



1 Viviane Ondoua Biwolé  
Enseignante, Université de Yaoundé II, Cameroun  
Chercheuse Associée au CREGE, Université Montesquieu  
Bordeaux IV, France  
Chercheure invitée, Université d'Ottawa, Canada

2 Christophe Estay,  
Professeur, Bordeaux Ecole de Management, France  
Membre du CEREBEM, Bordeaux Ecole de Management,  
France  
Membre associé de l'équipe «Entrepreneuriat et stratégie»  
du CREGE,  
Université Montesquieu Bordeaux IV, France

# La relation Etat-PME à travers l'aide publique : d'une logique hiérarchique à une perspective dyadique.

## Une nouvelle grille de lecture à partir du cas des PME camerounaises.

---

*D*e nombreux auteurs se sont intéressés à la question de l'efficacité des aides publiques aux PME (Bénoun & Senicourt, 1980; Kombou, 1987; Albert & al, 1994; Prévost, 1994; Cléroux, 1994; Alexis, 1996; Simonin, 1996; Grenier & al, 1999; Sammut, 1998, 2000, 2003). Tous arrivent à des conclusions qui peuvent être ainsi résumées : même si les aides publiques permettent de sauver quelques créations, elles restent tout de même globalement inefficaces. Cette inefficacité est à mettre en rapport avec la complexité de l'environnement, de l'acte d'entreprendre et du système d'aides.

---

La complexité de l'environnement renvoie à l'information sur les aides qui n'est pas toujours facile à trouver car, à chacune d'elle, correspond un service particulier et autant de sigles à maîtriser. Ce constat explique l'asymétrie d'information relative aux formes et aux différentes structures d'aides. Cette situation conduit à des comportements opportunistes de la part des entrepreneurs qui, dans cer-

tains cas, profitent de cette opacité pour bénéficier de supports multiples et détourner ainsi les objectifs de l'Etat.

Par ailleurs, il est fait mention de l'inadéquation qui existe entre la conception théorique de l'acte d'entreprendre et la réalité de ce phénomène; c'est-à-dire entre un processus linéaire et mécaniste composé d'étapes (idée de

création – projet – financement - création d'entreprise) et un processus complexe (Bruyat, 1993; Hernandez, 1995) qui fait intervenir simultanément au moins trois dimensions, cognitive, praxéologique et structurale (Verstraete, 1999).

Les auteurs reconnaissent enfin que le système d'aides est mal adapté aux besoins des bénéficiaires. Ils arguent d'abord qu'il existe des structures d'aides et des guides pratiques sur la création d'entreprises et que rien, ou presque, n'est mis en place pour assister les dirigeants nouvellement installés. Ils font également observer l'interface inefficace qui existe entre les responsables d'entreprises et les professionnels locaux (priviliégiant une faible concertation entre les différents acteurs locaux).

Les développements qui précèdent suscitent quelques constats. D'abord, les arguments avancés pour expliquer l'inefficacité des aides sont assez vagues. La notion de complexité de l'environnement n'est pas clairement élucidée et se limite à la multiplicité des aides et des structures spécialisées. Le caractère dynamique et la présence d'autres critères cognitifs et sociaux qui interviennent dans les systèmes d'aides n'apparaissent pas. Ensuite, les auteurs restent peu convaincants quant à la signification de la mauvaise adaptation des aides aux besoins des bénéficiaires<sup>1</sup>. Ils ne relèvent pas le caractè-

rière intéressé des bénéficiaires, leur capacité à pouvoir mettre en œuvre des logiques personnelles. Les arguments avancés pour expliquer l'inefficacité des aides paraissent alors incomplets. Ces insuffisances justifient la présente étude.

En clair, dans l'appréciation de l'efficacité des aides, seules les causes apparentes et exogènes sont valorisées. Mieux encore, les auteurs apprécient la contribution des aides selon une approche hiérarchique, ignorant une autre logique qui échappe au mode d'investigation classique, la logique dyadique. Il existe en effet deux visions permettant de comprendre la relation Etat - PME. Une vision asymétrique de la relation d'agence dite principal/agent et une vision symétrique dite dyadique (Charreaux, 1999). La logique asymétrique relève le caractère hiérarchique de la relation et présume que les agents sont passifs. L'approche dyadique, au contraire, reconnaît le caractère actif de l'agent (Jensen & Meckling 1976, 1994). Il s'agit d'une relation dans laquelle il n'y a pas de

---

<sup>1</sup> S. Sammut (2000) préconise le passage d'une logique d'interface à une logique d'intermédiation en intégrant tous les acteurs de la chaîne de création d'entreprise (entrepreneurs, administrations locales, spécialistes de la création d'entreprise, universitaires, institutions financières etc.). Cette proposition ne semble pas très différente de celle proposée par P. Albert et al (1994), qui suggèrent le rejet de la linéarité de la logique de création d'entreprise et l'intégration de son caractère complexe, faisant intervenir plusieurs acteurs.

position hiérarchique et, à cet égard, aucun n'est l'obligé de l'autre. Dans ce type de rapport, agent et principal acceptent de s'investir dans un lien de dépendance réciproque.

La logique hiérarchique valorisée dans l'appréciation des aides ne tient pas compte de l'autonomie des entrepreneurs et surtout de leur capacité à développer des stratégies personnelles afin d'agir dans le sens de leurs intérêts. Elle évacue de fait des arguments qui permettent de mieux éclairer le problème de l'efficacité des aides. Cette limite n'incite-t-elle pas à une reconsidération du mode relationnel entre l'Etat et les bénéficiaires ? C'est cette question qui sera la toile de fond de notre travail.

Pour mener cette réflexion, nous nous sommes inspirés du cas des aides publiques au Cameroun. L'analyse adoptée ici est de nature qualitative et combine, dans une logique de compréhension, deux méthodes de collecte de données : l'administration d'un questionnaire et l'entretien : 48 bénéficiaires ont répondu au questionnaire et 12 entretiens<sup>2</sup> ont été menés. L'analyse du contenu, l'analyse descriptive et le recours à la statistique non paramétrique ont permis de donner un sens aux données primaires collectées.

La présente étude mobilise également deux principaux fondements théoriques : la théorie de l'agence et le modèle REMM<sup>3</sup>. La théorie de l'agence évoquée ici permet de relever les limites de la relation Etat - PME (logique hiérarchique) et d'éclairer les apports d'une logique dyadique. Le modèle REMM, quant à lui, met en exergue le caractère actif et intéressé des bénéficiaires<sup>4</sup>.

Après avoir démontré les limites de la logique hiérarchique, la logique dyadique est ensuite mentionnée comme un mode relationnel plus efficace dans la relation Etat - PME.

---

<sup>2</sup> Dont 6 bénéficiaires et 6 institutionnels. Parmi les institutionnels, nous avons choisi les acteurs-clés : les dirigeants des structures d'aides et les responsables chargés de l'exécution et du suivi des aides.

