



**Accompagnement des Entrepreneurs et Performance Post
Création des Petites Entreprises Camerounaises et Sénégalaises**

Par

**Prof Raphaël Nkakleu¹, Dr Altante Désirée Biboum, Dr Alphonse
Mefoute Badiang, Dr Benjamin Yamb**

*ESSEC, Université de Douala
Douala, Cameroun*

&

Prof Bassirou Tidjani, Dr Fatou Diop, Dr Serge Simen,
*Ecole Polytechnique, Université Cheikh Anta Diop
Dakar, Sénégal*

Dr Alfred Ndiaye
*Université Gaston Berger
Saint-Louis, Sénégal*

Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 78/13

Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires
(FR-CIEA)
www.trustafrica.org/icbe

Dakar, Novembre 2013

¹ Contact : nkakleur@hotmail.fr

Résumé

Cette recherche analyse le rôle des structures d'accompagnement dans l'acquisition et le développement des compétences des entrepreneurs et dirigeants de petites entreprises camerounaises et sénégalaises. Aussi avons-nous utilisé une approche méthodologique qualitative et quantitative pour mener successivement une étude exploratoire du marché de l'accompagnement, et une étude empirique de la relation structures d'accompagnement, compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en phase de démarrage.

La première partie du présent rapport présente les résultats d'une étude exploratoire sur l'accompagnement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises, sous l'angle de la perception des porteurs et des portants. Les acteurs ont des perceptions différenciées des pratiques d'accompagnement des entreprises à la création et au démarrage ; ce qui révèle une insuffisance de légitimité des structures d'accompagnement et des entrepreneurs sur le marché de l'accompagnement. Aussi suggérons-nous l'inscription de l'accompagnement dans le cadre des relations de services (Leyronas et Sammut, 2000).

La deuxième partie présente les résultats de l'étude empirique menée auprès de 391 entrepreneurs camerounais et 101 entrepreneurs sénégalais. Les résultats mettent en lumière la tridimensionnalité de la compétence des entrepreneurs. Ils révèlent également que les compétences technico-fonctionnelles et managériales déterminent la performance commerciale des petites entreprises camerounaises et sénégalaises. Enfin, les structures informelles d'accompagnement apportent plus de compétences aux entrepreneurs camerounais que les structures formelles d'accompagnement. Alors que les deux types de structures contribuent de façon quasi égalitaire au développement des compétences des entrepreneurs sénégalais. Nous formulons dans la note de politique des recommandations aux différents acteurs de l'accompagnement entrepreneurial.

Remerciements

Ce rapport de recherche a été produit dans le cadre d'un programme de recherche financé par le Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires (CIEA)- une initiative conjointe entre TrustAfrica et le CRDI- qui mène plusieurs actions visant l'amélioration du climat des affaires en Afrique. Nous remercions très chaleureusement les dirigeants du CRDI, de TrustAfrica et du Fonds de recherche de l'ICBE pour avoir sélectionné notre projet de recherche en vue de son financement. Les dirigeants de TrustAfrica nous ont apporté durant la réalisation de ce projet un soutien total, nonobstant les difficultés rencontrées dans le respect des délais prescrits. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nos remerciements s'adressent au Bureau du Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM) qui a accepté volontiers d'être garant de notre recherche, et a fait preuve de diligence dans la gestion des relations institutionnelles avec TrustAfrica, et le déblocage de fonds. Cette institution patronale, la plus importante du Cameroun, a signé un partenariat avec l'ESSEC (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales), de l'Université de Douala.

Nous remercions également la direction de nos institutions universitaires, l'Ecole Polytechnique de Dakar qui a mis à notre disposition la logistique nécessaire pour la tenue de l'atelier méthodologique ; l'ESSEC de Douala et en particulier le Coordonnateur du Centre de Recherche Africaines en Management et en Entrepreneuriat (CERAME) qui nous a offert un cadre stimulant de travail.

Le déroulement des enquêtes sur le terrain a été facilité par l'engagement de nos étudiants que nous tenons également à remercier. Cet engagement leur a permis de se familiariser avec le processus de mise en œuvre d'un projet de recherche universitaire, auquel sont fortement associés les milieux socioprofessionnels, dans le cas d'espèce, les structures d'accompagnement à la création d'entreprise et les entrepreneurs camerounais et sénégalais.

Nous remercions enfin toutes les structures d'accompagnement et les entrepreneurs qui nous ont fourni les informations pertinentes pour la réalisation de notre recherche et la rédaction du rapport qui en est issu.

Table des matières

Résumé	ii
Remerciements	iii
Liste de tableaux.....	vi
Liste de figures	vi
Introduction générale.....	7
1. Contexte et portée de la recherche	7
2. Problématique et corpus d’hypothèses	8
3. Notre approche méthodologique : complémentarité approches qualitative et quantitative .	10
4. Les principaux résultats de l’investigation empirique.....	11
5. Structuration du rapport de recherche	11
Partie 1 : le marché de l’accompagnement des petites entreprises au démarrage: cas camerounais et sénégalais	12
Introduction	12
1. Cadre conceptuel	13
1.1 De la performance de l’accompagnement des entrepreneurs	13
1.2 Aux spécificités de l’accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal.....	14
1.2.1 Caractéristiques de la PME au Cameroun et au Sénégal	14
1.2.2 L’accompagnement entrepreneurial au Cameroun et au Sénégal.....	15
2. Méthodologie	17
2.1 Présentation de la méthodologie adoptée	17
2.2 Collecte et analyse des données.....	19
3. Présentation et analyse des cas.....	20
3.1 Définition et démarche d’accompagnement des quatre structures d’accompagnement.	20
3.2 Besoins des entrepreneurs et difficultés perçues : regards croisés des porteurs et des portants	21
4. Discussion	22
Partie 2 : structures d’accompagnement, compétences des entrepreneurs et performance post-crédation des petites entreprises : une comparaison Cameroun-Sénégal	27
Introduction	27
1. Le cadre théorique des compétences en entrepreneuriat	28
1.1. Les compétences de l’entrepreneur.....	28
1.2. Typologie des compétences des entrepreneurs.....	29
1.3. Compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises en démarrage : le rôle des structures d’accompagnement	31
1.3.1 Compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises.....	31
1.3.2 Structures d’accompagnement et compétences des entrepreneurs	31
1.4. Modèle de recherche et hypothèses	32
2. Méthodologie	34
2.1 Processus de collecte et analyse de données	34
2.2 Exploration de la structure factorielle des échelles	36
2.3. Validation de la structure factorielle des compétences des entrepreneurs et de la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises.....	37
2.4 Validation prédictive de l’influence des compétences des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en démarrage	37
2.5 Le rôle des structures d’accompagnement dans l’acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais	39
3. Discussion et perspectives de recherche future	40

3.1 Contributions	40
3.2 Limites	42
3.3 Perspectives de recherche future	43
Conclusion générale : proposition de note de politique	44
Bibliographie	48
Annexes	52

Liste de tableaux

Tableau 1: Les structures et dispositifs d'accompagnement au Cameroun et au Sénégal	16
Tableau 2: Définition et pratiques d'accompagnement par les quatre structures d'accompagnement camerounaises et sénégalaises	20
Tableau 3: Regards des portants et des porteurs sur les besoins des entrepreneurs et les difficultés de l'accompagnement	22
Tableau 4: Principaux travaux sur les compétences des entrepreneurs	30
Tableau 5: Indices d'ajustement du modèle Compétences de l'entrepreneur-Performance de l'entreprise.....	38
Tableau 6: L'importance des structures d'accompagnement dans l'acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais	40

Liste de figures

Figure 1: Proposition d'une grille d'analyse des espaces d'échanges entre accompagnateurs et accompagnés au Cameroun et au Sénégal.....	24
Figure 2: Notre modèle conceptuel de recherche	33
Figure 3: Principaux résultats de l'effet des compétences des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en démarrage	38

Introduction générale

Par R. NKAKLEU

1. Contexte et portée de la recherche

Face à l'échec des politiques économiques adoptées après leur indépendance et à la globalisation de l'économie, les pays africains, en particulier le Cameroun et le Sénégal s'accommodent des principes de l'économie de marché. Depuis les années 80, ils multiplient leur soutien dans des programmes de promotion de l'entrepreneuriat, reconnaissant ainsi le rôle primordial du secteur privé informel et formel dans le développement et la croissance économique. Par exemple, des structures publiques et privées ont été créées dans ces deux pays pour accompagner les entrepreneurs potentiels dans la réalisation de leur projet d'entreprendre. D'une manière générale, nos constats révèlent une diversité des pratiques d'accompagnement conduisant à la création et la gestion des entreprises : certaines structures d'appui forment les porteurs de projet et les conseillent dans le montage de projet et la gestion de l'entreprise ; certains porteurs de projet ont le plus souvent recours au financement informel (tontines) ainsi qu'aux aides de la famille et des amis ; d'autres s'appuient sur leurs réseaux ethniques (tels les bamiléké au Cameroun) ou religieuses (les mourides au Sénégal). Quoiqu'il en soit, il reste que ces pays souffrent encore d'une insuffisance en termes de nombre de structures d'accompagnement et de qualité des pratiques d'accompagnement.

Longtemps considérée comme ayant une portée marginale sur la croissance économique dans les pays africains au lendemain de leur indépendance, la création d'entreprise dans le secteur privé est désormais reconnue tant par les pouvoirs publics et les institutions que par les milieux académiques comme une source de création d'emplois et de richesse. A ce titre, il est également admis que les petites entreprises constituent un levier important de création de valeur et de développement économique (Julien et Marchesnay, 1988). Par conséquent, une étude sur le marché de l'accompagnement des petites entreprises ainsi que sur la performance des petites entreprises impulsée par les dimensions pertinentes des compétences des entrepreneurs au Cameroun et au Sénégal apporterait des solutions pertinentes aux besoins des pouvoirs publics² et des praticiens qui œuvrent en faveur du développement des activités entrepreneuriales.

C'est pour impulser la compétitivité de l'Afrique et enrichir les connaissances dans le champ de l'entrepreneuriat que notre projet de recherche, intitulé « Accompagnement des entrepreneurs et performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises » a été soumis en réponse à l'appel d'offres du Fonds de recherche de l'ICBE. Ce projet répond aux attentes des acteurs du développement économique de l'Afrique au rang desquels les pouvoirs publics, les structures d'appui, les porteurs de projet, les entrepreneurs et l'ICBE. Son originalité réside dans l'actualité du thème et du contexte d'étude ainsi que dans la méthodologie adoptée.

² Au Cameroun, un ministère vient d'être créé, dédié à la petite entreprise, l'artisanat et l'économie solidaire. De plus, le comité de compétitivité mis en place récemment comporte l'Institut de l'Entrepreneurship. Le Sénégal semble en avance sur le Cameroun car il a créé un ministère dédié à la petite entreprise et un ministère qui promeut la femme et l'entrepreneuriat féminin.

Etant donné que le taux de mortalité d'entreprises en phase de démarrage reste élevé, l'accompagnement des porteurs de projet et des entrepreneurs permettrait de réduire considérablement ce taux de mortalité et contribuerait au développement des entreprises. Il s'en suit que notre projet vise, au travers d'une étude qualitative complétée par une enquête quantitative, à construire des modèles de performance des petites entreprises accompagnées adaptés aux contextes de l'étude. L'intérêt de cette recherche est son positionnement dans le champ gestionnaire de l'entrepreneuriat. Dans ce cadre, nous allons approfondir les recherches antérieures menées dans d'autres pays le plus souvent occidentaux, par l'intégration de variables explicatives (à savoir les compétences des entrepreneurs) et de variables contingentes caractéristiques des sources d'acquisition de compétences des entrepreneurs (les structures informelles d'accompagnement telles les tontines, la famille et les amis ; les structures formelles d'accompagnement tels les organismes publics, les banques, les ONG) dans l'identification des déterminants de la performance des petites entreprises en phase de démarrage.

Telle est l'ambition de notre travail qui, en partant du constat de la disparité des dispositifs existants au Cameroun et au Sénégal, vise à identifier les pratiques d'accompagnement les mieux adaptées. Cette ambition traite des questions politiquement débattues (les déterminants de la performance des petites entreprises et la faiblesse relative de l'esprit d'entreprise au Cameroun et au Sénégal) avec une entrée particulière et tridimensionnelle (théorique, méthodologique et contextuelle) qui permet de « repenser » le développement économique dans une perspective dynamique. Cette triple entrée est innovante par rapport aux recherches existantes dans les contextes camerounais (Kamdem et al. 2011) et sénégalais. De ce fait, notre projet s'accorde parfaitement avec la politique de l'ICBE en faveur de l'amélioration du climat d'investissement en Afrique. Plus précisément, cette triple entrée permet de construire et de valider le modèle de performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises accompagnées ; les indicateurs de performance en découlant, et de proposer une note de politique destinée aux acteurs de l'accompagnement des entreprises dans les deux pays. Toutes choses également par ailleurs qui devraient apporter une contribution à la connaissance de l'entrepreneuriat en Afrique (en particulier, camerounais et sénégalais), et des facteurs de création de valeur (Bruyat, 1993).

2. Problématique et corpus d'hypothèses

Depuis les années d'indépendance faut-il le rappeler, les Etats africains, en particulier les gouvernements camerounais et sénégalais, apportent leur soutien à la promotion de l'entrepreneuriat. Ce soutien s'est renforcé par la présence des organismes informels d'appui à la création d'entreprise, des structures formelles étatiques d'accompagnement à la création et au développement des entreprises. Toutefois, il apparaît que le taux de mortalité des petites entreprises créées reste élevé ; puisque plus de 60% des petites entreprises opérationnelles ne dépassent pas leur quatrième anniversaire (OCDE, 2001). Parmi les facteurs explicatifs de cet échec, il est souvent souligné les contraintes que subissent les entreprises, mais surtout l'insuffisance de ressources et de compétences (Reynolds et al, 2004) indispensables pour rendre opérationnelles les entreprises, et assurer une gestion efficace.

En contexte africain, cette problématique de gestion et de pérennité des petites entreprises reste prégnante d'autant plus que l'essentiel des petites entreprises se trouvent dans le secteur informel. Il devient alors urgent de mener des études visant à identifier, à défaut à proposer des instruments et dispositifs appropriés permettant d'assurer le développement des petites entreprises formelles au Cameroun et au Sénégal. Pour ce faire, l'accompagnement est une stratégie pertinente pour combler l'insuffisance des ressources et des compétences observées chez les petites entrepreneurs, notamment camerounais et sénégalais (Rapport Doing Business de la Banque Mondiale, 2012 ; Rapport HCCI du Premier Ministère français, 2008 ; Kamdem et al. 2011).

L'accompagnement est un levier de développement des entreprises puisqu'il met en « relation d'aide » l'accompagnant et l'accompagné, le premier apportant au second les informations utiles dans le déploiement du processus entrepreneurial ; mais aussi transférant les connaissances et compétences indispensables pour favoriser la gestion efficace des petites entreprises (Cullière, 2003) en particulier en phase de démarrage (Sammot, 2001, 2003). Cette réflexion stratégique est corroborée par les résultats d'études empiriques, révélant que les entreprises accompagnées survivent plus que celles non accompagnées, après leur démarrage (Chrisman et Mc Mullan, 2004)³. Dans cette perspective, l'accompagnement ne saurait se limiter à l'aspect quantitatif consistant à multiplier les structures d'accompagnement. Bien plus, l'accompagnement serait davantage qualitatif, ce d'autant plus qu'une étude récente relève que les entrepreneurs camerounais ont une perception négative des réponses apportées par les structures d'accompagnement à leurs demandes (Kamdem et al, 2011). En effet, dans les pays développés (Borges et al. 2005 ; Sammut, 2001), les petites entreprises ont pu assurer leur pérennité grâce à un double accompagnement : quantitatif (multiplication des structures d'accompagnement) et qualitatif (apport de ressources et transfert des compétences aux entrepreneurs). Cette orientation de l'accompagnement vers l'accompagnement qualitatif pose le problème de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal. Faut-il se limiter à l'approche quantitative de l'accompagnement ? Faut-il orienter l'accompagnement vers l'approche qualitative ? Ou combiner les deux approches quantitative et qualitative de l'accompagnement pour améliorer la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises ? Cet ensemble de questions trouve leur pertinence dans la mesure où les entrepreneurs sont confrontés à l'insuffisance de structures d'accompagnement et aux difficultés d'accès aux ressources. En se limitant aux structures existantes, observe-t-on des différences de performance des petites entreprises en phase de démarrage suivant le contexte et les dispositifs d'appui existants ? Quelles pratiques devrait-on privilégier pour permettre aux entrepreneurs d'améliorer la performance des entreprises ?

Partant de ce questionnement, nous voulons montrer que les structures d'accompagnement apportent de manière différenciée ressources et compétences aux entrepreneurs ; et que précisément les compétences déterminent la performance commerciale et managériale des petites entreprise camerounaises et sénégalaises en démarrage. Ce positionnement théorique

³ Bien que d'autres études semblent invalider la corrélation entre les aides apportées aux entreprises et leur survie (Davidsson, 2002, cité par Chrisman et McMullan, 2004), nous sommes portés à admettre l'importance des actions d'accompagnement sur la survie et la pérennité des entreprises.

replaces l'approche compétence au centre de la performance des petites entreprises sous l'angle des compétences que devraient détenir les organismes d'appui ou d'accompagnement pour délivrer un « accompagnement performant » (Dokou 2001 ; Sammut, 2001, 2003) d'une part ; des compétences que devraient posséder les entrepreneurs pour assurer la performance de leurs entreprises (Lorrain et Dussault, 1998) d'autre part.

En se référant aux bases théoriques, nous avons bâti un corpus d'hypothèses : Les compétences des entrepreneurs ont un impact sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises (H1). Les structures informelles apportent plus de compétences aux entrepreneurs que les structures formelles d'accompagnement en contexte camerounais et sénégalais (H2).

3. Notre approche méthodologique : complémentarité approches qualitative et quantitative

Pour répondre à cet ensemble de questions et vérifier empiriquement nos hypothèses, nous avons adopté une double approche méthodologique complémentaire.

La première a consisté à mener une étude qualitative⁴ auprès de quelques entrepreneurs et professionnels de l'accompagnement camerounais et sénégalais avec pour finalités d'identifier les pratiques du point de vue des deux parties et de souligner des dissonances (cf. Première partie). La relation d'accompagnement étant une relation de services où chaque partie doit en tirer profit (pour l'entrepreneur, disposer de ressources et de compétences ; pour le professionnel de l'accompagnement, contribuer au développement et à la pérennité d'une entreprise créatrice de richesses). Les études qualitatives permettront alors de caractériser le marché de l'accompagnement des petites entreprises dans les deux pays.

Notre ambition comparative et le constat préalable d'une grande disparité contextuelle sur les deux pays d'observation rendent légitime une étude quantitative sur des échantillons des petites entreprises camerounaises et sénégalaises afin d'y comparer les performances et de voir si la différence contextuelle a une influence significative (cf. Deuxième partie). Dans chaque contexte nous avons administré un questionnaire « standard » comportant les objectifs principaux de la présente recherche. Ce questionnaire qui comporte trois parties : caractéristiques des compétences des entrepreneurs ; caractéristiques de la performance de l'entreprise au démarrage ; signalétique, a été administré auprès d'un échantillon total de 492 petites entreprises (PE) dont 391 petites entreprises camerounaises (dans les villes de Douala et Yaoundé) et 101 PE sénégalaises (dans les villes de Dakar et Saint-Louis).

