enregistre une divergence scientifique sur la nature du concept d'avantage concurrentiel. Cette divergence est selon Sibel (2015) à l'origine d'une absence de définition consensuelle. Nous faisons dans les lignes suivantes un effort de synthèse des définitions du concept d'avantage concurrentiel, de la notion de PME et en fin nous explorons les sources de l'avantage concurrentiel de la PME.

#### **I.1- Définition de l'avantage concurrentiel**

L'avantage concurrentiel d'une entreprise a été longtemps réduit à la compétitivité du produit (Kumar and Motwani, 1995). Ainsi, lorsque le produit d'une entreprise est préféré sur un marché, ladite entreprise dispose d'un avantage concurrentiel. Cette conception de l'avantage concurrentiel est fragile de nos jours avec la globalisation économique. Les mutations fréquentes des besoins des consommateurs suite à la porosité des frontières économiques obligent les entreprises à trouver un autre fondement de l'avantage concurrentiel. Une évolution sensible est à relever dans la conception de O'Farrell P. et Hitchens D. (1988) pour qui, la compétitivité du produit incorpore un indicateur du niveau de marketing et de management. Pratten (1991) va plus loin en indiquant que la compétitivité du produit englobe l'efficacité de la production, l'expérience marketing et des faibles coûts administratifs.

Toutes les approches ci-dessus examinent le produit comme l'unique encre de l'avantage concurrentiel. Hors l'importance du produit dans le mix marketing de nos jours est réelle, mais étroite et conditionnelle. Dans une conception plus ouverte, Altenbourg et al. (1998), pensent que la compétitivité

des entreprises est la capacité à soutenir une position sur un marché, notamment en fournissant des produits de qualité dans les délais et à des prix compétitifs grâce à l'acquisition de la flexibilité, une réaction rapide aux changements de la demande et grâce à une gestion réussie de la différenciation des produits, par la constitution d'une capacité d'innovation et d'un système de commercialisation efficace. Cette définition est originale non seulement par la prise en compte du concept de marché mais surtout la nature fondamentalement changeante de ce marché. Ainsi l'avantage concurrentiel est une résultante d'une bonne gestion du changement. Nous sommes ici dans le sillage des travaux Porter (1980) pour qui l'avantage concurrentiel est la résultante d'une stratégie. Les analyses de Porter (1980) représentent selon Kemp et Gibcus (2003), le paradigme dominant dans le champ de la stratégie. La stratégie concurrentielle est la capacité d'une entreprise de mener ses activités d'une façon distincte non accessible aux concurrents (Ylvijo K. et E. Osomani E. (2013). Porter (1980) distingue trois grandes stratégies de lutte concurrentielle à savoir la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de concentration. Les avis sont divergents dans la littérature en ce qui concerne la stratégie pouvant permettre à la PME d'avoir un avantage concurrentiel. Pour certains comme Mumbua (2013) la PME doit adopter deux stratégies à savoir la domination par les coûts et la différenciation. Pour d'autres, il existe une stratégie meilleure pour les PME que l'autre. Selon Dess and Davis (1984) la meilleure option pour les PME est la domination par les coûts. Pelham (2000) ainsi que Julita et Tanjung (2017) pensent plutôt que la meilleure stratégie pour la PME est la différenciation.

Sans toutefois choisir une stratégie particulière, nous concevons l'avantage concurrentiel dans le cadre de ce travail comme la résultante d'une stratégie permettant à une PME de mener une activité non seulement de façon distincte que les concurrents mais surtout avant tout les concurrents.

La pérennité concurrentielle se traduit par le développement d'un avantage concurrentiel durable. Elle peut provenir de la maîtrise d'une source d'avantage concurrentiel et/ou de la création des nouvelles sources.

## **I.2. La PME: conception et rôle en économie camerounaise**

La littérature mentionne deux types d'indicateurs utiles pour définir une PME : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. Il est important de retenir que les deux catégories des indicateurs sont souvent utilisées de façon complémentaire. Les indicateurs quantitatifs les plus courants sont : le nombre d'employés, le montant du capital, la valeur des investissements et la valeur de ventes annuelles (du chiffre d'affaires). Cependant compte tenu des difficultés liées à l'évaluation des investissements, de l'influence de la conjoncture économique sur les ventes, ces deux indicateurs ne sont pas pertinents pour définir la PME.