<sup>3</sup> L'acronyme REMM signifie *Resourceful, Evaluative, Maximizing Model*

<sup>4</sup> Dans la rédaction de cet article, nous avons évité la méthode classique en gestion qui consiste à avoir dans des parties distinctes, la revue de la littérature, la méthodologie et l'analyse des données. Elle aurait eu une influence sur la réflexion que nous menons. En procédant comme nous l'avons fait, il est plus facile de mener une analyse qui prend simultanément en compte les trois composantes principales citées. A ce niveau de perception, l'analyse forme un tout qui évite des ruptures difficiles à expliquer. Notre ambition est donc de partir de l'idée que nous proposons et de la défendre, selon la nécessité, aux moyens des idées des auteurs et des dires des acteurs.

## ■ Les aides publiques : les limites d'une logique hiérarchique

---

Les aides publiques sont proposées dans une logique hiérarchique, laquelle positionne les PME comme «agents» et l'Etat comme «principal». Ce modèle relationnel constitue un élément important d'inefficacité des ressources publiques pour deux raisons principales : les PME y sont considérées comme des agents passifs et l'aide publique est distribuée sans prendre en compte le contexte socioculturel.

### Les PME, agents passifs

---

Au sein du modèle traditionnel de distribution des aides publiques, l'Etat incarne l'autorité et considère que les entreprises doivent respecter ses exigences. Ce caractère passif des PME s'observe à travers les incitations et le système de contrôle mis en place pour s'assurer de l'alignement des bénéficiaires.

### Incitations ou comportements imposés ?

---

Valette (1979) fournit une définition de l'incitation qui cadre avec la réalité des aides au Cameroun. Nous partageons sa définition qui fait de l'incitation «une mesure spécifique de poli-

tique économique, non obligatoire, cherchant à obtenir des agents qu'elle vise, un comportement déterminé, non souhaité par eux ou qu'ils n'ont pas en idée d'adopter, au moins au départ, en échange d'un ou de plusieurs avantages». La pertinence de cette définition par rapport à la perception que l'Etat donne aux aides s'observe à travers les investigations sur le système camerounais.

Depuis quelques décennies, l'Etat met à la disposition des PME un ensemble d'incitations visant à soutenir les activités entrepreneuriales<sup>5</sup>. L'analyse des dossiers des entrepreneurs bénéficiaires d'aides révèle une grande diversité : prêts directs, garanties, formations, recyclages ou études de faisabilité. Il s'agit en fait d'aides publiques<sup>6</sup>, qui peuvent être classées en aides financières et logistiques.

Dans les aides logistiques, on trouve la formation/recyclage, l'information et un programme d'action globale en

---

<sup>5</sup> L'Etat cible chaque année un secteur d'activité dans lequel il accorde plus d'investissements et des conditions favorables aux entrepreneurs qui souhaitent s'y investir.

<sup>6</sup> Les aides publiques ont été abondamment offertes au Cameroun de 1970 à 1990. Depuis 1990, toutes les aides financières directes ont été supprimées et les aides logistiques fortement réduites. Actuellement, l'Etat réfléchit à de nouvelles modalités d'offre. Les pépinières d'entreprises et la création d'une banque de données sont régulièrement évoquées. En attendant, quelques aides sont offertes via le fonds national de l'emploi (FNE) suivant la même logique relationnelle.

faveur des PME<sup>7</sup>. Les aides financières quant à elles, englobent les exonérations fiscales, les prêts directs, les participations, les engagements par signature et aval. Les prêts directs<sup>8</sup> sont des ressources financières mises à la disposition des entrepreneurs camerounais à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché. Les participations regroupent les prêts participatifs et les prises de participation du FOGAPE<sup>9</sup> dans le capital social des entreprises (existantes ou à créer). Les engagements par signature et aval sont des opérations dont l'objectif est de servir de garantie aux entrepreneurs qui sollicitent des prêts dans les établissements financiers.

Signalons que toutes ces incitations sont accompagnées d'un cahier des charges (Rasmussen & al, 1982)<sup>10</sup>, qui indique clairement les objectifs à atteindre et par conséquent, les comportements souhaités ou exigés. Il s'agit, par exemple, du recrutement d'un certain nombre de personnes, de l'installation de l'entreprise dans une localité précise ou de la participation au capital national via les impôts et l'activité générée. Il apparaît clairement que l'intervention de l'Etat à travers ces incitations est sociale. Même si, entre ce qui est proclamé et la réalité on observe un hiatus<sup>11</sup>.

L'analyse des études de faisabilité des projets d'aides publiques au Cameroun montre que l'Etat vise avant tout la réduction du chômage<sup>12</sup>, le développement local et l'accroissement du produit national<sup>13</sup>. Ces arguments dissimulent la fonction d'appât de ces aides, dont l'objectif est d'orienter le comportement des bénéficiaires.

Ces exigences sont guidées à la fois par des conventions implicites, des dispositions légales et réglementaires qui organisent la délocalisation, les salaires, les conditions de travail, le recrutement et la gestion des ressources humaines, les droits syndicaux, l'impact environnemental, l'accès des personnes handicapées, etc. En somme, la dimension sociale prend le pas sur la dimension économique. C'est en réalité l'acceptation de ces dispositions légales qui conditionnent

<sup>7</sup> Ce programme, géré par la direction des PME et de l'artisanat, est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique en vue de l'identification, de la création, de la promotion et de l'encadrement des PME.

<sup>8</sup> On distingue les prêts directs sur investissements, les prêts directs sur opérations de marché et les prêts directs sur fonds de roulement.

<sup>9</sup> Le Fonds d'aides et de garanties de crédits pour les PME.

<sup>10</sup> Ces auteurs présentent une méthodologie d'évaluation des aides publiques du point de vue des entreprises. Cette évaluation tient compte des différentes conditionnalités : des effets fiscaux, des coûts administratifs et financiers attribués à l'aide. Elle représente une application classique de l'approche de la Valeur Actuelle Nette (VAN)

<sup>11</sup> L'entretien avec l'Administrateur du FOGAPE révèle que la procédure d'évaluation ou plus précisément de réclamation engagée par l'Etat, s'intéresse uniquement au recouvrement financier. L'Etat semble peu préoccupé par les engagements sociaux des bénéficiaires.

<sup>12</sup> Via le recrutement engendré par l'accroissement de l'activité de l'entreprise bénéficiaire.

<sup>13</sup> A travers les impôts versés.

l'obtention de l'aide au Cameroun. Comme dans la plupart des pays africains, ces exigences sont lourdes (Hernandez, 1997) et visent à contraindre les bénéficiaires à agir dans le sens des intérêts de l'Etat.

On est tenté de croire que ce système camerounais est semblable au système français. En effet, cet objectif de moulage des comportements des entrepreneurs s'observe également en France, à travers les aides financières, comme en attestent Estay (2003)<sup>14</sup>, ainsi qu'Albert et al (1994). Ces derniers montrent que l'aide en France se décline en plusieurs rubriques : les exonérations et allègements fiscaux, les subventions, les prêts bonifiés, les aides à l'innovation, les prêts à la création d'entreprises, les aides liées à la localisation, les chéquiers conseils et les fonds régionaux d'aide au conseil. Le but ultime de ces aides est de faciliter le développement local et de lutter contre le chômage.

