

# Côté pile ou côté face : regard croisé des différents acteurs de l'accompagnement entrepreneurial

Marie Romuald Pouka Pouka, Viviane Ondoua Biwolé

DANS **PROJECTICS / PROYÉCTICA / PROJECTIQUE** 2023/2 (35), PAGES 119 À 135  
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 2031-9703

ISBN 9782807399907

DOI 10.3917/proj.035.0119

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2023-2-page-119.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# CÔTÉ PILE OU CÔTÉ FACE : REGARD CROISÉ DES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Marie Romuald Pouka Pouka

*Chercheur MBA, ADMA, Université du Québec à Trois-Rivières*

Viviane Ondoua Biwolé

*Maître de Conférences, Université de Yaoundé II au Cameroun*

## RÉSUMÉ

L'objet du présent article est d'apprécier le processus d'accompagnement entrepreneurial du point de vue simultané des accompagnants et accompagnés. De nature exploratoire, l'étude qualitative passe en revue 18 entretiens semi-structurés dans deux structures d'accompagnement au Cameroun. Les résultats révèlent que, contrairement à la littérature qui décrit le processus d'accompagnement comme bienveillant, il est source de conflits et présente des carences en termes d'attentes divergentes entre accompagnants et accompagnés. Il apparaît alors qu'à l'opposé de la perception partagée selon laquelle les structures d'accompagnement sont des outils performatifs, ils génèrent des dérives qui devraient constituer des pistes de recherches ultérieures.

**Mots-clés :** accompagnants, accompagnés, PME, accompagnement entrepreneurial, dérive

---

## ABSTRACT

The aim of this article is to assess the entrepreneurial support process, from the point of view of both those who provide support and those who receive it. This exploratory qualitative study reviews eighteen semi-structured interviews in two support structures in Cameroon. The results reveal that, contrary to the literature which describes the support process as benevolent, it is in fact a source of conflict and exhibits key shortcomings in terms of divergent expectations between support workers and those being supported. It therefore appears that, contrary to the

shared perception that support structures are highly effective tools, they lead to abuses that warrant further investigation.

**Keywords:** business support, small and medium-sized businesses, entrepreneurial support, abuses

---

## INTRODUCTION

L'entrepreneuriat est important pour l'économie ; c'est ce qui explique la multiplication des politiques d'aide à la création dans de nombreux pays (Fort *et al.*, 2016). Or, Saukkonen *et al.* (2016) soutiennent que la mise en route d'une entreprise requiert un ensemble spécifique de compétences utiles à l'agir entrepreneurial (Schmitt, 2015). La compétence étant le fait pour les acteurs de pouvoir apprendre et exécuter les tâches (Lorrain *et al.*, 1998). Située entre le savoir et l'action, elle est un des facteurs explicatifs de la réussite des micro-entrepreneurs (Chatterjee et Das, 2016). C'est aussi le fait de pouvoir conduire et mobiliser les ressources de son écosystème (Le Boterf, 2015). Cependant, l'accompagnement entrepreneurial est en proie à de grandes mutations (Messegheem *et al.*, 2020), et ses transformations l'ont amené à se professionnaliser (Bornard *et al.*, 2019).

Bien que dense, la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial présente une limite importante : il est vécu comme une action bienveillante et sans difficulté, l'accompagnant étant dans son rôle de facilitateur ou de réparateur (Schmitt *et al.*, 2016) avec un accompagné docile et obéissant. Ce qui n'est pas toujours vrai. Il arrive parfois que la relation entre les deux soit empreinte de conflits, de chocs et même de rupture dont la littérature ne rend pas compte.

Selon Hichri *et al.* (2017), les études sur l'accompagnement entrepreneurial dans les pays en développement sont marginales, la majeure partie étant focalisée sur les pays émergents ou développés. Au Cameroun par exemple, ce courant de recherche est encore à ses débuts (Pouka Pouka *et al.*, 2019), et néanmoins, la question de la performance des structures d'accompagnement est soulevée (Ondoua Biwolé, 2019 ; Pouka Pouka et Nomo, 2022). La difficulté d'évaluer cette performance est cependant grande (Paturel et Maalel, 2016). Ces auteurs préconisent les 3E (efficacité, efficience, effectivité) de Paturel (1997) pour mesurer la performance.

Les travaux évoqués supra bien que pertinents présentent deux limites. La première est d'aborder la question de l'accompagnement de point de vue d'un acteur, soit l'accompagnant soit l'accompagné. La deuxième limite est de l'aborder du point de vue performatif et dans une logique bienveillante ignorant ainsi qu'il s'agit avant tout une activité relationnelle dont les divergentes sont inévitables. C'est ce qui justifie la présente recherche qui

répond à la question de savoir : quelles sont les dynamiques interactionnelles qui s'observent dans le processus d'accompagnement entrepreneurial ? L'objectif est d'analyser les regards portés par les accompagnants et les accompagnés. Sont développés tour à tour, le cadre théorique de l'étude, la méthodologie, les résultats, la discussion, les limites et la conclusion.

