

Financement de l'entrepreneuriat en contexte de développement

Par

Pr Viviane Ondoua Biwolé

25 avril 2020

A la faveur de la crise sanitaire du Covid-19 qui révèle la fragilité du tissu économique des pays africains, la réflexion sur le financement de l'entrepreneuriat en contexte de développement refait surface. C'est l'occasion de présenter les résultats de 15 ans de travaux sur ce sujet. L'entrepreneuriat en contexte de développement se caractérise par la création ou l'émergence d'une organisation (Hawley, 1907¹, Gartner, 1988², Verstratete, 1999)³, la création de valeur (Bruyat, 1993)⁴, qu'elle soit sociale ou économique, par l'innovation (Schumpeter, 1934⁵) ou par l'exploitation d'une opportunité (Kizner, 1973⁶, Shane, Venkataraman, 2000⁷). En contexte de développement, le financement ne se résume pas à une transaction ponctuelle d'apport de fonds propres. Il impose une relation complexe et évolutive qui se déploie sur une longue période ; en phase de démarrage, il arrive que les financeurs co-construisent le projet avec l'entrepreneur (Chauvin, Grossetti et Zalio, 2014)⁸ traduisant ainsi en plus de la transaction marchande, une transaction entre les personnes. La création d'une nouvelle entreprise, l'exploitation d'une opportunité ou l'implémentation d'une innovation créent en effet un contexte de développement au nom du principe de destruction créatrice⁹ qui en découle. Le contexte de développement ici renvoie donc à un état produit par le processus déclenché par l'entrepreneur.

Nos travaux empiriques se sont focalisés sur les PME des pays en développement (Cameroun), émergent (Tunisie) et développé (Canada). Ils s'intéressent essentiellement aux entreprises en création et aux PME en démarrage¹⁰ pour au moins deux raisons. La première procède de ce que ces deux entités économiques sont la conséquence de l'entrepreneuriat ; la deuxième tient au fait que le problème de financement se pose davantage pour cette catégorie d'entreprises dont l'inexpérience du dirigeant, l'immaturation du projet et l'absence des sûretés réelles constituent des traits caractéristiques. Cette cible combine donc à la fois risque entrepreneurial et risque financier. Mes travaux s'inscrivent par conséquent dans le champ de la finance entrepreneuriale qui traite de cette problématique.

L'objectif de la finance entrepreneuriale est de tenir compte des spécificités de l'entrepreneur et de la PME dans les problématiques financières (Pettit et Singer, 1985)¹¹. Elle se situe à l'intersection de

¹ Hawley, F., « *Entreprise and the production process* », New York, G.P. Putman, 1907.

² Gartner, W.B., « Who is an entrepreneur ? Is a Wrong Question ? », *American Journal of Small Business*, Vol. 12, No 4, pp. 1-32.

³ Verstraete, T., « *Entrepreneuriat-connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes* », l'Harmattan, collection Economies et Innovation, 1999.

⁴ Bruyat, C., « *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* » Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA-Université de Grenoble II, 1993.

⁵ Schumpeter, J., « *The theory of Economic Development* », Cambridge, Harvard University Press, 1934.

⁶ Kizner, I., « *Competition and entrepreneurship* », Chicago, University of Chicago Press, 1973.

⁷ Shane, S., Venkataraman, S., « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n°1, PP.2217-226.

⁸ Chauvin, P.M, Grossetti, M. et Zalio, P.P, « Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat », SciencesPo Les Presses, 2014.

⁹ Au sens de Schumpeter, il s'agit du processus continu qui constate la disparition de certaines entreprises au profit de la création d'autres.

¹⁰ Pour simplifier la rédaction, nous retenons les PME pour exprimer ces deux entités.

¹¹ Pettit, R.R.; Singer, R.F., « Small business finance: a research agenda », *Financial Management*, (1985), Vol. 14, n° 3, p. 47-60.

deux disciplines : la finance et l'entrepreneuriat (Mitter et Krauss, 2011)¹². L'entrepreneuriat s'intéresse au rôle de l'entrepreneur, à la création d'une nouvelle organisation, à l'exploitation d'une opportunité, à l'implémentation d'une innovation, au rôle de la communauté ou du milieu (Julien et St-Pierre)¹³. Il caractérise par ailleurs une réalité parfois contrastée (Sharma et Chrisman, 1999)¹⁴ comme l'auto-entrepreneuriat ou l'entrepreneuriat dans le doute et l'échec (Bloch et al, 2016)¹⁵. L'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat par nécessité ou par les seniors sont des problématiques récentes du même champ. La finance entrepreneuriale quant à elle s'oppose aux hypothèses de la finance classique dont le but est d'optimiser le portefeuille d'actifs de l'entreprise à travers le principe d'allocation optimale des ressources dans un marché parfait et dans un contexte de gestion avec une séparation entre propriétaires et dirigeants. Les thématiques qu'elle aborde varient selon que l'on se situe avant la création, à la création et au lancement effectif de l'entreprise (Pare et Redis, 2011)¹⁶. Mes travaux analysent les problématiques de financement dans les phases de création et de lancement effectif dont entre autres, le choix des investissements, les critères de sélection des investisseurs, les contrats de financement, le choix des instruments de financements, les liens entre choix de financement et développement, la relation entre entrepreneur et financier.

Mes recherches apportent des éléments de réponse à la question : quels modes de financement adoptés en contexte de développement ? Mes investigations ont consisté à apprécier :

- d'abord l'efficacité du financement public sensé combler les faiblesses du financement privé ;
- ensuite le financement privé pour en déceler les spécificités ;

I. Le Financement public : les aides publiques à l'entrepreneuriat

Les aides publiques à l'entrepreneuriat représentent l'ensemble des supports financiers et non financiers que l'Etat met à la disposition des entrepreneurs pour assurer la survie des jeunes entreprises créées et des PME à travers le financement des projets entrepreneuriaux. Elles se justifient par l'insuffisance des fonds privés et surtout la frilosité du secteur privé à soutenir cette catégorie vulnérable d'agents publics qui sont inéligibles aux conditions de financement classique. L'aide de l'Etat aux PME présente, de ce point de vue, un apport d'une nature spécifique. Elle s'apparente à une incitation. Les entrepreneurs reçoivent l'aide lorsqu'elles satisfont à un ensemble de conditions relatives à l'emploi, à une localisation précise contribuant ainsi à la réalisation d'un objectif visé par l'Etat. La théorie des incitations initiée par Barnard (1938)¹⁷, adossée sur la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1994)¹⁸ démontre que si les incitations sont bien ciblées, les préférences des agents

¹² Mitter, C.; Kraus, S., « Entrepreneurial finance – issues and evidence, revisited », *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, (2011), Vol. 14, n° 2/3, p. 1 32-150.