L'utilisation simultanée du nombre des employés et du montant du capital pouvait donner une précision dans la définition de la PME. Mais l'Agence des Consultants Associés dans son rapport de 2008 relève une divergence significative dans les informations obtenues par usage de ces deux critères au Cameroun. Nous allons dans le cadre du présent travail retenir le critère du nombre des employés car faisant partie de la loi n° 2010/001 DU 13 AVRIL 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

Par ailleurs le nombre des employés de la PME ne fait pas l'unanimité. Pour le Bureau International du Travail (2015), l'effectif des PME varie entre 10 et 250 employés. Cette définition est celle adoptée logiquement par Bello (2009) car ses travaux traitaient une dimension internationale de la PME camerounaise. Sur le plan national, des divergences subsistent. L'effectif des PME au Cameroun selon le Ministère des Petites et Moyenne Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat varie entre 5 et 50 employés. Si l'Institut National de la Statistique du Cameroun (INS) adopte la même borne supérieure de 50 employés, il ne fait pas mention expresse de la borne inférieure. La loi n° 2010/001 DU 13 AVRIL 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun dans ses articles 5 et 6 retient comme effectif pour la PME l'intervalle [6-100]. Nous restons comme mentionné ci-dessus dans le cadre de cette loi pour le présent travail.

Malgré cette difficulté de conception, la PME au Cameroun est au centre du développement économique et social. La promotion de la PME cumule à elle seule deux des sept priorités du document de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté de l'Etat du Cameroun (priorités 3 et 6). Ces priorités sont reprises en grande partie dans la stratégie nationale de développement à l'horizon 2030. Au regard du rôle cérébral de la PME, l'Etat du Cameroun à travers le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'économie sociale et familiale a sollicité l'intervention du Japon pour rédiger un plan directeur de développement de la PME. En 2009, Japan International Cooperation agency a fourni un rapport qui propose l'intervention de l'Etat sur quatre plans : le développement des marchés des PME, l'amélioration de l'accès des PME aux financements, le soutien des PME en matière de management et de développement technologique et l'amélioration de l'environnement des affaires de la PME. Selon ce même rapport et en se basant sur les données de l'Institut National de la Statistique pour la période allant de 1993 à 1999, la PME couvre environ 92 % du tissu économique du pays. Il est donc fondamental d'examiner avec beaucoup d'attention le comportement concurrentiel de la PME.

### **I.3. Les sources de l'avantage concurrentiel de la PME : Dialyse à travers la membrane de la pérennité.**

Au regard du rôle capital des PME dans les économies en développement (Analoui F. and Azhdar K. ; 2003), l'étude de leur avantage concurrentiel est une nécessité. Cette étude doit permettre de modérer le taux élevé de mortalité des PME durant leurs premières années d'existence (Rumanti and Syauta 2013).

Selon Borocki et al. (2019), une bonne évaluation de la position stratégique des PME est vitale puisqu'elles sont confrontées à des défis externes et internes tels que les finances et les ressources humaines. La finance semble donc être un facteur déterminant important de l'avantage concurrentiel de la PME. Sibel (2015) retient l'accès au financement comme un déterminant important de l'amélioration de la compétitivité des PME en Bulgarie. Dans ce même sens (Mambula, 2002) présentent l'accessibilité au marché de crédit comme un paramètre essentiel dans la réduction du coût du capital des PME et permettre ainsi une production avec des coûts faibles. Selon Beck et al. (2008), le développement du secteur financier d'un pays joue un rôle capital dans la croissance des PME.

Dans une étude récente des PME du secteur agricole au Sri Lanka, Prasanna et Al. (2021) à travers une analyse des données primaires de 463 PME ont mis en évidence sept variables stratégiques ayant un impact sur la position concurrentielle : l'innovation en terme de production et de marketing, la participation à des expositions locales, le genre, la position stratégique du marché, la soutenabilité des pratiques d'affaires, l'efficacité marketing et la réputation de l'entreprise avec des services supérieurs. Ces mêmes auteurs exposent sept variables dont la contribution à la position concurrentielle de la PME est marginale : la spécialisation dans la production, l'expérience dans le domaine d'affaire, l'expérience dans la participation aux expositions étrangères, l'accessibilité au marché du crédit, la qualité supérieure du produit, la recherche et le développement, la position stratégique de l'entreprise.

Dans son étude de 2012 au sein des PME en Malaisie, Rosli identifie trois variables ayant un impact fort sur la position concurrentielle des PME : le management, le marketing et la gestion des ressources humaines. La contribution de l'innovation à la position concurrentielle est plutôt moyenne. Certains éléments de l'innovation ont même des contributions faibles ainsi que tous les indicateurs d'orientation globale.