Pour le traitement de l'information, ce sont des techniques d'analyse de contenu, des concomitances thématiques, qui ont été retenues pour l'analyse dans les études exploratoires qualitatives (Miles et Huberman, 2003). Pour le traitement et les analyses de données « quantitatives », nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données quantitatives SPSS. Nous avons eu recours à plusieurs techniques statistiques répondant aux différentes problématiques. En premier lieu, des analyses descriptives nous permettront d'identifier les grandes tendances

de l'accompagnement des petites entreprises durant le démarrage ; les caractéristiques des compétences des entrepreneurs et de la performance des petites entreprises en démarrage. Par exemple, pour mieux définir les compétences des entrepreneurs, nous avons utilisé la technique d'analyse de fiabilité (Alpha de Cronbach) avant de procéder à l'analyse factorielle en composantes principales. Nous avons procédé également au test de comparaison des moyennes (Test de Fischer) afin de faire ressortir les types de compétences des entrepreneurs. De plus, la méthode des équations structurelles nous a permis d'évaluer l'apport relatif des différents types de compétences des entrepreneurs sur les dimensions pertinentes de la performance des PE accompagnées en phase de démarrage.

4. Les principaux résultats de l'investigation empirique

Les résultats des études qualitatives révèlent l'absence de congruence dans la perception de l'accompagnement entrepreneurial par les entrepreneurs et les structures d'accompagnement : ressources insuffisantes, offres de formation ou prestations non adaptées aux besoins des entrepreneurs, absence de soutien psychologique, d'après les avis de ces derniers; comportements opportunistes, informations volontairement erronées, compétences des entrepreneurs insuffisantes voire absentes du point de vue des structures d'accompagnement. Les résultats des études quantitatives valident la tridimensionnalité des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais. Ils remettent en cause la bi-dimensionnalité de la performance des PE camerounaises et sénégalaises en démarrage. Ils attestent de la relation positive entre compétences et performance des PE en démarrage en contexte camerounais et sénégalais. Enfin, les résultats révèlent que les structures informelles d'accompagnement apportent plus de compétences aux entrepreneurs camerounais et sénégalais que les structures formelles d'accompagnement.

5. Structuration du rapport de recherche

Le rapport de recherche est structuré en deux parties : la première partie est une étude exploratoire du marché de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal. L'approche qualitative est mobilisée et permet de porter des regards croisés des accompagnateurs et des porteurs de projets sur l'offre d'accompagnement.

La deuxième partie, quant à elle, est une étude quantitative de la performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises impulsée par les compétences des entrepreneurs et les structures d'accompagnement.

En conclusion générale, une note de politique propose aux principaux acteurs de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun et au Sénégal un ensemble d'actions visant l'amélioration de l'efficacité des structures d'accompagnement et la performance des petites entreprises au démarrage.

Partie 1 : le marché de l'accompagnement des petites entreprises au démarrage: cas camerounais et sénégalais⁵

Par R. NKAkleu ; B. TIDJANI ; A.D. BIBOUM ; A. NDIAYE ; S. SIMEN ; F. DIOP ; B. YAMB ; A. MEFOUTE

Introduction

L'entrepreneuriat et la petite entreprise constituent désormais, indépendamment des contextes, des leviers importants de création d'emplois et de richesses (OCDE, 2001 ; Reynolds et al, 2004 ; Borges, Simard et Fillion, 2007). Or, en l'absence de dispositifs d'accompagnement, les entreprises de petite dimension, à l'opposé des entreprises de taille moyenne ou grande, peinent à « décoller ». La problématique de l'accompagnement des petites entreprises en phase de démarrage (Sammut, 2001) reste d'actualité dans la mesure où, très souvent, elles sont dirigées par des entrepreneurs limités dans leurs actions entrepreneuriales et managériales, par l'insuffisance des ressources ainsi que par leurs capacités cognitives et leurs compétences (Capiez et Hernandez, 1998).

L'accompagnement met en « relation d'aide » l'accompagnant et l'accompagné, le premier apportant au second les informations utiles dans le déploiement du processus entrepreneurial ; mais aussi transférant les connaissances et compétences indispensables pour transformer le projet d'entreprendre en projet d'entreprise (Bréchet, 1994) et pour gérer de façon pérenne son entreprise (Sammut, 2003). Cette réflexion stratégique est corroborée par les résultats d'études empiriques, révélant que les entreprises accompagnées survivent plus que celles non accompagnées, après leur démarrage (Chrisman et Mc Mullan, 2004)⁶. Pourtant, la demande politique et sociale en matière d'accompagnement des petites entreprises africaines, en particulier camerounaises et sénégalaises, reste très forte en raison des contraintes (environnement institutionnel et économique peu attractif) et des difficultés (insuffisance de ressources ; compétences limitées des entrepreneurs managers) qui pèsent sur la création et la survie des petites entreprises (Rapport Doing Business 2012 ; Rapport HCCI du Premier Ministère français, 2008). De plus, l'accompagnement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises est mal connu, en l'absence ou face à l'insuffisance de travaux académiques.

Aussi, la question de recherche porte-elle sur la compréhension de la relation d'accompagnement et l'identification des difficultés en découlant, du point de vue des accompagnateurs (portants) et des accompagnés (porteurs). Nous présentons dans cette première partie les regards croisés d'accompagnateurs et d'entrepreneurs camerounais et sénégalais. Cette partie est une contribution à l'amélioration de la qualité de l'accompagnement et pour atteindre cet objectif, nous allons présenter le cadre conceptuel de l'accompagnement en précisant les spécificités de l'accompagnement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises. Ensuite un exposé de la méthodologie retenue pour mener l'étude empirique sera

⁵ Les résultats de cette première partie ont fait l'objet d'une présentation et publication dans les actes du Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME) à Bordeaux. Voir Nkakleu et al. (2010)

⁶ Bien que d'autres études semblent invalider la corrélation entre les aides apportées aux entreprises et leur survie (Davidsson, 2002, cité par Chrisman et McMullan, 2004), nous sommes portés à admettre l'importance des actions d'accompagnement sur la survie et la pérennité des entreprises.

fait. Enfin, nous présentons et discutons les pratiques d'accompagnement telles que perçues par les accompagnateurs et les accompagnés camerounais et sénégalais.

1. Cadre conceptuel

1.1 De la performance de l'accompagnement des entrepreneurs

Le concept accompagnement possède plusieurs visages (Berger-Douce, 2006). Pour certains (Dokou, 2001), l'accompagnement est un ensemble de pratiques destinées à combler les insuffisances stratégiques des PME ; selon ces auteurs, l'accompagnement devient performant lorsqu'il permet d'augmenter les chances de survie des jeunes entreprises par le conseil judicieux des entrepreneurs et par leur soutien à la fois financier, commercial et stratégique. Pour d'autres (Borges et al. 2005 ; Sammut, 2003), l'accompagnement permet aux créateurs d'entreprise d'accéder aux informations utiles et d'acquérir les connaissances permettant de mûrir leurs projets et de les concrétiser. On peut ainsi se rendre compte de ce que l'accompagnement englobe le conseil et la formation. Au-delà de la logique actuelle fondée sur l'accès à l'information et à la formation, Sammut (2003) prône un accompagnement « pertinent », qui inscrit l'accompagnement dans la durée, synonyme d'une relation symbiotique entre l'accompagné et l'accompagnant (Berger-Douce, 2006).

D'une manière générale, l'entreprise opérationnelle étant la résultante du processus entrepreneurial, l'accompagnement va mettre en relation l'accompagnateur et l'accompagné tout au long du processus entrepreneurial. Dès lors, l'accompagnement passe par une approche globale de la personne incluant le développement personnel, comme le suggère Valeau (2006). Pour ce dernier, l'accompagnement est à la fois technique et psychologique. Autrement dit, l'accompagnement des entrepreneurs peut prendre la forme d'un soutien technique où l'accompagnateur transfère, au travers d'apprentissages divers, des connaissances techniques et commerciales. Mais, l'accompagnement peut être également un soutien moral et psychologique. La prise en compte de la dimension psychologique apporte ainsi un éclairage sur la performance de l'accompagnement car, il s'agit d'une « relation d'aide » qui fait état de conflits d'intérêts possibles entre l'accompagné et l'accompagnant (Valeau, 2006). Ainsi, eu égard à la contingence des contextes et à la diversité des profils et postures des accompagnateurs et des accompagnés (Verstraete et Saporta, 2006), nous pensons, à l'instar de Valeau (2006), que la relation d'aide peut être entravée par : soit les portants (du fait de leur condescendance affichée, de la non compréhension des entrepreneurs, etc.), soit les entrepreneurs eux-mêmes (du fait de la rétention de l'information, de la non compréhension du dispositif ou des résistances liées à la légitimation de la structure d'accompagnement). Nous soutenons donc que la relation d'accompagnement est contingente au contexte du fait des espaces socioculturels et cognitifs souvent différents. Ce d'autant plus que la performance de l'accompagnement est fondée sur les proximités sociales et cognitives entre l'accompagné et l'accompagnant (Sammut, 2003).

1.2 Aux spécificités de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal

1.2.1 Caractéristiques de la PME au Cameroun et au Sénégal

Les gouvernements sénégalais et camerounais accordent depuis les années 2000 la priorité à la création et au développement de l'auto-entrepreneuriat (micro et très petites entreprises) ainsi que des petites et moyennes entreprises (PME). Ceci s'est traduit par la création en 2001 d'un ministère chargé des PME au Sénégal, dont la mission est de mettre en œuvre la politique de développement et de promotion de la PME (Ministère de la PME et la micro-finance, 2003). La stratégie de développement des PME au Cameroun s'est traduite quant à elle par la création en 2004 du ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat dont les principales missions sont l'amélioration du cadre institutionnel et technique visant la promotion et l'encadrement de la PME (MINPMEESA, 2008).

Les PME constituent dans les deux pays plus de 80% du tissu économique et de ce fait, participent de manière significative à la croissance économique, à la création d'emplois et à la redistribution des revenus. Toutefois, on peut noter que la définition des PME reste ambiguë car elles sont souvent assimilées aux micro-entreprises, à l'artisanat voire au secteur informel. Au Cameroun, il existe une diversité de définition de la PME (MINPMEESA, 2008) : La Banque des Etats de l'Afrique Centrale et le Ministère en charge du commerce privilégient les critères financiers (montant de fonds propres inférieur à 100 millions de F CFA ; chiffre d'affaires n'excédant pas 500 millions, etc.). Pour le MINPMEESA, la PME regroupe la micro entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise. Les critères distinctifs de la PME sont : l'effectif employé (la micro entreprise : moins de 5 ; petite entreprise : de 5 à moins de 20 ; moyenne entreprise de 20 à moins de 50) ; investissement initial (micro entreprise jusqu'à 200 milles F CFA ; petite entreprise jusqu'à 500 milles de F CFA ; et moyenne entreprise jusqu'à 1 milliard de F CFA) et le chiffre d'affaire (micro entreprise et petite entreprise jusqu'à 500 millions de F CFA ; et moyenne entreprise jusqu'à un milliard de F CFA).

La PME au Sénégal se définit comme étant toute personne physique ou morale productrice de biens ou de services marchands. Elle regroupe la petite entreprise (qui regroupe quant à elle la micro entreprise et la très petite entreprise) et la moyenne entreprise. Les petites entreprises regroupent les micro-entreprises et les très petites entreprises répondant aux critères suivants (Ministère de la PME et la micro-finance, 2003) : effectif compris entre 1 et 20 employés ; tenue de la comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée ; chiffre d'affaire n'excédant pas 50 millions de F CFA pour les petites entreprises qui effectuent les livraisons de biens, 25 millions dans le cas de prestations de services. La moyenne entreprise correspond aux critères suivants : effectif inférieur à 250 employés ; tenue de la comptabilité suivant le système normal ; chiffre d'affaires inférieur à 15 milliards de F CFA ; investissement net supérieur à 1 milliard de F CFA.

Les critères de définition de la PME au Sénégal et au Cameroun font ressortir de réelles similitudes (distinction entre micro, petite et moyenne entreprise ; effectif employé ; niveau d'investissement qui traduit une capacité d'innovation rapide pour s'adapter au marché) et quelques différences (le Sénégal distingue la micro entreprise de la très petite entreprise ; le

niveau du chiffre d'affaires de la moyenne entreprise est de 1 milliard de F CFA pour le Cameroun et moins de 15 milliards de F CFA pour le Sénégal).

1.2.2 L'accompagnement entrepreneurial au Cameroun et au Sénégal

Le marché de l'accompagnement, au Cameroun comme au Sénégal, est constitué de deux ensembles d'acteurs : les structures d'accompagnement et les entrepreneurs potentiels et actifs. Alors que les structures d'accompagnement sont essentiellement formelles et constituées d'intervenants à titre non professionnel et à titre professionnel dans les pays de l'OCDE (Agence des PME, 2002), dans les deux pays africains au Sud du Sahara on note en plus de ces intervenants, d'autres intervenants à savoir : la coopération française, les services économiques de certaines ambassades (Canada, Allemagne, Etats-Unis, Grande Bretagne), la coopération multilatérale telle les programmes dédiés à la formation des entrepreneurs de l'Union Européenne ou encore ceux des organismes internationaux et financiers (la Banque Africaine de Développement, le Bureau International du Travail). On note également la prégnance des coopératives (établissements de micro finance) ainsi que des structures informelles d'accompagnement tels les réseaux sociaux de proximité des porteurs de projets ou des entrepreneurs (famille, amis, tontines, etc.). Ainsi, l'accompagnement au Cameroun et au Sénégal se singularise par des programmes de formation et/ou de financement de la coopération internationale et surtout par l'importance des réseaux relationnels des entrepreneurs, comme l'attestent les résultats des études récentes sur l'accompagnement des très petites et petites entreprises camerounaises (Kamdem et al, 2011). Toutefois, il existe au Sénégal plus de structures d'accompagnement des entrepreneurs, en particulier des entrepreneurs femmes qu'au Cameroun. Cette prépondérance des structures d'accompagnement s'explique notamment par la priorité que le gouvernement sénégalais accorde à la promotion et au développement de l'entrepreneuriat (ministère dédié à l'entrepreneuriat féminin, ministère des PME, Ministère de la PME et la micro-finance, 2003).

Outre la diversité des structures d'accompagnement (cf. Tableau 1, infra), celles-ci se démarquent entre elles par la diversité des offres de services aux entrepreneurs. C'est ainsi que certaines structures (par exemple les structures étatiques d'accompagnement) délivrent un accompagnement générique en ce sens que la durée de l'accompagnement est longue. D'autres structures font de l'accompagnement-assistance ou du conseil, il s'agit par exemple de la formation des entrepreneurs et la durée de l'accompagnement est courte (c'est le cas du Bureau International du Travail). Des structures d'accompagnement sont de même nature au Sénégal et au Cameroun et offrent les mêmes services (programme ACCESS, programme GERME, Bailleurs de fonds, cabinets de conseils, familles et réseaux personnels).

Tableau 1: Les structures et dispositifs d'accompagnement au Cameroun et au Sénégal

Structures/Dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs	
Cameroun	Sénégal
<ul style="list-style-type: none"> • MINPMEESA (Direction des PME) • Fonds National de l'Emploi • Programme PIAASI dédié aux entrepreneurs jeunes du secteur informel • Programme GOWE porté par la SFI • Programme ACCESS porté par le Gicam et le GFAC • Programme GERME (entrepreneuriat des jeunes) et entrepreneuriat féminin (PEF) porté par le BIT • Bailleurs de fonds (BAD, ONUDI, AFD) • Pro PME • Entreprise Cameroun • Chambre de commerce • COOPEC (micro fiance) • APICA • Banques • Tontines • Cabinets de conseils • Associations de femmes d'affaires • Familles et réseaux personnels • Associations d'entrepreneurs (ECAM, MECAM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de mise à niveau di ministère de la PME et du commerce • Cabinets de conseils : ONEEAS, ONECCA, Pro Conseils, CINES, ordres des architectes, des avocats, des notaires • Bailleurs de fonds (Programme PARCES, AFD ; BAD, ONUDI, le Luxembourg) • Programme ACCESS • Programme GERME (entrepreneuriat des jeunes) et entrepreneuriat féminin (PEF) porté par le BIT • Centre de développement de l'entreprise • Banques • Tontines • Familles et réseaux personnels • Associations de femmes d'affaires

Source : Auteurs

Les entrepreneurs quant à eux ont une diversité de profils ; les traits les plus marquants font état au Sénégal d'une forte population d'entrepreneurs analphabètes qui sont à la tête des entreprises de petite dimension dans le secteur informel. Au Cameroun, on rencontre aussi une population d'entrepreneurs faiblement solarisés dans le secteur informel. En revanche, les entrepreneurs ayant créé des petites entreprises dans le secteur formel ont un niveau d'éducation formelle de plus en plus élevé (Kamdem et al, 2011). Toutefois, on note à l'instar des pays de l'OCDE (voir les données du Global Entrepreneurship Monitor), une sous-représentation des femmes entrepreneures camerounaises par rapport à la population globale (St-Onge et Desjardins, 2007). Cette faible représentation interpelle différemment les gouvernements camerounais et sénégalais : contrairement au gouvernement camerounais, le gouvernement sénégalais a créé un ministère dédié à l'entrepreneuriat féminin. Il faut souligner que dans les deux pays, des programmes soutenus conjointement par la Banque Africaine du Développement et l'Organisation Internationale du Travail sont en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat féminin. Nonobstant ces divers programmes, il reste que l'entrepreneuriat peine à se développer du fait notamment des contraintes et difficultés contextuelles ; ou encore de la non mise en réseautage des structures (Rapport HCCI du Premier Ministère français, 2008).

On pourrait alors suggérer que le développement de l'entrepreneuriat au Cameroun et au Sénégal tient à la qualité de l'accompagnement ; autrement dit elle réside dans la crédibilité des structures d'accompagnement et la légitimité que leur accordent les entrepreneurs d'une part (Culliere, 2003) ; et dans la qualité des informations mises à la disposition des structures d'accompagnement par les entrepreneurs d'autre part, dans une perspective de relation de services (Leyronas et Sammut, 2000 ; Eiglier et Langeard, 1987). Aussi, l'objectif de cette recherche exploratoire comparative Cameroun – Sénégal est-elle de comprendre la relation

d'accompagnement des petites entreprises, du point de vue des portants et des portés (selon la grammaire de l'équipe PRACTIS de Saint-Étienne, en France).

2. Méthodologie

Les spécificités du marché de l'accompagnement au Cameroun et au Sénégal nous amènent à adopter une étude exploratoire basée sur des études cas (Miles et Huberman, 2003). Nous présentons dans les lignes qui suivent la méthodologie retenue ainsi que la collecte et l'analyse des données.

2.1 Présentation de la méthodologie adoptée

La démarche qualitative que nous avons retenue s'explique notamment par la compréhension de la nature et l'objet de la relation d'échange entre les structures d'accompagnement (ou les conseillers chargés de la création d'entreprise) et les entrepreneurs potentiels ou actifs. Pour mener cette étude exploratoire, nous allons nous référer au cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew (1990) qui recommande trois angles d'analyse concomitants : l'objet de recherche, le contexte et le processus en œuvre. Le cadre contextualiste apparaît ici approprié pour comprendre les pratiques d'accompagnement des entrepreneurs dans des contextes et structures d'accompagnement différents ; ces dernières pouvant mobiliser des processus d'accompagnement différents.