¹³ Julien, P.A et St –Pierre, J., « Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat. Mesures et clés pour agir », Presse de l'Université du Québec, 2015.

¹⁴ Sharma, P.; Chrisman, J. « Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, (1999), p.11-27.

¹⁵ Bloch, A., Germain, O., Fadil, N. et Jassen, F., « Entrepreneuriat et société », introduction au dossier thématique, *Management International*, Winter, (2016), Vol 20, pp. 12-13.

¹⁶ Pare, J.L. et Redis, J., « réinventer la finance entrepreneuriale », *Gestion 2000*, 2011, vol.4, PP. 17-31.

¹⁷ Barnard, C.I. « *The functions of Executive* », Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.

¹⁸ Jensen, M.C. and Meckling, W.H., « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, summer, 1994.

devraient se rapprocher de celles du principal. Il s'agit alors d'une relation d'agence dont l'aide constitue l'objet de l'échange et d'une forme hybride d'organisation (Williamson, 1975) dont l'efficacité mérite d'être questionnée. C'est l'objet de nos premiers travaux de doctorat.

A. L'efficacité des aides publiques à l'entrepreneuriat

Les aides publiques revêtent une importance particulière en contexte de développement et apparaissent de façon régulière dans le discours des dirigeants publics et politiques. Toutefois, reconnaissant que la nature et la qualité des ressources disponibles dans l'environnement sont un déterminant de la qualité des entreprises (Pfeffer et Salancik, 1978)¹⁹, l'enjeu pour l'Etat n'est pas seulement d'offrir des aides publiques à l'entrepreneuriat, encore faut-il qu'elles soient efficaces pour jouer le rôle de véritable palliatif du financement privé.

Nous abordons cette préoccupation dans ma thèse intitulée : *“Un essai d'évaluation des aides publiques à l'entrepreneuriat au Cameroun (1970-2000)”* soutenue à l'Université de Ngaoundéré en 2004. Son objectif est de comprendre et d'évaluer dans une perspective explicative, les différents concours de l'Etat au développement de l'entrepreneuriat au Cameroun. Il s'agit d'une étude expérimentale de nature empirico-déductive réalisée en trois étapes.

D'abord une étude exploratoire avec entretiens semi directifs auprès de 4 responsables publics impliqués dans le processus d'octroi des aides et de 4 bénéficiaires dont le but était de clarifier le problème, collecter les données pour la formulation d'hypothèses et préparer le questionnaire. A cette étape, au regard de la période d'étude relativement longue (30 ans), nous avons utilisé la méthode d'analyse des traces empruntée à la sociohistoire. Il s'est agi de construire certains événements passés de l'histoire institutionnelle des agences chargées de l'octroi des aides grâce à un travail archivistique dense. L'étude exploratoire et l'analyse documentaire ont permis de dégager deux hypothèses explicatives de l'inefficacité des aides publiques au Cameroun. La première hypothèse relève que le caractère peu incitatif des aides octroyées est la cause de leur inefficacité. La deuxième hypothèse est que la non prise en compte de la rationalité des bénéficiaires est un facteur déterminant de l'inefficacité des aides publiques à l'entrepreneuriat.

La deuxième étape a consisté au test des hypothèses. La troisième et dernière étape est une analyse des données d'entretien dont le but est de vérifier l'existence ou dysfonctionnements managériaux. Dans cette triangulation, les entretiens complètent les analyses issues du test des hypothèses.

Pour le test de la première hypothèse, la méthodologie de Rasmussen et al (1982)²⁰ qui retient la méthode de la valeur actuelle nette (VAN) a servi de base d'analyse. Elle mesure, à partir

¹⁹ Pfeffer, L. ET Salancik, G.R, « *The External Control Of Organisation, A resource Dependence Perspective* », New York, Harper and Row, 1978.

²⁰ Rasmussen, D.W., Bendick, M. Jr. et Ledebur, L.C., « *Evaluating State Economic Development from a firm pespective* », *Business Economics*, 1982, Vol 17, n°3, pp.23-29.

d'informations comptables la capacité d'un investissement à atteindre les objectifs anticipés. Dans le cas des aides publiques, cette évaluation tient compte des différentes conditions d'octroi du financement dont les effets fiscaux, les coûts administratifs et financiers attribués à l'aide. L'hypothèse de base de cette méthodologie est que, du fait des différents coûts de transactions et de ces conditions, la valeur nominale affichée est différente de la valeur réelle désignée par valeur de remplacement de l'aide reçue par la PME. La deuxième hypothèse a été testée au moyen d'une enquête par questionnaires auprès de 48 bénéficiaires. L'analyse s'est faite au moyen du logiciel Sphinx et du test du khi deux. Par ailleurs l'analyse manuelle de contenu a été utilisée pour les entretiens.

L'analyse réalisée confirme l'inefficacité des aides pour deux raisons.

- La première relève que l'offre est peu incitative en ce sens que la valeur de remplacement de l'aide est largement inférieure à la valeur nominale affichée supposant une méconnaissance des préférences des PME par l'Etat. Par ailleurs, c'est la forme d'aide la moins incitative qui a été la plus offerte notamment les prêts directs. Le choix des aides (ici comparées aux investissements) ne respectent pas toujours la logique économique.
- La deuxième raison confirme l'opportunisme des PME qui ont exercé leur comportement stratégique en exploitant les failles du système de gouvernance mis en place. Les déviations relevées justifient ce constat. Les deux hypothèses sont donc confirmées.