#### La soumission au contrôle de l'Etat

---

La soumission au contrôle des pouvoirs publics s'observe aux moyens des mécanismes de contrôle mis en place pour s'assurer de l'alignement des bénéficiaires. Ces mécanismes s'avèrent toutefois très coûteux et générateurs de comportements déviants.

L'analyse des informations fournies par les documents (bilan, règlement inté-

rieur, rapport d'activité, compte rendu des commissions d'attribution d'aides etc.) du principal organisme public, chargé d'octroyer les aides, indique que l'Etat a élaboré des mécanismes de contrôle ex-ante, à mi-parcours et ex-post, dans l'optique de garantir le respect contractuel des bénéficiaires.

Par mécanismes ex-ante, il faut entendre l'ensemble de conditions à remplir pour attester de la bonne foi de l'entrepreneur (étude de faisabilité, rapports périodiques, apport personnel représentant 20% du montant sollicité et dans certains cas des hypothèques).

Dans le cas du contrôle à mi-parcours, l'Etat s'assure de l'utilisation judicieuse des aides reçues, adoptant pour ce faire divers moyens selon la nature de l'aide. Pour les prêts directs, par exemple, les pouvoirs publics imposent des échéances régulières de remboursement, des déblocages de fonds par séquences (les unes conditionnées par les autres) et les contrôles inopinés; pour les participations ou des prêts participatifs, l'Etat affecte un personnel au sein de l'entreprise bénéficiaire (à ses frais) pour s'assurer de l'usage de l'aide.

Enfin, le contrôle ex-post mesure l'efficacité et la pertinence du projet. Pour

---

<sup>14</sup> L'auteur explique pourquoi les Etats-Unis présentent une activité entrepreneuriale plus importante que la France. Il ne retient pas comme facteur déterminant du retard en matière de création d'entreprises, en France, les défaillances du dispositif d'aide, mais soutient que ce retard est davantage lié aux raisons structurelles de nature économiques, socioculturelles et politiques.

assurer de l'efficacité, l'administration vérifie que l'aide a été utilisée pour l'usage affecté.

Il ressort des éléments suscités que seuls les pouvoirs publics déterminent les indicateurs de la bonne gestion et les mesures de sécurisation des aides. Ils identifient alors une panoplie de mécanismes jugés très lourds et coûteux pour les bénéficiaires. Ces derniers avouent éprouver un sentiment d'injustice. Pour se protéger de cette «injustice», ils vont essayer de défier l'Etat en contournant ses exigences. Ils vont alors adopter des comportements dits opportunistes, matérialisés par les détournements (Albert & al, 1994; Alexis, 1996). L'argument qui semble expliquer ces agissements est la non-contextualisation de l'aide publique.

## L'absence de contextualisation de l'aide publique

---

Les stratégies mises en œuvre par les PME camerounaises laissent croire qu'elles sont peu influencées par la hiérarchie et la subordination imposées par l'Etat. Ce constat se vérifie par l'utilisation qu'elles font de leurs réseaux relationnels et de la perception qu'elles ont de l'aide.

### L'usage des réseaux relationnels

---

Dans l'obtention de l'aide, outre les coûts élevés, existent d'autres contraintes administratives et procédurales importantes. Ces contraintes s'observent dans les mécanismes de contrôle ex-ante, à mi-parcours et ex-post édictés par l'Etat. Ils s'étalent tout au long du processus d'obtention, de mise en œuvre et d'évaluation des aides. La majorité des bénéficiaires interrogés<sup>15</sup> reconnaît que l'obtention des aides nécessite, en plus des éléments dits objectifs (dossiers complets, respect des délais), une implication personnelle. L'analyse<sup>16</sup> des réponses à la question «pouvez-vous nous dire comment vous avez obtenu les aides ?»<sup>17</sup> permet de relever au moins cinq étapes principales : le dépôt du dossier, la validation préalable de celui-ci par un responsable du FOGAPE (membre du comité directeur), l'examen du dossier par le comité directeur présidé par le Directeur Général du FOGAPE, l'exécution et l'évaluation de l'aide reçue.

---

<sup>15</sup> 48 bénéficiaires ont répondu au questionnaire et 6 ont accepté de participer à des entretiens semi-directifs.

<sup>16</sup> Trois étapes ont été suivies pendant l'analyse : la description, la comparaison et la vérification. La description a permis de codifier les données et de présenter leur synthèse sur la base d'une grille heuristique (présentant dans la première colonne les codes, dans la deuxième les extraits d'entretiens jugés significatifs par rapport au thème abordé et la troisième colonne relève les étonnements et/ou les rapprochements avec la théorie). La vérification, quant à elle, s'appuie sur les matrices ou tableaux conçus en fonction des données disponibles.

<sup>17</sup> Pour cette question, les actions ou groupes d'actions sont définies comme une étape ou un fait mentionné par un répondant, et ni rejeté, ni infirmé par un autre. Si deux répondants au moins attestent qu'une action ou un fait est important voire incontournable, il est retenu comme une étape du processus d'octroi des aides.

Ces étapes sont conçues par les bénéficiaires comme stratégiques en ce sens que, en fonction des cas, ils identifient les obstacles possibles et surtout les exigences à surmonter grâce aux atouts individuels<sup>18</sup> et/ou relationnels. Il ressort par ailleurs que les degrés de contraintes ne sont pas les mêmes à toutes les étapes. Deux d'entre elles s'avèrent particulièrement difficiles à franchir aux dires des bénéficiaires : l'évaluation préalable du dossier par un responsable institutionnel (et/ou le passage au comité directeur)<sup>19</sup> et l'exécution des aides. Les aptitudes de chacun à franchir ces écueils nous ont permis de relever l'importance de l'actif relationnel des bénéficiaires. Attardons-nous sur le cas d'un bénéficiaire qui semble avoir bien utilisé son réseau pour tirer avantage des aides.

Il s'agit d'un bénéficiaire «star»<sup>20</sup> qui, malgré les exigences évoquées précédemment, a réussi l'exploit d'obtenir trois types d'aides financières en un an. Le miracle ici ne se trouve pas dans le fait d'avoir bénéficié de plusieurs aides à la fois - en effet, Albert (1994) puis Alexis (1996) et Sammut (2000) signalent pareils cas en France - le miracle vient des moyens utilisés pour y parvenir : les camerounais parlent de «tuyau» pour les désigner, d'autres parlent de corruption, de favoritisme et de népotisme. Tout cela se résume à utiliser de façon plus ou moins judicieuse le réseau relationnel.

Au Cameroun, on est bénéficiaire prioritaire d'aides publiques grâce à son réseau relationnel, ou on ne l'est pas. S'il est vrai que le réseau rentre dans la logique managériale, son utilisation pose ici problème, parce qu'il poursuit un but contraire à celui qui a fait germer les politiques d'aides publiques.