Nous avons sélectionné de façon ad hoc quatre structures d'accompagnement qui sont différentes selon leur nature et les services offerts : nous avons retenu deux structures d'accompagnement au Cameroun et les deux autres au Sénégal, compte tenu de la légitimité dont elles bénéficient sur le marché de l'accompagnement. Cette légitimité confère une perception positive supposée de la qualité des prestations offertes aux entrepreneurs. Nous avons retenu au Cameroun la plateforme d'intervention qui regroupe la Banque Africaine de Développement (BAD), la Société Financière Internationale et le Groupement Inter-partonal du Cameroun (GICAM), qui est la plus importante organisation des entrepreneurs ; et le Fonds National de l'Emploi (FNE), un organisme public. S'agissant du Sénégal, nous avons retenu le programme GERME (Gérer Mieux vos Entreprises) du BIT et un Groupement d'Initiative Economique (GIE).

La plateforme d'intervention au Cameroun (Cas 1) a mis en place depuis quelques années le programme GOWE (Growth Oriented Women Entrepreneurs) en étroite collaboration avec les banques locales (BICEC, filiale de la Banque populaire et SGBC, filiale de la Société Générale) ; les associations de femmes entrepreneures et les consultants externes. Ce programme facilite le financement des femmes entrepreneures orientées vers la croissance par l'apport de garanties auprès des banques à hauteur de 50% des crédits octroyés.

La SFI, principal agent d'exécution de cette plateforme, apporte une assistance technique, en sollicitant des consultants externes, pour former et accompagner des femmes afin de faciliter l'accès aux crédits. Des procédures sont mises en place pour sélectionner les candidates. Les critères d'éligibilité sont : PME du secteur formel ; capital détenu au moins à 51% par la femme entrepreneure et/ou une équipe managériale en majorité des femmes ; l'entreprise doit apporter

20% du coût du projet ; montant du crédit sollicité entre 15.000 et 300.000 euros ; potentiel de croissance démontré dans le plan d'affaires.

Le FNE quant à lui, est un organisme public jouissant d'une autonomie financière et juridique (Cas 2). Créé en 1990 pour suppléer la fermeture des organismes étatiques de soutien à la création d'entreprises, cet organisme est l'instrument privilégié de l'Etat au service de l'entreprise et des chercheurs d'emploi, placé sous la tutelle des ministères de l'emploi et des finances. Il apporte une assistance technique et financière aux porteurs de projets d'auto-emploi et de petites entreprises. Ses ressources sont essentiellement la contribution des entreprises à hauteur de 1% de leur masse salariale. Le FNE est coiffé par un conseil d'administration tripartite (l'Etat, le secteur privé et les syndicats) ; son fonctionnement repose sur la tenue de comptabilité publique et de la comptabilité privée ainsi que sur la base d'un manuel de procédures. Le FNE comporte 8 agences, et un comité de crédit dans chaque agence. L'agence de Douala a un effectif d'une dizaine de personnes dont 4 conseillers chargés d'accompagner les porteurs de projets. Les profils des quatre accompagnateurs sont divers : formation de juristes ; gestionnaires (finance et comptable) ; économistes. Ils ont une expérience accumulée dans la promotion commerciale ; la gestion de l'information économique et le montage des projets.

Le programme GERME du BIT au Sénégal (Cas 3) a été introduit en Afrique de l'Ouest en 1997 et couvre plusieurs pays en Afrique. Ce programme implique un vaste réseau de partenaires institutionnels et privés permettant d'accompagner des porteurs de projets créateurs de revenus et d'emplois durables. Le programme GERME bénéficie des fonds du FIDEP et du grand-duc de Luxembourg pour accompagner l'insertion des jeunes au Sénégal. Son rôle est également de mettre en place un mécanisme permettant au pays d'avoir des formateurs capables d'identifier, de sélectionner, de former et d'accompagner les entrepreneurs. Les personnes chargées de former les entrepreneurs se recrutent essentiellement parmi les formateurs ayant bénéficié du programme GERME et également auprès d'autres partenaires. Dans le projet GERME, les accompagnateurs n'ont pas généralement un niveau très élevé. Ce qu'on exige d'eux, c'est surtout l'expérience professionnelle, un niveau de connaissance de l'entreprise et des cibles à former. Ceux qui ont un niveau élevé ont des connaissances beaucoup plus théoriques dans leur démarche d'intervention.

La confédération nationale des employeurs du Sénégal (CNES) est une organisation patronale sénégalaise (Cas 4). La CNES est en relation sur le plan interne avec une dizaine de syndicats fédérés. Ses partenaires sur le plan international sont : l'ONUDI, le BIT, le réseau BEM, l'association des sénégalais d'Italie. Cette organisation patronale accueille des chefs d'entreprise une fois qu'ils sont constitués en entreprise. Les services qu'elle offre sont nombreux : des services d'affaires, des services d'accompagnement, de formation mais aussi des services de défense des intérêts des employeurs chaque fois que ceux-ci sont menacés et en particulier dans le cadre que l'on peut considérer comme un cadre non convenable aux objectifs nationaux des entrepreneurs sénégalais. La CNES est dans un partenariat public privé très dynamique avec l'Etat du Sénégal. Elle est un intermédiaire agréé du projet de promotion de l'investissement privé, financé par le BIT et la Banque Mondiale.

Notre recherche impliquant des regards croisés des portants et des porteurs, nous avons interrogé dans chaque structure un conseiller chargé de l'accompagnement des porteurs de projets et/ou des entrepreneurs. Nous avons également interrogé huit entrepreneurs qui sont tous des primo créateurs et parmi les entreprises créées, deux évoluent dans le même secteur d'activité, l'industrie de l'habillement, et se singularisent par la faillite (interruption) des activités suite à des problèmes de gestion. Les six autres entreprises sont en phase de démarrage ; elles ont été créées par des jeunes entrepreneurs qui ont choisi délibérément d'abandonner une activité salariée pour entreprendre. Toutes les huit entreprises sont confrontées à des problèmes de gestion (manque de fonds de roulement ; poids de la fiscalité ; problème de financement des équipements).

Les entrevues avec les huit entrepreneurs, dont la saturation théorique a été atteinte (Strauss et Corbin, 1990), ont porté sur leur perception des pratiques d'accompagnement ; elles ont été complétées par des observations non participantes des situations d'accompagnement lorsque l'autorisation nous a été accordée. Cette triangulation des sources de données permet ainsi de minimiser les biais dus à la sélectivité de la mémoire des répondants (Webb et Weick, 1979) lors de la collecte des données.

2.2 Collecte et analyse des données

Les données ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien comportant les thématiques suivantes : Pour les entretiens avec les conseillers chargés de l'accompagnement des porteurs de projets et des entrepreneurs, les thématiques retenues sont la définition de la notion et de la démarche d'accompagnement ; les besoins des entrepreneurs durant la création et le démarrage de l'entreprise tels que perçus par les structures d'accompagnement ou les conseillers en matière de création d'entreprise (cf. Annexe A1). Les entretiens avec les entrepreneurs ont porté essentiellement sur les besoins de l'entrepreneur et la description de la relation d'accompagnement (cf. Annexe A2).

Les entretiens avec chaque répondant ont duré en moyenne entre 30 et 45 minutes et ont été enregistrés après obtention de leur accord ; les données collectées ont été retranscrites et codées de manière à ressortir les mots ou groupes de mots ayant la même signification. Après codification, nous avons analysé les données par les techniques d'analyse de contenu et de concomitances thématiques (Miles et Huberman, 2003). Il s'agissait pour ce qui concerne l'analyse de contenu, de relever dans les discours de chaque répondant (Conseiller en matière d'accompagnement et entrepreneur), les mêmes mots qui revenaient et qui permettaient de renseigner chaque thématique. L'analyse horizontale facilite la caractérisation de l'accompagnement dans chaque structure et la perception de chaque partie prenante de la relation d'accompagnement. L'analyse de concomitances thématiques facilite quant à elle la comparaison entre les structures d'accompagnement suivant chaque thématique. Par l'analyse verticale nous avons établi les pratiques d'accompagnement communes aux quatre structures ainsi que les comportements communs aux accompagnés. *In fine*, la combinaison des analyses verticale et horizontale a conduit à la présentation matricielle (Miles et Huberman, 2003) des pratiques d'accompagnement telles que perçues par les accompagnateurs et les accompagnés.

3. Présentation et analyse des cas

Nous présentons et analysons les quatre cas selon les thématiques retenues.

3.1 Définition et démarche d'accompagnement des quatre structures d'accompagnement

La définition de la notion d'accompagnement comporte plusieurs connotations (cf. Tableau 2) : une assistance (Cas 1) ; une offre globale de services durant le processus entrepreneurial (Cas 2) ; une aide ou une assistance aux porteurs de projets (Cas 3) ; un appui aux porteurs de projets (Cas 4).

Tableau 2: Définition et pratiques d'accompagnement par les quatre structures d'accompagnement camerounaises et sénégalaises

Structures d'accompagnement	Notion d'accompagnement	Démarche et pratiques d'accompagnement
Cas 1 : Plateforme d'intervention du programme GOWE au Cameroun	L'accompagnement est compris comme une assistance technique et financière aux porteurs de projets ou aux entrepreneurs	Formation des porteurs de projets et/ou des entrepreneurs actifs à l'élaboration de plan d'affaires ; à la gestion des affaires, etc. Accompagnement dans l'étude des dossiers de financement. Démarche au cas par cas
Cas 2 : le FNE, Agence de Douala, Cameroun	L'accompagnement est plus global, se fait depuis l'analyse de la pertinence de l'idée jusqu'à la création voire le démarrage de l'entreprise	Les interventions portent sur l'évaluation des projets ; les conseils et formation en gestion ; le suivi en cas de financement ; Démarche d'intervention claire comportant plusieurs étapes
Cas 3 : le programme GERME, BIT –Sénégal	L'accompagnement est défini comme une aide et assistance aux porteurs de projet	La démarche comporte plusieurs phases qui sont claires. Les outils utilisés sont pour l'essentiel des programmes de formation. Il s'agit de TRIE (Trouver votre Idée d'Entreprise), CREE (Créer votre entreprise) ou GERME (Gérer mieux vos entreprises).
Cas 4 : la CNES, Sénégal	L'accompagnement se résume à un appui aux porteurs de projets qui souhaitent créer leur entreprise	Démarche d'intervention au cas par cas

Source : Données de l'étude exploratoire

Cette diversité de définition de l'accompagnement en contexte camerounais et sénégalais contraste avec la définition usuelle de l'accompagnement en contexte occidental, notamment français qui y associe l'aspect temporel des services offerts aux porteurs de projets (Letowski, 2005 ; Dokou, 2001 ; Gasse et Tremblay, 2007 ; Albert et al, 1994).

S'agissant de la démarche d'accompagnement utilisée, les quatre structures camerounaises et sénégalaises se démarquent entre elles par le degré de structuration et de clarification. La démarche d'accompagnement dans les cas 2 et 3 se rapproche de la conception traditionnelle de l'accompagnement dans la mesure où elle comporte trois phases : la sélection des accompagnés, l'accompagnement proprement dit et l'évaluation du projet. Par contre, les deux autres structures (Cas 1 et 4) se singularisent par une démarche d'accompagnement peu claire. Les quatre structures d'accompagnement procèdent différemment à la sélection des porteurs de projets ou des entrepreneurs : à l'opposé des Cas 2 et 4 où l'on assiste à une démarche ouverte qui consiste à recevoir tous les porteurs de projets, tous les demandeurs ne sont pas éligibles aux deux programmes GERME (Cas 3) et GOWE (Cas 1) parce que le marché est sélectif. Alors que dans le Cas 3, les porteurs sélectionnés sont ensuite formés ou accompagnés par des

structures partenaires, ce sont les structures satellitaires, à savoir les associations des femmes d'affaires, partenaires de la structure d'accompagnement (Cas 1) qui sont chargées de proposer une liste de femmes susceptibles de bénéficier du programme. Mais on se rend compte à l'épreuve que beaucoup de femmes sélectionnées par les associations partenaires n'ont pas de pré requis. Un consultant externe du programme GOWE (Cas 1) affirme *« qu'il y en a qui ne savent pas écrire français, mais possèdent un savoir-faire dans leur activité qu'elles exercent dans l'informel... Animées par la recherche du financement, certaines changent de projet face aux contraintes de financement ; il y en a également qui viennent au séminaire de formation pour percevoir des perdiem »*.

L'accompagnement proprement dit (Cas 2 et 3) se fait sur la base de contenus structurés et standard et à l'aide d'outils préconçus. Il existe une phase transitoire de validation de l'idée d'affaires, qui se déroule sous la forme d'une formation en trois semaines, l'objectif étant de *« savoir si la personne qui a déjà suivi la formation est capable de créer son entreprise »*. La suite du processus consiste en l'élaboration d'un projet bancable, l'évaluation dudit projet étant faite soit par la banque (Cas 1 et 3) soit par la structure d'accompagnement elle-même (Cas 2). Un responsable du programme GOWE (Cas 1) décrit ainsi les procédures de sélection des projets bancaables : *« Nous assistons les femmes (formation et/ou conseils) qui viennent nous voir avec un projet ou une entreprise, à élaborer le business plan, à monter un dossier qui sera présenté à la BICEC ou la SGBC avec lesquelles nous avons signé un partenariat consistant à assurer une garantie de 50% »*.

Mais il se trouve souvent que, dans le Cas 2, la politique en matière de financement des projets soit en déphasage avec les projets présentés. En effet, des secteurs sont présélectionnés par la structure d'accompagnement et seuls les projets qui font partie de ces secteurs seront analysés, et lorsqu'ils répondent aux critères en vigueur, financés. De l'avis d'un conseiller, *« il est regrettable que certains projets pourtant très intéressants ne soient pas financés parce qu'ils ne relèvent pas des secteurs retenus par l'organisme. Nous n'avons pas grande chose à dire, c'est la politique de la maison. Vous donnez de l'espoir à un entrepreneur qui a un marché porteur et à la fin, il n'obtient pas de financement. Pendant ce temps, des personnes recommandées vont bénéficier de financement. Ce laxisme observé dans l'octroi de crédit explique le taux élevé de non remboursement enregistré depuis quelques années. C'est ainsi que nous avons mis en place un service de recouvrement pour suivre le remboursement ; mais notre tendance à faire du social ne nous permet pas de rentrer en possession de l'argent prêté »*.

3.2 Besoins des entrepreneurs et difficultés perçues : regards croisés des porteurs et des portants

Les portants (accompagnateurs) et les porteurs (entrepreneurs) ne font pas la même appréciation des besoins et des difficultés rencontrées dans la relation d'accompagnement (cf. tableau 3). Pour les accompagnateurs, l'expression des besoins des entrepreneurs se résume à la recherche de financement des besoins de fonds de roulement ou de petits équipements de production. Pourtant, conscients de l'insuffisance des ressources des petits entrepreneurs, les structures d'accompagnement accordent la priorité à la formation des entrepreneurs ; en particulier au montage des projets, à l'élaboration de plans d'affaires et à la gestion de l'entreprise créée.

Cette perception des besoins des entrepreneurs par les portants décrit la réalité de la problématique de création des petites entreprises en Afrique qui se traduit par l'insuffisance des capacités cognitives, des ressources et des compétences des entrepreneurs (Warnier, 1993 ; Fauré et Labazee, 2000 ; Rapport HCCI du Premier Ministère français, 2008) ; sauf que cette réalité objective n'est pas forcément partagée par les entrepreneurs eux-mêmes.

Les entrepreneurs quant à eux affirment que leurs besoins portent essentiellement sur le financement de la création de leur entreprise ou de la gestion courante. Ce qui justifie leur perception négative de la relation accompagnateur-accompagné puisque les structures n'apportent pas souvent des solutions appropriées à leur demande de financement. Cette relation entre les deux parties révèle une sorte de « dialogue de sourds » dans la mesure où, les accompagnateurs pensent que les porteurs de projets pratiquent de façon délibérée la rétention de l'information et les entrepreneurs, de leur côté, pensent que les structures sont déconnectées du « terrain ».

Tableau 3: Regards des portants et des porteurs sur les besoins des entrepreneurs et les difficultés de l'accompagnement

Besoins et difficultés perçus	Perception des accompagnateurs (portants)	Perception des accompagnés (porteurs)
Besoins des entrepreneurs	- Financement - Insistance trop forte sur la formation	- Obtention de financement -Accompagnement psychologique également nécessaire
Difficultés de l'accompagnement	- Porteurs prêts à tout pour le financement - Rétention d'information - Utilisation des fonds reçus à d'autres fins que le projet d'entreprise - Temps de l'entreprise différent du temps nécessaire pour concrétiser le projet	- Accompagnement davantage orienté vers la formation non adaptée aux PME - Déphasage entre solutions proposées et besoins des porteurs

Source : Données de l'étude exploratoire

En outre, tout en reconnaissant l'insuffisance des ressources financières dédiées au financement des projets ou de l'entrepreneuriat, certains accompagnateurs remettent en cause les critères d'éligibilité des porteurs de projets (Cas 1) ou d'évaluation des projets (Cas 2) qui ne sont pas toujours objectifs.

4. Discussion

Les résultats de l'analyse font ressortir l'appréciation différenciée des portants et des porteurs de projets des pratiques d'accompagnement dans les quatre structures retenues. Cette différenciation tient à l'idée que se font les acteurs de la place de l'accompagnement dans les dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat au Cameroun et au Sénégal.

L'accompagnement se comprend à travers le temps consacré aux échanges entre un porteur de projet (entrepreneur potentiel ou actif) et les personnes ou structures susceptibles d'apporter des solutions à leurs besoins qui, du reste, sont divers, comme l'attestent d'autres travaux (Borges et al, 2007 ; Gasse et Tremblay, 2007). L'accompagnement est compris comme les services de nature diverse apportés aux porteurs de projets dans un horizon temporel non fixé à l'avance. Ceci apparaît à travers les quatre cas que nous avons analysés. Deux volets de l'accompagnement, la mise à disposition des ressources financières ainsi que la formation et les

conseils apportés aux porteurs de projets, permettent de définir l'accompagnement. La durée et la nature de l'accompagnement dépendent, à la lecture des cas analysés, des missions et des objectifs des structures dédiées. Ainsi, certaines structures accompagnent des porteurs de projets sur une durée plus longue (Cas 2 et 3), comme le recommandent des travaux conceptuels et empiriques (Sammut, 2001 ; Letowski, 2005).

Au-delà des différences observées dans la durée et la nature de l'accompagnement, les quatre structures collaborent directement ou indirectement avec d'autres institutions impliquées dans la promotion de l'entrepreneuriat et à ce titre, il apparaît une complémentarité de rôles qui permet de caractériser le marché de l'accompagnement dans les deux pays africains, en référence à la logique *des Business Development Services* (BDS) suggérés et appliqués depuis plusieurs années par le BIT⁷. Le marché de l'accompagnement implique plusieurs acteurs dont les principaux sont les entrepreneurs potentiels ou actifs et les accompagnateurs. Ces acteurs sont engagés dans une relation qui peut être dyadique ou peut concerner une multitude d'acteurs. Dans ces conditions, la question de l'efficacité du « processus organisant et organisé » en tant que levier de réussite du processus d'accompagnement des entrepreneurs (Leyronas et Sammut, 2000) se pose ; dès lors que chaque acteur a des attentes vis-à-vis des partenaires de l'échange et qui doivent être satisfaites faute de quoi, il va soit se désengager de la relation soit manifester peu d'intérêt. La mise en réseaux des acteurs de l'accompagnement contribuerait à améliorer la performance de l'accompagnement en contexte camerounais et Sénégal ; avec en toile de fond un partage d'informations et une mutualisation des ressources des structures d'accompagnement.