A la suite des travaux empiriques sur l'efficacité des aides publiques, il nous a semblé nécessaire de questionner les fondements théoriques qui expliqueraient l'inefficacité relevée.

B. Les fondements des aides publiques à l'entrepreneuriat

Ang (1991)²¹ reconnaît que l'étude du financement de l'entrepreneuriat déconstruit certaines hypothèses de la finance classique en ce sens que les réalités des entités à financer sont différentes de celles des grandes entreprises (GE) classiques. Alors que dans les GE la relation d'agence est vécue à l'intérieur entre les actionnaires et le dirigeant, dans les PME, cette relation s'exprime à l'extérieur entre le dirigeant et ses bailleurs (banques, Etat). La relation qui lie l'Etat à la PME est alors une relation d'agence d'un type particulier. L'analyse de ses fondements théoriques a constitué la première partie de notre thèse dont les résultats ont été publiés sous le thème « *La relation Etat-PME à travers l'aide publique: d'une logique hiérarchique vers une perspective relationnelle. Une nouvelle grille de lecture à partir du cas des PME camerounaises* » publié en 2007 dans la revue gestion 2000.

La réflexion sur la relation Etat-PME dévoile la nécessité d'une reconsidération du mode relationnel entre l'Etat et les bénéficiaires des aides publiques à l'entrepreneuriat. Elle mobilise trois principales

²¹ Ang, J.S., « Small business uniqueness and the theory of financial management », *The Journal of Small Business Finance*, (1991), Vol. 1, n° 1, p. 1-13.

théories : la théorie des droits de propriété d'Alchian (1969²², 1984²³), de Demetz (1967²⁴, 1988²⁵) et de Furubothn et Péjovich (1972)²⁶ ; la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975)²⁷. L'analyse qualitative réalisée au moyen d'étude de cas combine deux techniques de collecte de données : l'administration d'un questionnaire auprès de 48 bénéficiaires et des entretiens semi-directifs avec répondants dont 6 bénéficiaires et 6 institutionnels. L'analyse des données a mobilisé le logiciel Sphinx et la statistique non paramétrique d'une part et d'autre part, l'analyse manuelle du contenu.

Il ressort de l'analyse des trois théories mobilisées que la relation Etat-PME peut s'appréhender comme une relation d'agence dont les préceptes sont connus et concernent principalement le caractère maximisateur des agents économiques et l'asymétrie d'information. Ces théories analysent le fonctionnement des organisations et principalement des entreprises dont les fonctions de propriétaires et de dirigeants sont séparées et donnent lieu à un échange de droit de propriété. Dès lors, la relation entre l'Etat et les PME peut être considérée comme un échange de droits de propriété au sens de Furubothn et Péjovich (1972) pour qui « les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses mais les relations codifiées entre les hommes et qui ont un rapport à l'usage des choses ». Les choses ici ne font pas seulement référence au matériel, elles intègrent tout ce qui comporte une utilité ou une satisfaction pour les agents.

On en déduit que, des trois droits reconnus à un actif l'« usus », le « fructus » et l'abusus » (Joffre et Simon, 1999)²⁸, seuls les deux premiers sont transférés aux PME dans le cadre des aides publiques. Le partage de droits de propriété entre l'Etat et les PME confère aux aides publiques un caractère de « propriété publique atténuée » (Coriat et Weinstein, 1995)²⁹. Alchian (1969) et Demetz (1967) avisent pourtant que l'atténuation des droits de propriété rend les transactions inefficaces en ce sens qu'elle entraîne une défaillance des mécanismes d'incitation. En effet, le droit de transférabilité détenu par l'Etat est un droit fictif en ce sens que, une fois l'aide octroyée aux bénéficiaires, l'Etat ne peut la récupérer après une transaction. Il peut tout au plus réorienter son utilisation ou la supprimer si elle s'échelonne sur plusieurs tranches.

De même, le bénéficiaire présente un faible intérêt à valoriser l'aide n'assumant pas le rendement résiduel; et ce, d'autant plus que sa rémunération ne dépend pas toujours de la performance de l'entreprise. Il n'existe donc pas de lien direct entre les fruits générés ou les pertes occasionnées par l'usage de l'actif et ses revenus. Bien plus, dans ce dispositif d'incitation, l'Etat est le seul à édicter

²² Alchian, A. A., « Corporate Management and Property Rights », dans Manne, H., (ed), « *Economic Policy and the regulation of Corporate Securities* », American Economic Institute, Washington, 1969.

²³ Alchian, A. A., « Specify, specialisation and coalitions », *Journal of Economic Theory and Institutions*, 140, mars, (1984), pp.34-39.

²⁴ Demetz, H., « Toward a theory of property rights, *American Economic Review*, mai, 1967.

²⁵ Demetz, H., « Owership, « *Control and the firm* », Basil Blackwell, Oxford, 1988.

²⁶ Furubotn, E. et Péjovich, S., « Property Rights and Economic theory: A survey of Recent literature », *Journal of Economic Literature*, (1972), Vol. 10, n°4, pp. 1137-1162.

²⁷ Williamson, O. E., « *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* », New York: The free Press, 1975.

²⁸ Joffre, P. et Simon, Y., (dir), « *Encyclopédie de gestion* », 1999, pp. 1849-1890.

²⁹ Coriat, B. et Weinstein, O., « *Les Nouvelles théories de l'entreprise* », Paris, livre de poche, Librairie Générale Française. (1995).

des règles, instituant de fait une relation d'agence de type hiérarchique qui consacre le caractère passif des bénéficiaires.

L'analyse révèle que la relation d'agence de type hiérarchique instituée par l'Etat est inefficace et suggère de passer d'une relation d'agence hiérarchique à une relation dyadique où Etat et entreprise s'inscrivent plus dans une relation de coopération d'aide et de confiance.