## CADRE THÉORIQUE

### Typologie de l'accompagnement

Il existe une variété de structures d'accompagnement. Certaines sont antagonistes les unes des autres (Pauwels *et al.*, 2015). Ce sont des structures d'hébergement comme des incubateurs ou des pépinières (Bakkali *et al.*, 2014), et permettent le développement des entreprises grâce à un transfert de connaissances (Bruneel *et al.*, 2012) et de technologie (Czarnitzki *et al.*, 2016). Les clusters et des pôles de compétitivité sont des structures de maillage et de mutualisation (Hussler et Hamza-Sfaxi, 2013) contrairement à des espaces de travail collaboratifs dont les dispositifs peu onéreux s'appuient sur une mutualisation des apprentissages (Pierre et Burret, 2014). Les *Fab Labs* ou les *Living Labs* sont des laboratoires de savoir, génératrices d'innovation (Messeghem *et al.*, 2020). Il existe aussi des modèles de plateformes de finance participative comme le *crowdfunding* qui offrent une facilitation d'accès aux ressources financières (Drover *et al.*, 2017). Par ailleurs, des programmes d'accélérateurs dans un écosystème entrepreneurial se révèlent être un modèle important et plus récent de soutien aux entrepreneurs supporté par les organisations non gouvernementales, gouvernementales et les universités (Oh Joonho *et al.*, 2022).

Ces structures et programmes d'accompagnement visent à éviter des dysfonctionnements dans les entreprises qui font face à des difficultés structurelles et environnementales préjudiciables à leur développement. Ils se présentent alors comme des activités pour la pérennisation de l'entreprise du fait de la multitude d'outils qu'il met à la disposition des entrepreneurs. Quatre problématiques sont abordées sur les études sur l'accompagnement entrepreneurial : les types d'entrepreneurs, les contenus des activités d'accompagnement, les méthodes d'apprentissage et l'implication des parties prenantes dans l'accompagnement entrepreneurial.

En ce qui concerne les types d'entrepreneurs, les primo-entrepreneurs sont souvent les plus étudiés, mais les travaux récents s'intéressent à l'accompagnement d'entrepreneurs ayant connu un échec, le (re) entrepreneur (Khelil *et al.*, 2020). Les résultats de l'étude menée auprès de 186 dirigeants de PME franciliennes ayant connu l'échec entre 1999 et 2015 révèlent qu'il s'avère nécessaire de disposer d'actions spécifiques pour accompagner ce type particulier d'entrepreneur en misant entre autres sur les « *business angels* » dont l'implication pourrait réduire le risque d'échec entrepreneurial.

Dans cette perspective, Philippart (2017) conseille de s'intéresser à l'entrepreneur en difficulté. Les actions d'accompagnement qui le concernent devraient focaliser sur les interactions avec son environnement dont l'objectif est d'éviter l'échec ou d'en sortir. Un accompagnement spécifique est également recommandé dans la littérature pour les entrepreneurs hybrides et indépendants. Cela incite à spécialiser les contenus de l'accompagnement entrepreneurial.

Schmitt et Rosker (2015) suggèrent de tenir compte de la notion de conception et d'élargir dans le champ de l'accompagnement, au-delà des recherches sur les traits et faits des entrepreneurs. Ils reconnaissent alors que concevoir c'est considérer l'expérience de l'entrepreneur et s'intéresser à ses actions comme le fruit d'une construction qui permette de comprendre comment il atteint ses finalités. En d'autres termes, il s'agit de s'intéresser moins à l'entrepreneur dans ses traits caractéristiques, mais à ses actions. Schmitt (2020) propose alors de s'intéresser à l'action entrepreneuriale mettant en avant le lien entre connaissance et pratiques ainsi que le lien entre chercheurs et praticiens afin d'éprouver la cohérence de l'action entrepreneuriale.

Il s'agit alors de réinventer les méthodes d'apprentissage entrepreneurial dont doivent se saisir les accompagnants d'entrepreneurs. Allard et Bravo (2020) suggèrent que les méthodes retenues s'appuient sur la réflexion autour de l'altérité qui consiste à saisir l'action entrepreneuriale dans sa globalité et ne pas mutiler le travail à l'œuvre qui explique la contribution de ce questionnement sur l'altérité à la (re) connaissance de la complexité de l'action humaine dans les organisations. C'est dans cette logique que Distler et Rasolofo-Distler (2021) soutiennent que le tiers accompagnant devrait faciliter la confiance et l'estime de soi, la création d'un réseau qui attribue une valeur au projet ; considérant alors que c'est le réseau qui porte le projet et qui définit sa qualité intrinsèque.

C'est alors sans surprise que la problématique de l'implication des parties prenantes est abordée par Khalife *et al.*, (2021). Leur étude libère du mythe de l'entrepreneur solitaire et reconnaît que la réussite d'une entreprise est le fait d'une communauté de personnes qui mutualisent en même temps la richesse matérielle et la noblesse spirituelle.

## Quelques travaux sur l'accompagnement entrepreneurial en Afrique subsaharienne

Au Cameroun, Pouka et Nomo (2022) mettent en lumière le caractère « activateur de performance » d'une structure d'accompagnement à travers l'étude des impacts qu'elle génère sur la performance des PME du secteur industriel. Dans l'accompagnement des jeunes et des femmes, Tchouassi *et al.*, (2018) pensent que c'est une nécessité pour l'accompagnement de déterminer et d'affermir les compétences entrepreneuriales défaillantes chez cette population. Cela leur permettra de s'émanciper et de contribuer à la création de valeur par le biais de nouvelles entreprises. Dans un ouvrage

consacré à l'accompagnement entrepreneurial, un chapitre (5) présente une analyse comparative sur l'accompagnement entre le Cameroun et le Sénégal. Ce chapitre s'articule autour du regard porté par quatre entrepreneurs par rapport aux prestations des structures d'accompagnement. Celles-ci seraient défaillantes puisqu'elles ne répondent pas toujours aux spécificités des projets des entrepreneurs (Nkakleu *et al.* 2018). Les facteurs de succès du processus d'accompagnement entrepreneurial sont étudiés en Côte-D'Ivoire. Il s'avère que les caractéristiques des acteurs directs, l'environnement, les conditions de l'accompagnement, le type de projet et surtout la relation accompagnant/accompagné sont la clé du succès de ce processus (Soro, 2021).