En s'en tenant aux accompagnateurs et accompagnés sur le marché, il a été mentionné plus haut les difficultés résultant de la relation entre ces deux groupes de personnes : les entrepreneurs considèrent que les structures auxquelles ils se sont adressés ne leur apportent pas souvent des solutions adaptées à leurs besoins ; et les accompagnateurs quant à eux attribuent aux porteurs de projets la recherche exclusive de financement. Il s'agit là de deux mondes – le monde de l'entrepreneur et le monde de l'accompagnateur - qui ne se comprennent pas vraisemblablement et cette incompréhension peut être source de conflits et de frustrations (Valeau, 2006). Aussi nous semble-t-il utile de construire les espaces d'échange des entrepreneurs et des accompagnateurs pour expliquer les causes des difficultés et proposer des mesures visant à améliorer les échanges entre les deux parties prenantes (cf. Figure 1).

⁷ Voir le site WEB de l'ILO (International Labour Organization).

Figure 1: Proposition d'une grille d'analyse des espaces d'échanges entre accompagnateurs et accompagnés au Cameroun et au Sénégal

		Maîtrise du processus et des outils d'accompagnement par l'accompagnateur	
		Connaît	Ne connaît pas
Présentation du projet et des besoins par l'entrepreneur	Connaît	Cadran I Situation souhaitée ←	Cadran II Cas camerounais et sénégalais
	Ne connaît pas	↑ Cadran III Cas camerounais et sénégalais	Cadran IV

Source : Adapté de Luft et Ingham (1955)

Nous allons nous servir de la fenêtre de Johari pour représenter les espaces d'échange entre l'accompagnateur et l'accompagné. Les cadrans I, II et III représentent des situations pour lesquelles il est possible, sous réserve dans les cadrans II et III d'adopter certaines postures, de mettre en place un accompagnement efficace. A contrario, le cadran IV présente une situation d'accompagnement où les deux parties ne savent pas comment vendre son produit à l'autre partie ; à cet effet le cadre IV est exclu de notre analyse.

Le cadran I est la situation idéale où l'accompagnateur maîtrise le processus et les outils d'accompagnement, et l'entrepreneur quant à lui peut présenter son projet et ses besoins ; dans ce cas, l'accompagnement est facilité dans la mesure où les deux parties se comprennent et ont la même perception des enjeux de l'accompagnement. L'accompagnement au Cameroun et au Sénégal devrait tendre vers la compréhension mutuelle entre les deux parties en présence et des nécessités sous-jacentes. L'entrepreneur a une connaissance suffisante de son projet et peut exprimer clairement ses besoins ; en même temps, il est conscient des exigences de l'accompagnateur et du temps qu'il faut consacrer à l'accompagnement et peut dès lors fournir toutes informations essentielles à son accompagnateur. L'accompagnateur quant à lui connaît toutes les ficelles de son métier, sait associer ses compétences techniques et relationnelles pour analyser l'adéquation entre l'entrepreneur (sa vie, son histoire, ses aspirations), son projet et l'environnement dans lequel il veut entreprendre. Ce climat de confiance, fait d'échanges et de partage d'information, permet le transfert de compétences par l'apprentissage ; le projet qui en ressort serait mieux élaboré et les chances d'obtenir un financement bancaire plus grandes. Ce qui n'est pas le cas des situations d'accompagnement décrites dans cette partie et représentées par les cadrans II et III.

Le cadran II décrit une situation courante telle que perçue et décrite par les entrepreneurs camerounais et sénégalais. L'entrepreneur semble présenter clairement son projet alors que l'accompagnateur a des difficultés pour déployer le processus d'accompagnement. Si l'accompagnateur est limité par ses capacités cognitives, son champ d'intervention est sectoriel ou encore s'il privilégie la logique techniciste qui suppose l'utilisation exclusive d'instruments comptables et financiers pour analyser le projet et néglige les aspects relationnels qui permettent de créer une relation de confiance avec le porteur de projet, il nous paraît difficile de concrétiser le projet, de transformer le projet d'entreprendre en projet d'entreprise viable (Brechet, 1994). Il devient alors indispensable pour l'entrepreneur qui a une connaissance avérée de son projet

de se donner le temps nécessaire pour convaincre l'accompagnateur de la faisabilité et surtout de la rentabilité de son projet. Autant la capacité de persuasion doit être développée chez l'entrepreneur autant la structure qui emploie l'accompagnateur doit le former afin qu'il accomplisse au mieux sa mission. Il reste alors à déterminer le type de formation susceptible d'améliorer les compétences de l'accompagnateur avec pour objectif prioritaire de faire aboutir les projets accompagnés.

Dans le cadran III, c'est l'accompagnateur qui semble maîtriser le processus et les outils d'accompagnement pendant que l'entrepreneur ne parvient pas à exprimer ses besoins et à présenter son projet. Cette situation, décrite par la plupart des structures, vient de ce que l'entrepreneur est peu ou pas du tout formé pour piloter son projet et gérer l'entreprise créée (Capiez et Hernandez, 1998); en même temps il est pressé d'obtenir le financement. Dans ce cas, c'est l'accompagnateur qui doit davantage se rapprocher de l'entrepreneur pour lui expliquer toute la complexité du processus de création d'entreprise et des conséquences de l'acte d'entreprendre. Il s'agit alors pour l'accompagnateur de déployer sa capacité d'écoute et de compréhension pour amener le porteur de projet à prendre conscience des éléments qu'il ignore et qui sont pourtant utiles de prendre en compte pour faire aboutir son projet (Sammut, 2003).

Dans cette perspective, l'enjeu est de faire évoluer les pratiques d'accompagnement en contexte camerounais et sénégalais (cadrans II et III) vers la situation souhaitée (cadran I) porteuse d'un accompagnement efficace qui se traduit par la congruence des actions des deux groupes d'acteurs de l'accompagnement où chaque partie connaît son rôle et s'implique dans la concrétisation de la relation d'accompagnement « gagnant-gagnant ». L'accompagnement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises gagnerait à s'inscrire dans une approche globale (Valeau, 2006) et sociocognitive (Sammut, 2003).

Conclusion

La question fondamentale dans cette première partie portait sur les différences ou les similitudes perçues par les portants et les porteurs de projets, en regard des pratiques d'accompagnement en contexte camerounais et sénégalais. Il ressort de l'investigation empirique que l'accompagnement souffre d'un problème de qualité des prestations et d'implication des principaux acteurs. Cette faiblesse de la qualité des prestations réside notamment dans l'inadaptation des solutions proposées aux problèmes des entrepreneurs ; la formation incomplète de certains accompagnateurs ; le laxisme dans la sélection des demandes et l'évaluation des projets ; les conseils non adaptés aux besoins des entrepreneurs ; toutes choses qui obèrent l'efficacité de l'organisation de l'accompagnement au Cameroun et au Sénégal. Pour résoudre ces problèmes et inverser la perception négative qu'ont les acteurs des pratiques d'accompagnement, nous avons proposé une modélisation de la relation d'accompagnement. Cette modélisation de la relation d'accompagnement invite les parties prenantes à une amélioration des pratiques. Elle est avant tout une relation de partenariat et dans ce cas, chaque partie doit être sincère et coopérer afin que les objectifs respectifs puissent se réaliser. Quelques actions sont nécessaires pour rendre l'accompagnement efficace : le partage de la vision globale de l'accompagnement par les structures et les conseillers à la création d'entreprise ; le

développement de programmes de formation des accompagnateurs et des programmes de formation des entrepreneurs ; l'implication des porteurs de projets dans le processus d'accompagnement pour leur permettre d'acquérir les compétences par l'apprentissage ; la mise en réseaux des structures d'accompagnement dans le but d'orienter les porteurs de projets vers les services adaptés à leurs besoins ; la création des associations regroupant les porteurs de projets pour mutualiser leurs ressources notamment informationnelles. Plus généralement, l'élaboration de référentiels de compétences des structures ou des portants chargés d'accompagner les porteurs de projets ainsi que l'élaboration de référentiel des compétences des entrepreneurs sont des leviers d'un accompagnement performant.

Aussi envisageons-nous dans la suite de ce rapport de recherche (Partie 2), de nous concentrer sur les compétences des entrepreneurs, telles que perçues par ces derniers, dans le cadre de l'étude quantitative portant sur la performance post création des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal. L'une des visées étant de suggérer voire de proposer un référentiel de compétences des entrepreneurs.

Partie 2 : Structures d'accompagnement, compétences des entrepreneurs et performance post-création des petites entreprises : une comparaison Cameroun-S n gal⁸

Par R. NKAKLEU ; B. TIDJANI ; A. MEFOUTE ; A.D. BIBOUM ; B. YAMB ; S. SIMEN ; F. DIOP ; A. NDIAYE

Introduction

Le taux de création d'entreprise varie considérablement d'un pays à un autre (Reynolds et al. 2004). Ceci est attesté par les indicateurs du rapport Doing Business pris en considération pour évaluer la facilité de faire des affaires. Sur la base des conditions de création d'entreprises, il apparaît que le Cameroun et le Sénégal restent mal classés en ce qui concerne la facilité à faire les affaires (cf. Tableau, B1), bien que leur classement ait subi une légère amélioration du fait de réformes entreprises. En effet, selon les statistiques de l'institution nationale de la statistique (INS, 2009), le tissu des entreprises au Cameroun compte moins de 100.000 entreprises, avec une forte représentation d'entreprises individuelles (89%). Au Sénégal on assiste à un paradoxe : les PME et en particulier les petites entreprises sont numériquement importantes (80 à 90% du tissu économique) ; mais elles ne concentrent qu'environ 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée nationale (Charte des PME au Sénégal, 2003). L'importance que les petites entreprises jouent dans la structuration du secteur informel, dans la cohésion sociale et la création de richesses, justifie la forte demande politique et sociale en matière de promotion de l'entrepreneuriat et d'accompagnement à la création d'entreprise. Pourtant les perspectives de développement des petites entreprises sont fortement compromises par de multiples contraintes, institutionnelles, organisationnelles, ou de la formation insuffisante (défaut de compétence) des entrepreneurs (Capiez et Hernandez, 1998 ; Reynolds et al, 2004 ; Kamdem, 2011).

Dans la perspective de la recherche en entrepreneuriat, les compétences des entrepreneurs sont un levier de performance des entreprises. Elles sont de nature diverse : entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles (Chandler et Jansen, 1992). Ainsi, la diversité des compétences dont ont besoin les entrepreneurs pose le problème des espaces et des conditions de leur acquisition, dès le démarrage de leur activité. Si l'on admet que l'accompagnement est une relation d'aide permettant aux créateurs d'entreprise d'accéder aux informations utiles et d'acquérir les connaissances et compétences indispensables pour murir les projets et de les concrétiser (Sammut, 2003 ; Chabaud et al, 2010 ; cf. première partie du présent rapport de recherche), il se révèle comme un levier de performance de l'entreprise. L'accompagnement des entrepreneurs est d'autant plus déterminant que les entreprises accompagnées semblent plus performantes que les entreprises non accompagnées (Chrisman et Mc Mullan, 20049). En

⁸ Les résultats de cette deuxième partie ont fait l'objet de présentation et publication dans les actes du Congrès international de management stratégique (AIMS)   Bordeaux (Nkakleu et al. 2013a) pour ce qui concerne l'étude comparée Cameroun-Sénégal, et le congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)   Paris, pour ce qui concerne le Cameroun (Nkakleu et al. 2013b)

⁹ Bien que d'autres études semblent invalider la corrélation entre les aides apportées aux entreprises et leur survie (Davidsson, 2002, cité par Chrisman et McMullan, 2004), nous sommes portés à admettre l'importance des actions d'accompagnement sur la survie et la pérennité des entreprises.

amont du processus entrepreneurial, les porteurs de projets (entrepreneurs) bénéficient d'un appui dans la détection d'opportunités d'affaires et/ou le montage du business plan, et pour transformer le projet d'entreprendre en projet d'entreprise (Bréchet, 1994). Et en aval, l'accompagnement permet aux entrepreneurs d'assurer la gestion opérationnelle de l'entreprise créée (Sammut, 2003). Dans ces conditions, l'efficacité de l'accompagnement reste d'actualité en raison de son caractère contingent : les dispositifs d'accompagnement, la nature de l'accompagnement et les profils des acteurs sont différents suivant les contextes. Alors qu'en Occident l'accompagnement se fait au travers des incubateurs ou des pépinières (Chabaud et al, 2010), les singularités de l'accompagnement entrepreneurial en Afrique subsaharienne (Kamdem, 2011) sont marquées par la prédominance des structures informelles d'accompagnement (réseaux sociaux de proximité familiale, amicale, ethnique ou culturelle des porteurs de projets) et par l'insuffisance voire l'absence d'incubateurs et de pépinières d'entreprises (structures formelles). De plus, l'insuffisance des structures d'accompagnement ainsi que la qualité de l'accompagnement (Kamdem 2011) renforcent la problématique d'acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais sous l'effet des structures d'accompagnement.

Aussi pourrait-on questionner l'existence de différence de performance des petites entreprises en démarrage selon le type de compétences acquises par les entrepreneurs auprès des structures d'accompagnement (formelles versus informelles). En effet, l'accompagnement est contingent au contexte en raison de la variété des structures et des modèles d'accompagnement (Chabaud et al, 2010). Dans ces conditions, la prise en compte des spécificités des structures d'accompagnement au Cameroun et au Sénégal peut mettre en exergue des liens possibles entre compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises. Aussi, cette deuxième partie a-t-elle pour objectif d'expliquer l'impact des compétences des entrepreneurs sur la performance post-crédation des petites entreprises camerounaises et sénégalaises d'une part, et d'évaluer la place des structures d'accompagnement (formelles versus informelles) dans la production des compétences des entrepreneurs d'autre part. Elle comporte trois sections : La première fait état de la complexité des liens entre structure d'accompagnement et développement des compétences des entrepreneurs ; la deuxième présente l'étude empirique de la modélisation de la relation structure d'accompagnement, compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises en démarrage ; enfin nous discutons dans la troisième section les résultats de la relation structure d'accompagnement, compétences et performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises.

1. Le cadre théorique des compétences en entrepreneuriat

1.1. Les compétences de l'entrepreneur

Dans le champ de l'entrepreneuriat, deux approches dominantes ont tenté depuis une trentaine d'années d'expliquer la réussite versus l'échec de l'activité entrepreneuriale : l'approche par les traits et l'approche par les faits (Fayolle, 2005 ; Verstraete et Saporta, 2006). L'approche par les traits, qui s'inscrit dans la tradition des recherches en psychologie industrielle et organisationnelle, considère que les facteurs psychologiques ou les traits de caractères sont les seuls facteurs explicatifs de la réussite ou de l'échec des entreprises nouvellement créées (Mc

Clelland, 1961 ; Gartner 1988 ; Shaver et Scott, 1991). Or, il se trouve que dans la réalité, il est difficile de trouver chez un individu toutes les qualités qui feraient de lui un entrepreneur performant (Bayad et al. 2006). A ce titre, des études empiriques confirment la difficulté de discriminer, sur la base des traits de personnalité, les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent (Lorrain et Dussault, 1998).

Face aux limites de l'approche par les traits, l'approche par les faits ou l'approche comportementaliste propose de définir l'entrepreneur par ce qu'il fait (Verstraete et Saporta, 2006). Dans cette perspective, les compétences constituent de meilleurs attracteurs de la performance des entreprises (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Lorrain et Dussault, 1998). Nous souscrivons pour l'approche comportementaliste puisqu'elle nous permet d'identifier les compétences entrepreneuriales indispensables pour assurer la gestion efficace de l'entreprise créée (Sammut, 2003). Car la compétence représente ce que la personne est capable de faire (Belley et al. 1998). Elle est appréhendée comme la capacité des individus à apprendre et à exécuter des tâches qui leur sont confiées (Cormick et Tiffin, 1974). De ce fait, la compétence est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992 ; Loué et Baronet 2011). Pour Pettersen et Jacob, les aptitudes renvoient aux capacités potentielles susceptibles d'influencer les apprentissages des comportements alors que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes. Les connaissances sont quant à elles des habiletés particulières fondées sur la possession d'informations. Nous considérons alors que les compétences des entrepreneurs sont constituées d'un ensemble de capacités apprises ou potentielles et de connaissances dont l'acquisition et l'exploitation permettent de concrétiser un projet entrepreneurial et/ou de gérer l'entreprise créée. Par conséquent, il nous semble intéressant d'identifier les compétences que doit maîtriser un entrepreneur pour devenir un entrepreneur/dirigeant performant.

1.2. Typologie des compétences des entrepreneurs

Compte tenu de la complexité des activités (tâches) du propriétaire dirigeant de la petite entreprise qui doit à la fois piloter les activités entrepreneuriales et assurer le management de l'entreprise en démarrage, leur réalisation nécessite, d'après Bird (1989), une multitude des compétences. C'est ainsi que dans les années 90, des auteurs nord-américains ont identifié des compétences entrepreneuriales telles la capacité à élaborer une vision d'affaires (Hambrick et Crozier, 1985), la capacité à identifier des opportunités d'affaires (Vesper, 1989) ou l'habileté à mobiliser les réseaux sociaux (Aldrich et al. 1987). Progressivement, d'autres auteurs vont proposer une typologie plus ou moins complète des compétences des entrepreneurs (cf. Tableau 4).

Il ressort de cette synthèse des compétences des entrepreneurs plusieurs catégories de compétences. Cette diversité de compétences pourrait s'expliquer par le fait que les auteurs n'ont pas toujours tenu compte ou très peu des travaux antérieurs. En effet, le contenu des compétences (leur caractérisation et le nombre de variables retenues) varie considérablement d'un auteur à un autre. En outre, les catégories mises en exergue pourraient également s'expliquer par des situations contextuelles différentes.

Tableau 4: Principaux travaux sur les compétences des entrepreneurs

Auteurs	Compétences identifiées
Herron et Robinson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des produits/services • Evaluer les diverses fonctions de l'entreprise • Comprendre son secteur d'activité et ses tendances • Motiver son personnel • Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaire • Planifier et administrer les activités de l'entreprise • Implanter des opportunités
Chandler et Jansen (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et exploiter des opportunités • Travailler intensément • Diriger des individus • Affirmer sa position dans un réseau d'affaires • Capacités techniques
Baum (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité cognitive • Capacité organisationnelle • Capacité décisionnelle • Capacité technique • Identifier et implanter des opportunités
Belley, Dussault et Lorrain (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à identifier des opportunités • Capacité à développer une vision stratégique • Capacité à gérer son réseau d'affaires • Capacité à gérer son temps • Capacité à gérer ses opérations • Capacité à gérer son personnel • Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux • Capacité à gérer son travail • Capacité d'une gestion financière • Capacité d'une gestion marketing
Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et urbain (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire valider un projet et le médiatiser • Formaliser la vision du projet • Capacité de leadership • Capacité d'écoute • Capacité de délégation • Capacité à construire une équipe
Pettersen (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion stratégique et gestion générale de l'entreprise (visionner, innover, prendre des risques, traiter ses clients en partenaires) • Gestion opérationnelle (planifier, organiser le travail et les projets, diriger les personnes, contrôler, suivre, évaluer...) • Résolution de problèmes et prise de décision (jugement, analyse, sens pratique, décider, passer à l'action...) • Relations interpersonnelles et influence (être à l'écoute, savoir négocier...) • Gestion de soi (s'adapter, être fiable, intégrité, équité, efficacité)
Loué et Baronet (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Détection et exploitation d'opportunités • Compétences managériales et leadership • Gestion des ressources humaines • Gestion commerciale et marketing • Gestion financière • Gestion de soi et organisation • Marketing et gestion des activités • Intuition et vision

Source : Adapté de Laviolette et Loué (2007, p. 8)

Par exemple les travaux de Chandler et Jansen (1992) ainsi que ceux de Lorrain et al. (1998) ont été réalisés dans des contextes nord-américains (USA et Canada) ; alors que pour Loué et Baronet (2011) ou encore Charles-Pauvers et al, (2004) le cadre d'études empiriques est francophone.