La principale considération théorique qui découle de ces résultats est que :

- les préceptes originels de la théorie de l'agence présente une faible portée dans le cadre des aides publiques à l'entrepreneuriat. Précisément, la divergence d'intérêts entre principal et agent a une validité limitée et perd en pertinence une fois que les aides sont octroyées aux PME. De même, le comportement opportuniste n'est pas le privilège de l'agent, il peut également s'observer chez l'investisseur (Sheperd et Zacharakis, 2001)³⁰. En plus il existe au-delà des coûts d'agence, des coûts cognitifs issus de l'incompréhension entre entrepreneurs et investisseurs (Wirtz, 2006)³¹. Dans ce contexte, contrôle et incitation ne suffisent plus à assurer l'alignement de l'entrepreneur sur les intérêts de l'investisseur. La coopération est le mode de relation le plus adapté. Plus qu'une divergence d'intérêts, il y a une indispensable convergence d'action entre les deux acteurs. L'Etat devrait apporter non seulement des fonds mais également un appui en termes de connaissances et contacts commerciaux viables. Il met par conséquent son réseau à la disposition de l'entrepreneur. L'on retient alors que la valeur économique ne peut être garantie sans aide de l'Etat envers l'entrepreneur. La relation Etat-PME produit alors un effet au regard de la qualité de celle-ci; d'où l'intérêt de l'analyse de l'efficacité des aides publiques à l'entrepreneuriat.

Il découle des résultats sur le financement public deux principaux enseignements :

- L'importance de la finance entrepreneuriale qui tient compte du caractère singulier des créateurs d'entreprises et des PME et la rationalité particulière de cette catégorie d'agents économiques. Il apparaît notamment que les investissements ne sont pas toujours choisis sur la base des objectifs de rentabilité des actifs, Brophy et Shulman, (1992), le portefeuille d'actifs peu diversifié des PME (Ang, 1991) et l'hypothèse de l'existence des coûts de transaction reconnaissant que le marché est imparfait.
- La nécessité d'avoir un environnement favorable à l'entrepreneuriat dans lequel l'Etat joue un rôle primordial. En effet, modèle GEM³² exposé par Riverin (2002)³³, les modèles de Verheul

³⁰ Shepherd, D. et Zacharakis, A., « The Venture Capitalist-entrepreneur Relationship : control, Trust and Confidence in co-operative Behaviour », *Venture Capital : An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 3 (2), 2001, pp.129-149.

³¹ Wirtz, P., « compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance » *Finance Contrôle et Stratégie*, 9, (2), 2006, pp.187-221.

³² Global Entrepreneurship monitor est un programme de recherche annuelle initié en 1999 qui étudie et analyse les attitudes, les activités et les aspirations des entrepreneurs des pays industrialisés, émergents et en développement. Il couvre actuellement 60 pays. L'intérêt de ce programme pour notre recherche est qu'il explore le rôle de l'entrepreneuriat dans la croissance économique nationale.

³³ Riverin N., « Le Modèle entrepreneurial du GEM : une application québécoise », in *2^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 avril, 2002, pp. 491-507.

et al (2002)³⁴ de Julien (2005)³⁵ et Davis (2006)³⁶ illustrent bien la relation positive entre l'intervention de l'Etat, les opportunités entrepreneuriales (entretenues par les dispositifs publics) et l'activité entrepreneuriale. Ainsi, il est reconnu que les aides publiques constituent un contexte favorable aux conditions entrepreneuriales porteuses d'opportunités et de capacités entrepreneuriales. Plus il y a d'opportunités et de capacités entrepreneuriales, plus il y a de création de valeur, plus il y a des entreprises, et des entreprises de qualité. Le caractère peu incitatif des aides et les failles de gouvernance relevées dans l'étude pourraient alors expliquer la faible activité entrepreneuriale décriée au Cameroun.

C. Le financement privé : Les sources informelles et alternatives

Le financement privé concerne les fonds des banques, des sociétés de capital-risque, le « private placement », des marchés boursiers, la titrisation, le financement par les particuliers (financement participatif, obligations), des fonds communautaires notamment ceux de l'Union Européenne (les fonds communs de titrisation), les investisseurs informels (business angels) Brandriss et al (2014)³⁷. Malheureusement, ces sources de financement privé ne sont pas facilement accessibles aux entreprises en création et aux PME, au regard des conditions d'éligibilité qui constituent de véritables barrières à l'entrée. En contexte de développement on s'accorde à reconnaître que les sources de financement informelles et alternatives sont les deux supports de financement à l'entrepreneuriat.

A. Le financement informel

Le financement informel renvoie aux sources de financement peu formelle, peu codifiées et relevant de l'environnement de l'entrepreneur. Il s'agit particulièrement des fonds mobilisés au sein de son réseau ou issus de ses efforts de négociation. Aldrich et Zimmer (1986)³⁸, Veltz (2002)³⁹ et Granovetter (1985)⁴⁰ reconnaissent que la participation du propriétaire-dirigeant à des réseaux efficaces facilite la création d'une entreprise est son développement. Les réseaux sont donc des incitations de ce que Bruyat (2001)⁴¹ appelle « les configurations chaudes » qui suscitent l'engagement des entrepreneurs pour la création d'entreprises et pour l'innovation. Le concept de capital social de Putman (1995)⁴² révèle à cet effet que les relations mobilisées par le porteur de projet contribuent à élever les niveaux de confiance induisant un nouvel environnement d'affaires qui lui est favorable. Pour Lin (1999)⁴³, le

³⁴ Verheul, I. Wennekers, S., Audretsch, D. et Thurik, R., « *An electric theory of entrepreneurship : policies, institutions and culture* », Cahier de recherche, Amsterdam, Timbergen Institute, 2002.

³⁵ Julien, P.A., « *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers* », Québec, Presse de l'Université de Québec, 2005.

³⁶ Davis, T. « *Understanding entrepreneurship : Developing indicators for international comparison and assessment* », Rapport, Paris, OCDE, 2006.

³⁷ Brandriss, J., Lavyssière, B. et Tilden, M., « Le financement des PME en France : un contexte particulier favorable aux innovations », *Revue de l'économie financière*, 2014, vol 2, n°114, pp. 241-254.

³⁸ Adrich, H.E et C. Zimmer, « Entrepreneurship through social networks », dans D. Sexton et R. Smilor (dir), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Ballinger, 1986, p.3-23.

³⁹ Veltz, P., « *Des lieux et des liens : le territoire français à l'heure de la mondialisation* », 2002, Paris, Edition de l'Aube.