En effet, les voies utilisées par le bénéficiaire «star» sont assez impressionnantes. Les différentes aides obtenues n'ont pas suivi la même procédure. Dans le premier cas, le dossier a suivi le cheminement normal. Dans le second, le bénéficiaire va directement voir le directeur général, escamotant ainsi toutes les autres étapes. Dans le troisième cas, le bénéficiaire ne se limite plus seulement à l'intervention du directeur général, mais fait également intervenir en aval le responsable du service du dépôt des dossiers. Cette variabilité des procédures amène à s'interroger.

Nous avons constaté que les bénéficiaires privilégiés d'aides publiques font généralement faillite, une faillite souvent entretenue par la complicité consciente des responsables institutionnels; la faillite exempte les bénéfici-

<sup>18</sup> Il s'agit ici de la capacité d'un bénéficiaire à convaincre, à établir des contacts et à utiliser ses compétences pour obtenir l'aide.

<sup>19</sup> La première étape critique est la validation préliminaire si le bénéficiaire n'a pas accès au directeur général. S'il a accès à ce dernier, l'étape critique est plutôt la validation par le comité de sélection.

<sup>20</sup> Nous utilisons cet acronyme imaginaire pour préserver l'anonymat du bénéficiaire concerné.

ciaires de l'aide d'assurer le remboursement. Actuellement, le bénéficiaire «star» a créé une autre entreprise et exerce en toute tranquillité sous la couverture du fameux réseau relationnel. Le réseau relationnel aura donc permis au bénéficiaire d'obtenir l'aide, de la détourner et de ne pas être inquiété.

Le réseau relationnel est considéré comme un déterminant majeur de l'obtention de l'aide, ce qui s'interprète chez le bénéficiaire comme une suspension, une levée de ses obligations.

La divergence dans la perception de la notion d'aide

---

Parallèlement à l'utilisation de leur réseau relationnel, les bénéficiaires s'appuient sur leur vécu et leur culture pour résoudre les problèmes inhérents à la gestion des aides. Nous relevons ici qu'il existe une divergence de vue entre les pouvoirs publics et les bénéficiaires. Tandis que ceux-ci perçoivent l'aide comme un don, l'Etat la considère plutôt comme une incitation. La perception comme un don s'observe à travers la définition que les bénéficiaires donnent des aides et la perception qu'ils ont de sa propriété.

Rappelons que les aides publiques se déclinent en aides financières et aides logistiques. Les prêts directs représentent la majorité des aides offertes : sur 1.347

concours dénombrés en 2000<sup>21</sup>, 60,7% étaient des prêts directs, 17,7% des garanties, 20,2% des cautions, 1% des prêts participatifs et les participations représentaient 0,4%. Or, les prêts directs étant octroyés à un taux d'intérêt inférieur au taux d'intérêt pratiqué par le marché, l'aide offerte par l'Etat représente le différentiel d'intérêt.

Au cours de nos entretiens, nous avons été surpris par la réaction de plusieurs attributaires qui nous ont dit n'avoir pas bénéficié d'aides publiques. Ils ont précisé qu'ils ont obtenu des prêts de l'Etat et non des aides. Cette réaction indique qu'ils n'établissent pas de relation entre le différentiel d'intérêt que procure les prêts directs et l'aide publique. Nous avons approfondi l'analyse de cette réaction en interrogeant 48 bénéficiaires sur leur perception des aides. L'interprétation des résultats donne des résultats surprenants. A la question : «*Pour vous c'est quoi l'aide publique ?*», les réponses avancées sont multiples : subventions ou dons de l'Etat (31,2%), crédits ou prêts (20,3%), création des structures d'assistance (16,7%), assistance ou appui (14,6%), fonds alloués aux promoteurs (8,3%), autres (4,2%), non réponses (4,2%).

On remarque qu'il n'existe pas de démarcation stricte entre les réponses : subvention, don, fonds alloué, assistance ou appui. L'idée sous-jacente qui ressort de ces différents termes est que l'aide revêt une connotation de gratuité.

---

<sup>21</sup> Etude réalisée par le cabinet LOGOS Associates, (2000), «FOGAPE : reconstitution des dossiers clients et évaluation du potentiel des promoteurs », synthèse du rapport.

Pour la plupart des bénéficiaires, l'aide apparaît tantôt comme «une assistance morale et financière», tantôt comme «une subvention non taxée et non remboursable», tantôt comme «une prime ou une subvention», tantôt comme «un crédit sans intérêt». Ces aides ont pour but de «lancer l'industrialisation», «financer les activités des entrepreneurs», «créer et développer les PME afin de dynamiser le secteur privé», «financer l'accès au crédit», «porter secours aux PME» et «réduire le chômage». D'autres bénéficiaires vont jusqu'à proposer le remplacement de la notion d'aide par appui, assistance ou prime.

La perception de la propriété des aides s'apprécie également à travers le comportement des bénéficiaires quant à leur usage. Le fichier du FOGAPE révèle qu'au moins 80 % des bénéficiaires n'ont pas honoré leurs engagements contractuels. Certains n'ont pas remboursé les crédits consentis ou ont tout simplement détourné l'usage des fonds, d'autres par contre n'ont pas respecté les échéances. Le comportement des premiers semble tributaire de la perception qu'ont les bénéficiaires du droit d'usage. Considérant l'aide comme un don, ils estiment pouvoir l'utiliser à leur convenance. Ils ne se sentent donc pas obligés de rendre compte aux pouvoirs publics ou de respecter les engagements pris en termes d'allocation des ressources ou de remboursement. Tous ces constats révèlent la latitude managériale des bénéficiaires.

Les conclusions des études empiriques menées au Cameroun et en France reconnaissent la latitude managériale dont dispose les PME. Elles relèvent la capacité des bénéficiaires à cumuler les aides, à les détourner (Alexis, 1996) voire les utiliser pour des besoins de prestige personnel. Cette réalité impose de se référer à un champ théorique qui permette de mieux rendre compte de la relation Etat - PME et surtout de la rendre efficace. La prise en compte du caractère actif des bénéficiaires et de leur réalité sociale s'opposent à la logique hiérarchique principal/agent. La question que l'on se pose alors est la suivante : la relation Etat - PME peut-elle être vécue comme une relation d'agence de type dyadique ?

## ■ Vers une relation Etat - PME rénovée : la logique dyadique

---

Une lecture relationnelle de la relation Etat - PME est ici envisagée dans le but de réduire le constat d'inefficacité des aides publiques. Le fondement conceptuel s'appuie sur la relation d'agence de type dyadique et les travaux qui soulignent la légitimité des bénéficiaires. Cette reconsidération s'appuie sur deux critères : le caractère actif des PME et la nature dyadique de la relation Etat - PME.

## Les PME, agents actifs

---

Comme indiqué précédemment, les bénéficiaires sont des agents actifs. Des exemples relatifs à l'utilisation des réseaux relationnels et l'influence du contexte socioculturel renforcent cette conception. Ils conseillent de tenir compte des intérêts des bénéficiaires. Le modèle REMM de Jensen et Meckling (1976, 1994) permet d'illustrer le caractère intéressé des PME camerounaises. Ce modèle met en exergue le caractère essentiellement intéressé des agents économiques et le fait qu'ils disposent toujours de marges de manœuvre.