Les résultats de ces études démontrent à suffisance la complexité du concept de l'avantage concurrentiel de la PME. Des éléments comme le financement et l'innovation représentent pour certains des facteurs explicatifs majeurs de la position concurrentielle de la PME. Ces mêmes facteurs donnent pour d'autres une explication mineure voire nulle de l'avantage concurrentiel de la PME. En plus l'accès au financement est présenté dans la littérature

comme un des défis majeure de la PME africaine (St. Pierre J. et Al., 2015 ; Obokoh, 2008). Cette divergence au niveau des vecteurs de l'avantage concurrentiel rend complexe l'explication de la pérennité de l'avantage concurrentiel de la PME. Aussi les principaux résultats des études ci-dessus se fondent sur une lecture transactionnelle de la concurrence qui implique une élimination des moins compétitifs. Si nous inscrivons le taux élevé de mortalité infantile (Rumanti and Syauta 2013) des PME dans cette logique, la question demeure posée quant aux sources réelles de la pérennité concurrentielle des PME.

Nous cherchons dans la présente étude à contribuer à la compréhension de la pérennité concurrentielle de la PME. Nous nous fondons plus sur logique relationnelle que transactionnelle. Les lignes qui suivent nous permettent de dévoiler la méthodologie.

## **II. Choix méthodologiques et justification**

La méthodologie est construite autour de l'orientation épistémologique, de la collecte et de l'analyse des données.

### **II.1. Orientation épistémologique**

Une démarche qualitative dans une posture interprétative est utilisée dans le cadre de ce travail. Deux arguments justifient ce choix. Premièrement, nous avons la densité des informations qu'il faut prendre en compte (Langley, 1997) afin de comprendre le sens que les parties prenantes donnent à la pérennité concurrentielle de la PME. Deuxièmement, nous notons l'intérêt accordé à la signification de l'avantage concurrentiel par les parties prenantes (Cléret, 2013).

L'étude empirique est menée sur un échantillon de taille réduite sans aucune volonté de représentativité au sens statistique, mais en donnant le privilège à la pertinence de la structure de la population étudiée (Evrard et al., 1997).

Dans le même ordre d'idées que Nkomo & Cox (1996) , Sanchez & Brock (1996) , les méthodes qualitatives qui privilégient la compréhension des phénomènes sont en contraste avec les techniques quantitatives orientées vers la généralisation, essentiellement centrées sur les faits et les chiffres. Ce choix se justifie aussi par la particularité de notre étude qui est de comprendre la signification donnée par les parties prenantes à la pérennité concurrentielle de la PME au Cameroun. L'objet de l'étude est ainsi individuel et le phénomène essentiellement social.

### **II.2. Echantillonnage et collecte des données**

Les entreprises de notre base doivent avoir au maximum 100 employés et au minimum 6 employés. Nous avons dans un premier temps retenu le



critère de chiffre d'affaires comme critère de sélection. Sur la base des informations financières des PME mis à notre disposition par l'Institut national de la Statistique du Cameroun nous avons sélectionné 56 entreprises qui ont connu une croissance globale du chiffre d'affaire pendant 5 ans (période de 2014 à 2018). Les dirigeants et les employés participants doivent être dans l'entreprise depuis au moins cinq ans et doivent avoir un poste de responsable permettant une implication dans la prise de décision. Un premier entretien avec les responsables de ces 56 entreprises nous a permis d'identifier 18 PME qui ont eu des relations stables et satisfaisantes avec leurs principaux clients. Aussi les entreprises retenues après ce premier filtrage doivent avoir vécues au cours des cinq dernières années une reconfiguration de la carte concurrentielle (apparition des nouveaux concurrents, disparition des anciens concurrents).

Nous avons fait usage de la technique des récits de vie pour collecter les données. Elle consiste selon Bertaux (2003) pour un narrateur, de raconter à une autre personne un épisode de son expérience vécue. Elle est initiée par une requête externe, un chercheur demandant à une personne de lui raconter en toute liberté son expérience. Ce premier travail de terrain s'est effectué sur une durée totale de huit mois (Février 2021 à Septembre 2021).

Nous avons dans un second temps tenu des entretiens avec les responsables de 18 PME retenues afin de comprendre leur comportement concurrentiel. Ce deuxième travail de terrain s'est déroulé sur une période de cinq mois (Novembre 2021 à Avril 2022). Les responsables interrogés doivent occupés au moins un poste de Directeur et être dans l'entreprise depuis au moins cinq ans.

Nous y avons effectué 42 entretiens d'une durée moyenne de 45 minutes chacun. Trois grandes phases ont meublé la collecte des données :

- La phase 1 : nous avons envoyé le guide d'entretien aux potentiels participants cinq semaines avant pour une première imprégnation.