⁴⁰ Granovetter, M., « Economic action, social structure and embeddedness », *American Journal of Sociology*, 1985, vol.91, n°6, pp.481-510.

⁴¹ Brutat, C., « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, (2001), Vol. 1, No1, pp. 25-42.

⁴² Putnam, R. D., "Bowling alone: America's declining social capital". *Journal of Democracy*, (1995). Vol 6, n°1, pp. 65-78.

⁴³ Lin, N., « Building a network theory of social capital », *Connexions*, vol.22, n°1, pp. 28-51.

capital social du dirigeant est au moins égal sinon plus important que le capital financier. Il contribue à surmonter l'incertitude à laquelle doit faire face l'entrepreneur.

Le financement informel renvoie principalement au financement de l'entrepreneur à travers son apport personnel, celui de sa famille (Nakara et Fayolle, 2012)⁴⁴ et des volontaires notamment les « business angels ». Dans les pays en développement, le financement informel se réfère aussi à l'épargne mobilisée et gérée au sein des tontines (Lelart, 1990)⁴⁵. Il s'agit des opérations financières réalisées parmi les membres d'un groupe qui tissent entre eux des liens obligataires basés sur le principe contractuel. Le financement informel met en relief le caractère actif des dirigeants d'entreprises en création et de PME dont le but est de disposer de ressources pour la réalisation de leurs activités. Le profil de l'entrepreneur serait alors un déterminant dans le financement de l'entrepreneuriat (Gartner, 1988)⁴⁶. Dans ce contexte, le dirigeant est au cœur du système de pilotage du dispositif de financement qu'il prend le soin de créer et d'entretenir. Dellof (2003)⁴⁷, Moss et Stine (1993)⁴⁸ montrent que les entreprises peuvent améliorer leur rentabilité en réduisant le délai de décaissement des créances clients.

Mes travaux réalisés sur les PME en contexte de développement durable offrent un champ empirique qui illustre la réalité d'agent actif. L'étude intitulée « *Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement* » publiée à la revue Internationale PME publiée en 2007 examine les conditions liées à l'environnement des PME, à leurs ressources et aux perceptions des chefs d'entreprises qui pourraient influencer leur engagement dans le DD. Je propose un modèle conceptuel des déterminants de l'adoption des stratégies de DD par les PME. L'analyse repose sur un triple ancrage théorique : la théorie des parties prenantes, la théorie par les ressources et la théorie entrepreneuriale. La démarche, de nature abductive, procède en deux étapes. La première étape identifie les hypothèses au travers de la revue de la littérature sur les stratégies de DD (de Carroll (1979)⁴⁹, d'Olivier (1991)⁵⁰, de Mitchell, d'Agle et de Wood (1997)⁵¹). La deuxième étape consiste en une étude exploratoire réalisée auprès de 3 PME canadiennes considérées comme engagées dans le DD. La méthode de cas mono-site appliquée retient 3 PME canadiennes qui présentent des caractéristiques semblables mais appartiennent à des secteurs d'activité différents. L'objectif est d'analyser le processus d'engagement dans le DD retenu par les PME appartenant au même environnement et soumises aux mêmes contraintes institutionnelles. Les données collectées par

⁴⁴ Nakara Walid A., Fayolle, Alain, « Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, (2012), Vol 9-10, n° 228-229, pp. 231-251.

⁴⁵ Lelart, M., « *La tontine: pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement* », Préface, John Libbey Eurotexte, AUPELF, 341p.

⁴⁶ Gartner, W.B., « Who is an entrepreneur? Is a wrong question » in *Academic Journal of Business*, Spring, 1988, pp.11-29.

⁴⁷ Dellof, M., « Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms ? » *Journal of Business Finance and Accounting* 2003, vol. 30, pp. 573-587

⁴⁸ Moss, J., Stine, B., « Cash conversion cycle and firm size: a study of retail firms », *Managerial Finance*, 1993, Vol. 19, pp. 25-35.

⁴⁹ Carroll, A.B., « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, (1979), Vol.4, n°4, pp. 497-505.

⁵⁰ Olivier, C., « strategic response to institutional processes », *Academy of Management Review*, (1991), Vol.16, n°1, pp.145-179.

⁵¹ Mitchell, R., Agle, B. et Wood, D., « toward a theory of stakeholders identification and salience; defining the principles of who and what really counts », *Academy of Management Review*, (1997), Vol 22, n°4, pp. 853-886.

entretiens semi-directifs ont été analysées à l'aide du logiciel Nvivo pour faciliter l'identification des thèmes et la comparaison entre les 3 PME.

Les résultats de cette étude débouchent sur la proposition d'un modèle de déterminants de l'engagement des PME dans le DD. Il retient sept hypothèses relevant l'importance de la vision de l'entrepreneur et de ses valeurs sur l'intensité de l'engagement dans le DD. La capacité de l'entrepreneur à mobiliser un ensemble de ressources financières et de parties prenantes à son projet apparaît comme un facteur déterminant de l'engagement effectif de la PME dans le DD. Ces résultats corroborent la notion d'« environnement agi » de Weick (1979)⁵². Cette notion rappelle que face au caractère ambigu, à l'incertitude et à la variété de l'environnement, le dirigeant d'entreprise a une vision sélective de l'environnement dont il certains événements et en minimise d'autres. Du coup les décisions prises par les dirigeants vont dépendre de l'interprétation qu'ils font des événements qu'ils ont volontairement ou inconsciemment sélectionnés. L'émergence du concept de développement durable (DD) et les fonds qui lui sont dédiés représentent alors une source alternative du financement de l'entrepreneuriat.

B. Le financement alternatif

L'approche par les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)⁵³ fait apparaître que les entreprises déploient des comportements stratégiques et ne se résignent pas seulement un conformisme passif. Dans ce sens, les entrepreneurs et les PME en quête de financement vont déployer les stratégies diverses pour mobiliser les ressources, où qu'elles se trouvent. Depuis quelques années, le financement participatif (crowdfunding) sollicité par certains entrepreneurs sur le web apparaît comme une forme de financement qui permet de faire face au déficit de ressources disponibles dans la chaîne de financement. De même, les aides spécifiquement orientées vers des objets précis (aide à la création, à l'innovation, à l'environnement, à la recherche, au DD etc..) constituent des sources alternatives de financement de l'entrepreneuriat. Dans mes travaux, je me suis attardés sur les incitatifs du DD considérés comme sources alternatives de financement de l'entrepreneuriat.

