

INTRODUCTION

Par Raphaël 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 1980, ils multiplient leur soutien aux programmes de promotion de l'entrepreneuriat, reconnaissant ainsi le rôle primordial du secteur privé informel et formel dans le développement et la croissance économique. Des structures d'appui 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 Bamilékés au Cameroun) ou religieux (les Mourides au Sénégal). Quoi qu'il en soit, il reste que ces deux pays africains 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 la plupart des pays africains, 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 créa-

tion d'emplois et de richesse. Au lendemain des indépendances, contrairement aux autres pays africains, notamment le Cameroun, le Sénégal a mis en place des politiques de développement du secteur privé, perçu comme le moteur du développement économique. Des structures d'encadrement, des organismes de financement (banques, agences de garantie...) ont été créés. Néanmoins, ces politiques comme celles qui ont été mises en place au Cameroun dans les années 1980 se sont toutes soldées par des échecs. La différence avec ce qui se passe actuellement est la suivante : alors qu'après les indépendances, l'État prenait totalement en charge la promotion du secteur privé, aujourd'hui, à l'heure du libéralisme, l'État a réduit son implication, ce qui semble normal. Les gestionnaires africains ont malheureusement peu travaillé sur l'histoire de l'évolution du secteur privé dans les pays africains.

Dans cette veine, 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 processus entrepreneurial et la création des entreprises de petite dimension au Cameroun et au Sénégal apporterait des solutions pertinentes aux préoccupations des pouvoirs publics¹ 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 et sélectionné 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.

Étant donné que le taux de mortalité d'entreprises en phase de démarrage reste élevé, l'accompagnement des porteurs de projet et des entrepreneurs naissants 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

1. 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'Entrepreneuriat. 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.

de variables explicatives (à savoir les compétences des entrepreneurs) et de nouvelles variables modératrices contingentes (les tontines comme composantes des pratiques d'accompagnement, l'ethnie du propriétaire-dirigeant, le genre), 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 diversité 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 recherche 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 un 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 égales 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 États africains, en particulier les gouvernements camerounais et sénégalais, apportent leur soutien à la promotion de l'entrepreneuriat. Ce soutien a été renforcé par les réseaux relationnels des entrepreneurs (que nous qualifions de structures informelles) et la multiplication 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 ministre 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 (Sammur, 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 McMullan, 2004)². 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 ; Sammur, 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). 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 entreprises

2. 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.

camerounaises et sénégalaises en démarrage. Ce positionnement théorique replace 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 ; et des compétences que devraient posséder les entrepreneurs pour assurer la performance de leurs entreprises (Lorrain *et al.*, 1998) d'autre part.

En se référant aux bases théoriques sur les compétences entrepreneuriales (Lorrain *et al.*, 1998), nous avons bâti un corpus d'hypothèses : la possession des entrepreneurs managériales et techniques influencent positivement la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises (H1) ; les structures informelles apportent davantage de compétences aux entrepreneurs que les structures formelles d'accompagnement en contexte camerounais (H2) ; les caractéristiques des entreprises modèrent la relation entre compétences des entrepreneurs et performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises (H3) ; les caractéristiques des entrepreneurs modèrent la relation entre compétences des entrepreneurs et performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises (H4).

3. NOTRE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE : COMPLÉMENTARITÉ APPROCHES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE

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

La première a consisté à mener une étude qualitative³ 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 points de convergence et de divergence. La relation d'accompagnement est une relation de service dont chaque partie doit en tirer profit : pour l'entrepreneur, il s'agit de disposer de ressources et de compétences ; et pour le professionnel de l'accompagnement, il doit contribuer au développement et à la pérennité d'une entreprise créatrice de richesses. Les études qualitatives ont permis alors d'identifier les compétences dont chacune des parties (porteurs de projets ou entrepreneurs ; accompagnateurs ou structures d'accompagnement) devrait posséder pour un accompagnement performant.

Notre ambition comparative et le constat préalable d'une grande disparité contextuelle sur les 4 villes d'observation ont rendu légitime une étude quantitative sur des échantillons des petites entreprises camerounaises et

3. Les guides d'entretien et le protocole se trouvent dans l'annexe 1.

sénégalaises afin de comparer leurs performances et de voir si la différence contextuelle a une influence significative. Dans chaque contexte nous avons administré un questionnaire « standard »⁴ composés d'items relatifs aux objectifs principaux de la présente recherche. Ce questionnaire comporte trois parties : caractéristiques des compétences des entrepreneurs ; caractéristiques de la performance de l'entreprise au démarrage ; signalétique. Il a été administré auprès d'un échantillon total de 492 petites entreprises (PE) dont 391 PE 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 utilisées pour les études exploratoires (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 ont permis d'identifier les grandes tendances de l'accompagnement des petites entreprises ainsi que 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 aux dimensions pertinentes de la performance des TPE accompagnées en phase de démarrage. Nous avons utilisé enfin des tests d'analyse de variance (MANOVA) pour mesurer l'importance de chaque variable modératrice sur la relation entre compétences des entrepreneurs et performance des PE accompagnées.

4. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 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 mettent en exergue les grandes tendances de l'accompagnement des PE dans les deux contextes camero-

4. Le questionnaire détaillé se trouve dans l'annexe 2.

nais et sénégalais : les caractéristiques de l'accompagnement des petites entreprises durant la création et le démarrage ; les caractéristiques des entrepreneurs et des entreprises ; les dimensions pertinentes des compétences des entrepreneurs ainsi que celles de la performance des PE en démarrage ; la spécificité des relations entre compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais et performance des petites entreprises accompagnées au démarrage ; l'absence d'impact des variables modératrices (caractéristiques de l'entreprise, caractéristiques des entrepreneurs) sur la relation possession des compétences managériales et techniques et performance des PE.

5. PLAN DE L'OUVRAGE

Cet ouvrage qui présente les résultats de notre recherche comprend neuf chapitres : les six premiers chapitres mobilisent des sources documentaires et des études qualitatives, pour décrire et comprendre l'accompagnement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises ; les trois derniers chapitres s'inscrivent dans une perspective quantitative de l'accompagnement entrepreneurial performant au Cameroun et au Sénégal ; ils mettent en relief les facteurs explicatifs de la performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises, par le biais de l'approche comportementaliste basée sur les compétences des « entrepreneurs performants ».

Le premier chapitre, rédigé par R. Nkakleu, porte un regard panoramique sur l'entrepreneuriat et la petite entreprise ainsi que sur son accompagnement dans le monde et en Afrique subsaharienne. Ce diagnostic préliminaire a permis d'élucider les spécificités et les enjeux actuels de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal.

Les quatre chapitres suivants décrivent, dans une perspective qualitative, l'accompagnement des petites entreprises dans la ville de Saint-Louis (chapitre 2 rédigé par A. Ndiaye) et dans la ville de Dakar (chapitre 3 rédigé par B. Tidjani, S. Simen et F. Diop), au Sénégal, ainsi que dans la ville de Douala, au Cameroun (chapitre 4 rédigé par R. Nkakleu, A.D. Biboum, B. Yamb et A. Mefouté Badiang). Nous présentons dans ces quatre chapitres les résultats des études de cas d'accompagnement, à partir des informations recueillies auprès des principaux acteurs (accompagnateurs et entrepreneurs) sur le système d'accompagnement entrepreneurial (ressources utilisées ; besoins des entrepreneurs ; mesure de la performance de l'entreprise ; la démarche d'accompagnement ; le profil de l'entreprise ou de la structure d'accompagnement).

Le cinquième chapitre, rédigé par R. Nkakleu, A.D. Biboum, B. Yamb et A. Mefouté Badiang présente les résultats de l'étude qualitative de l'accompagnement des petites entreprises dans la ville de Douala, selon les regards des entrepreneurs camerounais.

Le sixième chapitre, rédigé par R. Nkakleu, B. Tidjani, A.D. Biboum, A. Ndiaye, S. Simen, F. Diop, B. Yamb et A. Mefouté Badiang, met en relief les perspectives théorique et managériale des résultats de l'étude exploratoire qualitative comparée du marché de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal. Il s'agit d'évaluer ce qui s'écrit dans les milieux de la recherche scientifique et ce qui se pratique effectivement sur le terrain, sous l'angle de la perception des entrepreneurs et des structures d'accompagnement. Ces regards croisés permettent d'identifier les besoins en compétences des structures d'accompagnement et des entrepreneurs.

Le septième chapitre, rédigé par R. Nkakleu, présente les fondements théoriques de l'accompagnement performant des petites entreprises dans une perspective fondée sur l'approche comportementaliste basée sur les compétences. Il s'agit d'une revue de la littérature à partir de laquelle sont proposés un modèle de recherche et un corpus d'hypothèses.

Le huitième chapitre, rédigé par R. Nkakleu, B. Tidjani, A.D. Biboum, A. Ndiaye, S. Simen, F. Diop, B. Yamb et A. Mefouté Badiang, expose les bases empiriques du modèle d'accompagnement entrepreneurial durant les phases création et démarrage, et les résultats de l'étude quantitative menée auprès d'un échantillon de 492 PE camerounaises et sénégalaises.

Le neuvième chapitre, rédigé par R. Nkakleu, A. Mefouté Badiang, B. Tidjani, A.D. Biboum, A. Ndiaye, S. Simen, F. Diop et B. Yamb suggère, sur la base de la validation du modèle d'accompagnement performant, des stratégies innovantes d'accompagnement des PE camerounaises et sénégalaises.

La conclusion de cet ouvrage, rédigée par R. Nkakleu, présente une note de politique destinée aux principaux acteurs de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun et au Sénégal, et propose un ensemble d'actions visant l'amélioration de l'efficacité des structures d'accompagnement et la performance des petites entreprises aux contextes camerounais et sénégalais.