- La phase 2 constituée par des entretiens dont le guide est présenté en annexe 1, d'une durée moyenne de 45 minutes chacun. Pour permettre une concentration sur l'étude, nous convenons avec les participants que le travail se fasse dans un milieu clos. C'est ainsi que les entretiens ont eu lieu dans des bureaux fermés. Ces échanges ont donné lieu à des enregistrements dans une carte mémoire à l'aide d'un téléphone. Ainsi nous avons évité les pertes de temps liées à la prise des notes manuelles et les déformations pouvant en résulter. A la fin des échanges, nous avons pris le temps de faire écouter l'audio par l'interrogé pour éliminer les éventuelles incohérences.

- la phase 3 intervient après l'analyse des données. Nous demandons aux interviewés de prendre connaissance des interprétations que nous avons faites de leurs déclarations. Nous cherchons ainsi à faire de nouveaux cadrages pour des verbatims mal exploités.

### **II.3. Analyse des données**

Elle s'est faite selon la méthode de l'analyse de contenu thématique qui nous permet de découper les informations brutes par thèmes et selon l'importance de ces thèmes. Cette pratique nous permet de nous focaliser plus sur le sens des informations collectées et interprétations des parties prenantes sur les pratiques concurrentielles des PME qu'à la fréquence d'apparition des thèmes. Les données ont fait l'objet d'une retranscription sur un fichier Excel. Le logiciel d'analyse qualitative NVIVO dans sa version 12 nous a servi d'instrument pour coder les données et les regrouper en thèmes.

### **III. Résultats et discussions**

Cette partie est structurée autour de deux points. Pour rappel, notre question centrale de recherche porte sur la compréhension de la pérennité concurrentielle de la PME camerounaise. Deux objectifs majeurs en découlent : découvrir les facteurs qui expliquent la position concurrentielle et comprendre la pérennité de l'avantage concurrentiel.

#### **III.1. Fondements de l'avantage concurrentiel de la PME camerounaise**

A l'issue de l'analyse des données, quatre facteurs sont considérés par les responsables des PME camerounaises comme déterminants dans la position concurrentielle.

##### **III.1.1.L'accès au financement**

La question financière est au centre de toutes les stratégies concurrentielles des PME au Cameroun. Les responsables des PME énoncent les considérations financières comme source d'action ou de réaction concurrentielle. Des projets sont cités de nombreuses fois dans le registre de l'abandon ou de non maturation à cause des considérations financières. Les responsables des entreprises étudiées soulignent que non seulement les moyens de financement propres de leurs entreprises sont maigres mais surtout la mobilisation du financement institutionnel est difficile. Plusieurs fois les responsables des PME ont obtenu des avis favorables des institutions financières mais le déblocage effectif des fonds a pris considérablement du retard sur l'enjeu concurrentiel du financement sollicité.

Un des paramètres importants qui caractérise les clients des PME étudiés est l'irrégularité des commandes des clients principaux. Ainsi les responsables des PME déclarent faire des efforts de financement important pour satisfaire le surplus de la demande en période de pic. Le même effort est parfois un peu plus déployé par les responsables des PME en cas de changement dans les habitudes des clients. En période de baisse de la demande, les responsables des PME déclarent faire face à des difficultés

importantes de financement pour accéder à de nouveaux marchés et écouler le surplus des produits ou des marchandises.

Abdul B. et Al. (2017) soulignait déjà que le manque d'accès au financement limite considérablement le développement des PME. Pour Adeola O. (2020), le financement des PME est limité à la fois du côté de la demande que du côté de l'offre. Du côté de la demande, les PME ne sollicitent pas suffisamment les crédits à cause de leurs connaissances limitées des crédits disponibles. Du côté de l'offre, les établissements financent rarement les PME à cause du risque important inhérent à leur fonctionnement. Au regard des déclarations des responsables des PME camerounaises, l'accès au financement est une source capitale de l'avantage concurrentiel de la PME car ayant un impact à la fois sur le cycle d'investissement et le cycle d'exploitation. La préférence traditionnelle du financement interne des PME Cohen (2017) trouve donc une limite en contexte de lutte concurrentielle. Mais il demeure important de pousser le raisonnement plus loin au regard des effets controversés du financement externe sur la performance des PME souligné dans la littérature. De même le coût élevé de certaines sources de financement des PME peuvent augmenter le coût global du capital ((Mambula, 2002). La hausse consécutive du coût du capital est préjudiciable pour l'avantage concurrentiel de la PME lorsqu'il est fondé sur la domination par les coûts.

