

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | 13 |
| <i>Par Raphaël NKAKLEU</i> | |
| PRÉFACE. L’Afrique entrepreneuriale : hier, un espoir... aujourd’hui une réalité | 15 |
| <i>Par Émile-Michel HERNANDEZ</i> | |
| INTRODUCTION | 19 |
| <i>Par Raphaël NKAKLEU</i> | |
| 1. Contexte et portée de la recherche..... | 19 |
| 2. Problématique et corpus d’hypothèses..... | 21 |
| 3. Notre approche méthodologique : complémentarité approches qualitative et quantitative | 23 |
| 4. Les principaux résultats de l’étude empirique | 24 |
| 5. Plan de l’ouvrage | 25 |
| CHAPITRE 1. L’accompagnement des petites entreprises : état des lieux au Cameroun et au Sénégal | 27 |
| <i>Par Raphaël NKAKLEU</i> | |
| 1. Dynamique du milieu, dynamique entrepreneuriale et problématique du développement des entreprises de petite taille | 29 |
| 1.1. <i>Dynamique du milieu et dynamique entrepreneuriale</i> | 29 |
| 1.2. <i>Dynamique du milieu et problématique du développement des petites entreprises</i> | 32 |

| | |
|---|----|
| 2. L'accompagnement des petites entreprises..... | 39 |
| 2.1. <i>Le cadre institutionnel en tant que levier de création d'entreprises.</i> | 39 |
| 2.2. <i>L'accompagnement à la création des petites entreprises</i> | 41 |
| 2.3. <i>Diversité et spécificités de l'accompagnement au Cameroun et au Sénégal</i> | 43 |

CHAPITRE 2. Accompagnement des petites entreprises de Saint-Louis (Sénégal).....47

Par Alfred NDIAYE

| | |
|---|----|
| 1. L'économie locale à Saint-Louis..... | 48 |
| 2. L'accompagnement : le cas du Projet d'Appui aux Petites Entreprises à Saint-Louis (PAPES/ONUUDI) | 50 |
| 2.1. <i>Présentation du PAPES</i> | 50 |
| 2.2. <i>La cible du PAPES</i> | 50 |
| 2.3. <i>L'accompagnement du PAPES</i> | 51 |
| 2.4. <i>Le processus d'accompagnement du PAPES</i> | 51 |
| 3. Les entreprises accompagnées..... | 53 |
| 3.1. <i>Cas de Bassirou Pène (bijouterie)</i> | 53 |
| 3.2. <i>Cas du GIE PASTEEF (textile, confection)</i> | 55 |
| 3.3. <i>Cas du GIE XEX AK NIAK (fruits et légumes)</i> | 58 |
| 3.4. <i>Cas de Doudou Diallo (menuiserie métallique)</i> | 60 |

CHAPITRE 3. Accompagnement des petites entreprises dans la ville de Dakar (Sénégal) : une étude de cas.....63

Par Bassirou TIDJANI, Serge SIMEN et Fatou DIOP

| | |
|---|----|
| 1. Présentation de quatre cas d'accompagnement de la ville de Dakar (Sénégal) | 64 |
| 1.1. <i>Le projet GERME du Bureau International du Travail</i> | 64 |
| 1.2. <i>L'UNACOIS, une association au service des entrepreneurs analphabètes</i> | 65 |
| 1.3. <i>La CNES</i> | 65 |
| 1.4. <i>CREA-Sénégal, un GIE au service des entrepreneurs</i> | 65 |
| 2. Regards des structures d'appui sur l'accompagnement..... | 66 |
| 2.1. <i>Besoins des entrepreneurs sénégalais et type d'intervention délivrée</i> | 66 |
| 2.2. <i>Regards des structures d'accompagnement sur les indicateurs de performance et le devenir des entreprises sénégalaises</i> | 67 |
| 3. Synthèse des analyses des quatre structures d'accompagnement et perception des entrepreneurs | 67 |

| | |
|--|----|
| 3.1. <i>La notion d'accompagnement chez les Sénégalais</i> | 67 |
| 3.2. <i>La démarche de l'accompagnement au Sénégal</i> | 73 |

CHAPITRE 4. Accompagnement des petites entreprises dans la ville de Douala (Cameroun) : une étude de cas.....77