L'accompagnement entrepreneurial existe en Afrique, mais la qualité et son nombre sont relativement faibles. En outre, ces études indiquent l'importance de mettre en place de programmes d'accompagnement spécifiques. Et enfin, il existe dans les pays africains au sud du Sahara deux types de structures d'accompagnement : les structures formelles d'accompagnement entrepreneurial avec intervenants à titre professionnels (les structures professionnelles « non dédiées » et les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise, au financement, à l'accompagnement, à la formation), et les structures informelles constituées des membres de la famille, des amis.

Toutefois, ces études ont pour unité d'analyse les accompagnés, ce qui présente uniquement le « côté-pile » du processus. Il convient d'interroger les autres acteurs pour avoir le « côté face ».

## MÉTHODOLOGIE

### Protocole de recherche

Afin de répondre à notre problématique de recherche, et pour des raisons pratiques, nous avons choisi de conduire une recherche dans les deux plus grandes villes du Cameroun (Yaoundé et Douala). Ces villes regroupent à elles seules plus de 80 % des entreprises. La littérature interroge très peu simultanément le côté-pile et le côté face de l'accompagnement, c'est-à-dire les accompagnants et les accompagnés. Dans le contexte francophone, de nombreux travaux, mobilisant la méthodologie de l'étude de cas, font valoir le rôle important de l'accompagnement dans le développement de la création d'entreprise (Messeghem *et al.*, 2013). Cela semble être le cas pour cette recherche qui a pour but de mettre en lumière le point de vue des acteurs sur l'accompagnement entrepreneurial afin de mieux comprendre ou d'expliquer ce phénomène social dans son contexte naturel et réel (Yin, 2003). À cette fin, nous avons conduit une recherche qualitative entre décembre 2021 et janvier 2022.

## Échantillonnage et collecte et traitement de données

Nous avons choisi deux structures professionnelles « dédiées » recevant des subventions de l'État, à cause de la rareté des financements publics et du ticket d'entrée peu élevé pour les accompagnés.

Les approches mobilisées pour cette recherche étaient des entretiens non structurés avec deux représentants des deux structures d'accompagnement pour faire émerger leur perception de l'accompagnement en termes de performance (efficacité, efficience, effectivité). Ces entretiens ont duré environ deux heures. Parallèlement à ces premiers entretiens, une revue de la littérature spécifique aux études sur la perception de l'accompagnement par les accompagnés a été faite (données secondaires). Avec ce matériau, nous disposons d'un panel d'éléments, lequel nous a permis d'affiner et de construire de façon définitive notre guide d'entretien afin de mener ensuite, une étude plus approfondie avec les chefs d'entreprises. Plusieurs thèmes étaient abordés (diagnostic, durée de l'accompagnement, intermédiation, formation, etc.).

Ces thématiques issues de notre guide d'entretien reprennent des gammes de services proposés par les structures d'accompagnement en général. Les deux structures nous ont fourni chacune une liste de plusieurs PME (PME dont l'activité existait depuis au moins 1 an, car nous voulions travailler sur l'accompagnement entrepreneurial pratiqué non pas sur « l'état gazeux », mais sur « l'état de cristallisation » de l'entrepreneuriat au sens de Schmitt (2017). C'est ainsi que 18 propriétaires-dirigeants ont été interviewés et présentés dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Descriptif de la population accompagnée**

Identification entrepreneurs	Structure de l'entreprise*	Activité principale	Date de début de l'activité	Durée dans la structure	Localisation	Exportation
PCAM1	TPE	Électro-technique	2020	1 an	Yaoundé	Non
PCAM2	TPE	Cordonnerie	2018	8 mois	Yaoundé	Non
PCAM3	TPE	Traitement de surface	2017	1 an et demi	Douala	Non
PCAM4	PE	Vitrierie	2020	1 an	Yaoundé	Non
PCAM5	PE	Pneumatique et hydraulique	2015	2 ans	Douala	Non
PCAM6	PE	Marbrerie	2013	3 ans	Douala	Non
PCAM7	PE	Transformation de l'hévéa	2018	2 ans	Douala	Non
PCAM8	PE	Carrosserie	2017	5 ans	Yaoundé	Non
PCAM9	PE	Ferronnerie	2020	1 an	Yaoundé	Non

Identi- fication entrepre- neurs	Structure de l'entre- prise*	Activité principale	Date de début de l'activité	Durée dans la structure	Locali- sation	Expor- tation
PCAM10	PE	Nettoyage industriel	2020	1 an	Douala	Non
PCAM11	PE	Huiles et graisses	2016	3 ans	Douala	Oui
PCAM12	PE	Menuiserie industrielle	2019	2 ans	Yaoundé	Non
PCAM13	ME	Eaux minérales	2019	2 ans	Douala	Oui
PCAM14	ME	Peinture antirouille	2017	3 ans	Douala	Non
PCAM15	ME	Papier hygiénique/ essuie-tout	2016	2 ans et demi	Yaoundé	Oui
PCAM16	ME	Impression numérique	2018	1 an	Yaoundé	Non
PCAM17	ME	Tôles ondu- lées et clous	2013	5 ans	Douala	Oui
PCAM18	ME	Métallurgie	2020	10 mois	Douala	Non
* TPE : Très petite entreprise (1 à 5 employés) ; PE : Petite entreprise (6 à 20 employés) ; ME : Moyenne Entreprise (21 à 100 employés) (INS, 2009)						