Je démontre à travers l'étude réalisée sur le thème : « *Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will Enough? A North-South Comparaison* », publié dans la revue *Business Ethics* en 2011 que les fonds disponibles dans le cadre du DD permettent d'élargir l'offre de financement de l'entrepreneuriat aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement Il s'agit d'une étude comparative qui vise à déterminer les fondements de l'entrepreneuriat durable au Cameroun, au Canada et en Tunisie et à explorer comment les différences économiques, culturelles et institutionnelles affectent les niveaux différents d'entrepreneuriat durable. La recherche, de nature qualitative, retient l'approche inductive par étude de cas auprès de 44 PME dont 15 au Canada, 15 en Tunisie, 14 au Cameroun. Ce choix de cas multi-sites se justifie par l'objectif d'identifier les phénomènes récurrents et différents dans une logique de comparaison. La collecte des données

⁵² Weick, K., « *the social psychology of organizing*, Random House, New York, 1979, (2^{ème} ed).

⁵³ Pfeffer, L. ET Salancik, G.R., « *The External Control Of Organisation, A ressource Dependence Perspective* », New York, Harper and Row, 1978.

obtenues par entretiens semi-directifs a été analysée à l'aide du logiciel NVivo. L'exploitation documentaire quant à elle a mobilisé l'analyse manuelle de contenu.

Il ressort de cette analyse que les PME des trois pays déploient des pratiques de développement durable qui présentent beaucoup de similitudes et quelques différences. Les similitudes proviennent de ce que les dirigeants de PME ont des pratiques qui les classent en trois catégories, quel que soit le pays. La première catégorie est constituée d'entrepreneurs engagés dont les valeurs entrepreneuriales individuelles déterminent l'engagement au DD. Pour la deuxième catégorie, celle des avertis (niveau médian impliqué), les facteurs stratégiques et compétitifs semblent plus déterminants. Le troisième est celui des indifférents (peu engagés) chez qui les facteurs personnels sont des déterminants négatifs. L'analyse révèle que l'existence des incitatifs dédiés au DD constitue un levier supplémentaire et une source alternative de financement pour les PME engagées.

Pour pallier le manque de ressources évoquées et soutenir l'effort des PME dites « averties », chaque pays a pris des mesures incitatives spécifiques. Le Gouvernement tunisien a mis en place des mécanismes divers pour susciter l'implication des PME dans le DD. Cette action est aidée par les organismes internationaux (UE, GIZ, PNUD, FEM). Toutefois, le nombre de PME certifiées ISO 140001 ou ayant adhéré aux programmes incitatifs reste modeste et ces programmes sont méconnus des entreprises en création et des PME. Au Canada, les mécanismes incitatifs sont couplés aux exigences institutionnelles. Au Cameroun, le mouvement est embryonnaire ; les fonds dédiés au DD se retrouvent uniquement dans les organismes internationaux et sont malheureusement peu accessibles. Les entrepreneurs qui en ont bénéficié, notamment en Tunisie et au Canada attestent de leur utilité.

La disponibilité des financements de DD dédiés aux entrepreneurs et aux PME présente par ailleurs l'avantage d'intervenir en amont (au moment d'implémenter un nouveau projet) avec une incidence sur tout le processus de management de l'entreprise. Il nous semble, de ce point de vue, qu'ils sont plus déterminants que les financements privés traditionnels des banques et de capital-risque. La question implicite de cette affirmation est de savoir si l'engagement de l'entrepreneur et de la PME dans le DD contribue à réduire l'incertitude que les banques hésitent à couvrir afin de favoriser le développement des projets des entreprises. Bien que ce soit une question pertinente, elle n'est pas visée dans notre démonstration. Nous soutenons par contre que si ces sources alternatives de financement sont bien ciblées et vulgarisées, elles représenteraient un apport substantiel au financement de l'entrepreneuriat.

Deux principaux résultats se dégagent de cette partie :

- Le financement informel et les sources alternatives se présentent comme de véritables compléments au financement privé traditionnel.
- Les fonds destinés à l'aide au développement durable sont considérés comme une source alternative du financement de l'entrepreneuriat et leur caractère intégratif pourrait entre autres contribuer à financer les activités de la jeune entreprise.

Il découle de ces résultats une principale considération théorique.

Les résultats relatifs au financement informel et alternatif mettent l'accent sur le caractère socialisé et personnalisé du financement de la PME. Ils confirment l'intérêt de tenir compte de la spécificité des entrepreneurs et des PME dans la finance entrepreneuriale. Leur réalité ne peut pas être appréhendée avec les hypothèses de la finance classique au regard de la faible diversification du portefeuille, de la rationalité du dirigeant dont l'objectif est davantage de privilégier son autonomie à la rentabilité économique de son manque d'expérience et son incapacité à offrir des sûretés réelles (Pettit et Singer, 1985)⁵⁴.

De manière globale, mes recherches sur le financement de l'entrepreneuriat en contexte de développement présentent une double contribution théorique et managériale. La contribution théorique se déploie sur un triple plan.