Par Raphaël NKAKLEU, Altante Désirée BIBOUM, Benjamin YAMB et Alphonse MEFOUTÉ BADIANG

| | |
|--|----|
| 1. Présentation de quatre structures d'accompagnement dans la ville de Douala (Cameroun)..... | 78 |
| 1.1. <i>Le programme GOWE du Bureau International du Travail</i> | 78 |
| 1.2. <i>Le Fonds National de l'Emploi</i> | 79 |
| 1.3. <i>La Chambre de Commerce, des Mines, de l'Industrie et de l'Artisanat du Cameroun</i> | 79 |
| 1.4. <i>Entreprise Cameroun</i> | 80 |
| 2. Perception de l'accompagnement par les structures d'accompagnement | 81 |
| 2.1. <i>Besoins des entrepreneurs camerounais et type d'intervention délivrée</i> | 81 |
| 2.2. <i>Regards des structures d'accompagnement sur les indicateurs de performance et le devenir des entreprises camerounaises</i> | 82 |
| 3. Synthèse de l'analyse du processus d'accompagnement dans la ville de Douala | 86 |
| 3.1. <i>La notion d'accompagnement</i> | 86 |
| 3.2. <i>La démarche de l'accompagnement au Cameroun</i> | 88 |

CHAPITRE 5. Accompagnement des entrepreneurs camerounais : regard des entrepreneurs.....93

Par Raphaël NKAKLEU, Altante Désirée BIBOUM, Benjamin YAMB et Alphonse MEFOUTÉ BADIANG

| | |
|--|----|
| 1. Présentation des quatre entreprises et des propriétaires-dirigeants. | 94 |
| 1.1. <i>Country Corporation, une petite industrie agroalimentaire</i> | 94 |
| 1.2. <i>Matrix Solaire, une entreprise d'installation de plaques solaires</i> .. | 95 |
| 1.3. <i>K-Couture, une petite entreprise artisanale de couture</i> | 96 |
| 1.4. <i>Labo Style, une entreprise de haute couture</i> | 96 |
| 2. Besoins des entrepreneurs camerounais et indicateurs de performance de l'entreprise | 97 |
| 2.1. <i>Les besoins des accompagnés</i> | 97 |
| 2.2. <i>Perception des indicateurs de performance de l'entreprise</i> | 98 |
| 3. Synthèse de l'accompagnement perçu par les quatre entrepreneurs camerounais..... | 99 |

CHAPITRE 6. Le marché de l'accompagnement des petites entreprises : une étude exploratoire comparée au Cameroun et au Sénégal 103

Par Raphaël NKAKLEU, Bassirou TIDJANI, Altante Désirée BIBOUM, Alfred NDIAYE, Serge SIMEN, Fatou DIOP, Benjamin YAMB et Alphonse MEFOUTÉ BDIANG

| | |
|---|-----|
| 1. Cadre conceptuel..... | 105 |
| 1.1. De la performance de l'accompagnement des entrepreneurs... .. | 105 |
| 1.2. ...Aux spécificités de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal..... | 106 |
| 2. Méthodologie | 107 |
| 2.1. Présentation de la méthodologie adoptée..... | 107 |
| 2.2. Collecte et analyse des données..... | 110 |
| 3. Présentation et analyse des cas..... | 110 |
| 3.1. Définition et démarche d'accompagnement des quatre structures d'accompagnement | 110 |
| 3.2. Besoins des entrepreneurs et difficultés perçues : regards croisés des porteurs et des portants..... | 113 |
| 4. Discussion..... | 114 |

CHAPITRE 7. Les petites entreprises et leur accompagnement performant : une approche par les compétences 119

Par Raphaël NKAKLEU

| | |
|---|-----|
| 1. Les fondements des compétences dans les entreprises | 120 |
| 1.1. L'approche ressource/compétence au centre de l'avantage concurrentiel | 120 |
| 1.2. Les compétences individuelles au centre de l'entrepreneuriat | 121 |
| 2. Les compétences en entrepreneuriat | 122 |
| 2.1. Les limites de l'approche par les traits | 123 |
| 2.2. L'orientation vers l'approche par les faits | 123 |
| 2.3. Typologie des compétences des entrepreneurs..... | 125 |
| 3. Mise en relation des compétences des entrepreneurs et de la performance des petites entreprises..... | 129 |
| 3.1. La performance des petites entreprises : de quoi parle-t-on ? | 129 |
| 3.2. La performance des petites entreprises : un construit multidimensionnel..... | 129 |
| 3.3. Modélisation des relations entre structures d'accompagnement, compétences des entrepreneurs et performance des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal | 130 |

CHAPITRE 8. Étude quantitative de l'accompagnement des petites entreprises durant la création et le démarrage 135