Notre échantillon a été constitué de manière aléatoire. Les entretiens semi-directifs en face à face étaient compris entre 45 minutes et une heure. La majorité des répondants ayant souhaité garder l'anonymat, la liste des personnes interviewées ne peut donc pas être divulguée. Tous les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement et ont été intégralement retranscrits. À la fin de chaque entretien, des fiches récapitulatives et des notes d'observation ont été établies, des comptes rendus d'entretiens ont été produits et les répondants les ont approuvés. En termes de traitement, nous avons priorisé le codage thématique manuel et l'analyse de contenu (Bardin, 2001).

## RÉSULTATS

Dans cette section, nous présentons les résultats de cette recherche qui se déclinent sous la forme d'avantages perçus et carences relevées de l'accompagnement. Quelques verbatims illustrent ces résultats.

### Avantages perçus

Le premier avantage perçu par la majorité des dirigeants de PME interrogés est la mise en réseau. En effet, en tenant régulièrement des réunions avec les PME, les structures d'accompagnement créent autour d'elles un réseau

local, constitué des PME membres de la structure. Il est donc assez aisé pour les PME de s'y insérer. Francis un des membres du comité de direction de la structure Y avait mentionné l'importance de ces réseaux. « *Ce sont des pôles de contacts et d'informations, où les stratégies collectives de coopération et de compétition se développent* ». Ce point est illustré par les propos de Nicole dirigeante de PME : « *Grâce à Y, j'ai rencontré beaucoup d'entreprises de différents secteurs, et certaines sont maintenant en affaires avec moi* ». Dans le même ordre d'idées, le recours au réseau dans les pratiques d'accompagnement des entrepreneurs peut briser le sentiment d'isolement que ressentent certains entrepreneurs « *Les débuts de mon activité étaient vraiment difficiles, je travaillais depuis la maison et je me sentais seul. Mais, en adhérant chez Z, j'ai eu la chance de rencontrer d'autres personnes avec lesquelles j'ai pu échanger et j'ai appris beaucoup de choses* » (Pierre, autoentrepreneur).

Le deuxième avantage perçu porte sur la formation. En effet, les structures offrent plusieurs formations tant en gestion, en informatique, en management qu'en développement personnel (sous forme de coaching). Comme l'a expliqué un des dirigeants de la structure Z : « *Certains entrepreneurs sont des experts dans leur corps de métiers, mais ils leur manquent beaucoup des notions comme des notions de comptabilité, d'autres encore savent à peine utiliser un ordinateur et très peu sont arrimés au digital* ». Ce constat est renforcé par les perceptions des dirigeants de PME. En effet, plusieurs d'entre eux ont souligné le bienfait de la formation. Pour André :

*J'ai bientôt 60 ans, j'ai toujours travaillé depuis mon jeune âge dans la métallurgie, je connais tellement bien ce métier, que mes amis et ma famille m'ont fortement encouragé à ouvrir ma propre boîte. Ce que j'ai fait, mais je ne m'attendais pas à avoir autant de difficultés en ce qui concerne la gestion comptable de mon entreprise. Heureusement que Z m'a donné des cours de comptabilité de base. Je vais probablement embaucher une aide-comptable, mais je saurai au moins ce qu'elle fait lorsqu'elle me présentera les états financiers. Par ailleurs, je vais sans doute sauver non seulement du temps (rassembler tous les documents que me demandaient les comptables me prenait toute une journée), mais surtout économiser de l'argent (les comptables ne me facturaient jamais de la même façon, leur barème était flou et augmentait d'année en année). Connaître un peu de comptabilité est un gros soulagement pour moi.*

Selon Joséphine : « *Depuis que je fais des séances de coaching, j'ai de plus en plus confiance en moi, j'ose faire des choses que je ne pouvais pas faire avant. D'ailleurs par mon aplomb, j'ai pu décrocher un contrat et j'en suis fière* ».

La littérature souligne que le problème de financement constitue la contrainte la plus visible des PME (Wamba, 2013). Le déficit de crédit pour les PME est considérable et les structures d'accompagnement essayent de le réduire, soit en accordant des subventions ou des prêts aux entrepreneurs, soit en se portant caution auprès des établissements financiers.

Ainsi, le troisième avantage perçu de l'accompagnement est l'accès au financement. Félix, un jeune entrepreneur nous a expliqué : « *Pour moi, la*

*subvention accordée aux jeunes entrepreneurs a été une bouffée d'oxygène pour mon entreprise, j'ai pu grâce à elle m'offrir du matériel informatique qui me manquait ».*

Comme mentionné précédemment, les structures jouent de leur influence pour aider les PME à obtenir des crédits bancaires. Les propos d'Agnès (promotrice d'entreprise) illustrent bien ce résultat : *« J'ai essayé d'obtenir un prêt auprès de la banque des PME, par deux fois, j'ai essayé un refus. Pour le banquier, je n'avais pas suffisamment de garanties malgré le fait que je lui ai présenté mon titre foncier. Mais, quand je suis allé voir la banque avec deux membres du comité de Direction de Z, je n'ai pas éprouvé beaucoup de difficulté à avoir l'emprunt bancaire ».*

Il existe donc un réel avantage de se faire accompagner par les structures dédiées à cet effet. Toutefois, parce que les problématiques des PME sont très différentes du fait de leur hétérogénéité (Storey, 2016), et dans ce contexte, certaines PME estiment que les structures d'accompagnement ont des carences. Ainsi, l'efficacité du processus d'accompagnement est mise en doute.