- Les résultats de mes travaux révèlent la dualité de financement de l'entrepreneuriat en contexte de développement, le financement public et le financement privé. Dans le cas du financement public la relation Etat-PME commande de ne pas se limiter aux préceptes de base de la théorie de l'agence qui reconnaît l'incitation et le contrôle comme modalités d'alignement des intérêts de l'agent à celui du principal. Ces préceptes ont une validité limitée dans ce cas. Le rôle de l'Etat ne doit pas se limiter à l'octroi de l'aide, il doit s'étendre à un accompagnement dans la durée ponctué d'autres appuis dans une relation de confiance mutuelle. Dans ce contexte, les multiples coûts de transaction (fiscaux et administratifs) seront mieux adaptés aux besoins des PME. J'adhère alors à la proposition de travaux de Suchman (2000)⁵⁵ et de Ferrary et Granovetter (2009)⁵⁶ sur la Silicon Valley qui reconnaissent qu'au-delà de leur activité fonctionnelle les capital-risqueurs s'investissent comme guides des entreprises dans leurs activités entrepreneuriales. De même, les apports informel et alternatif constituent une source substantielle du financement privé. Ces apports comblent le vide en ce qui concerne les travaux sur le financement en « aval » de l'acte entrepreneurial (à la création et du démarrage) dont la faiblesse a été relevée par Pare et Redis (2011).
- Mes travaux valorisent par ailleurs l'apport des théories « behavioristes ». Dans ce contexte, le financement de l'entrepreneuriat viendrait également des actions visant à susciter des aspirations entrepreneuriales. Par exemple, les soutiens culturels et ceux des organisations civiles pourraient s'accroître si l'activité entrepreneuriale était perçue comme une perspective positive.
- Ces résultats relancent le débat conceptuel sur les liens entre l'entrepreneuriat et les niveaux de développement. Ils classent l'économie globalisée en trois niveaux de développement : premier stade, stade intermédiaire et stade ultime (Bissirou, 2011)⁵⁷. L'entrepreneuriat de premier stade qui caractérise une majorité d'entrepreneurs par « nécessité » serait le cas des pays en développement ; le stade intermédiaire représente les pays émergents tandis que la phase ultime représente les pays industrialisés caractérisés par l'entrepreneuriat d'opportunité.

⁵⁴ Op cit.

⁵⁵ Suchman, M., « Dealmakers and Counselors : Law Firms as Intermediaries in the Development of Silicon Valley » dans Kenny, M. (ed), *Understanding Silicon Valley : The Anatomy of Entrepreneurial Region*, Stanford (Calif.), Stanford University Press, 2000.

⁵⁶ Ferrary, M. et Granovetter, M.S, « The Role of Venture Capital Firm in Silicon Valley's Complex Innovation Network », *economy and Society*, Vol. 38, No 2, 2009, pp.326-359.

⁵⁷ Bassirou, G., « Les partenariats publics-privés dans le financement de l'entrepreneuriat », *Bulletin de l'Observatoire des Politiques Economiques en Europe*, (2011), n°24, <http://opee.u-strasbg/spip.php?Article237>.

La transition d'une phase à une autre nécessite de repenser le financement de l'entrepreneuriat⁵⁸. La proposition d'élargir le financement de l'entreprise en création et la PME en démarrage à l'ensemble des parties prenantes (Etat, privé, société civile, partie prenante interne à l'entreprise) que j'ai testée dans les travaux relatifs au DD contribuerait à aider les pays en développement à relever le défi du développement sans pour autant suivre le chemin linéaire tracé par l'approche GEM.

Au plan managérial, la problématique du financement de l'entrepreneuriat en contexte développement dévoile la difficulté d'accès de l'entrepreneur aux sources de financement privé et l'abondance des offres publiques, bien que peu efficaces. Les résultats de mes travaux suggèrent de repenser les dispositifs d'aides publiques afin de faire converger les intérêts des investisseurs publics, privés et ceux de la société civile dans le financement de l'entrepreneuriat.

Les recherche ultérieures s'inscrivent dans le prolongement de la réflexion sur les modes spécifiques de financement de l'entrepreneuriat à la suite de la micro finance, de la méso finance ou encore de l'initiative en France du concept d'entreprise de taille intermédiaire (ETI). J'adhère alors à l'hypothèse selon laquelle la contribution simultanée dans une logique de coopération et de concurrence (ce que Bengtsson et Kock (2000)⁵⁹ appellent stratégie coopérative), des diverses offres des produits, des services et des moyens de financement permet de mutualiser le risque entrepreneurial et financier des entreprises en création et des PME. Il convient alors de combiner financement privé et public pour plus d'efficacité dans le financement de l'entrepreneuriat en contexte de développement. Cette proposition ouvre le champ d'un programme de recherche autour des questions : comment combiner les deux modalités de financement ? Dans quels contextes les entrepreneurs mobilisent-ils les aides publiques plutôt que les aides privées et notamment leur réseau social ? Cette orientation constitue l'exploration ultérieure de mes travaux.

⁵⁸Pour le passage d'une étape à une autre, l'approche GEM suggère aux pays en développement de concentrer leurs efforts à instaurer des environnements institutionnels et macroéconomiques stables et engager des politiques publiques qui facilitent l'absorption des transferts de technologie et des savoirs faire. Les pays émergents devraient agir sur les politiques d'innovation et les pays industrialisés gagneraient à stimuler l'éducation entrepreneuriale, l'investissement et le commerce international.

⁵⁹ Bengtsson M., Kock S., « Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneous » *Industrial Marketing Management*, 2000, vol. 29, n° 5, p. 411-426.

D. Les publications en lien avec le sujet.

Thèse: Viviane Ondoua Biwolé, “Un essai d'évaluation des aides publiques à l'entrepreneuriat au Cameroun (1970-2000) », thèse de doctorat, Ph.D, 2004, soutenue à l'université de Ngaoundéré, 402 pages.

Articles

1. **Viviane Ondoua Biwolé** et Chrstophe Estay, “La relation Etat-PME à travers l'aide publique: d'une logique hiérarchique vers une perspective relationnelle. Une nouvelle grille de lecture à partir du cas des PME camerounaises”, 2007, *Revue Gestion 2000*, pp. 83-102,
2. Martine Spence, Jouhaina Ben Boubaker Gherib, et **Viviane Ondoua Biwolé**, “Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement”, 2007, *Revue Internationale PME*, 20(3-6), pp.17-42,
3. Jouhaina Ben Boubaker Gherib, Martine Spence et **Viviane Ondoua Biwolé**, « Développement durable et PME dans les pays émergents : entre proactivité, opportunisme et compromis », 2009, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 6 (26), pp.275-295.
4. Martine Spence, Jouhaina Ben Boubaker Gherib et **Viviane Ondoua Biwolé**. “Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will Enough? A North-South Comparison”, 2011, *Journal of business ethics*, 3 (99), pp.335-367.
5. **Ondoua Biwolé V.M**, (2017),«Nouvellesvoies théoriquesetméthodologiques pourunemeilleurecompréhension del'engagementdesPMEàlaRSE:étatde l'artde2005à2015», *RevueInternationalePME*, 30(2),113-141.
6. **OndouaBiwoléV.M**,(2017),«Référentiel de compétences et accompagnement des entrepreneurs au Cameroun », *Revue gestion 2000*, N°2, P.15-37.