### Le caractère intéressé des PME

---

L'idée fondamentale de la grille de lecture proposée par Jensen et Meckling est que chaque individu est essentiellement mû par son intérêt personnel. Il est un agent actif dans un monde où les intérêts des différents acteurs sont divergents. Dans ce cadre, il paraît judicieux d'envisager, a priori, que chaque agent cherche à maximiser sa fonction d'utilité pour sa satisfaction personnelle. De ce fait, un agent économique est maximisateur, ingénieur et évaluateur.

Le caractère maximisateur de l'individu fait qu'il s'intéresse à tout et préfère les biens auxquels il accorde plus de valeur. Ensuite, le caractère ingé-

nieux du modèle REMM suggère que l'individu est créatif, capable de modifier son environnement et d'innover. Ceci revient à dire que les PME sont capables de modifier le système des aides pour le rendre plus accessible et avantageux pour elles. Enfin, le modèle REMM révèle que le caractère évaluateur de l'individu le rend prêt à abandonner une certaine quantité d'un bien (dont la valeur à ses yeux est moindre) pour une quantité d'un autre bien (qui a plus de valeur pour lui).

Remarquons que les trois caractéristiques décrites ci-dessus reconnaissent que les bénéficiaires ont des intérêts qui leurs sont propres et qu'ils sont engagés à les réaliser. Ainsi, quelles que soient les mesures prises par l'Etat pour s'assurer de l'alignement des bénéficiaires, ce qui intéresse ces derniers au plus haut point ce sont leurs intérêts individuels. A ce titre, le réflexe serait évidemment de constater que les bénéficiaires tentent de contourner les exigences de l'Etat ou d'utiliser des leviers autorisés ou non dans le seul objectif d'assouvir leurs besoins.

L'exemple des réseaux relationnels et la perception des aides présentés plus haut illustrent les caractères maximisateur, ingénieur et évaluateur des bénéficiaires. C'est après une maximisation et une évaluation de ses gains qu'un bénéficiaire va actionner ou non ses réseaux relationnels. On observe, en

effet, que le bénéficiaire «star» a réussi à instaurer un processus de gestion des aides différent de celui mis en place par les pouvoirs publics. De même, les bénéficiaires ont, consciemment ou inconsciemment, modifié la définition des aides en fonction de leurs paradigmes. Ces remarques indiquent que les individus s'aménagent des marges de manœuvre dans la gestion des aides.

#### Les marges de manœuvre incontestables des PME

---

Les paragraphes précédents permettent de soutenir que, bien que soumis à une relation contractuelle qui leur impose des comportements, les bénéficiaires sont capables d'initier des stratégies personnelles. Ces actions visent à contourner les contraintes de l'Etat. Ils disposent alors de marges de manœuvre managériales rendues possibles en raison de la liberté dont ils disposent et du caractère incomplet du contrat liant les pouvoirs publics aux PME.

La liberté dont disposent les bénéficiaires est le corollaire de leurs caractères égoïstes et intéressés. C'est ce que soutient Crozier (1962) parlant de l'homme «tête», c'est-à-dire capable d'exercer son droit de liberté et d'agir en fonction de ses intérêts. Cette perception sera confirmée plus tard par Crozier et Friedberg (1977), qui affirment que «*même dans les situations les*

*plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté et il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour «battre le système»*». Ces arguments reconnaissent aux bénéficiaires, même dans les situations de contraintes et de dépendances qui sont les leurs dans la relation Etat - PME, la capacité de manipuler les règles et de les utiliser comme moyens de protection de leurs intérêts. Il arrive que ces intérêts soient contraires à ceux de l'Etat.

Tandis que le gouvernement met le social au centre de ses préoccupations, les bénéficiaires privilégient les intérêts économiques. On parvient alors à un conflit de logiques qui oppose, d'un côté, les PME qui ont recours aux aides publiques non par pur patriotisme, ou par philanthropie, mais pour résoudre leurs problèmes de gestion et, d'un autre côté, l'Etat qui fait de l'aide une solution aux problèmes sociaux. Pour les PME, il s'agit d'embaucher ou de participer à la formation du capital si, et seulement si, les aides sont suffisamment rentables. Ce n'est donc qu'à cette condition que les aides publiques sont incitatives pour les PME et que, de manière rationnelle, ces dernières s'engagent dans une coopération avec l'Etat.

C'est donc mus par des intérêts économiques différents des intérêts sociaux de l'Etat que les bénéficiaires vont déformer le système d'aides afin d'être satisfaits. Le cas du bénéficiaire «star»

déjà relevé montre bien comment le sens du pouvoir a été inversé. Le pouvoir ici fait référence à la capacité qu'a le bénéficiaire «star» à infléchir une décision à son avantage. Il utilise les relations privilégiées qu'il a avec le directeur général pour forcer les décisions et pervertir la procédure. Ces faits permettent au bénéficiaire d'assouvir ses besoins et d'exclure d'autres entrepreneurs, qui pourraient bénéficier de l'aide, mais qui ne disposent pas du même réseau relationnel.

Les développements ci-dessus concluent sur le caractère intéressé des bénéficiaires et sur leur latitude managériale. Cette idée nous mène à croire que la résolution du problème d'aides publiques au Cameroun ne réside pas dans la relation d'agence classique, asymétrique de type principal/agent, mais plutôt dans celle symétrique, de nature dyadique.

### La logique dyadique de la relation Etat - PME

---

La logique dyadique suggérée dans la relation Etat - PME rend compte de la réalité vécue. Selon cette logique, il serait contre-indiqué d'envisager les fondements des aides selon la logique asymétrique, qui considère les bénéficiaires comme des relais passifs. Elle propose d'intégrer formellement les fondements des comportements des bénéficiaires. En d'autres termes, il

s'agit de passer d'une relation asymétrique à une relation symétrique, qui tient compte du caractère actif des bénéficiaires. Il convient, dans ce cas, de relever les hypothèses d'une relation dyadique et d'indiquer comment elle peut être mise en œuvre.

### Les hypothèses de base de la logique dyadique

---

Pour présenter les hypothèses de base de la relation d'agence de type dyadique, il est intéressant de partir de la relation d'agence de type principal/agent et d'en dégager les principales caractéristiques.

Charreaux (1999) recense huit caractéristiques d'une relation de type principal/agent. Bien qu'il n'ait pas hiérarchisé ces éléments, ils n'ont pas tous la même importance : des huit implications, une seule semble marquer la différence fondamentale entre la relation principal/agent traditionnelle et la relation dyadique. Il s'agit du caractère asymétrique. En fait, les caractères réductif, intentionnel, uni ou multi-transactionnel, l'autorité implicite, la notion de contrat, la présence des coûts de transaction et la mise en jeu des droits de propriété sont présents dans une relation dyadique. Mais cette dernière exclut l'idée d'autorité entre les parties et privilégie une influence réciproque : aucune partie n'est subordonnée à l'autre.