Néanmoins, on constate quelques similitudes dans ces travaux : les différentes habiletés ou aptitudes identifiées peuvent s'intégrer dans les trois catégories de compétences de Chandler et Jansen (1992). En effet, les entrepreneurs (porteurs de projets) ont besoin de compétences entrepreneuriales pour transformer leur projet d'entreprendre en projet d'entreprise (Brechet, 1994) d'une part, et le projet d'entreprise en entreprise opérationnelle (Gasse et al. 2004) d'autre part. Une fois les entreprises créées, les entrepreneurs qui assurent également la fonction managériale dans les PME (Torrès, 2003) doivent mobiliser les compétences managériales et technico-fonctionnelles pour gérer efficacement et rendre performantes leurs entreprises. Aussi, un regroupement par nature des tâches que doivent exécuter les entrepreneurs selon différents auteurs (voir tableau 5) nous conduit à prendre en compte les trois types de compétences de Chandler et Jansen (1992): les compétences entrepreneuriales, les compétences technico-fonctionnelles, et les compétences managériales. Nous admettons avec Belley et al, (1998) que les compétences entrepreneuriales sont indispensables dans le processus entrepreneurial qui aboutit à la création de l'entreprise. Les compétences technico-fonctionnelles relèvent de la maîtrise du métier de l'entreprise et des activités support tandis que les compétences managériales confèrent une maîtrise de la gestion de l'entreprise. Nous nous appuyerons sur ces trois catégories de compétences dans la présente étude ; et identifierons les liens possibles avec la performance en tant que conséquence de la production de compétences d'une part ; et avec la structure d'accompagnement en tant que génératrice d'autre part.

1.3. Compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises en démarrage : le rôle des structures d'accompagnement

1.3.1 Compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises

De tous temps, la question de performance des entreprises est au centre de la recherche en gestion. Plus précisément, le rôle omnipotent et omniprésent de l'entrepreneur dans la gestion des petites entreprises montre la pertinence du questionnement sur le rôle de l'entrepreneur dans la réussite de l'entreprise. C'est ainsi que parmi les facteurs explicatifs de la performance des PME (Aydi, 2003), l'approche individualiste soutient que les entrepreneurs « à succès », qui ont amélioré la performance de leurs entreprises, sont les plus expérimentés et les plus compétents (Herron et Robinson, 1993 ; Lorrain et Dussault, 1988). S'agissant des compétences des entrepreneurs, les trois dimensions des compétences que sont les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales, les compétences technico-fonctionnelles déterminent la performance entrepreneuriale (Blawat, 1995) et la performance des entreprises (Sammut, 2001). Or, dans des contextes contingents, les entrepreneurs ne sont pas toujours dotés de ces trois catégories de compétences. C'est ainsi qu'apparaît l'importance des structures d'accompagnement dans le renforcement des compétences des entrepreneurs.

1.3.2 Structures d'accompagnement et compétences des entrepreneurs

La diversité des compétences dont ont besoin les entrepreneurs pose le problème des espaces et des conditions de leur acquisition, dans la mesure où les entrepreneurs peuvent mobiliser plusieurs sources parmi lesquelles les structures d'accompagnement (Chabaud et al, 2010). L'acquisition de compétences au travers de l'accompagnement des entrepreneurs met en relief l'importance des mécanismes d'apprentissage (Dokou, 2001) ou de la légitimité de la structure

d'accompagnement (Cullière, 2003). Si l'on admet que la structure d'accompagnement propose un accompagnement entrepreneurial et managérial aux entrepreneurs (Chabaud et al, 2010), la perception positive qu'ont les entrepreneurs des services délivrés par une structure d'accompagnement ainsi que la relation de confiance entre l'accompagnant et l'entrepreneur sont autant d'éléments susceptibles de rendre l'accompagnement performant. Dans cette perspective, nous soutenons que l'accompagnement s'inscrit dans un processus de servuction, au sens de Eiglier et Langeard (1987), d'apprentissages du métier d'entrepreneur et de manager. Etant donné que l'accompagnement performant permet aux entrepreneurs de développer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances (Bayad et al, 2006), nous pouvons dès lors envisager la relation entre les compétences des entrepreneurs et la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises.

La question de la performance de l'accompagnement reste posée parce que l'accompagnement comporte plusieurs visages (Paul, 2002) ; il se déploie à travers plusieurs dispositifs localisés dans des espaces contingents (Chabaud et al. 2010). Contrairement au contexte occidental où l'on recense les structures d'accompagnement formelles tels les incubateurs et les pépinières d'entreprises, les coopératives d'activité et d'emploi (Chabaud et al, 2010), les structures d'accompagnement en Afrique sont différentes. Si on y recense quelques structures formelles (incubateurs, banques et coopératives d'épargne et de crédit, organismes publics et associations délivrant des formations aux porteurs de projets), des études récentes ont mis en relief la prédominance des structures informelles (amis, famille, personnes issues de l'ethnie de l'entrepreneur) qui apportent essentiellement des informations et/ou des aides financières, et facilitent l'accès aux ressources (Kamdem 2011 ; Aydi, 2003). Plus précisément, les travaux d'Aydi (2003) montrent que la performance des entreprises tunisiennes naissantes s'explique par l'accompagnement dont ont bénéficié les entrepreneurs auprès de leurs familles et amis. Dans ces conditions, au regard des contraintes environnementales qui pèsent sur la conduite des affaires au Cameroun (Kamdem, 2011) et des faibles capacités cognitives et des compétences des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises (Capiez et Hernandez, 1998), nous considérons que les structures informelles d'accompagnement sont les plus sollicitées par les entrepreneurs africains. Car ces réseaux sociaux de proximité permettent aux entrepreneurs africains (et donc camerounais et sénégalais) de nouer avec leurs relationnels des liens forts (au sens de Granovetter, 1973), à partir desquels ils vont construire, sur la base de valeurs partagées, un capital social entrepreneurial (Aydi, 2003) qui s'avère un relais de mobilisation de ressources et compétences. Ainsi, nous pouvons admettre que la particularité du contexte socioculturel camerounais et sénégalais, en tant que société communautaire (Kamdem, 2011), apparaît plus favorable à la prévalence des structures informelles d'accompagnement.

Après cette synthèse critique de la littérature, nous pouvons extrapoler un modèle théorique que nous confronterons à l'épreuve des faits en contexte camerounais et sénégalais.

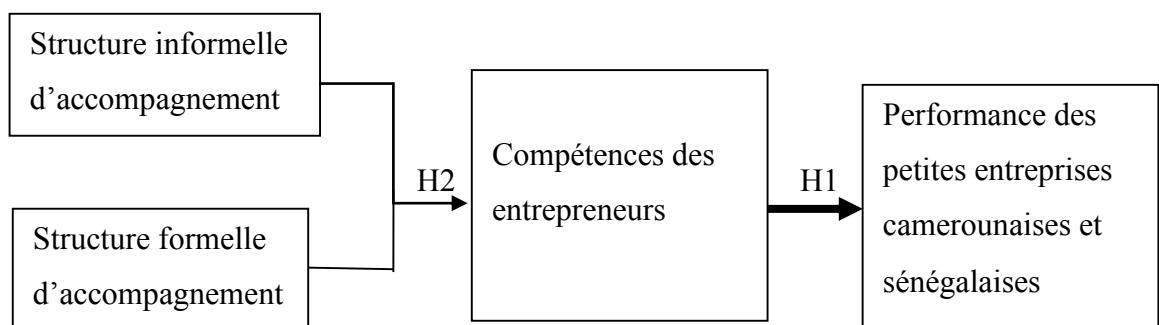
1.4. Modèle de recherche et hypothèses

Pour la présente étude, nous avons accordé la priorité à la perception qu'ont les entrepreneurs des compétences (entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles) dont ils ont besoin pour gérer leurs entreprises et assurer la performance en phase de démarrage. L'objectif

étant de relever le rôle des structures d'accompagnement (formelle versus informelle) dans l'acquisition des compétences des entrepreneurs, nous avons construit le modèle conceptuel de notre recherche (cf. figure 2, infra) qui ressort deux principales hypothèses de travail.

Etant donné que dans la littérature dominante les compétences des entrepreneurs sont tridimensionnelles (Chandler et Jansen, 1992), nous avons considéré que les compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais sont à la fois entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles. Il se trouve qu'en contexte camerounais et sénégalais, les entrepreneurs sont marqués par un déficit de compétences managériales. De ce fait, lors du démarrage des petites entreprises, la performance managériale qui se traduit par l'efficacité des pratiques managériales et la performance commerciale qui consiste à améliorer son positionnement commercial et donc le chiffre d'affaires sont les deux dimensions pertinentes de la performance des PME (Kamdem 2011). Ces apports nous conduisent à soutenir que la performance des petites entreprises en démarrage est managériale et commerciale. Considérant que les compétences des entrepreneurs s'avèrent un prédicteur de la performance de l'entreprise (Herron et Robinson, 1993; Loué et Baronnet, 2011), nous formulons l'hypothèse suivante : les compétences des entrepreneurs ont un impact sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises (H1).

Figure 2: Notre modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

Les structures d'accompagnement mettent en place de dispositifs permettant aux entrepreneurs, par divers apprentissages, d'acquérir voire de développer les compétences indispensables pour gérer efficacement leurs entreprises (Chabaud et al, 2010). En contexte africain, des études empiriques ont mis en évidence la prédominance des structures informelles dans la stratégie d'acquisition de ressources et des compétences des entrepreneurs africains (Aydi, 2003 ; Kamdem 2011). La spécificité des structures informelles tenant au fait qu'elles constituent un réseau producteur de liens forts entre l'entrepreneur et les membres de son réseau d'appartenance. Ces liens forts permettent ainsi à l'entrepreneur d'accéder plus facilement aux ressources (Aydi, 2003). Ces apports nous conduisent à proposer la deuxième hypothèse de travail : les structures informelles apportent plus de compétences aux entrepreneurs que les structures formelles d'accompagnement en contexte camerounais et sénégalais (H2).

2. Méthodologie

Nous présentons dans la méthodologie le processus de collecte et d'analyse des données ainsi que les résultats de l'étude empirique.

2.1 Processus de collecte et analyse de données

2.1.1 Echantillonnage et collecte de données

Nous avons mené une étude quantitative par l'administration d'un questionnaire (comportant quatre parties : caractéristiques de l'accompagnement ; caractéristiques des compétences de l'entrepreneur ; caractéristiques de la performance de l'entreprise au démarrage ; fiche signalétique) auprès d'un échantillon de 500 petites entreprises camerounaises et sénégalaises en démarrage¹⁰ dont la liste nous a été communiquée par les structures formelles d'accompagnement. L'implication des structures formelles d'accompagnement dans la conduite de l'enquête (échantillon de convenance ; introduction auprès des entrepreneurs), nous a permis d'obtenir 391 questionnaires (au Cameroun) et 101 questionnaires (au Sénégal) renseignés et valides, soit un taux de réponses valides de 92%. L'administration du questionnaire (Annexe C) prenait en moyenne 45 minutes.

Le questionnaire a été pré-testé auprès d'une dizaine d'entrepreneurs et professionnels de l'accompagnement camerounais et sénégalais avec pour finalités de valider les dimensions pertinentes des compétences des entrepreneurs et de la performance – managériale et commerciale - des petites entreprises en démarrage. La performance managériale comporte 7 items (par exemple, je rembourse régulièrement mes dettes, je paie à temps mes fournisseurs, je paie régulièrement les salaires de mon personnel). La performance commerciale comporte quant à elle 5 items (par exemple, la qualité de produits ou services, le prix, le réseau de distribution). Ces items mesurant la performance au démarrage ont été construits à partir des entretiens croisés avec les entrepreneurs et les accompagnateurs (cf. première partie). Pour les items mesurant les compétences des entrepreneurs, nous avons soumis pour validation à la dizaine de professionnels de l'accompagnement et d'entrepreneurs le questionnaire sur les compétences des entrepreneurs (QCE) de Belley et al. (1998). Ce QCE a été amendé et 26 items ont été retenus.

La structure de l'échantillon se présente comme suit : S'agissant du genre des promoteurs, 63% des entrepreneurs interrogés au Cameroun sont des hommes contre 37% de femmes. Quant aux entrepreneurs sénégalais interrogés, 77% sont des hommes et 23% de des femmes (cf. Tableau D1). On note que les entrepreneurs sénégalais de sexe masculin sont plus surreprésentés comparé à leurs homologues camerounais. Dans les deux pays, l'entrepreneuriat féminin reste faible comparé à l'entrepreneuriat masculin. Ces résultats corroborent l'existence supposée ou réelle du phénomène de « plafond de verre » qui couvre le développement de l'entrepreneuriat féminin dans le monde. En Afrique, ce plafond de verre semble plus marqué dans

¹⁰ Nous avons retenu la durée cinq ans comme période du démarrage des petites entreprises camerounaises en raison de la lenteur des services d'encadrement, de la faiblesse des moyens des structures d'encadrement, et des ressources limitées des entrepreneurs qui poussent les entreprises à remplir tardivement les procédures administratives de création d'entreprise.

l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Ce qui n'est pas étonnant puisque les populations sénégalaises sont majoritairement de religion musulmane et moins scolarisées que leurs homologues camerounais. Au-delà des contraintes et difficultés souvent mentionnées (Rapport Doing Business, 2012 ; Rapport HCCI du Premier Ministère français, 2008), les blocages culturels (Kamdem, 2011) peuvent expliquer le fait que les femmes camerounaises et sénégalaises soient peu présentes dans le monde des affaires ; et justifier l'élaboration des stratégies (BIT, 2008) et des programmes spécifiques pour assurer la promotion de l'entrepreneuriat féminin (BIT, 2009).

Pour ce qui concerne l'âge des entrepreneurs, il ressort que les populations camerounaises porteuses de projets entrent plus jeunes en affaires, alors que les sénégalais semblent plus âgés, lorsque les entreprises étudiées sont en phase de démarrage. Les grandes tendances de la catégorisation des entrepreneurs camerounais et sénégalais suivant le critère âge (cf. graphique D1) placent la majorité entre 25 et 44 ans, ce qui est proche de la moyenne établie par les études du GEM (Borges et al. 2005).

La représentation ethnique des entrepreneurs camerounais et sénégalais est dominée par deux ethnies : l'ethnie bamiléké chez les entrepreneurs camerounais ; et les wolofs chez les entrepreneurs sénégalais (cf. Tableau D2). En effet, nous avons retenu parmi les grandes composantes ethniques dans les deux pays, celles auxquelles appartiennent le plus souvent les entrepreneurs. Ainsi, on note au Cameroun une forte dominance de l'ethnie Bamiléké (52,4%) suivie des Bassa'a (12%), puis des Betis (9%). Au Sénégal, ce sont les Wolofs (42%) qui dominent, suivis des sereres (7%), et des toucouleurs (7%). Ces données sont intéressantes à plus d'un titre : alors que le dernier recensement des populations au Cameroun établit que l'ethnie bamiléké est la moins importante, cette étude quantitative révèle une forte dominance des entrepreneurs bamiléké. La forte représentativité des promoteurs originaires de la région de l'Ouest du Cameroun corrobore les conclusions d'autres travaux (Nkakleu, 2001 ; Brenner et al. 1990 ; Kamdem et al. 2011). Au Sénégal, les wolofs sont surreprésentés au sein de la population ; ils le sont également dans l'échantillon étudié, puisque le groupe ethnique le plus présent chez les Mourides est le groupe Wolof. Les Sérères comprennent un nombre assez important de Chrétiens. Les Toucouleurs sont pour la plupart des Tidjanes. Ces données corroborent la forte tradition entrepreneuriale observée dans l'ethnie bamiléké au Cameroun (Warnier, 1993) ; ainsi que chez les wolofs (plus largement les mourides) au Sénégal (Tidjani, 2007). Qui plus, la plupart des entrepreneurs de l'échantillon résident dans les villes de Douala et Dakar, historiquement considérées comme lieu de valorisation de l'entrepreneuriat bamiléké (Douala) et comme fief des wolofs (Dakar).

La nature des formations reçues est un critère discriminant des entrepreneurs camerounais et sénégalais (cf. Graphique D2). On note une faible proportion des entrepreneurs de niveau primaire ; cette proportion est quasi égale chez les entrepreneurs camerounais et sénégalais. La différence est relativement entre la proportion des entrepreneurs ayant suivi des études supérieures dans les grandes écoles : 20% des entrepreneurs camerounais et environ 19% des sénégalais sont diplômés de grandes écoles. En revanche les entrepreneurs camerounais se démarquent nettement des homologues sénégalais au regard des formations qualifiées de

généralistes ; des formations additionnelles ou spécifiques. Alors que les entrepreneurs camerounais : 41% des entrepreneurs camerounais ont suivi une formation secondaire contre 5% des entrepreneurs sénégalais ; 18% des entrepreneurs sénégalais ont suivi des formations additionnelles contre seulement à peine 1% des entrepreneurs camerounais ; enfin des formations spécifiques (ciblées) sont suivies exclusivement par des entrepreneurs sénégalais. Les entreprises étudiées se caractérisent par une forte disparité des secteurs d'activités auxquelles elles évoluent : Informatique, bureautique et NTIC (16%), couture et industrie de l'habillement (12%), hôtellerie et restauration (7%), enseignement et formation (6%), maintenance industrielle (5%), santé (5%), BTP (4%) et autres (45%).

2.1.2 Analyse de données

L'analyse de données s'est faite en deux phases. Nous avons fait le choix de scinder aléatoirement l'échantillon ($n=492$) en deux sous échantillons ($n_1=292$ et $n_2=200$). Le premier sous échantillon a été utilisé pour confirmer la structure identifiée au préalable. Le second a servi à valider cette structure, en l'insérant dans un réseau nomologique. Dans les deux cas, nous avons mené des analyses de structures de covariances, avec estimation par le maximum de vraisemblance. Les logiciels SPSS 15.0 et AMOS 7.0 ont été utilisés respectivement pour les analyses exploratoires et confirmatoires. Pour l'ensemble des variables, nous avons choisi des échelles de Likert à cinq points, considérées comme des variables d'intervalles. Les instruments d'analyse des données sont essentiellement des analyses factorielles exploratoires (AFE), des analyses factorielles confirmatoires (AFC) et des analyses bivariées.

2.2 Exploration de la structure factorielle des échelles

Pour ce qui concerne la structure factorielle des compétences des entrepreneurs, une première ACP avec rotation Varimax conduite sur les vingt-six items met en évidence une structure à 5 facteurs selon le critère de Kaiser. Dans cette dernière situation, plusieurs items présentant des communautés particulièrement faibles (inférieures à 0,5) ou encore des items comportant des loadings significatifs sur des dimensions différentes ont été exclus. Après épuration des items, une structure correspondant à trois dimensions apparaît clairement selon le critère de Kaiser des valeurs propres supérieures à 1 (cf. Tableau E1). Les critères usuels de factorisation sont respectés ($KMO = 0,935$; χ^2 approximé de Bartlett = 3911,66, ddl = 136, $p < 0,000$). Le pourcentage de variance obtenu pour les trois facteurs est de 64,59%. L'Alpha de Cronbach indique une bonne fiabilité des composantes. Les résultats de la structure finale de l'échelle sont présentés en annexe E.