Par Raphaël NKAKLEU, Bassirou TIDJANI, Altante Désirée BIBOUM, Alfred NDIAYE, Serge SIMEN, Fatou DIOP, Benjamin YAMB et Alphonse MEFOUTÉ BADIANG

1. Méthodologie..... 136
 - 1.1. *L'échantillon étudié non probabiliste 136*
 - 1.2. *Construction de l'échantillon et validation statistique des résultats . 137*
2. Résultats des études quantitatives au Cameroun et au Sénégal 138
 - 2.1. *Le profil des entrepreneurs camerounais et sénégalais 138*
 - 2.2. *Les traits caractéristiques des entreprises 146*
 - 2.3. *Les petites entreprises et leur accompagnement au Cameroun et au Sénégal durant la création et le démarrage 153*
3. La perception de la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises 159
 - 3.1. *La mise sur le marché et le développement de produits/services.... 159*
 - 3.2. *Appréciation de la performance managériale et commerciale 162*

CHAPITRE 9. Vers un modèle de performance des petites entreprises accompagnées au démarrage..... 165

Par Raphaël NKAKLEU, Alphonse MEFOUTÉ BADIANG, Bassirou TIDJANI, Altante Désirée BIBOUM, Alfred NDIAYE, Serge SIMEN, Fatou DIOP et Benjamin YAMB

1. Procédure de construction et validation des échelles de mesure des compétences des entrepreneurs et de la performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises 166
 - 1.1. *Sélection d'un échantillon d'items 167*
 - 1.2. *Collecte des données et validation des échelles 167*
 - 1.3. *Analyse factorielle exploratoire..... 168*
 - 1.4. *Analyse factorielle confirmatoire 168*
2. Exploration de la structure factorielle des échelles 170
 - 2.1. *Structure factorielle des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais..... 170*
 - 2.2. *Structure factorielle de la performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises..... 171*
3. Confirmation de la structure factorielle des échelles 172
 - 3.1. *La structure des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais..... 172*
 - 3.2. *La structure de la performance post création des petites entreprises camerounaises et sénégalaises..... 176*

| | |
|---|-----|
| 3.3. Validité prédictive des compétences des entrepreneurs sur la performance commerciale des petites entreprises en démarrage..... | 177 |
| 3.4. Structure d'accompagnement et acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais..... | 181 |
| 3.5. La non-validité des variables modératrices | 181 |
| 4. Discussion et implications..... | 183 |
| 4.1. Les fondements du modèle de performance commerciale des PE impulsée par les compétences techniques et managériales des promoteurs..... | 183 |
| 4.2. Implications en termes de développement des compétences des entrepreneurs | 185 |
| 4.3. Limites et perspectives de recherche..... | 187 |

CONCLUSION. Proposition de note de politique..... 189

Par Raphaël NKAKLEU

| | |
|---|-----|
| 1. De la nécessité du renforcement des capacités et compétences des structures d'accompagnement et des entrepreneurs..... | 189 |
| 2. ...Vers l'émergence d'un modèle d'accompagnement performant impulsé par les compétences technico-fonctionnelle et managériale des entrepreneurs..... | 190 |
| 3. Implications et recommandations : vers le développement d'un accompagnement performant en contexte camerounais et sénégalais | 192 |
| 3.1. Des implications managériales | 193 |
| 3.2. Pour une révision de politique de promotion de l'entrepreneuriat et des petites entreprises | 194 |
| 3.3. Pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'enseignement et de recherche en entrepreneuriat..... | 194 |

POSTFACE. Accompagner les petites entreprises et l'entrepreneuriat : réparer, faciliter ou apprendre ?..... 197

Par Thierry LEVY-TADJINE

BIBLIOGRAPHIE201

ANNEXES211

| | |
|--|-----|
| Annexe 1 : Guide d'entretien avec les intervenants (accompagnateurs) .. | 211 |
| Annexe 2 : Guide d'entretien avec les entrepreneurs (accompagnés) ayant créé leurs entreprises il y a 3 ans et moins | 213 |
| Annexe 3 : Questionnaire | 214 |
| Annexe 4 : ACP des variables du modèle | 235 |
| Annexe 5 : Tests des relations entre les caractéristiques de l'entreprise-les caractéristiques de l'entrepreneur et la performance des entreprises.... | 243 |

| | |
|--|------------|
| SIGLES | 269 |
| LES AUTEURS..... | 273 |
| <i>Le coordinateur.....</i> | <i>273</i> |
| <i>Les contributeurs</i> | <i>273</i> |
| TABLE DES FIGURES, GRAPHIQUES ET TABLEAUX | 275 |