### **III.1.2. L'accès au crédit fournisseur**

Vingt-cinq responsables des PME sur les quarante-deux interrogés considèrent l'accès au crédit fournisseur comme un paramètre essentiel dans la lutte concurrentielle. En effet l'importation est l'une des principales voies d'approvisionnement des PME camerounaises. L'obtention de la confiance des fournisseurs étrangers est complexe et se transforme en un enjeu concurrentiel important. Les responsables des PME du Cameroun signalent l'existence d'un marché interne pour les concurrents qui n'ont pas la confiance des fournisseurs étrangers. Ces derniers s'approvisionnent auprès de leurs paires bénéficiant de la confiance des fournisseurs. Ce marché interne peut avoir une influence considérable en augmentant les coûts d'approvisionnement portant considérablement préjudice à l'avantage concurrentiel axé sur la domination par les coûts.

Le problème de l'accès au crédit fournisseur est un prolongement des difficultés d'accès au financement pour les PME camerounaises. Pour les responsables des PME le crédit fournisseur permet de faire une économie financière qui, est exploitée pour la motivation des employés et la recherche des clients. Le crédit fournisseur dans les PME camerounaise à une durée longue (en moyenne 1 ans 2 mois) dégageant ainsi une ressource de financement. La disponibilité de ressources d'exploitation réduit considérablement le recours à l'endettement. Ainsi le coût du capital est

considérablement réduit permettant une amélioration de l'avantage coût de la PME.

Le marché aval (Sibel, 2015) constitue le champ de prédilection des études de l'avantage concurrentiel de la PME. La présente étude explore l'importance du marché amont non pas en terme de son étendu mais sous l'angle relationnel. La confiance des fournisseurs permet aux responsables des PME de limiter de nombreux impacts de leur faible surface financière sur le coût du capital.

### **III.1.3. L'innovation**

L'innovation est très perceptible et diversifiée dans les PME camerounaises de notre échantillon. Elle est déterminante dans la configuration concurrentielle selon de nombreux responsables. Ainsi, l'apparition dans le secteur des services (transport, finance, expertise comptable et juridique) des nouveaux concurrents est justifiée par les participants comme une conséquence d'une innovation de procédé. L'application des nouvelles technologies dans le secteur des services est source d'un gain considérable en temps et en confort pour les clients. Ainsi même si le coût direct (prix payé contre le service) ne diminue pas ou même peut connaître une augmentation, le coût indirect en terme de perte de temps diminue sensiblement induisant une chute du coût global du service.

La résistance de plusieurs PME du Cameroun est justifiée par les responsables comme une résultante d'une innovation en termes d'organisation du temps de travail. Cette restructuration doit permettre à la PME d'adapter son temps de service aux plages de temps ou la probabilité de rencontre avec le client est forte. Travailler la nuit, tard dans la soirée, le dimanche ou les jours fériés fait partie des grandes considérations des responsables des PME camerounaises.

Une innovation de grande envergure dans les PME de service porte sur la stratégie de distribution. La stratégie classique qui consiste à choisir un emplacement et d'attendre le client est progressivement remplacée par une nouvelle consistant à aller vers le client. Cette stratégie est particulièrement déterminante dans la lutte concurrentielle en ce qui concerne le secteur du transfert d'argent. Les responsables des PME dudit secteur pensent que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication agit de sorte que l'information du client de l'existence d'un service n'est plus déterminante dans sa prise de décision. Il faut en plus que le service soit disponible et adapté aux exigences des clients. Ainsi, le temps de déplacement vers un point de service doit être réduit à la limite.

Prasanna et Al (2021) ont démontré que l'innovation contribue positivement à l'avantage concurrentiel des PME fondée sur la domination par les coûts. Ces derniers auteurs s'appuient sur une innovation de produit mais

aussi et surtout une innovation marketing au sens large. Dans le même sens et selon Kanagal (2015), l'innovation conçue comme une modification dans l'organisation et les offres de marché est un facteur déterminant que le marketing exploite pour établir et exploiter un avantage concurrentiel. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication en contexte de globalisation économique permet aux PME de se construire un avantage concurrentiel solide en important à moindre coûts des technologies. Ceci est déterminant pour les PME des pays en voie de développement comme le Cameroun où nous avons des niveaux faibles d'investissement en recherche et développement

#### **III.1.4. L'accès aux marchés secondaires**

Les responsables des PME étudiées évoquent de manière récurrente l'impact positif de l'exploitation des marchés secondaires sur la position concurrentielle. Cette possibilité ouvre non seulement la PME aux nouveaux clients mais surtout permet d'éliminer ou au moins d'affaiblir les concurrents actuels et potentiels. Ainsi, les PME du Cameroun en plus du marché principal sur lequel des efforts importants sont consacrés (par exemple l'implantation d'un point de vente), exploitent des marchés secondaires avec un déploiement réduit en termes d'efforts marketing. Ces marchés secondaires des PME sont constitués des places de marché des localités environnantes ou tout simplement par une vente ambulante organisée le long d'une voie routière.