C'est une relation dans laquelle il n'y a ni principal, ni agent; une relation où chaque partie peut être considérée selon les cas comme agent et/ou principal. La logique dyadique impose en clair, comme priorité pour les deux parties, la réalisation et la pérennité de la relation. Dans ces conditions, la relation doit tenir compte aussi bien des intérêts des pouvoirs publics que de ceux des PME, tout en sachant que les intérêts ne sont pas convergents.

Si nous soutenons que la relation Etat - PME doit revêtir une relation dyadique, cela revient à dire qu'il existe une double relation de type principal/agent. L'Etat (le principal) délègue l'utilisation des ressources financières aux PME (l'agent) pour que celles-ci l'aident à résorber le chômage, à accroître ses revenus et à promouvoir le développement. En retour, les PME (principal) louent leurs services à l'Etat (agent) dans l'espoir d'atteindre leurs objectifs. Il existe donc une relation réciproque entre l'Etat et les PME. L'Etat peut concéder une responsabilité aux PME, soit parce qu'il n'a pas les capacités requises pour le faire, soit pour se décharger de cette tâche.

Par exemple, les recrutements dans la fonction publique camerounaise sont gelés depuis 1988 en raison des nécessités d'ajustement structurel. L'aide publique peut être considérée comme un moyen de soutenir l'emploi dans une situation de restriction bud-

gétaire. Tenir compte des intérêts des bénéficiaires des aides revient à envisager une relation contractuelle négociée entre le gouvernement et les bénéficiaires. On imagine alors une négociation au cours de laquelle le bénéficiaire rejette une exigence de l'Etat, considérée comme néfaste, et propose d'intégrer un élément contractuel non prévu par l'Etat. Il s'agit, par exemple, de proposer aux pouvoirs publics d'attendre deux ans après un investissement, avant d'envisager un recrutement ou le remboursement de la créance.

La référence à la relation dyadique repose sur la confiance. Le terme est assurément polysémique, mais la définition de Bidault (1998) apparaît satisfaisante d'un point de vue multiculturel : *«présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction des règles de comportements que nous trouvons acceptables»*.

Cette définition revêt trois avantages pour notre démonstration. D'abord, elle tient compte des préoccupations de la relation Etat - PME relevées dans la première partie de cet article : les problèmes d'incertitude et des règles de comportements imposés par les pouvoirs publics et non respectés par les bénéficiaires. La confiance porte alors, non sur les lois et mécanismes économiques abstraits, mais sur des règles du jeu observables et réelles. Elle suppose ensuite que chaque

acteur dispose des compétences qui lui permettront de réaliser l'objet de l'accord. Enfin, elle présume que chaque partenaire agira dans l'intérêt mutuel des parties.

#### La mise en œuvre de la relation dyadique

---

La logique dyadique suppose que l'Etat et les PME se fassent mutuellement confiance et entretiennent des transactions fortes et fréquentes. Se faire mutuellement confiance suppose que chaque partie participe à la définition de la relation. Il s'agit d'établir des «règles de la relation» qui en constitueront le socle. Les transactions fortes et fréquentes quant à elles, induisent inévitablement une forte interdépendance. Dans ces conditions, on imagine un degré élevé d'appartenance des deux acteurs à la relation; l'un trouvant peu d'intérêt à agir sans l'autre.

Etablir les «règles de la relation» engage l'Etat et les PME à définir des conventions communes à respecter, ce qui revient à circonscrire le «territoire

de la relation»<sup>22</sup>. Cette étape primordiale permet de révéler les objectifs de chacun et de donner un sens «aux choses». La relation Etat - PME apparaît en définitive comme un outil d'apprentissage à la négociation, qui permet à chaque partie de situer les limites de l'acceptable chez l'autre et de trouver un point d'équilibre (Burlaud & al, 1986). Cet équilibre correspond à une situation où chacune des parties a le sentiment de bénéficier de ses actions. Ainsi, au lieu que l'Etat propose «une caisse à outils» aux bénéficiaires, comme cela est souvent le cas, on envisage que les pouvoirs publics présentent aux PME leurs objectifs sociaux, que les PME présentent leurs objectifs économiques, et qu'ils identifient ensemble les priorités et le contenu de la relation.

La difficulté est que les PME ne constituent pas des entités homogènes, comme le pense l'Etat camerounais<sup>23</sup>. Il est alors nécessaire de spécifier les relations. L'analyse des dossiers du FOGAPE permet d'identifier quatre catégories de bénéficiaires : les PME en création, en démarrage, matures et en difficulté. La première catégorie regroupe les PME créées par les entrepreneurs détenteurs d'un projet de création d'entreprise. Cette catégorie de PME se rapproche des créations «ex-nihilo» décrites par Bruyat (1993)<sup>24</sup>. La seconde catégorie concerne les entreprises qui sont à leur phase de démarrage (Sammut,

---

<sup>22</sup> Il s'agit d'un champ psychologique qui regroupe l'ensemble des représentations, des identités et des conventions qui unissent les parties.

<sup>23</sup> En effet, l'Etat au Cameroun octroie les aides sur la base des dossiers déposés. L'appréciation est alors séparée du statut de l'entreprise.

<sup>24</sup> L'hétérogénéité et la nouveauté des cas de création d'entreprise «ex-nihilo» évoquée par Bruyat n'est pas prise en compte. Il s'agit ici de la seule catégorie d'entrepreneur n'ayant jamais créé d'entreprise.

2000)<sup>25</sup>. Elles ont moins de cinq d'âge et sont encore vulnérables. La troisième rassemble les PME «matures», c'est-à-dire celles qui ont plus de 5 ans d'âge, et qui ont une part de marché importante, leur assurant un avantage compétitif certain. La dernière catégorie est celle des entreprises en difficulté, c'est-à-dire menacées de cessation de paiement et confrontées à des difficultés de gestion importantes.

Les PME se distinguent également du point de vue de l'aide (logistique ou financière) et des exigences de l'État (fortes ou faibles). Les aides logistiques constituent des soutiens à la formation, à l'information et, accessoirement, des exonérations. Les aides financières, quant à elles, concernent les prêts directs, les garanties et les participations. Les exigences de l'État sont de deux sortes : celles dites faibles sont les charges sociales et, dans une certaine mesure, le recrutement; celles dites fortes touchent la délocalisation et l'investissement dans un secteur prioritaire.

Pour les PME en création, l'entrepreneur a comme principal objectif, de devenir dirigeant. Les contours de la relation entre l'État et cette catégorie de PME pourrait ainsi se définir au sein d'une pépinière d'entreprises, en réévaluant à chaque période (6 mois ou 1 an selon les cas) les objectifs des deux acteurs. A ce stade, les pouvoirs publics offrent des exonérations fis-

cales, des facilités d'installation et des rencontres avec des autorités consulaires, organisations professionnelles, universités, centres de formation, conseils privés, ce que Sammut (1998) appelle la structure résiliaire, dont l'objectif est de diffuser une information exhaustive et pertinente aux entrepreneurs. En retour, la seule exigence de l'État est que les créateurs s'installent effectivement dans un site repérable.