## Carences relevées

Lors des entretiens avec les dirigeants des structures, le point sur les attentes des PME avait déjà été soulevé. Pour Arnaud, membre du comité de direction de Y :

*On essaye de donner du mieux qu'on peut le meilleur de nous-mêmes, mais certains entrepreneurs attendent tout de nous, nous ne sommes pas malheureusement des faiseurs de miracles. Certains se comportent comme des « bébés dans une couveuse » abandonnant la maturation de leur projet à l'accompagnant (étude de faisabilité, prise de décision sur des options stratégique et négociation avec certains partenaires intéressés). Certains ne comprennent même pas les différents programmes, ils prennent le fait d'adhérer à la structure comme la résolution de tous leurs problèmes et ne font plus d'efforts.*

Dans la suite de son propos, le lien asymétrique dans la relation est évoqué, mais aussi l'idée d'un partenariat mutuel : *« parfois, nous avons peu d'information sur la vision ou le projet de l'entrepreneur et l'accompagnement serait bien meilleur si l'entrepreneur y mettait du sien à travers de solutions participatives ».* La relation accompagnant-accompagné doit-être coproduite ou co-construite (Rice, 2002). Or, cette relation est brisée dans la mesure où *« certains dirigeants n'honorent pas leurs rendez-vous »* (Arnaud, membre du comité de direction de Y).

Cependant, certains accompagnés ne partagent pas ce point de vue. La relation peut être brisée du fait de la défiance vis-vis de l'accompagnateur. Emmanuel, un chef d'entreprise souligne les difficultés qui ont été les siennes pour établir un véritable dialogue avec Serge, un accompagnateur : *« cette personne se croit experte en tout, elle n'écoute pas ce qu'on lui dit et*

*voudrait que nous, nous prenions son discours comme parole d'évangile et ça me met hors de moi. Ce n'est pas un jeunot qui va m'apprendre à faire mon métier. Ce dont j'ai besoin c'est de savoir comment bien diriger ma boîte ». Des propos similaires à ceux d'Annie, une entrepreneure : « je me suis retrouvée en face de quelqu'un de condescendant, il pense qu'étant une femme, je ne peux pas avoir les mêmes capacités que les hommes dans mon métier, que connaît-il vraiment de ce métier ? Il ferait mieux d'apprendre de nous également ». Ce phénomène est étudié dans la littérature sur l'accompagnement dédié aux femmes et montre que les stéréotypes et les préjugés y sont fréquents (Pattersson, 2012).*

Par ailleurs, la confrontation des discours des accompagnants avec ceux des accompagnés nous a révélé l'inadéquation des pratiques d'accompagnement actuelles avec certains besoins d'entrepreneurs. Pour Bernard, entrepreneur industriel, son besoin est de trouver des partenaires et la structure d'accompagnement doit agir comme intermédiaire :

*Depuis que je me suis affilié chez Y, nous n'avons eu que 3 contacts avec eux en 10 mois, je n'ai toujours pas noué de relations d'affaires avec qui-conque. Ils nous demandent des savoir-faire dont ont besoin certaines sociétés avec qui ils sont en contact et à qui le gouvernement demande de sous-traiter à hauteur de 15 % les marchés publics, mais ils ne font rien. Pourtant, ça fait partie de leurs obligations de nous aider à trouver des partenaires.*

Les délais d'attente assez longs pour recevoir certains services font que quelques entrepreneurs doutent de l'efficacité des programmes des structures comme l'explique Yvonne (directrice d'une PME) :

*Les programmes de Z indiquent que 2 mois après le diagnostic d'une entreprise, la structure faire un renforcement des capacités, le but étant de permettre aux entrepreneurs d'être en phase avec les exigences des donneurs d'ordres afin de gagner des marchés de sous-traitance. Mais bon, voilà 6 mois que rien n'a été fait. Je suis obligée de chercher par moi-même les conditionnalités demandées par les grandes entreprises pour travailler avec elles. Pourtant je paye ce service.*

Ce doute sur l'efficacité réelle des échanges avec les structures d'accompagnement se manifeste également dans les propos d'Étienne : « J'ai déjà suivi deux formations, mais je n'ai rien appris en particulier. Je n'ai pas attendu Z, pour savoir comment recruter mes employés, j'en avais déjà 12 avant de les rencontrer ».

Les résultats montrent que l'accompagnement peut être bénéfique pour certaines entreprises et défaillant pour d'autres. Nous discutons de ces résultats dans la section suivante.

## DISCUSSION

Notre recherche visait à mieux comprendre la conception que se font les différents acteurs de l'accompagnement entrepreneurial et la manière dont il influe sur la performance des PME camerounaises. Elle révèle les bénéfices perçus et les carences du processus de l'accompagnement du point de vue des accompagnants et des accompagnés.