Pour Prasannal et Al. (2021), la localisation stratégique de l'entreprise, considérée comme la façon unique pour une entreprise de créer la rencontre entre des produits et les clients est une source de l'avantage concurrentiel. Selon ces derniers auteurs, il s'agit d'une source de différenciation concurrentielle. Pour les PME du Cameroun l'exploration des marchés secondaire s'inscrit dans le cadre d'une localisation stratégique mais dynamique. Elle peut se traduire par une diminution du coût total d'approvisionnement pour les clients à travers une suppression des charges de déplacement.

Fort de ces sources diverses mais certaines de l'avantage concurrentiel des PME du Cameroun, notre interrogation porte sur les paramètres pouvant permettre à la PME camerounaise de conserver son avantage concurrentiel sur le long terme.

#### **III.2. Facteurs de pérennité concurrentielle des PME camerounaises.**

L'analyse des résultats des entretiens avec les responsables des PME du Cameroun montre que des relations diverses existent entre les PME concurrentes. Ainsi dans leurs déclarations, les responsables considèrent qu'il existe une « stabilité » dans le champ concurrentiel. Les entreprises concurrentes sont plus des partenaires que des véritables concurrents. Les

luttons concurrentielles sont moins prononcées. Les responsables des PME placent la coopération entre les concurrents dans un même marché comme déterminant important de la politique de prix. Cette coopération géographique consiste à éviter la pratique des prix pouvant nuire aux concurrents. Ainsi la probabilité d'une forte diversité des prix sur le même marché est faible. Le sens de variation du prix d'un produit dans un marché chaque fois qu'une variation est enregistrée est unique et ne s'explique pas uniquement par les considérations économiques. En plus de cet aspect opérationnel, les considérations relationnelles sont au centre des aspects stratégiques tel que la gestion des clients. Les responsables des PME se réserve d'effectuer toutes transactions avec les clients importants des concurrents. Les responsables des PME camerounaises déclarent que les relations avec les concurrents sont capitales en matière de protection sociale contre le grand banditisme et même les abus de l'administration.

En ce qui concerne les PME dont les responsables ont des antécédents sociaux communs, la coopération est densifiée. Premièrement de façon directe et financièrement à travers des plans de soutien (tontines, prêts) qui contribuent sensiblement au financement du besoin en fonds de roulement. Deuxièmement de façon indirecte la coopération entre PME concurrentes est un paramètre important dans la gestion des autres partenaires (clients et les fournisseurs). Plusieurs responsables des PME affirment avoir des relations stables avec des clients suite à l'existence des liens sociaux entre les dits clients et certains concurrents. Les concurrents interviennent en cas de besoin dans la relation afin de trouver les solutions aux difficultés. Les antécédents sociaux expliquent aussi des coopérations techniques entre responsables des PME concurrentes (par exemple la formation) mais aussi des coopérations logistiques. La coopération logistique est plus marquée lorsque les PME sont éloignées géographiquement. A titre d'illustration, un transporteur commun est désigné par des groupes de PME concurrentes situés d'une part à Douala et d'autre part à Bafoussam. La négociation des clauses du contrat de transport est assurée par le responsable d'une PME qui prend des engagements au nom des autres.

Longtemps expliquée dans la littérature par les théories déterministes fondées sur l'approche de la sélection naturelle par l'environnement (Hannan & Freeman, 1989), la pérennité de l'entreprise a connu une innovation majeure en 1996 avec les travaux de Koenig qui le fonde d'avantage sur l'adaptation environnementale. La pérennité concurrentielle des PME du Cameroun s'inscrit dans le cadre de cette dernière conception car les relations entre entreprises sont devenues incontournables au regard de la complexité de l'environnement.

## Conclusion

Ce travail avait pour objectif d'examiner le phénomène de pérennité concurrentielle des PME camerounaises, ceci à partir des perceptions des employés et des employeurs. De façon spécifique, nous cherchons à connaître les sources de l'avantage concurrentiel tout d'abord et par la suite nous explorons les paramètres de pérennité concurrentielle des PME. En mettant l'accent sur la densité des informations qu'il faut prendre en compte (Langley, 1997) et en donnant le privilège à la pertinence de la structure de la population étudiée (Evrard et al., 1997) (39), des entretiens ont été menés avec les employés et dirigeants des PME selon la technique des récits de vie de Bertaux (2003). La méthode de l'analyse de contenu thématique de Barthe & Igalens (1995) nous a permis de comprendre la perception desdits responsables non seulement en ce qui concerne les déterminants de l'avantage concurrentiel mais aussi les fondements de sa pérennité. C'est ainsi que les principaux résultats montrent que certains facteurs tels l'accès au financement, l'accès au crédit fournisseur, l'innovation, l'accès aux marchés secondaires sont des sources fondamentales de l'avantage concurrentiel en contexte de PME au Cameroun. En ce qui concerne la pérennité de l'avantage concurrentiel, elle à un fondement plus relationnel que transactionnel. Elle provient de la coopération entre les PME concurrentes.