S'agissant de la structure factorielle de la performance des petites entreprises en démarrage (cf. Tableau E1), nous avons réalisé une première ACP de l'échelle de performance avec rotation Varimax sur les douze items. Nous avons alors procédé à un processus d'épuration au cours duquel plusieurs items présentant des communautés particulièrement faibles (inférieures à 0,5) ont été exclus. Après épuration des items, cette ACP met en évidence une structure à deux facteurs selon le critère de Kaiser des valeurs propres supérieures à 1. Sur les douze items de départ, seuls six (06) d'entre eux sont retenus dans la solution factorielle finale. Les critères

usuels de factorisation sont respectés ($KMO = 0,64$; χ^2 approximé de Bartlett = 604,45, ddl = 15, $p < 0,000$). Le pourcentage de variance obtenu pour ce facteur est de 66,8%.

2.3. Validation de la structure factorielle des compétences des entrepreneurs et de la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises

Les structures factorielles ont été confirmées à travers une analyse factorielle confirmatoire réalisée sur l'ensemble de ces items. Un premier modèle obtenu est inacceptable en l'état. En effet, le test du χ^2 ainsi que les indicateurs heuristiques d'ajustement global sont tous inférieurs aux normes communément admises (Hu et Bentler, 1998). Nous avons alors éliminé cinq items dont les variances extraites étaient inférieures à 50%. Il s'agit des items suivants : excès de coûts, relations professionnelles, contacts avec les gens utiles, négociation avec les banques, puis coordination du personnel. La figure 3 montre les résultats obtenus avec la nouvelle structure. Toutes les échelles montrent une fiabilité et une qualité d'ajustement satisfaisantes. Tous les indices incrémentaux dépassent la valeur minimale de 0,9. La valeur de l'indice RMSEA est également au-dessous du seuil de 0,08. Pour vérifier le bon ajustement du modèle théorique aux données empiriques, nous avons examiné l'ajustement de chaque construit et ses indicateurs : d'abord la significativité des contributions factorielles, ensuite la cohérence interne et la validité de chaque construit. Nous avons obtenu un indice standardisé du rho de Jöreskog supérieur au seuil souhaité de 0,7 pour toutes nos échelles ainsi que des indices de fiabilité et de validité satisfaisants. De même, nous avons obtenu des indices de la validité convergente et discriminante convenables pour la validité du construit (cf. Tableau 5). Enfin, la structure finale des compétences de l'entrepreneur est tridimensionnelle. Ce qui confirme les catégories identifiées sur la base de notre revue de littérature.

Par contre la structure bidimensionnelle de la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises n'est pas validée. On note certes des indices absolus (GFI, AGFI) et incrémentaux (NFI et TLI) conformes au seuil d'acceptabilité ($\geq 0,9$), mais aussi un indice de parcimonie (χ^2 normé) non conforme par rapport au seuil ($\leq 0,5$). L'examen des liens structurels entre les dimensions « performance commerciale » et « performance managériale » montre une valeur du ratio critique du t de Student inférieur au seuil accepté ($CR \leq 1,96$). Le rho de Jöreskog (0,57) est inférieur au seuil admis qui est de 0,70. La cohérence interne du modèle est faible. La structure bidimensionnelle initiale de la performance de l'entreprise est donc remise en cause. Seule la performance commerciale des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en démarrage reste valide.

2.4 Validation prédictive de l'influence des compétences des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en démarrage

La validité prédictive est testée en évaluant empiriquement l'effet des compétences de l'entrepreneur sur la performance de l'entreprise qui en est théoriquement la conséquence. On observe des valeurs associées aux indices d'ajustement satisfaisantes. Par ailleurs, les liens sont significatifs entre les dimensions compétence technique et performance commerciale d'une part ; entre compétence managériale et performance commerciale d'autre part. Par contre, la relation s'avère non significative entre les trois dimensions des compétences des entrepreneurs

et la composante « performance managériale », résultat qui semble confirmer le rejet de la structure bidimensionnelle de la performance. La part de variance restituée dans le modèle est de 63%, soit largement supérieure à la valeur 0.20 généralement tolérée. Les résultats sont globalement satisfaisants quant à une relation significative entre les compétences de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise. En phase de démarrage, les compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais déterminent la performance des petites entreprises (H1). Ceci confirme l'influence positive des compétences des entrepreneurs sur la performance des entreprises (Baum, 1995 ; Herron et Robinson, 1993).

La méthode des équations structurelles nous permet de mesurer le poids de la tridimensionnalité des compétences des entrepreneurs et leur impact sur la dimension « performance commerciale » des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal. S'agissant de la tridimensionnalité des compétences des entrepreneurs, les trois dyades ont les poids suivants : la structure compétences entrepreneuriales-compétences managériales a le poids (0,53), la structure compétences techniques-compétences managériales (0,24) et la dyade compétences entrepreneuriales-compétences techniques (0,17). En contexte camerounais et sénégalais, la dyade compétences entrepreneuriales et managériales a un poids important (0,53), la dyade compétences techniques et managériales pèse 0,24 et la dyade compétences entrepreneuriales et managériales occupe la troisième place avec 0,17. Il ressort donc que les compétences techniques entrepreneuriales et managériales sont importantes dans la structuration des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais.

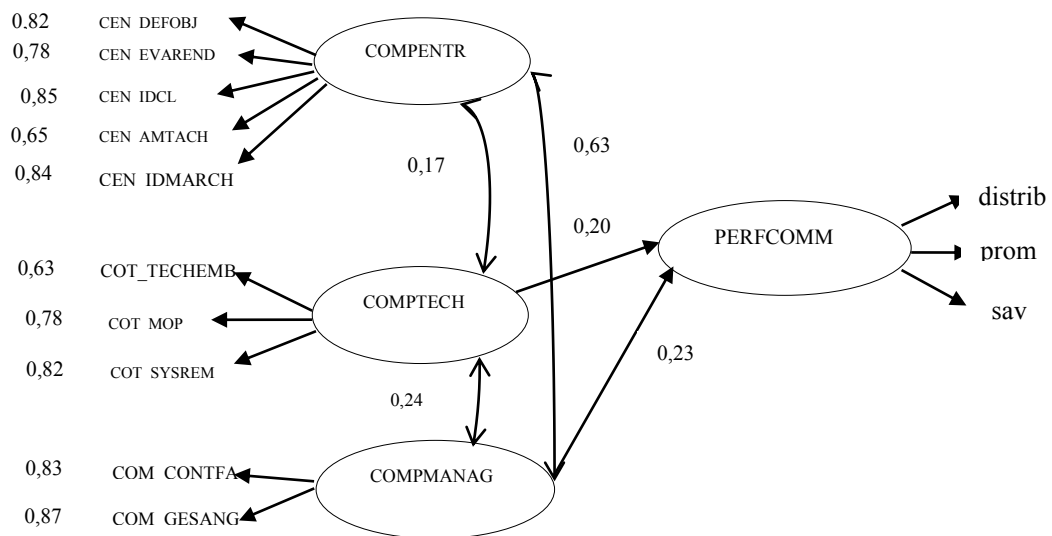
Tableau 5: Indices d'ajustement du modèle Compétences de l'entrepreneur-Performance de l'entreprise

Chi ² /ddl	Chi ² normé	GFI	AGFI	RMSEA	RMR	NFI	TLI	CFI
203,1/99 P=0,000	2,05	0,93	0,91	0,07	0,05	0,92	0,95	0,96

Source : Données de l'étude

S'agissant de la relation compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises, seule la dyade compétences techniques-compétences managériales est liée positivement à la performance commerciale des petites entreprises camerounaises et sénégalaises. Plus précisément la relation compétences techniques des entrepreneurs-performance a pratiquement le même poids que la relation compétences managériales-performance (0,20 et 0,23). Il ressort qu'en phase de démarrage la performance des petites entreprises est expliquée par les compétences techniques (à hauteur de 0,20) et les compétences managériales (à hauteur de 0,23).

Figure 3: Principaux résultats de l'effet des compétences des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en démarrage



Source : Données de l'étude

2.5 Le rôle des structures d'accompagnement dans l'acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais

Les résultats révèlent que les entrepreneurs camerounais et sénégalais ont recours à deux types de structures d'accompagnement (Tableau 6) : les structures informelles (amis, famille, parents) et les structures formelles (organismes d'appui à la création d'entreprise, associations ou ONG, syndicat des entrepreneurs). Les structures d'accompagnement contribuent à hauteur de 41% à l'acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais, avec une nette domination des structures informelles (30%). Il apparaît également une prédominance des structures d'accompagnement informelles dans l'acquisition des trois types de compétences (entrepreneuriales, managériales et techniques).

En outre, les deux types de structures d'accompagnement contribuent plus à l'acquisition des compétences entrepreneuriales (24%) que les compétences managériales (10%) et techniques (7%). Finalement, les entrepreneurs camerounais s'adressent davantage aux structures informelles qui leur permettent de développer les compétences entrepreneuriales et de façon marginale les compétences managériales et techniques. Au Sénégal par contre, les structures formelles participent presque autant que les structures informelles dans l'acquisition des compétences entrepreneuriales, managériales et techniques. Ces résultats confirment notre hypothèse H4 et corroborent les conclusions des travaux de Kamdem (2011) ainsi que ceux de Aydi (2003).

Tableau 6: L'importance des structures d'accompagnement dans l'acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais

Acquisition des compétences des entrepreneurs	Poids des structures informelles (en %)		Poids des structures formelles (en %)		Total
	Cameroun	Sénégal	Cameroun	Sénégal	
Compétences entrepreneuriales	14,10%	2%	5,20%	2%	23,30%
Compétences managériales	5,80%	1%	2,50%	1%	10,30%
Compétences techniques	5,60%	1%	0,60%	0%	7,20%
Total	25,50%	4%	8,30%	3%	40,80%

Source : Résultats de l'étude

3. Discussion et perspectives de recherche future

3.1 Contributions

Nous pouvons tirer de cette étude quatre principales contributions : nous avons appliqué au contexte camerounais et sénégalais la perspective tridimensionnelle des compétences des entrepreneurs. Cette perspective est fondée sur la combinaison des compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles (Chandler et Jansen, 1992). Nous avons testé empiriquement et validé l'échelle de mesure des compétences des entrepreneurs de Belley et al. (1998). Nonobstant quelques singularités (liées à l'adaptation de cette échelle de mesure), globalement les compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais sont à la fois entrepreneuriales, managériales et techniques.

La deuxième contribution est une construction de la performance des petites entreprises en démarrage sur la base des dimensions « performance managériale » et « performance commerciale ». Le test de l'échelle de mesure remet en cause le caractère bidimensionnel supposé de la performance des petites entreprises en démarrage en contexte camerounais et sénégalais. Ce résultat peut s'expliquer par la taille des entreprises (en majorité ce sont des auto-entrepreneurs), combinée à l'âge des entreprises échantillonnées qui sont pour la plupart en phase de démarrage. En outre, les indices mesurant la contribution des items à la formation de la performance managériale et commerciale ne sont pas discriminants. On pourrait imaginer une proximité perçue par les entrepreneurs entre les deux dimensions de la performance.

La troisième contribution établit une influence significative des compétences des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en démarrage. Cette contribution corrobore la relation entre compétences des entrepreneurs et performance des entreprises (Baum, 1995 ; Herron et Robinson, 1993). On note cependant une singularité en contexte camerounais et sénégalais : seules les compétences managériales et techniques des entrepreneurs déterminent la performance commerciale. Les compétences managériales ont une contribution à la performance commerciale légèrement supérieure à celle des compétences techniques. Ce résultat n'est pas très étonnant dans la mesure où, la formation des auto-entrepreneurs (surtout en contexte camerounais) leur confère la maîtrise des compétences techniques liées à leur métier. Dès lors, les compétences managériales apparaissent critiques dans la réalisation de la performance des petites entreprises en démarrage. Par ailleurs, le fait que les compétences managériales et techniques influencent plutôt la performance commerciale que la performance managériale peut s'expliquer par la priorité qu'accordent les entrepreneurs

dirigeants des entreprises de petite taille à la réalisation du chiffre d'affaires permettant de dépasser le « point mort ». En effet, la mobilisation des compétences managériales et techniques permet d'assurer le fonctionnement efficace de l'entreprise opérationnelle (Gasse et al. 2004). Il semble donc logique que les compétences entrepreneuriales n'influent pas la performance des petites entreprises en démarrage, ce d'autant plus que l'âge de la majorité des entreprises de l'étude se situe entre deux et cinq ans. Durant cette période les entrepreneurs sont moins attachés à l'exploitation des compétences entrepreneuriales qui semblent davantage mobiliser durant la phase précédant la création d'entreprise (Borges et al, 2005).

La quatrième contribution, qui nous paraît originale, valide l'importance du rôle des structures d'accompagnement informelles dans l'acquisition voire le développement des compétences des entrepreneurs. En effet, les compétences entrepreneuriales, managériales et techniques sont davantage acquises par le canal des structures informelles que formelles au Cameroun. En revanche, les deux types structures d'accompagnement contribuent presque de façon égalitaire au développement des compétences des entrepreneurs sénégalais. Ce résultat semble étonnant voire paradoxal en contexte camerounais, dans la mesure où les pouvoirs publics, les institutions internationales et autres professionnels de l'accompagnement des entreprises ont souvent souligné l'utilité des dispositifs d'accompagnement formalisés (formation des entrepreneurs à la création et à la gestion de l'entreprise, outils de montage de projet, outils de gestion de l'entreprise, etc.) dans la construction de la performance de l'entreprise. Or, visiblement ce sont les structures informelles d'accompagnement qui apportent les compétences dont les entrepreneurs camerounais ont besoin pour assurer la gestion efficace de leurs entreprises en phase de démarrage. Bien que les structures informelles participent à au développement des compétences des entrepreneurs sénégalais, la promotion des politiques de soutien à l'entrepreneuriat ainsi que la multiplication des structures formelles pourraient expliquer la contribution plus importante des structures d'accompagnement formelles au Sénégal comparativement à celles du Cameroun. Nous pouvons expliquer cette situation différenciée dans l'offre d'accompagnement dans les deux pays par la confiance que les entrepreneurs camerounais accordent aux personnes issues de leur réseau relationnel pour les accompagner dans l'aventure entrepreneuriale ; et la confiance accordée par les entrepreneurs sénégalais aux deux types de structures d'accompagnement. Cette confiance reposerait sur l'implication active de chaque partie (mise à disposition de ressources, on donne son temps sans compter ; le fruit de la création serait partagé, etc.). En revanche, le faible recours aux structures formelles par les entrepreneurs camerounais s'expliquerait par l'absence de relation de confiance entre les entrepreneurs et les structures formelles ainsi que par le manque de légitimité des structures formelles d'accompagnement (Cullière, 2003). Ce manque de légitimité des structures formelles auprès des entrepreneurs camerounais résulterait du déséquilibre perçu de la relation d'accompagnement (Nkakleu et al, 2010).

Sur le plan managérial, la faible perception qu'ont les entrepreneurs camerounais quant au rôle des structures d'accompagnement formelles dans l'acquisition voire le développement des compétences, alors même que les compétences influencent significativement la performance des petites entreprises en démarrage, amène à questionner la légitimité des structures d'accompagnement formelles en contexte camerounais. Il s'agit de questionner en creux

l'efficacité de la relation d'accompagnement. Des études ont montré que le marché de l'accompagnement des TPE et PME au Cameroun et au Sénégal n'est pas efficace (Nkakleu et al. 2010), parce que la relation entre les parties prenantes ne s'inscrit pas dans une relation de servuction (Eiglier et Langeard, 1987). L'amélioration de cette relation consisterait notamment pour les accompagnateurs et les structures d'accompagnement formelles à proposer des services plus attractifs qui prennent davantage en compte les besoins des entrepreneurs. Étant donné que les entrepreneurs camerounais accordent plus leur confiance aux structures informelles qui leur apportent plus facilement des ressources et compétences, une innovation pourrait être apportée dans les services proposés par les structures d'accompagnement formelles : elles pourraient par exemple associer le réseau relationnel de proximité des entrepreneurs dans le processus de transfert des compétences aux entrepreneurs. Cette mise en réseau (structures formelles, structures informelles, entrepreneurs) pourrait contribuer à la construction d'offres de services adaptés et au renforcement de la légitimité des structures d'accompagnement des TPE et PME, fondée sur la relation de confiance (Cullière, 2003). Cette mise en réseau (structures d'accompagnement, entrepreneurs, centres de métiers, consultants techniques) pourrait également permettre aux entrepreneurs sénégalais de développer les compétences techniques qui semblent insuffisantes en comparaison aux compétences techniques des entrepreneurs camerounais. Cette légitimité serait d'autant plus affirmée que la relation d'accompagnement s'inscrirait dans une perspective gagnant-gagnant : les structures d'accompagnement apportant aux entrepreneurs ressources et compétences indispensables pour construire un avantage concurrentiel durable (Hamel et Prahalad, 1990) ; et les entreprises accompagnées créant de la valeur (Bruyat, 1993).

3.2 Limites

Cette étude comporte des limites : par exemple, le choix ad hoc de l'échantillon réduit la validité externe de nos résultats. Alors que notre échantillon a été constitué des entreprises dont la liste a été communiquée par les structures d'accompagnement formelles, l'étude a révélé que les propriétaires dirigeants de ces entreprises se sont adressés parallèlement aux structures d'accompagnement informelles. Ainsi, deux groupes distincts d'entreprises n'ont pas été constitués (les entreprises accompagnées et les entreprises non accompagnées). Ceci aurait permis de mieux les discriminer et d'analyser l'influence des compétences des entrepreneurs sur la performance selon que les entrepreneurs ont été accompagnés ou non.

Une autre limite tient à la construction du modèle de recherche qui dans son opérationnalisation, s'est limité à une analyse en coupe instantanée de la performance des petites entreprises en démarrage impulsée par les compétences des entrepreneurs. En adoptant un modèle en cascades, il aurait été intéressant de prendre également en compte la performance entrepreneuriale, et d'analyser alors l'influence des catégories de compétences sur la création d'entreprise opérationnelle (performance entrepreneuriale) et sur la gestion de l'entreprise opérationnelle (performance managériale et commerciale). La prise en compte de variables modératrices ou de contrôle auraient permis d'affiner les résultats.

3.3 Perspectives de recherche future

Nous envisageons dans les recherches futures adopter un modèle en cascade pour étudier l'impact des compétences des entrepreneurs sur la performance des entreprises africaines, en identifiant les compétences mobilisées par les entrepreneurs et/ou managers durant les différentes phases du processus entrepreneurial. Nous analyserons in fine l'influence des types de compétences sur les types de performance appropriée à chaque phase du processus dans une perspective multi sources (perception des compétences des entrepreneurs par les entrepreneurs eux-mêmes et les salariés).

Nous intégrerons dans le modèle revisité des variables modératrices telles le genre ou l'ethnie des entrepreneurs pour mesurer le poids des influences sur la performance des entreprises. Cette perspective devrait déboucher sur l'identification des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais, dirigeants des PME.

Nous envisageons également de mener une étude auprès des structures d'accompagnement aux fins d'identifier les compétences des accompagnants et de construire le référentiel des compétences des accompagnants dans ce contexte socioculturel spécifique.