Concernant les bénéfices perçus de l'accompagnement entrepreneurial du point de vue des accompagnés, certains éléments concordent avec les résultats des recherches antérieures. Par exemple, lorsque Joséphine parle d'aplomb, il s'agit ici des effets positifs de l'accompagnement en termes d'auto-efficacité (St-Jean et Mathieu, 2010). Pour les accompagnants, les accompagnés deviennent experts de leur domaine, s'insèrent dans les réseaux et renforcent leur confiance. Nos résultats montrent que le réseau permet l'accès à l'information et aux expériences susceptibles de faciliter le développement de nouvelles collaborations. Il a en effet été démontré que les opportunités d'apprentissages rapides sont offertes par les réseaux (OCDE, 2002). Cet avantage pour le réseautage, son apport à la réussite de la création d'entreprise et à sa pérennité est reconnu dans la littérature Soetanto et Jack (2016) et agit aussi bien dans la transmission des connaissances que de la technologie Czarnitzki *et al.* (2016) et l'innovation Pustovrh *et al.* (2020). L'un des éléments intéressants est que la mise en réseau a un effet perçu positif aussi bien pour les accompagnants que pour les accompagnés, les premiers satisfaits que leur travail renforce l'expertise des deuxièmes. L'accompagnant est alors un réparateur (Schmitt, 2017), tandis que l'accompagné se construit une identité (Richomme-Huet et D'Andria, 2013). De plus, les réseaux permettent aux accompagnés d'avoir accès aux ressources dont ils ne disposent pas. Dans ce contexte, les accompagnés ne sont pas seulement des bénéficiaires du processus, ils deviennent également des contributeurs pour d'autres.

Au sujet des carences, il apparaît une divergence entre les attentes des accompagnés et celles des accompagnants pendant le processus. Les accompagnés sont impatients de nouer des contrats, ils se plaignent du temps long (10 mois) pour avoir le premier contact avec un potentiel partenaire d'affaires et le nombre de rendez-vous faible avec l'accompagnant soit 3 rencontres en 10 mois. Ces délais et rythmes de rendez-vous paraissent normaux pour les accompagnants au regard de la perception qu'ils ont de l'accompagnement et du risque que représentent les accompagnés. De même, alors que les accompagnés estiment qu'ils doivent bénéficier de l'implication entière des accompagnants dans leurs projets, ces derniers se plaignent de l'abandon du projet par les accompagnés aussi bien pour la maturation de leurs projets que pour la prise de décisions stratégiques. Ces carences sont étudiées par Dubard et Duquenne (2016) sous l'expression des dérives. Ils identifient trois dérives : le retrait de l'entrepreneur face à l'expertise de l'accompagnateur, la soumission aux contraintes imposées par les systèmes d'accompagnement même aux dépens du projet et de son

porteur et la possible altération temporelle inadéquate du processus entrepreneurial.

Notre recherche a ainsi permis de confirmer certains résultats précédents. Premièrement, comme la littérature le suggère, nos résultats montrent que les structures fournissent des ressources relationnelles par le truchement des réseaux (Soetanto et Jack, 2016), et permettent à la PME de développer son projet (Julien *et al.*, 2002). De la même manière, grâce au réseau, l'insertion sociale de l'entrepreneur est nécessaire pour le briser de l'isolement (Cloutier *et al.*, 2014). Deuxièmement, grâce à la formation, les accompagnés acquièrent des connaissances et des compétences. Ce résultat corrobore les résultats de Carrier et Tremblay (2007) qui suggèrent que les structures d'accompagnement aident à l'acquisition des notions de base de l'entrepreneur et visent l'appropriation des savoirs dans divers domaines (management, gestion, etc.) et ceux de Yusuf (2014) qui reconnaît que les programmes d'aide à l'entrepreneuriat, par le biais d'une préparation guidée, influent sur la réussite de la création d'entreprise. Troisièmement, les structures facilitent l'accès au financement. Ce résultat confirme les analyses précédentes (Cloutier *et al.*, 2014 ; Fort *et al.*, 2016) qui suggèrent que nouer des partenariats dans l'optique d'obtenir du financement pour les entrepreneurs est un des rôles de l'accompagnement entrepreneurial.

Cependant, toutes les entreprises ne perçoivent pas de la même manière certains de ces avantages. Les attentes des accompagnés ne sont quelques fois pas comblées en raison de l'inadéquation des services offerts avec les profils des porteurs de projets (Nakara et Fayolle, 2012). Plusieurs raisons peuvent expliquer cette inadéquation. La raréfaction des finances publiques, l'apparition des nouveaux métiers peu maîtrisés par les accompagnants et la multitude des attentes diverses et variées des accompagnés (Bornard *et al.*, 2019). Les structures d'accompagnement sont très souvent désespérées face à cette métamorphose, et elles devraient elles-mêmes se remettre en cause en s'autoappliquant le fameux « renforcement des capacités ».

Il appert parfois que l'une des deux parties ne respecte pas ses engagements. Ce résultat est conforme à ceux des études antérieures. Pour les structures, c'est le non-respect du cahier des charges (Pouka Pouka *et al.*, 2019). Tandis que pour les entrepreneurs, c'est le non-respect de leurs obligations contractuelles (Audet et Couteret, 2005). Par ailleurs, Pattersson (2012) souligne une autre carence, celle de reproduire des stéréotypes de genre en considérant la femme dans une position secondaire par rapport aux hommes et dont les privilèges ne sont pas remis en question.