## References:

1. Abdul B., Ansary N., & Ekolu, S. (2017), « Analysis of determinants of revolving credit for small and medium construction enterprises: A case study of Gauteng Province. », *Procedia Engineering*, 196, 244–252.
2. Adeola O. (2020), « Competitive Strategies to Improve Small and Medium Enterprise Sales », Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University.
3. Analoui F. and Azhdar K. (2003), *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, 1st ed. London: Thomson Learning, 305 pages.
4. Alochenu J., (2014), « Contributions Of SMEs in Nigeria » retrieved on 23 september ,2014 ,from: [http://www.punchng.com/business/busine\\_sseconomy/ smes-contribute-46-54-to-nigerias-gdpsurvey/](http://www.punchng.com/business/busine_sseconomy/ smes-contribute-46-54-to-nigerias-gdpsurvey/), 2012.
5. Altenburg T., Hillebrand W., Meyer-Stamer J., (1998), « Building Systemic Competitiveness; Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand »; German Development Institute.

6. Beck T., Demirguc-K., Luc L., and Ross L. (2008), « Finance, Firm Size, and Growth »; *Journal of Money, Credit and Banking*; n<sup>o</sup> 40; p.1379–1405
7. Bertaux D., (2003) *Les récits de vie*. Paris, Nathan Université; 128 pages
8. Borocki J., Mladen R., Wlodzimierz S., Jolita G., and Armenia A., (2019) « Methodology for Strategic Posture Determination of SMEs », *Engineering Economics*, n<sup>o</sup> 30; Vol. 3; p. 265–277
9. Cohen M. (2017), « Crowd funding as a financing resource for small businesses » (Publication No. 10286772), Doctoral dissertation, University of Walden Minneapolis.
10. Evrard Y. et Roux E., (1997), *Marke, études et recherches en marketing*, Nathan, Paris, 1997 ; 672 pages.
11. Julita J. et Tanjung H. (2017), « Development of Porter Generic Strategy Model for Small and Medium Enterprises (SME) in Dealing with Asian Economic Community », *International Journal of Recent Scientific Research*; n<sup>o</sup> 8, p62–69.
12. Hannan M. & Freeman J. (1989), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, n<sup>o</sup> 82, Vol.5, p.929-964.
13. Kanagal N. (2015), « Innovation and Product Innovation in Marketing Strategy », *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 18; p. 1–25. Kemp R et Gibcus P. (2003), « Strategy And Small Firm Performance », *Journal of Scientific Analysis Of Entrepreneurs' and SMEs*; p.1-11.
14. KOENIG G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Ed Nathan, 544 pages
15. Kumar A. et Motwani J. (1995), « A methodology for Assessing Time-based Competitive Advantage of Manufacturing Firms », *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.15, n<sup>o</sup> 2, p.36-53
16. Langley D., (1997), « Stratégies d'analyse de données processuelles », *Recherches Qualitatives*, Volume 17, pp. 206-231.
17. Nkomo S. et Cox, T.,(1996), « Diverse identities in organizations», In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, p.338–356. London: Sage.
18. Mambula C. (2002), « Perceptions of SME growth constraints in Nigeria », *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 n<sup>o</sup> 1, p.58-65.
19. Mumbua S. (2013), « Competitive Strategies Applied by Small and Medium-Sized Firms in Mombasa County, Kenya », Ph.D. dissertation, University of Nairobi, Nairobi, Kenya.