Conclusion générale : proposition de note de politique

Par Raphaël NKAKLEU

1. De la nécessité de renforcement des capacités et compétences des structures d'accompagnement et des entrepreneurs

Les résultats des études qualitatives, menées auprès de quelques structures d'accompagnement et des entrepreneurs camerounais et sénégalais, montrent que l'accompagnement souffre d'un problème de qualité des prestations et d'implication des principaux acteurs. Cette faiblesse de la qualité des prestations réside notamment dans l'inadaptation des solutions proposées aux problèmes des entrepreneurs ; la formation incomplète de certains accompagnateurs ; le laxisme dans la sélection des demandes et l'évaluation des projets ; les conseils non adaptés aux besoins des entrepreneurs ; toutes choses qui obèrent l'efficacité de l'organisation de l'accompagnement au Cameroun et au Sénégal.

Pour résoudre ces problèmes et inverser la perception négative qu'ont les acteurs du système d'accompagnement, l'accompagnement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises gagnerait à s'inscrire dans une approche globale (Valeau, 2006) et sociocognitive (Sammut, 2003) consistant à apporter aux entrepreneurs un accompagnement technique et psychologique. Pour ce faire, la relation d'accompagnement doit être avant tout une relation de partenariat et de servuction (Eiglier et Langeard, 1987) et dans ce cas, chaque partie doit être sincère et doit coopérer afin que les objectifs respectifs puissent se réaliser.

Quelques actions sont nécessaires pour rendre l'accompagnement des petites entreprises performant :

- i. le partage de la vision globale de l'accompagnement par les structures et les conseillers à la création d'entreprise ;
- ii. le développement de programmes de formation des accompagnateurs et des programmes de formation des entrepreneurs ;
- iii. l'implication des porteurs de projets dans le processus d'accompagnement pour leur permettre d'acquérir les compétences par l'apprentissage ;
- iv. la mise en réseaux des structures d'accompagnement dans le but d'orienter les porteurs de projets vers les services adaptés à leurs besoins ;
- v. la création des associations regroupant les porteurs de projets pour mutualiser leurs ressources notamment informationnelles et renforcer leurs capacités.

2. Vers l'émergence d'un modèle d'accompagnement performant impulsé par les compétences technico-fonctionnelle et managériale des entrepreneurs

Les résultats des études quantitatives ont révélé, quant à elles, l'existence de relations spécifiques entre compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaise en phase de démarrage. Il s'agit de trois principaux résultats.

Premièrement, les compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais étudiées sont composées de trois types de compétences réputées pertinentes dans la création et la gestion des entreprises : il s'agit des compétences entrepreneuriales (capacité à mobiliser les ressources notamment) souvent utiles lors de la création d'entreprise ; les compétences managériales (capacité à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités et le personnel) et technico-fonctionnelles (capacité à gérer efficacement le métier de l'entreprise ainsi que l'entreprise elle-même) interviennent davantage dans le cadre de la gestion de l'entreprise durant la phase démarrage. Les structures informelles contribuent plus que les structures formelles d'accompagnement dans le transfert des compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles au Cameroun. Elles contribuent autant que les structures informelles dans l'acquisition de compétences au Sénégal. De ces trois composantes, il apparaît que les compétences managériales et techniques contribuent le plus dans la formation des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais, avec cependant une prépondérance des compétences managériales d'une part, et une faible représentation des compétences techniques des entrepreneurs sénégalais par rapport aux compétences techniques des entrepreneurs camerounais.

Deuxièmement, les petites entreprises les plus performantes sont celles dirigées par des entrepreneurs possédant les compétences managériales et technico-fonctionnelles ; et ayant bénéficié de l'accompagnement des structures formelles et informelles. Ces compétences influencent différemment la performance des petites entreprises : seules les compétences managériales et techniques contribuent à de degrés divers à l'amélioration de la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises.

Troisièmement, les entreprises les plus performantes ont bénéficié d'un accompagnement des structures formelles et informelles avec une dominante des structures informelles pour les entrepreneurs camerounais, et une contribution égalitaire pour les entrepreneurs sénégalais. L'accompagnement performant prend ainsi en compte la double relation technique et psychologique : la relation technique se matérialise par le transfert de compétences et la formation à la maîtrise des outils de gestion ; la relation psychologique se situe sur le plan de la gestion des émotions de l'entrepreneur, la prise en compte de ses angoisses et l'aide appropriée. Nos résultats corroborent une partie des conclusions de Kamdem et al. (2011).

3. Implications et recommandations : vers le développement d'un accompagnement performant en contexte camerounais et sénégalais

Au moment où des rapports successifs « Doing Business » de la Banque Mondiale soulignent l'urgence de l'amélioration du climat d'investissement et des affaires dans les pays africains subsahariens en particulier camerounais et sénégalais, les résultats de l'étude des pratiques d'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal viennent renforcer les conclusions de ces rapports. En effet, l'identification de liens significatifs entre les compétences technico-fonctionnelles et managériales et la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaise en phase de démarrage suggère des implications managériales, une révision de politiques publiques de promotion et de développement de l'entrepreneuriat, et l'élaboration et la mise en place de politique d'enseignement de l'entrepreneuriat.

3.1 Des implications managériales

Le rôle déterminant des compétences managériales et techniques dans l'amélioration de la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises devrait amener les entrepreneurs à renforcer leurs compétences, seul gage de pérennité des entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Nonobstant les contraintes qui pèsent sur l'entrepreneuriat africain, les structures formelles d'accompagnement sont incontournables dans la formation des compétences des entrepreneurs (même si leur rôle n'est pas bien perçu par les entrepreneurs) car elles transfèrent au travers des processus d'apprentissage, des compétences indispensables dans la gestion efficace des entreprises lors de la phase démarrage. En particulier, les compétences managériales, notamment les dimensions mobilisation et rémunération du personnel dans les petites entreprises (Mac Evoy, 1984 ; Amba-Rao et Pendse, 1985), sont des compétences critiques car elles contribuent à l'amélioration de la performance commerciale. Par conséquent, les entrepreneurs dirigeants de petites entreprises doivent nécessairement les acquérir ou les renforcer pour espérer rendre leurs entreprises plus compétitives.

Sur la base de ces implications, nous formulons quelques recommandations aux acteurs clés de la promotion et du développement de l'entrepreneuriat au Cameroun et au Sénégal :

Ces résultats ont mis en évidence un paradoxe : alors qu'au Sénégal où l'Etat a créé un ministère en charge de l'entrepreneuriat féminin, et où l'Etat camerounais a créé un ministère en charge des PME, de l'artisanat et de l'économie sociale ; les entrepreneurs camerounais sollicitent moins les structures formelles d'accompagnement que les entrepreneurs sénégalais et leur participation reste faible dans le développement des compétences des entrepreneurs dans les deux pays. Nous suggérons l'organisation des états généraux de l'entrepreneuriat pour redéfinir de nouvelles politiques en matière de développement de l'entrepreneuriat. Ce cadre permettrait de faire un état de lieux et d'envisager des perspectives de renforcement de l'entrepreneuriat et des capacités des acteurs clés.

Les organismes en charge de l'accompagnement des entrepreneurs sont multiples et échangent peu entre eux. L'accompagnement performant suppose la mise en réseaux des structures d'accompagnement voire la mutualisation des ressources. Dans cette perspective, les structures d'accompagnement pourraient fabriquer des mallettes pédagogiques pour mieux accompagner les entrepreneurs et faciliter leur apprentissage. Ceci permettrait de répondre plus efficacement aux besoins spécifiques et attentes des porteurs de projets et des entrepreneurs.

Les entrepreneurs pourraient se constituer également en réseaux d'entrepreneurs, cadre d'échanges des expériences et pratiques professionnelles, de mutualisation des ressources et cadre d'élaboration des propositions visant la valorisation de leurs métiers.

3.2 Pour une révision de politique de promotion de l'entrepreneuriat et des petites entreprises

Compte tenu des différentes expériences couronnées d'échecs des politiques de soutien à la création des entreprises, les implications en termes de politique de promotion de l'entrepreneuriat se situent à deux niveaux :

Le premier porte sur l'institutionnalisation des structures informelles et formelles dans la mesure où elles apportent des ressources, bien que différenciées, aux entrepreneurs. L'approche quantitative de l'accompagnement reste pertinente, ce d'autant plus qu'en Afrique le secteur informel est le plus grand bassin de création d'entreprises et d'emplois ; cette approche suggère la multiplication des structures d'accompagnement. Dans les contextes camerounais et sénégalais, la politique de multiplication des structures d'accompagnement permettrait de développer l'entrepreneuriat des jeunes, l'entrepreneuriat féminin, l'entrepreneur rural ou néo-rural ou encore l'entrepreneuriat des minorités (ethniques, immigrés, etc.) qui constitue le maillon faible du capitalisme africain.

Le deuxième niveau porte sur l'approche qualitative de l'accompagnement : accompagner ne saurait se réduire à multiplier des structures dédiées, il s'agit surtout de placer l'accompagnement dans le cadre de la relation de services où chaque partie prenante doit en tirer profit. De ce fait, la qualité de l'accompagnement est au centre de la formation des compétences des entrepreneurs (surtout compétences managériales au Cameroun ; compétences managériales et techniques au Sénégal) et donc de l'amélioration de la performance de leurs entreprises. En d'autres termes, la performance des structures d'accompagnement constitue un autre enjeu dans la politique de promotion de l'entrepreneuriat au Cameroun et au Sénégal ce d'autant plus qu'il s'agit d'identifier les structures d'accompagnement susceptibles de faciliter le transfert des compétences et de participer efficacement au développement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises.

3.3 Pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'enseignement et de recherche en entrepreneuriat

L'enseignement de l'entrepreneuriat ainsi que la recherche dans ce domaine restent pauvres en Afrique Centrale et de l'Ouest. Face à la demande politique et sociale de plus en plus pressante, les implications des résultats de cette recherche invitent également à une réorientation de la politique de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Il est apparu que les entrepreneurs sont de plus en plus diplômés en particulier au Cameroun ; dans ces conditions l'introduction de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les établissements scolaires et universitaires participerait de la formation des compétences de futurs entrepreneurs que sont les jeunes qui très tôt, s'approprieraient les motivations entrepreneuriales (Onana, 2006) et s'investiraient dans l'aventure entrepreneuriale. Il serait alors question pour les différentes institutions de concevoir des programmes de formation à l'entrepreneuriat orientés vers le développement de l'esprit d'entreprise chez les jeunes.

Bibliographie

- Agence des PME, (2002), « PME : l'appui à la création. Point de vue du créateur », *Regards sur les PME*, n°2. (Disponible sur le site <http://www.apce.com>).
- Albert, P., Fayolle, A., Marion, S. (1994), « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 101, p. 100-112.
- Aldrich, H., Rosen, B., Woodward, W. (1987), "The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study", *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.
- Amba-Rao, S.C. et Pendse, D. (1985). « Human resources compensation and maintenance practices », *American Journal of Small Business*, Fall, p. 19-29.
- Aydi, G. (2003), « Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes », *Actes*, 12^{ème} conférence, AIMS, Carthage (Tunisie).
- Baum, J.R. (1995), « The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth », *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.
- Bayad, M., Boughattas, Y., Sxhmitt, C. (2006), "Le métier de l'entrepreneur: Le processus d'acquisition des compétences", *Actes*, 8^{ème} CIFEPME, HEC Fribourg, Suisse.
- Belley, A. Dussault, L. Lorrain, J. (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *Actes*, 4^{ème} CIFPME, Nancy Metz, Octobre.
- Berger-Douce, S. (2006), « L'accompagnement des éco-entrepreneurs : une étude exploratoire », *Actes*, 8^{ème} CIFEPME, Fribourg, octobre.
- Bird, B.J. (1989), *Entrepreneurial behavior*, Glenview: Scott Foresman Co.
- Blawat, K. (1995), « Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship », *Actes de colloque*, 12^{ème} congrès annuel du CCPME.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Editions d'organisation
- Borges, C., Fillion, L.J., Simard, G. (2007), « Créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation », *Actes du 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke (Canada).
- Borges, C., Simard, G., Fillion, L.J. (2005), "Création d'entreprises. Examen de la documentation », *Cahier de recherche*, n° 2005-02, HEC Montréal.
- Brechet, J.-P. (1994) "Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 99, p. 5-14.
- Brenner, G.A. ; Fouda, H. ; Toulouse, J.M., 1990, « Les tontines et la création d'entreprise au Cameroun », Hénault, G. ; M'Rabet, R., (dir.), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Paris, Editions John Libbey Eurotext, p. 97-104.
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Capiez, A. et Hernandez, E.-M. (1998), « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 1.
- Chabaud, D, Messeghem, K & Sammut, S (2010) « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, n° 3.
- Chandler, G.N. et Jansen, E. (1992) « The founder's self-assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 223-236.
- Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait et Urbain, N.C. (2004), « La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ? », *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 1.
- Chrisman, J.J. et Mc Mullan, W.E. (2004). « Outsider assistance as a knowledge resource of a new venture survival », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, pp. 229-244.
- Cullière, O. (2003), « La légitimité d'accompagnement des organismes institutionnels auprès des TPE », *Actes*, 12^{ème} conférence de l'AIMS, Tunisie, juin.

- Davidsson, P. (2002). "What entrepreneurship research can do for business and policy practice", *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 1, n° 1, pp. 1-20.
- Dokou, G.A.K (2001), "Accompagnement entrepreneurial et construction de facteurs clés de succès », *Actes*, 10ème conférence, AIMS, Québec.
- Eiglier, P., et Langeard, E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Faure, Y.A., Labazee, P. (2000), *Petits patrons africains : entre l'assistance et le marché*. Karthala, Paris.
- Fayolle, A. (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Edition Dunod.
- Gartner, (1988) « Who is the entrepreneur? Is the wrong question? » *American Journal of Small Business*. Vol. 12, n° 4, pp. 11-31.
- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T.V., 2004, « Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 17, N° 2, p. 117-134.
- Gasse, Y., Tremblay, M. (2007), « Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement des entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne », *Communication, Actes*, 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Canada, octobre.
- Gerbing D. W., Anderson J. C. (1988), "An updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, n° 2, p. 186 – 192.
- Granovetter, M., 1973, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, N° 78, p. 1360-1380.
- Hambrick, D.C. et Crozier, L.M. (1985), "Stumblers and stars in the management in rapid growth", *Journal of Business Venturing*, n° 1, pp. 31-45.
- Hamel, G. et Prahalad, C. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, pp. 79-93.
- Herron, L.A. et Robinson, L.B. (1993), "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 281-294.
- Hu L., Bentler P.M. (1998), "Fit indice in covariance structure modeling: sensitivity to underparametrized model misspecification", *Psychological methods*, 3 (4), 424-453.
- INS (009), *Rapport général sur le recensement des entreprises au Cameroun*, Institut national de la statistique.
- Julien, P.-A, et Marchesnay, M., (1988), *La petite entreprise*, Edition Vuibert, Paris.
- Kamdem, E., S/dir (2011), *Accompagnement des entrepreneurs : genre et performance des très petites et petites entreprises en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé (Cameroun)*. Edition du Codesria.
- Lavoilette, E.M. et Loue, C. (2007) « Les compétences entrepreneuriales en incubateurs », *Actes*, Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.
- Letowski, A. (2005), « La diversité des acteurs de l'accompagnement des créateurs d'entreprises lors de leur démarrage : au profit de quels créateurs d'entreprise », *Actes*, 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat.
- Leyronas, C. et Sammut, S. (2000). « Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage de la petite entreprise », *Actes de l'AIMS*, Montpellier.
- Lorrain, J. and Dussault, L. (1998), "Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs et the start-up stage", *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.
- Loué, C. et Baronet, J. (2011) « Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude terrain pour élaborer un référentiel », *Entreprendre & Innover*, vol. 1, n° 9-10, pp. 50-58.
- Luft, J. et Ingahm, H. (1955), *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*, University of California. Western Training Lab.

- Mac Evoy, G.M. (1984). "Small business personnel practices", *American Journal of Small Business*, n° 4.
- Mc Clelland, D.C. (1961), *The achieving society*, Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Mc Cornick, E. et Tiffing, J. (1974), *Industrial psychology* (6th edition), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Miles, M.B. et Huberman, (2003). *Analyse des données qualitatives*. Traduction de la deuxième édition américaine par M. Hlady Rispal, Buxelles, De Boeck Université.
- Ministère des PME et de la micro-finance (2003), *Charte de PME du Sénégal*, Décembre, Dakar, Sénégal.
- MINPMEESA (2008), Promotion et encadrement de la PME, Yaoundé, Cameroun
- Ndzogoue, B.A. (2009) *Evaluation de l'environnement des affaires pour le développement de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun*, Rapport du BIT, Yaoundé (Cameroun).
- Nkakleu, R. (2001), *Pour une approche contingente des PME au Cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel*, Thèse de doctorat de Science de Gestion, Université Louis Pasteur, Strasbourg 1.
- Nkakleu, R., Tidjani, B., Biboum, A.D., Ndiaye, A., Simen, S., Diop, F., Yamb, B. (2010), "Le marché de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : regards des porteurs et des portants durant la création et le démarrage », *Actes*, 10^{ème} CIFEPME, Bordeaux, 27, 28 et 29 octobre.
- Nkakleu, R., Tidjani, B., Méfouté, A., Biboum, A.D. (2013a), "Compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage : les structures d'accompagnement ont-elles un impact ? Une comparaison Cameroun-Sénégal», *Actes*, AIMS, Clermont-Ferrand, juin.
- Nkakleu, R., Tidjani, B., Méfouté, A., Biboum, A.D. (2013b), "Compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage : la structure d'accompagnement a-t-elle un impact en contexte camerounais?», *Actes*, XXIV^{ème} congrès de l'AGRH, Paris, 20-21-22 novembre.
- OCDE (2001), *Encourager les jeunes à entreprendre*. Paris, OCDE.
- Onana F.-X. (2006), *Motivations et modes de gestion des femmes entrepreneurs au Cameroun : une étude exploratoire*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Bordeaux IV (France), soutenance prévue le 29 novembre 2006.
- Paul, M. (2002), "L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente*, vol. 15, n° 4, p. 43-56.
- Petersen, N. (2006) "Leadership et PME. Comment être un bon chef", *Gestion*, vol. 30, pp. 43-50.
- Pettersen, N. (2006) "Leadership et PME. Comment être un bon chef", *Gestion*, vol. 30, pp. 43-50.
- Pettersen, N. et Jacob, R. (1992), *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration*. Montréal: les éditions Agence d'Arc.
- Pettigrew, A. (1990). « Longitudinal field research on changes. Theory and practice", *Organization Science*, vol. 25, n° 1, pp. 217-226.
- RAPPORT HCCI. (2008). *Le développement des PME africaines*, Premier Ministère français.
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E. (2004), *GEM 2004, Summary Report*, Global Entrepreneurship Monitor.
- Reynolds, P., Carter, N.M., Gartner, W.B., Greene, P. G. (2004), « The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics", *Small Business Economics*, n° 23, p. 263-284.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et application en gestion*, éd. Economica, Paris, 276 pages.
- Sammut, S. (2001). « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, pp. 51-76.

- Sammut, S. (2003), «L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 144, p. 153-164.
- Shaver, K. et Scott, L. (1991), «Person, Process and choice: The psychology of new venture creation», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, pp. 23-46.
- St-Onge, A. et Desjardins, S. (2007), *Les facteurs qui affectent les entreprises féminines : perspective de croissance. Le cas du Cameroun*. Genève, OIT
- Strauss A. L. and Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park- CA. Sage.
- Tidjani, B. (2007), « Senegalese Entrepreneurs in the USA and Managerial Decision Making: A pilot study », *Africa Development*, vol. XXXII, n° 2, pp. 41-65.
- Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 119-138.
- Valeau, P. (2006), «L'accompagnement des entrepreneurs Durant les périodes de doutes», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1. pp. 31-57.
- Verstraete, T., Saporta, B. (2006), *Création d'entreprise*, Edition ADREG (Publication en ligne).
- Vesper, K.H. (1989), *New venture strategies, (2nd Edition)*, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall.
- Warnier, J.P. (1993), *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Karthala.