Les services qu'offrent l'accompagnement entrepreneurial se soldent par une réussite ou un échec (avantages perçus ou carences relevées). Notre recherche laisse entrevoir des résultats mitigés comme dans certaines des recherches antérieures (Calmé *et al.*, 2019). Elle envisage des pistes ultérieures qui s'inscrivent dans la lignée des travaux de Harper-Anderson (2018) qui soutient que la plupart des discussions se sont concentrées sur les entrepreneurs en tant qu'unité d'analyse, avec une attention limitée aux connexions entre les organisations de soutien aux entrepreneurs. Il convient alors d'envisager des études qui approfondissent l'analyse des rapports

entre accompagnants et accompagnés focalisant sur les dérives à la suite de Dubard et Duquenne (2016) ; d'examiner la question tenant compte des différences dans les pratiques de partenariat dans les différentes structures d'accompagnement insistant les modèles de leadership uniques qui façonnent les normes culturelles et institutionnelles de chaque écosystème. La compréhension du rôle du leadership pourrait s'avérer essentielle pour façonner les environnements de collaboration que la plupart des parties prenantes des écosystèmes espèrent (Harper-Anderson, 2018). Cette préoccupation suit donc l'appel de la récente revue de la littérature à encourager l'adoption d'une perspective cognitive de l'accompagnement et s'intéresser aux dérives observées dans l'accompagnement entrepreneurial (Dubard et Duquenne, 2016). En effet, pour plusieurs auteurs, les structures d'accompagnement sont des outils performatifs au sens d'Austin (1970) et pourtant elles peuvent être génératrices de dérives. Il conviendrait d'approfondir cette perspective de recherche.

## LIMITES ET CONCLUSION

Notre étude comporte quelques limites dont la taille de l'échantillon (2 Structures et 18 interviewés). S'il est vrai que l'approche exploratoire convient pour l'objet de recherche retenu, il faut reconnaître qu'un plus grand nombre de structures interrogées aurait agrandi la portée des conclusions. Toutefois, la recherche fournit des informations précieuses du regard croisé des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial. Elle met parallèlement en évidence, les dérives qui en découlent alors que la littérature sur le sujet considère l'accompagnement entrepreneurial comme vertueux et s'inscrivant dans une perspective méliorative.

Avec la prise en compte des dérives, la présente recherche confirme qu'il faudrait tenir compte des spécificités contextuelles et éviter une transférabilité mimétique des outils d'accompagnement entrepreneurial. Tremblay *et al.* (2013) soutiennent à cet effet que le transfert au sud d'un modèle de soutien à l'entrepreneuriat développé dans le Nord a des limites importantes en raison des niveaux de développement des pays. Ces limites concernent la prise en compte des secteurs d'activité locaux, la prise en compte des attentes des prêteurs et des parties prenantes, l'établissement de partenariats avec des acteurs locaux, le renforcement des capacités internes, la segmentation des services en fonction des types d'entrepreneurs, les activités visant à personnaliser les services aux entrepreneurs et, enfin, l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et l'équilibre entre l'expansion et la consolidation de l'organisation. Il devient évident que des adaptations sont nécessaires pour assurer l'adéquation du modèle dans le contexte particulier du pays ciblé.

Compte tenu de la faible documentation sur le sujet au Cameroun, cet article a le mérite d'identifier certains des éléments susceptibles d'améliorer l'accompagnement entrepreneurial par les structures d'accompagnement.

Elle s'avérera donc utile à ceux qui conçoivent des programmes d'accompagnement pour les entrepreneurs. De plus, les résultats alimenteront la réflexion sur la façon d'améliorer les avantages de l'accompagnement pour les entrepreneurs.

## RÉFÉRENCES

- Allard, F., & Bravo, K. (2020). (Re) découvrir l'altérité pour mieux travailler ensemble : une question d'actualité. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 91-106.
- Audet, J., & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs desuccès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 471-489.
- Austin, J.L. (1970). *Quand dire, c'est faire*, le Seuil.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2014). La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel. *Revue internationale PME*, 27(3-4), 145-171.
- Bornard, F., Frugier, D., Michel, D. A., & Toutain, O. (2019). Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule. *Entreprendre Innover*, (1), 77-93.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Calmé, I., Onnée, S., & Zoukous, É.-A. (2019). Stratégies de partenariat entre acteurs de la finance participative et acteurs de l'accompagnement entrepreneurial : quels impacts sur les TPE/PME ? *Revue internationale PME*, 32(3-4), 85-112. .
- Carrier, C., & Tremblay, M. (2007). La recherche créative d'opportunités d'affaires : compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat ? *5e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada*.
- Chatterjee, N., & Das, N. (2016). A study on the impact of key entrepreneurial skills on business success of Indian micro-entrepreneurs: A case of Jharkhand region. *Global Business Review*, 17(1), 226-237.
- Cloutier, M., Cueille, S., & Recasens, G. (2014). Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial. *Entreprendre Innover*, (2), 66-76.
- Czarnitzki, D., Doherr, T., Hussinger, K., Schliessler, P., & Toole, A. A. (2016). Knowledge creates markets: The influence of entrepreneurial support and patent rights on academic entrepreneurship. *European Economic Review*, 86, 131-146.
- Distler, F., & Rasolofo-Distler, F. (2021). Former des jeunes à l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires : la question du tiers accompagnant dans la construction du projet entrepreneurial. *Projectics/Proyética/Projectique*, 29(2), 17-26.
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of management*, 43(6), 1820-1853.
- Dubard Barbosa, S., & Duquenne, L. (2016). Les dérivés des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 193-239.
- Fort, F., Bories-Azeau, I., Noguera, F., & Peyroux, C. (2016). Accompagnement entrepreneurial : quelle maille territoriale d'intervention ? *Gestion 2000*, 33(2), 161-180.

