



## **Le marché de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : regards croisés des porteurs et des portants durant la création et le démarrage**

**Raphaël NKAKLEU, Altante Désirée BIBOUM, Benjamin YAMB**  
Chargés de Cours, ESSEC de Douala

**Bassirou TIDJANI**  
Professeur, Ecole supérieure Polytechnique de Dakar

**Alfred NDIAYE**  
Maître Assistant, Université de Saint Louis

**Serges SIMEN, Fatou DIOP**  
Maître Assistant, Ecole Polytechnique de Dakar

*Communication au X<sup>ième</sup> CIFEPME  
Bordeaux, 27, 28 et 29 octobre 2010*

## **Le marché de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : regards croisés des porteurs et des portants durant la création et le démarrage**

R. NKAKLEU

Chargé de Cours, ESSEC de Douala  
nkakleur@hotmail.fr

&

B. TIDJANI

Professeur, Ecole supérieure Polytechnique de Dakar

&

A.D. BIBOUM

Chargé de Cours, ESSEC de Douala

&

A. NDIAYE

&

Maître Assistant, Université de Saint Louis

&

S. SIMEN

Maître Assistant, Ecole Polytechnique de Dakar

&

F. DIOP

Maître Assistant, Ecole Polytechnique de Dakar

&

B. YAMB

Chargé de Cours, ESSEC de Douala

**Résumé :** Cette communication 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 de relations de servuction (Leyronas et Sammut, 2000).

**Mots clés :** Petites entreprises – Accompagnement – Relation de servuction

## Introduction

L'entrepreneuriat et la PME constituent désormais, indépendamment des contextes, des leviers importants de création d'emplois et de richesses (OCDE, 2001 ; Reynolds et al, 2004 ; Borges, Simard et Filion, 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 ». En effet, il semble que plus de 60% des petites entreprises opérationnelles ne dépassent pas leur quatrième anniversaire (OCDE, 2001). 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 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 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)<sup>1</sup>. 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 (Rapports *Doing Business* de la Banque Mondiale ; 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 dans cet article 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). Cet article est une

---

<sup>1</sup> 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.

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. La deuxième partie expose la méthodologie retenue pour mener l'étude empirique. Enfin, nous présentons et discutons les pratiques d'accompagnement telles que perçues par les accompagnateurs et les accompagnés.

## **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 et al, 2004), 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 (Johannisson, 1991 ; 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'apprentissage, 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 (Baret et Muller, 2002). 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. Aussi, la performance de l'accompagnement serait-elle fondée sur les proximités sociales et cognitives entre l'accompagné et l'accompagnant (Sammur, 2003).

## **1.2 ...Aux spécificités de l'accompagnement des petites entreprises 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 telles les réseaux sociaux de proximité (famille, amis, tontines, etc.). Ainsi, l'accompagnement dans les deux pays africains 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, 2009).

Outre la diversité des structures d'accompagnement, 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).

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, 2009). Toutefois, on note à l'instar des pays de l'OCDE (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 (Cueillere, 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 oeuvre. 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 dont deux au Cameroun et les deux autres au Sénégal. 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 aux 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 partenaire 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 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.

#### **a. 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. Les entretiens avec les entrepreneurs ont porté essentiellement sur les besoins de l'entrepreneur et la description de la relation d'accompagnement.

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 : 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 1 : 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
<b>Cas 1</b> : Plate forme 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
<b>Cas 2</b> : 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

<b>Cas 3 :</b> 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).
<b>Cas 4 :</b> 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

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 ; Kokou Dokou, 2001 ; Gasse et Tremblay, 2007 ; Albert, Fayolle et Marion, 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 pensent 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, qu 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 perçus : regards croisés des porteurs et des portants**

Les portants et les porteurs ne font pas la même appréciation des besoins et des difficultés rencontrées dans la relation d'accompagnement (cf. tableau 2, infra). 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.