Annexes

ANNEXE A : Guides d'entretien (cf. première partie)

ANNEXE A1 : Guide d'entretien avec les intervenants (accompagnateurs)

Fiche signalétique de la structure d'accompagnement

Statut juridique :

Date de création :

Activités et services offerts :

Effectif du personnel (dont celui des accompagnateurs) :

Thème 1 : Besoins des futurs entrepreneurs durant les phases pré démarrage et démarrage et types d'intervention utilisés par les accompagnateurs :

- 1.1 Raisons motivant la plupart des demandes d'aide faites par les futurs entrepreneurs (phase de pré démarrage et phase de démarrage ou création).
- 1.2 Les services offerts aux futurs entrepreneurs (phase de pré démarrage et phase de démarrage).
- 1.3 Les limites de l'offre actuelle de service auprès des futurs entrepreneurs (phase de pré démarrage et phase de démarrage).
- 1.4 Les améliorations possibles.

Thème 2 : Ressources mises à la disposition des accompagnateurs

- 2.1 Besoins en termes de formation dans le but d'intervenir efficacement auprès des futurs entrepreneurs.
- 2.2 Besoins en termes d'outils ou de méthodes dans le but d'intervenir efficacement auprès des futurs entrepreneurs.

Thème 3 : Indicateurs de performance des entreprises accompagnées

Thème 4 : Profil des accompagnateurs

- niveau d'éducation et formation reçue
- ancienneté dans l'activité d'accompagnement

Thème 5 : Devenir des entreprises accompagnées

Annexe A2 : Guide d'entretien avec les entrepreneurs (accompagnés) ayant créé leurs entreprises il y a 3 ans et moins

Thème 1 : Besoins des entrepreneurs

- 1.1 Demandes d'aide faites aux structures de soutien à la création d'entreprise
- 1.2 Les services reçus auprès des structures de soutien à la création d'entreprise
- 1.3 Les difficultés rencontrées auprès des structures d'aide à la création d'entreprise
- 1.4 Les améliorations possibles

Thème 2 : Indicateurs de performance de l'entreprise

Thème 3 : Profil de l'entrepreneur, propriétaire dirigeant

- sexe
- niveau d'éducation et formation reçue
- expérience dans l'activité créée

- Problèmes rencontrés dans la gestion de cette entreprise

Thème 4 : Profil de l'entreprise

- Type d'activité
- Date de création
- Statut juridique
- Problèmes auxquels est confrontée cette entreprise
- Effectif de l'entreprise (à la création et aujourd'hui)

PROTOCOLE

- Sélectionner, si possible, au moins 5 structures d'aide à la création ;
- Dans chaque structure, s'entretenir avec 2 accompagnateurs (chargés d'études) ;
- Dans chaque structure, choisir 2 à 3 entrepreneurs ayant créé leur entreprise il y a 3 ans et moins ;
- Mener les entretiens en face à face ;
- Utilisez un dictaphone pour l'enregistrement des entretiens (en sollicitant l'avis des répondants), à défaut prendre des notes ;
- Vu la taille réduite, les entretiens peuvent être menés en « duo »

ANNEXE B : Extrait Rapport Doing Business 2011 et 2012

Tableau B1 : Classement du Cameroun et de Sénégal (sur 183 pays en 2012 et 182 pays en 2011) : facilité à faire des affaires

Rang 2012	Rang 2011	Pays	Rang 2012	Rang 2011	Pays
1	1	Singapour	13	12	Canada
2	2	RAS de Hong Kong (Chine)	23	21	Maurice
3	3	Nouvelle-Zélande	29	26	France
4	4	Etats-Unis	154	157	Sénégal
5	5	Danemark	161	167	Cameroun

Source : Adapté Rapport Doing Business (2012)

ANNEXE C : Questionnaire de l'étude quantitative (deuxième partie)

Pratiques de recherche sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais et sénégalais

I-L'entrepreneur

1. Cochez la case qui correspond à votre âge :

Moins de 24 ans 25 à 34 ans 35 à 44 ans 45 à 54 ans 55 à 64 ans 65 ans et plus

2. Vous êtes de sexe : masculin féminin

3. Quelle est votre origine ethnique : Douala Bassa'a Bamiléké Bulu

Beti Peuhl Kirdis Bafia

Bamenda Autres, (précisez) _____

5. Indiquez le niveau d'études le plus élevé que vous avez atteint :

Primaire Secondaire universitaire-Faculté Universitaire-Grandes Ecoles

[] Formations additionnelles : _____

[] Autres (précisez) : _____

Quels services vous ont été offerts par vos proches ou les structures d'accompagnement ?

Auteurs de l'offre Services offerts par les proches ou les structures d'accompagnement :	Famille Parents Amis	Organismes publics	Organismes privés
L'acquisition des connaissances pour mener à bien le projet			
La planification des effectifs			
L'accès aux technologies			
L'enregistrement juridique de l'entreprise et les formulaires administratifs			
La conciliation du temps exigé par le projet avec mes autres activités			
La gestion de ressources disponibles pour démarrer l'entreprise			
La maîtrise de la relation entre les associés			
L'accès et la vente aux premiers clients			
Le développement du premier produit/service			
L'accès aux fournisseurs			
L'aménagement des installations et des équipements			
La maîtrise de coûts			
La négociation avec la banque			
La maîtrise des techniques d'embauche			
Le calcul des prix compétitifs			
Le contrôle des coûts			
La mobilisation du personnel			
La gestion des rémunérations			
Le contrôle des inventaires			
La gestion des relations profitables			
La coordination du personnel			
Les contacts avec des gens utiles			
L'évaluation du rendement			
Idée de l'entreprise dans quelques années			
La gestion de la fabrication			
L'amélioration des tâches			
La planification du marché dans 2 à 3 ans			
La conservation des premiers clients			
La définition des objectifs réalistes pour les 2 ou 3 prochaines années			
Concilier le travail avec ma vie de famille			
Gérer mes angoisses et le stress			
Autres (précisez)			

34.3 Les services offerts par vos proches (famille, parents ou amis lors du démarrage de l'entreprise répondent à vos besoins :

(1- pas d'accord ; 2- un peu d'accord ; 3- d'accord ; 4- assez d'accord ; 5- très d'accord et NA ne s'applique pas)

Avis	1	2	3	4	5	NA
Les services offerts par les proches répondent à l'expression de mes besoins						
L'acquisition des connaissances pour mener à bien le projet						
La planification des effectifs						
L'accès aux technologies						
L'enregistrement juridique de l'entreprise et les formulaires administratifs						
La conciliation du temps exigé par le projet avec mes autres activités						
La gestion de ressources disponibles pour démarrer l'entreprise						
La maîtrise de la relation entre les associés						
L'accès et la vente aux premiers clients						
Le développement du premier produit/service						
L'accès aux fournisseurs						
L'aménagement des installations et des équipements						
La maîtrise de coûts						
La négociation avec la banque						
La maîtrise des techniques d'embauche						
Le calcul des prix compétitifs						
Le contrôle des coûts						
La mobilisation du personnel						
La gestion des rémunérations						
Le contrôle des inventaires						
La gestion des relations profitables						
La coordination du personnel						
Les contacts avec des gens utiles						
L'évaluation du rendement						
Idée claire de l'entreprise dans quelques années						
La gestion de la fabrication						
L'amélioration des tâches						
La planification du marché dans 2 à 3 ans						
La conservation des premiers clients						
La définition des objectifs réalistes pour les 2 ou 3 prochaines années						
Concilier le travail et ma vie de famille						
Gérer mes angoisses et le stress						
Autres (précisez)						

34.4 Les services offerts par les organismes publics lors du démarrage de l'entreprise répondent à vos besoins :

(1- pas d'accord ; 2- un peu d'accord ; 3- d'accord ; 4- assez d'accord ; 5- très d'accord et NA ne s'applique pas)

Avis	1	2	3	4	5	NA
Les services offerts par les organismes publics répondent à l'expression de mes besoins						
L'acquisition des connaissances pour mener à bien le projet						
La planification des effectifs						
L'accès aux technologies						
L'enregistrement juridique de l'entreprise et les formulaires administratifs						
La conciliation du temps exigé par le projet avec mes autres activités						
La gestion de ressources disponibles pour démarrer l'entreprise						
La maîtrise de la relation entre les associés						
L'accès et la vente aux premiers clients						
Le développement du premier produit/service						
L'accès aux fournisseurs						
L'aménagement des installations et des équipements						
La maîtrise de coûts						
La négociation avec la banque						
La maîtrise des techniques d'embauche						
Le calcul des prix compétitifs						
Le contrôle des coûts						
La mobilisation du personnel						
La gestion des rémunérations						
Le contrôle des inventaires						
La gestion des relations profitables						
La coordination du personnel						
Les contacts avec des gens utiles						
L'évaluation du rendement						
Idée claire de l'entreprise dans quelques années						
La gestion de la fabrication						
L'amélioration des tâches						
La planification du marché dans 2 à 3 ans						
La conservation des premiers clients						
La définition des objectifs réalistes pour les 2 ou 3 prochaines années						
Concilier le travail et ma vie de famille						
Gérer mes angoisses et le stress						
Autres (précisez)						

34.5 Les services offerts par les organismes privés lors du démarrage de l'entreprise répondent à vos besoins.

(1- pas d'accord ; 2- un peu d'accord ; 3- d'accord ; 4- assez d'accord ; 5- très d'accord et NA ne s'applique pas)

Avis	1	2	3	4	5	NA
Les services offerts par les organismes privés répondent à l'expression de mes besoins.						
L'acquisition des connaissances pour mener à bien le projet						
La planification des effectifs						
L'accès aux technologies						
L'enregistrement juridique de l'entreprise et les formulaires administratifs						
La conciliation du temps exigé par le projet avec mes autres activités						
La gestion de ressources disponibles pour démarrer l'entreprise						
La maîtrise de la relation entre les associés						
L'accès et la vente aux premiers clients						
Le développement du premier produit/service						
L'accès aux fournisseurs						
L'aménagement des installations et des équipements						
La maîtrise de coûts						
La négociation avec la banque						
La maîtrise des techniques d'embauche						
Le calcul des prix compétitifs						
Le contrôle des coûts						
La mobilisation du personnel						
La gestion des rémunérations						
Le contrôle des inventaires						
La gestion des relations profitables						
La coordination du personnel						
Les contacts avec des gens utiles						
L'évaluation du rendement						
Idée claire de l'entreprise dans quelques années						
La gestion de la fabrication						
L'amélioration des tâches						
La planification du marché dans 2 à 3 ans						
La conservation des premiers clients						
La définition des objectifs réalistes pour les 2 ou 3 prochaines années						
Concilier le travail et ma vie de famille						
Gérer mes angoisses et le stress						
Autres (précisez)						

IV. L'Entreprise aujourd'hui

35. Évaluez la régularité des aides et conseils que des proches, et/ou des organismes d'accompagnement vous ont apportés durant le processus de création de votre entreprise, suivant l'échelle ci-après.

(1- Seulement pendant la création de l'entreprise ; 2- seulement durant le démarrage de l'entreprise ; 3- depuis la phase de création jusqu'à aujourd'hui ; NA ne s'applique pas)

Niveau de la régularité Assistance, conseils apportés par :	1	2	3	NA
La famille, les amis ou les parents				
Des organismes publics (BIT ; Chambres de commerce ; FNE, etc.)				
Des organismes privés (Associations, syndicats des entrepreneurs, etc.)				
Autres (précisez)				

36. En utilisant l'échelle ci-dessous, évaluez le positionnement de votre entreprise par rapport à vos principaux concurrents. Cette échelle vous permet d'apprécier la position perçue de votre entreprise.

(1- inférieure ; 2- plutôt inférieure ; 3- égale ; 4- plutôt supérieure ; 5- supérieure et NA ne s'applique pas)

Critères	Niveau	1	2	3	4	5	NA
La qualité des produits et des services							
Les prix							
Le réseau de distribution							
Les promotions et la publicité							
Les services après-vente							
Comment situez-vous le succès de votre entreprise par rapport à celui de vos concurrents directs ?							

36.1 Vous jugez importante l'intervention des acteurs suivants dans la réalisation de la position de votre entreprise par rapport à vos principaux concurrents

(1- pas d'accord ; 2- un peu d'accord ; 3- d'accord ; 4- assez d'accord ; 5- très d'accord et NA- ne s'applique pas)

Niveau	1	2	3	4	5	NA
La position de votre entreprise a été réalisée par :						
Vous tout seul						
Vous, avec le soutien de la famille						
Vous, avec le soutien des amis						
Vous, après avoir bénéficié des conseils des organismes publics						
Vous, après avoir bénéficié des conseils des organismes privés						
Autres (précisez) :						

37. Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations, en utilisant l'échelle suivante :

(1- pas d'accord ; 2- un peu d'accord ; 3- d'accord ; 4- assez d'accord ; 5- très d'accord et NA ne s'applique pas)

Affirmations	Degré	1	2	3	4	5	NA
Je rembourse régulièrement mes dettes							
Je paie à temps tous mes fournisseurs							
Mes fournisseurs me livrent dans les délais							
Je paie régulièrement les salaires de mon personnel							
J'arrive à couvrir mes charges sans réaliser des profits							
Je réalise des profits que j'investis dans l'entreprise							
Je réalise des profits et ne les réinvestis pas encore dans l'entreprise							

Merci de bien vouloir nous communiquer vos coordonnées au cas où vous désirez être invité(e) au séminaire de restitution des résultats de cette étude. Nous vous informons que les structures d'accompagnement, les organismes internationaux et les organismes étatiques seront présents à ce séminaire de restitution des résultats.

ANNEXE D : Données sur l'échantillon des 491 entrepreneurs camerounais et sénégalais

Tableau D1: Répartition des entrepreneurs camerounais et sénégalais selon le genre

Nationalité de l'entrepreneur	Genre de l'entrepreneur	
	Masculin (en %)	Féminin (en %)
Entrepreneurs camerounais	63	37
Entrepreneurs sénégalais	77	23

Graphique D1 : Répartition des entrepreneurs camerounais et sénégalais selon l'âge

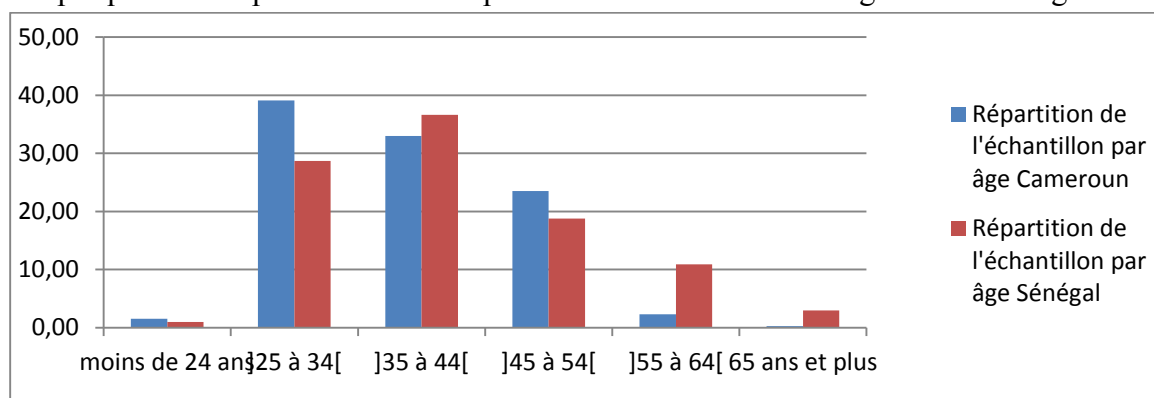
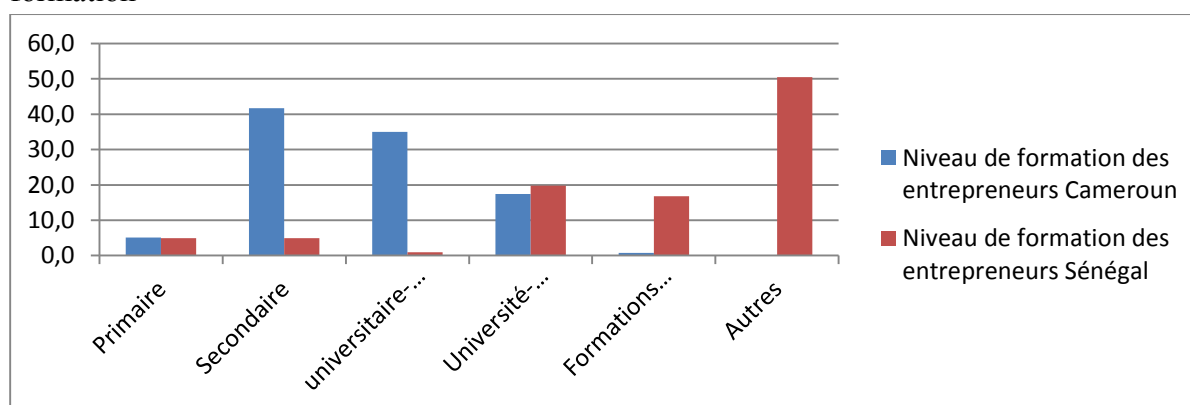


Tableau D2 : Représentation des entrepreneurs camerounais et sénégalais selon leur appartenance ethnique dominante

Appartenance ethnique	Entrepreneurs camerounais (en %)	Appartenance ethnique	Entrepreneurs sénégalais (en %)
Bamiléké	52.4	Wolofs	42
Bassa'a	12	Sereres	7
Bétis	9	Toucouleurs	7

Graphique 2D: Répartition des entrepreneurs camerounais et sénégalais selon le niveau de formation



ANNEXE E : Résultats des analyses factorielles

Tableau E1 : Structure factorielle des échelles

Items	Loadings	Communautés	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
Compétences entrepreneuriales					
Excès de coût	0,68	0,537	0,870	65%	
Contrôle des coûts	0,65	0,601			
Contrôle des inventaires	0,63	0,582			
Gestion des relations profitables	0,61	0,544			
Nouer des contacts avec des gens utiles	0,59	0,537			
Evaluation du rendement	0,72	0,686			
Idée claire de l'entreprise dans quelques années	0,82	0,756			
Amélioration des tâches	0,66	0,583			
Idée du marché dans 2 à 3 ans	0,81	0,744			
Définition des objectifs réalistes pour les 2 ou 3 prochaines années	0,80	0,708			
Compétences managériales					
Négociation avec banque	0,57	0,532	0,751		
Techniques d'embauche	0,79	0,681			
Mobilisation du personnel	0,78	0,680			
Système de rémunération	0,76	0,680			
Coordination du personnel	0,66	0,608			
Compétences technico-fonctionnelles					
Conciliation du travail avec ma vie familiale	0,75	0,733	0,843		
Gestion de mes angoisses et du stress	0,76	0,789			
Performance managériale					
Règlement à temps des fournisseurs	0,894	0,78	0,74	66,8%	
Livraison dans les délais	0,813	0,58			
Rembourse régulièrement les dettes	0,749	0,69			
Performance commerciale					
Réseau de distribution	0,825	0,70	0,71		
Promotions et publicité	0,774	0,60			
Services après-vente	0,789	0,63			