Ouvrage

7. **Viviane Ondoua Biwolé**, «*La PME camerounaise et le développement durable: défis, fondements et stratégies*», *Editions CLE*, 2012, Yaoundé, 237P, Viviane Ondoua Biwolé.

Chapitres d'ouvrages

8. Martine Spence, **Viviane Ondoua Biwolé** et Jouhaina Ben Boubaker Gherib, “A Framework of SMEs' Strategic Involvement in Sustainable Development ”, dans S. Sharma, M. Starik, R. Wüstenhagen, & J. Hamschmidt, *Sustainability Management, Innovation and Entrepreneursh*. Cheltenham: Edwars Elgar, 2007.
9. Martine Spence, Jouhaina Ben Boubaker Gherib et **Viviane Ondoua Biwolé**, « Entrepreneuriat et développement durable: une comparaison canadienne, camerounaise et tunisienne », dans G. Hénault, & G. Lemoine, *Entrepreneuriat, développement durable et Francophonie* (pp. 61-73), Paris: Edition des Archives Contemporaines, 2008,
10. **Viviane Ondoua Biwolé**, « les aides publiques à l'entrepreneuriat au Cameroun », dans, David Abouem à Tchoyi et Stéphane Claude M'Bafou, *50 ans de réformes de l'Etat du Cameroun*, pp. 95 -111, Cameroun : l'Harmattan, 2013.

E. Les autres publications

11. **Viviane Ondoua Biwolé**, « Au secours, je suis patron! », 2014, Editions CLE, Yaoundé, 186P.
12. **Viviane Ondoua Biwolé**, « La budgétisation par programme en Afrique subsaharienne: Entre balbutiements et résistances », 2015, Editions CLE, Yaoundé et Eburnie, Cote d'Ivoire, 279P.
13. **OndouaBiwoléV.M**et Jean-ClaudeTcheuwa, coord,(2018),«Loisur lesétablissements et les entreprises publics au Cameroun.Innovationset reculades»,EditionsAfredit,Cameroun.

14. **Ondoua Biwolé V.M.**(2019),«Scandales. Eléments de casuistique pur une viabilité organisationnelle au Cameroun »,EditionsCLE,224 pages.
15. **Ondoua Biwolé, V.M.** (2007). L'impact de la mondialisation sur la progression de la carrière des femmes en Afrique subsaharienne et au Maroc: une appréciation du programme de formation de formatrices de la Didactique selon la perception des femmes, *Revue Télescope de l'Observatoire de l'Administration Publique*,13(4),P.145-158.
16. **Ondoua Biwolé V.M.**(2014),«L'évaluation des aides publiques à l'entrepreneuriat 1970-2000 » in « *Les 50 ans des réformes au Cameroun* » coord. Abouem Atchoyi, Edition l'Harmattan.
17. **Ondoua Biwolé V.M.**(2017),«Processus de décentralisation et gouvernance urbaine au Cameroun : leçons d'une enquête in situ » in *La gouvernance urbaine en Afrique, Quelles priorités ?* coord. Michel Simeu-Kamdem et Touna Mama, l'Harmattan, Cameroun.

Communications dans les colloques avec comité de lecture

18. **Viviane Ondoua Biwolé**, « Examen de quelques grilles de lecture théorique pour une meilleure compréhension des aides publiques à l'entrepreneuriat au Cameroun », Journées Scientifiques du réseau de l'entrepreneuriat, Rouen, France, 2003, (mai 21 - 24).
19. **Viviane Ondoua Biwolé**, « La relation Etat- PME à travers l'aide publique : d'une logique hiérarchique vers une perspective relationnelle ? » Journées scientifiques de l'entrepreneuriat. Cluj Napoca, Roumanie (Juin 1 - 5), 2005,.
20. Martine Spence, Jouhaina Ben Boubaker Gherib et **Viviane Ondoua Biwolé**, « Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Actes du 1er Congrès du RIODD, 2006 a, 22 pages, Paris, France.
21. Jouhaina Ben Boubaker Gherib, Martine Spence et **Viviane Ondoua Biwolé**, "A framework of SME's diversity and intensity of involvement in sustainable development", Actes du 2006 Group on Organizations and the Natural Environment (GRONEN) International Research Conference, 2006 b, 147 - 174. St Galle, Suisse.
22. Martine Spence Jouhaina Ben Boubaker Gherib et **Viviane Ondoua Biwolé**, « Une étude exploratoire des fondements du degré d'engagement des PME dans le développement durable », Actes des Xèmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie, 17 pages, Antananarivo, Madagascar, 2007.
23. Christophe Estay et **Viviane Ondoua Biwolé**. "The Relationship Between State and Small Businesses Related to Public Aid", Academy of Management Annual Meeting - Philadelphia - August 38, 2007 - Doing Well By Doing Good.
24. Jouhaina Ben Boubaker Gherib, Martine Spence et **Viviane Ondoua Biwolé**, « Développement durable et PME, entre proactivité, opportunisme et compromis », Actes du colloque international sur la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable: entre les apports de la recherche et les limites de la pratiques: quelles évolutions pour la RSE? Agadir, Maroc 2008, 26 pages.
25. **Viviane Ondoua Biwolé** « approche normative des pratiques administratives et fonction publique au service de l'émergence des pays africains : les difficultés de la mise en œuvre du budget-programme », 8ième Conférence de l'Union Africaine des Ministres de la Fonction Publique, Congo Brazzaville, 26 juillet 2013.
26. **Viviane Ondoua Biwolé** « Les défis de l'engagement des PME camerounaises à la RSE », 8ième congrès du RIODD, Lille, 18-21 juin 2013.
27. **Viviane Ondoua Biwolé**, "De nouvelles voies méthodologiques et théoriques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE: état de l'art de 2005 à 2015", *CIFEPME*, octobre 2016.