La négociation avec les PME en démarrage ne s'écarte pas fondamentalement de la précédente. Dans ce cas, l'entreprise existe déjà, elle est installée et ne réalise pas encore suffisamment de bénéfices pour couvrir l'ensemble de ses charges. Elle a exercé pendant quelques années et rencontre des problèmes d'équilibre financier. La formation et le conseil restent importants à ce niveau. Les exonérations fiscales peuvent être ici d'un apport salutaire. Elle reste vulnérable et n'a pas besoin qu'on lui impose des objectifs sociaux lourds (délocalisation ou ré-orientation dans un secteur prioritaire). Elle peut néanmoins supporter de nouvelles embauches suite à une augmentation de l'activité induite par l'aide.

<sup>25</sup> S.Sammut estime que la phase de démarrage débute lorsque l'entreprise enregistre les premières ventes ou les premières commandes et se termine lorsque le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, c'est-à-dire adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser le seuil de rentabilité (2000, p. 91).

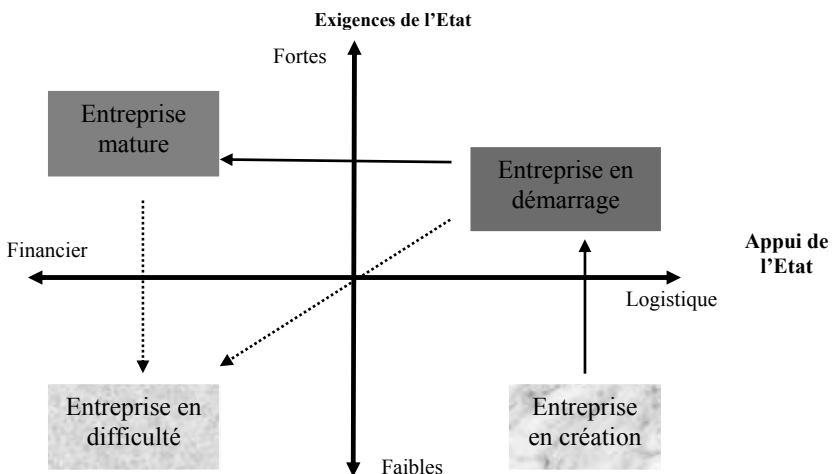
La PME «mature» représente le cas idéal où le jeu de la confiance s'opère. Elle exerce depuis plusieurs années et s'est taillée une place de choix sur le marché. Elle peut donc identifier, en examinant ses forces et ses faiblesses, ses besoins primordiaux et, de fait, les objectifs qu'elle va se fixer dans sa relation avec les pouvoirs publics. Par ailleurs, elle peut assumer et réaliser les objectifs sociaux (recrutement, délocalisation ou mieux création d'une filiale dans une autre ville, participation au capital national). Elle dispose de compétences sûres pour garantir une délégation complète de l'aide. L'Etat offre, en fonction des besoins exprimés des bénéficiaires, des prêts directs, des garanties. En retour, il

attend des recrutements, la participation au capital national via les impôts et éventuellement la délocalisation.

Enfin, la PME en difficulté se trouve dans une situation de vulnérabilité plus importante que les PME en création. Dans ce contexte, la moindre exigence peut entraîner sa disparition. L'entreprise est au bord du gouffre et demande à être secourue. On imagine dans ce cas que l'Etat offre des subventions et assure une assistance logistique sans rien demander en retour. L'objectif principal des entreprises en difficulté est donc clair : survivre.

La Figure ci-dessous représente les différents cas évoqués.

Figure 1 : Détermination du «territoire de la relation» Etat - PME



Les flèches continues de cette figure représentent le processus souhaité par l'Etat. Les flèches discontinues, quant à elles, représentent des ruptures non souhaitées et difficilement vécues par les bénéficiaires. En effet, il est souhaitable qu'une entreprise passe de la phase de création au démarrage, du démarrage à la maturité. L'idéal est que la PME se maintienne le plus longtemps à ce stade, décide de croître (devenir une grande entreprise) ou de créer d'autres petites entités. Par contre, les ruptures représentées par le passage de la phase de démarrage à la phase de difficulté ne sont pas prises en compte dans l'intervention des pouvoirs publics. Ce dernier n'intègre pas les dynamiques qui interviennent au cours de la relation. Il est utile d'appliquer l'appui préconisé selon la situation du bénéficiaire.

Une fois les conventions définies, les acteurs doivent s'en tenir aux rôles précédemment identifiés. Il est finalement établi que l'Etat n'est pas en situation d'autorité vis-à-vis des entreprises, mais qu'il existe une interdépendance entre les deux acteurs. Cette interdépendance conduit à une spécialisation et à une répartition des tâches. L'Etat est le pourvoyeur de l'aide et les PME offrent leurs compétences (elles sont réputées être les pourvoyeuses d'emplois). Il s'instaure alors une sorte de dépendance mutuelle dont la réussite exige des transactions fréquentes et fortes.

La confiance naît de l'interaction. Pour que le jeu de la confiance s'instaure, il faut qu'il existe, entre les pouvoirs publics et les bénéficiaires, des transactions fréquentes et fortes dont l'absence entame fondamentalement l'équilibre de la relation. Ainsi, si l'interdépendance est forte, l'Etat et les PME sont contraints de transiger. Il s'instaure une exigence de loyauté, de bienveillance, d'honnêteté, d'intégrité et d'ouverture d'esprit. Le fait que les PME interagissent avec l'Etat fréquemment signifie qu'elles font partie d'une relation dans laquelle elles se doivent de maintenir une bonne réputation, au risque de l'exclusion exprimée par la rupture de la relation.

Dès lors, les pouvoirs publics et les entreprises doivent assurer conjointement le suivi des aides et procéder aux évaluations permanentes. Cette contrainte demande une proximité géographique. En effet, pour que le suivi et l'évaluation soient efficaces et avantageux pour les deux acteurs, ils doivent tenir compte du mixage d'informations comptables (ou plus globalement objectives) et d'informations subjectives. Ainsi, l'Etat peut examiner l'évolution d'un ratio dans le temps en le comparant aux autres entreprises du secteur, à la zone géographique, à l'âge du bénéficiaire, à son niveau de scolarisation.

La relation dyadique que nous proposons dans la gestion de l'aide met la notion de confiance au centre de l'analyse. Les arguments ci-dessus précisent l'opérationnalité envisagée. Ils peuvent paraître, pour certains, théoriquement intéressants et peu applicables. En effet, la confiance met en exergue l'émotionnel et le cognitif<sup>26</sup> ignorés dans la logique hiérarchique qui privilégie, elle, les facteurs essentiellement économiques.

N'oublions pas que notre étude concerne les aides dans le contexte camerounais. Il faudrait préciser que les propositions relevées ici permettront d'améliorer l'efficacité des aides sous réserve de trois facteurs : le réflexe de l'évaluation, l'identification claire des objectifs des acteurs et l'implication d'un plus grand nombre d'intervenants.