Tableau 2 : Regards des portants et des porteurs sur les besoins des entrepreneurs et la difficulté de l'accompagnement

Besoins et difficultés perçus	Perception des accompagnateurs (portants)	Perception des accompagnés (porteurs)
Besoins des entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement</li> <li>• Insistance trop forte sur la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtention de financement</li> <li>• Accompagnement psychologique également nécessaire</li> </ul>
Difficultés de l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porteurs prêts à tout pour le financement</li> <li>• Rétention d'information</li> <li>• Utilisation des fonds reçus à d'autres fins que le projet d'entreprise</li> <li>• Temps de l'entreprise différent du temps nécessaire pour concrétiser le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement davantage orienté vers la formation – pas adapté aux PME</li> <li>• Déphasage entre solutions proposées et besoins des porteurs</li> <li>• avec les besoins des entrepreneurs</li> </ul>

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 quant à eux 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 ».

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.

### **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 et la formation et 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 BIT<sup>2</sup>. 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 cette veine, 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

---

<sup>2</sup> Voir le site WEB de l'ILO.

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 nous 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 conflit et de frustrations (Baret et Muller, 2002). 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.

Tableau 3 : Proposition d'une grille d'analyse des espaces d'échanges entre accompagnateurs et accompagnés au Cameroun et au Sénégal (adapté de Luft et Ingham, 1955)

		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	<i>Cadran I</i> ← <i>Cadran II</i> Situation souhaitée	Cas camerounais et sénégalais
	Ne connaît pas	↑ <i>Cadran III</i> Cas camerounais et sénégalais	<i>Cadran IV</i>

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 cet article et représentées par les cadrans II et III.

Le cadran II décrit une situation courante telle que perçue et décriée 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. 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 aux 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 ; 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.

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 deux groupes d'acteurs de l'accompagnement où chaque partie connaît son rôle et s'implique dans la concrétisation de la relation d'accompagnement dans une perspective 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 cet article portait sur les différences ou les similitudes perçues par les portants et les porteurs, 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. Aussi envisageons-nous en termes de perspectives de recherche traduire cette modélisation en hypothèses de travail qui seront testées dans le cadre de l'étude quantitative portant sur les pratiques d'accompagnement et la performance des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal.

### **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.
- APCE, (1998), *Créer une entreprise : l'idée, la préparation, le lancement*. Edition APCE.
- Berger-Douce, S. (2006), « L'accompagnement des éco-entrepreneurs : une étude exploratoire », *Actes*, 8<sup>ème</sup> CIFEPME, Fribourg, octobre.
- Borges, C., Filion, L.J., Simard, G. (2007), « Créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation », *Actes du 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke (Canada).
- Bréchet, J.P. (1994). « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*.
- Capiez, A. et Hernandez, E.-M. (1998), « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 1, 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<sup>ème</sup> 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.

- Eiglier, P., et Langeard, E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Fauré, Y.A., Labazee, P. (2000), *Petits patrons africains : entre l'assistance et le marché*. Karthala, Paris.
- Gasse, Y., Tremblay, M. (2007), « Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement des entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne », *Communication*, 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Canada, octobre.
- Kamdem, E., Nkakleu, R., Fouda Ongodo, M., Biboum, A.D., Ikellé, R. (2009), *Accompagnement des entrepreneurs : genre et performance des très petites et petites entreprises en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé (Cameroun)*. Rapport de recherche, Codesria.
- Kokou Dokou, (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », Actes de l'AIMS, Québec, Canada, juin.
- 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 », *Communication* au 4<sup>ème</sup> 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.
- Luft, J. et Ingham, H. (1955), *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*, University of California. Werstern Training Lab.
- Miles, M.B. et Huberman, (2003). *Analyse des données qualitatives*. Traduction de la deuxième édition américaine par M. Hlady Rispal, Burxelles, De Boeck Université.
- OCDE (2001), *Encourager les jeunes à entreprendre*. Paris, OCDE.
- 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 Entrepreneursjip 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.
- 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.
- St-Onge, A. et Desjardins, S. (2007), *Les facteurs qui affectent les entreprises féminines : perspective de croissance. Le cas du Cameroun*, Genève, OIT
- 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).
- Warnier, J.P. (1993), *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Karthala.
- Webb E. et Weick, K. E. (1979), « Unobstrusive mesasures in orgnizational theory: a reminder », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 650-659.