20. O'Farrell P. et Hitchens D., (1988) « Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review», *Environment and Planning A*, vol. 20, n<sup>o</sup> 10, p.1365-1383
21. Obokoh L. (2008), «Small and Medium Sized Enterprises Development under Trade Liberalisation: A Survey of Nigerian Experience », *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, n<sup>o</sup> 12, p.92-101.
22. Pelham A. (2000), « Market Orientation and other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms», *Journal of Small Business Management*, n<sup>o</sup> 38, p. 48–67
23. Porter Michael E (1980), « Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability», *Financial Analysts Journal*; n<sup>o</sup> 36; p 30–41.
24. Prasanna R., Upulwehera J., Senarath B., Abeyrathne and Al. (2021), « Factors Determining the Competitive Strategic Positions of the SMEs in Asian Developing Nations: Case Study of SMEs in the Agricultural Sector in Sri Lanka », *Economies*, n<sup>o</sup> 9, Vol. 193, p.1-24
25. Pratten F. (1991), *The Competitiveness of Small Firms*, Cambridge University Press, 278 pages.
26. Rosli M. (2012), « Competitive Strategy of Malaysian Small and Medium Enterprises: An Exploratory Investigation », *American International Journal of Contemporary Research*; Vol. 2 n<sup>o</sup> 1; p.93-105.
27. Rumanti, A. and Syauta K. (2013), « Determining Strategies Based on Strategic Position Analysis in Small and Medium Enterprises », *International Journal of Information and Education Technology*; n<sup>o</sup> 3: p.442–447.
28. Sanchez J. et Brock P., (1996), «Outcomes of Perceived Discrimination Among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity», *Academy of Management Journal*, pp 703-719.
29. St-Pierre J., Foleu L., Abdunour G., Nomo S. and Fouda M.(2016), «SME Development Challenges in Cameroon: An Entrepreneurial Ecosystem Perspective », *Transnational Corporations Review*; Vol.7, n<sup>o</sup> 4, p.441-462.
30. United Nations (2005), « Improving the Competitiveness of SMES through Enhancing Productive Capacity », *United Nations Conference on Trade and Development*. New York and Geneva
31. Ylvijo K. et E. Osomani E. (2013), « Competitive Advantage and its Impact in Small and Medium Enterprise » *European Scientific Journal*.

## Rapports et autres documents

Rapport de l'Agence des Consultants Associés (2008) : Proposition de programme de développement pour PME.

Loi n° 2010/001 DU 13 AVRIL 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun

Rapport IV du Bureau International du Travail (2015) : Les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois décent et productifs ; Genève.

### ANNEXE 1 : Guide d'entretien

- 1- Comment appréciez-vous votre environnement concurrentiel (national et international)
- 2- Quels sont les facteurs qui expliquent la réussite ou la résistance de votre entreprise face à la pression concurrentielle (interne et externe) ?
- 3- Qu'est-ce qui différencie votre entreprise par rapport aux concurrents ?
- 4- Selon vous quels sont les facteurs qui peuvent permettre à votre entreprise de demeurer devant les concurrents ?
- 5- Que souhaitez-vous partager en plus avec nous sur le comportement de votre entreprise face à la concurrence ?

### ANNEXE 2 Profil des responsables des PME étudiées

Code	Nombre de personnes	Secteur	Nombre des
E1	3	Couture	16
E2	3	BTP	63
E3	4	Transport	55
E4	2	Commerce	12
E5	1	Restauration	9
E6	2	Fournitures	12
E7	2	Finance	21
E8	3	Cabinet	6
E9	2	Service	14
E10	3	Commerce	10
E11	1	Commerce	11
E12	4	Entretien	10
E13	2	Commerce	8
E14	3	Agricole	10
E15	3	Entretien auto	12
E16	4	Fournitures	9
E17	1	Restauration	19
E18	2	Finance	77

#### ANNEXE 4 : Quelques thèmes et citations illustratives

Thèmes	Citations illustratives
Accès au financement	Lorsqu'on réussit à mobiliser l'argent nécessaire pour satisfaire les clients à temps, les concurrents ne font plus peur. En même temps les problèmes les plus difficiles de notre entreprise c'est d'assurer le paiement des fournisseurs.
Innovation	Le secteur est devenu trop difficile avec l'arrivée des nouveaux concurrents. Pour résister il faut sortir de l'agence et aller vers les clients.
Accès au marché secondaire	Les marchés des agglomérations voisines constituent un important support concurrentiel pour nous. Il faut que les routes soient praticables et que l'entreprise dispose des moyens humains et financiers pour les exploités.
Accès au crédit fournisseur	Dans notre secteur, les investissements sont lourds et nécessitent beaucoup d'argent. Ceux qui résistent sont bénéficiaires de la confiance des fabricants qui accordent des livraisons à crédit.
Pérennité de l'avantage concurrentiel	<p>Nous sommes ensemble sur ce marché avec les amis. S'il me manque les marchandises je peux prendre chez les autres. Aussi nous n'avons pas besoin d'arracher les clients des autres. C'est parce que chacun considère l'intérêt de l'autre dans sa décision que nous résistons à toutes les pressions concurrentielles.</p> <p>Les échanges avec notre entreprise sœur de Douala est très bénéfiques pour nous. Non seulement nous gagnons en temps nous permettant de mieux nous occuper des clients, nous avons des marchandises de qualité. Quand le chef de cette entreprise voyage hors du pays, il nous trouve des produits de qualité.</p>