## ■ Conclusions

---

Nous pensons que la logique hiérarchique valorisée dans la relation qui existe entre l'Etat et les PME à travers les aides est l'une des causes fondamentales de l'inefficacité de celles-ci, contrairement aux arguments liés à la complexité de l'environnement, à l'acte d'entreprendre et au dispositif d'aides. Cette logique basée essentiel-

lement sur l'autorité de l'Etat présente deux inconvénients : la caractère passif des bénéficiaires et la non-prise en compte de la réalité sociale de ceux-ci. La logique dyadique proposée ici comble les inconvénients de l'approche hiérarchique. Elle tient compte de la réalité sociale et considère les bénéficiaires comme des agents actifs, essentiellement intéressés et disposant de marges de manœuvre incontestables. L'idée d'agents intéressés rappelle que tout individu est maximisateur, ingénieur et évaluateur. A ce titre, les bénéficiaires cherchent toujours et en tout temps à préserver leurs propres intérêts, et ce malgré les contraintes de l'Etat. Compte tenu du caractère indubitablement intéressé des bénéficiaires, les acteurs doivent s'inscrire dans une relation de confiance. Dans ce cas, l'asymétrie d'information ne disparaîtra pas mais sera fortement réduite.

La relation de confiance impose au préalable l'identification d'un «territoire commun» par les deux parties. Le succès des aides réside dans ce cas sur la prise en compte réelle des objectifs des bénéficiaires. Quatre cas de figure sont envisageables selon le statut des bénéficiaires : PME en création, en démarrage, «mature» et en difficulté.

---

<sup>26</sup> *Williamson (1993) renvoie la confiance à des relations «spéciales», analogues à l'amour et à l'amitié.*

## Bibliographie

- ALBERT, P., FAYOLLE, A., MARION, S., 1994, «L'Evolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises», *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 101, pp. 100-112.
- ALEXIS, H., 1996, «PME/organismes publics locaux, quelles stratégies de développement ?», *Direction et Gestion des Entreprises*, 158, pp. 7-16.
- BABASIAUX, D., 1990, "Décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise", *Economica*.
- BENOUN, M., SENICOURT, P., 1980, «Les Systèmes d'aides à la création et au développement des entreprises nouvelles : comparaisons internationales», *FNEGE-ESCP*.
- BIDAULT, F., 1998 «Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique», *Economie et Sociétés*, 32, n° 8-9, pp. 33-46.
- BURLAUD, A., RAIMBAULT, M., SAUSSOIS, J.M., 1986, «L'Evaluation nécessaire et impossible des aides de l'Etat à l'industrie», *Politiques et Management Public*, 4, 2, pp. 67-87.
- BRUYAT, C., 1993, "Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble II.
- CHARREAUX, G., 1999, «Théorie positive de l'agence : lecture et relecture», In KOENIG, G. (Coord.), "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIème siècle", *Economica*.
- CLEROUX, P., 1994, «Les Pires entraves au développement des PME proviennent de l'Etat», *Revue Organisation*, 3, 2, pp. 5-8.
- CROZIER, M., 1962, "Le Phénomène bureaucratique", Seuil.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977, "L'Acteur et le système", Seuil.
- ESTAY, C., 2003, "Les Dynamiques de la création d'entreprises en France et aux Etats-Unis : une société du salariat face à un environnement entrepreneurial", *Revue Internationale PME*, 16, 3-4, pp. 95-120.
- FAMA, E.F., JENSEN, M.C., 1983, «Agency problems and residual claims», *Journal of Law and Economics*, 26, 2, pp. 327-349.
- GRENIER, A.M., GARON, S., PREVOST P., 1999, «L'Evaluation des initiatives de développement local, défi méthodologique et enjeux: l'expérience de Verdun», *Revue Organisation*, 8, 2, pp. 85-94.
- HERNANDEZ, E.M., 1995, «L'Entrepreneuriat comme processus», *Revue Internationale PME*, 8, 1, pp. 107-119.
- HERNANDEZ, E.M., 1997, «L'Etat et l'entrepreneur informel en Afrique», *Revue Internationale PME*, 10, 1, pp. 103-122.
- HUAULT, I., 2003, «Mark Granovetter : la nouvelle sociologie économique», In ALLOUCHE, J. (Coord.), "Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines", Vuibert, pp. 1659-1665.
- JENSEN, M.C., MECKLING, W.H., 1976, «Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3, 4, pp. 305-360.
- JENSEN, M.C., MECKLING, W.H., (1994), «The nature of man», *Journal of applied corporate finance*, 7, 2.
- KOMBOU, L., 1987, «Les Créateurs d'entreprises en Aquitaine : analyse de leurs profils, de leurs comportements et de leur évaluation des aides sur la période 1977-1984», Travaux et documents.
- MAUSS, M., 1994, «Pour une autre économie», *Revue Trimestrielle du Mauss*, 3.
- MARCHESNAY, M., 2003, «La Petite entreprise : sortir de l'ignorance», *Revue Française de Gestion*, 29, 144, pp. 107-118.
- MILES, M.B., HUBERMAN, A.M., 2003, "Analyse des données qualitatives", Traduction de la 2ème édition américaine par M. Hlady Rispal, De Boeck Université.

ONDOUA BIWOLE, V.M., 2003, «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 de l'AUF*, Rouen, 21 au 24 mai.

ONDOUA BIWOLE, V.M., 2004, "*Un Essai d'évaluation des aides publiques à l'entrepreneuriat au Cameroun (1970-2000)*", Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Ngaoundéré, Cameroun,

PREVOST, P., 1994, «Les Stratégies entrepreneuriales pour un développement économique local», *Revue Organisation*, 4, 1, pp. 45-58.

QUIERS-VALETTE, S., 1978, "*Un Nouveau concept de politique économique ! : l'incitation*", Hachette.

RASMUSSEN, D.W., BENDICK, M.Jr., LEDBUR, L.C., 1982, «Evaluating State Economic Development Incentives from a firm perspective», *Business Economics*, 17, pp. 23-29.

SAMMUT S., 1998, «Comment aider les petites entreprises jeunes ?», *Revue Française de Gestion*, 121, pp. 28-39.

SAMMUT, S., 2000, «Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local», *Revue Internationale PME*, 8, 1, pp. 87-104.

SAMMUT, S., 2003, «L'Accompagnement de la jeune entreprise», *Revue Française de Gestion*, 29, 144, pp. 153-164.

SIMONIN, B., (1996), «L'Etat, les entreprises et l'emploi : une dialectique de l'influence», *Stratégies Ressources Humaines*, 19, pp. 24-30.

VERSTRAETE, T., 1999, "*Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*", L'Harmattan.

WILLIAMSON, O. E., 1985, "*The Economic institution of capitalism*", The Free Press, (Traduction française, les institutions de l'économie, Inter Edition, 1994)

Copyright of *Gestion 2000* is the property of *Recherches et Publications en Management* and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.