- Harper-Anderson, E. (2018). Intersections of partnership and leadership in entrepreneurial ecosystems: Comparing three US regions. *Economic Development Quarterly*, 32(2), 119-134.
- Hichri, S. M., Yami, S., Givry, P., & M'chirgui, Z. (2017). Rôle des pépinières, caractéristiques du projet entrepreneurial et croissance des start-ups TIC : le cas d'un pays en développement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(2), 59-90.
- Hussler, C., & Hamza-Sfaxi, N. (2013). Le pouvoir transformatif de la gouvernance des réseaux. *Revue française de gestion*, 232, 139-161.
- Institut national de la statistique (INS) du Cameroun. (2009). Rapport principal du Recensement général des entreprises 2009.
- Julien, P. A., Andriambeloson, E., & Ramangalahy, C. (2002). Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre. *Actes du 6e Congrès international francophone sur la PME, HEC-Montréal, octobre*.
- Kamdem, E., & Ikellé, R. (2011). Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. *Humanisme et entreprise*, (5), 49-64.
- Khalifé, E., Houry, J., & Abou-Khalil, W. (2021). L'agir entrepreneurial : regards croisés de l'entrepreneur et des parties prenantes. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, 28(1), 73-94.
- Khelil, N., Brédart, X., & Levratto, N. (2020). Regards croisés sur l'échec entrepreneurial. *Revue de l'entrepreneuriat*, 19(2), 7-12.
- Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*. Éditions Eyrolles.
- Lorrain, J., Belley, A., & Dussault, L. (1998). Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). *Congrès international francophone sur la PME, Nancy*, 22-24.
- Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., & St-Jean, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue française de gestion*, (1), 59-67.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 65-71.
- Nakara, W. A., & Fayolle, A. (2012). Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise : Le cas des entrepreneurs par nécessité. *Revue française de gestion*, 38(228/229), 231.
- Nkakleu, R., Biboum, A., Yamb, B., & Mefouté Badiang, A. (2018). Chapitre 5. Accompagnement des entrepreneurs camerounais : regard des entrepreneurs. Dans : Raphaël Nkakleu éd., *Accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : Compétences des dirigeants et performance*, Caen : EMS Editions, 93-101.
- OCDE (2002). Perspective de l'OCDE sur les PME.
- Oh, J., Clayton, P., & Feldman, M. (2022). Accelerator niches in an emerging entrepreneurial ecosystem: New York city. *Local Economy*, 37(4), 233-258.
- Ondoua Biwolé, V. (2019). Référentiel de compétences et accompagnement des entrepreneurs au Cameroun. *Gestion 2000*, 36(2), 15-37.
- Pettersson, K. (2012). Support for women's entrepreneurship: a Nordic spectrum. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(1), 4-19.
- Paturel, R., & Maalel, I. (2016). La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 63-88.
- Paturel, R. (1997). *Pratique du management stratégique*. Presses universitaires de Grenoble.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2015). Understanding a new generation incubation model: The accelerator, Technovation, Article in press.
- Philippart, P. (2017). L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, (1), 11-29.

- Pierre, X., & Burret, A. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 51-73.
- Pluchart, J. J. (2014). L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Recherches en sciences de gestion*, (3), 47-71.
- Pouka Pouka, M. R., & Nomo, T. S. (2022). L'accompagnement entrepreneurial comme activateur de performance : cas de la BSTP Cameroun. *Revue Organisations & territoires*, 31(1), 11-26.
- Pouka, Pouka, M.R, Nomo, T. S., & Anjorin, A. (2019). Revue africaine de management -African management review. *Revue africaine de management-African management review*, 4(2), 36-59.
- Pustovrh, A., Rangus, K., & Drnovšek, M. (2020). The role of open innovation in developing an entrepreneurial support ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119892.
- Rice, M. P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of business venturing*, 17(2), 163-187.
- Richomme-Huet, K., & D'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs, *Management Internationale*, 17(3) : 100-111.
- Saukkonen, J., Nukari, J., Ballard, S., & Levie, J. (2016). Start-up entrepreneurs and university students in a co-learning mode: Learning effects of a collaborative entrepreneurial coaching programme. *Industry and Higher Education*, 30(3), 224-238.
- Schmitt, C. (2020). Du paradoxe de l'action à l'action entrepreneuriale dans les recherches en entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 19(3), 93-116.
- Schmitt, C. (2017). La fabrique de l'entrepreneuriat. *Dunod, Paris*.
- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs*. P.UQ.
- Schmitt, C., Ndjambou, R., & Husson, J. (2016). L'accompagnement entrepreneurial : Proposition d'une lecture critique. *Revue africaine de management= African management review*, 1(1), 1-12.
- Schmitt, C., & Rosker, E. (2015). Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir. *La Revue des sciences de gestion*, (3-4), 71-82.
- Soetanto, D., & Jack, S. (2016). The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. *Technovation*, 50, 25-40.
- Soro, S. A. (2021). Étude exploratoire des facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial en Côte D'Ivoire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).
- St-Jean, É., & Mathieu, C. (2011). Les déterminants du développement de l'auto-efficacité entrepreneuriale dans un contexte de mentorat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 10(3), 13-31.
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge Jones, N. (2015). SME's life cycle-steps to failure or success?
- Tchouassi, G., Ngwen, N., Oumbe, H. T., & Temfack, S. (2018). Connaissances entrepreneuriales des jeunes et des femmes et développement économique. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 5(1), 57-79.
- Tremblay, M., Brière, S., Daou, A., & Baillargeon, G. (2013). Are Northern practices for supporting entrepreneurs transferable to the South? Lessons from a Canadian experience in South Africa. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(4), 269-279.
- Wamba, H. (2013). Capital social et accès des PME africaines au crédit bancaire : le cas du Cameroun. *La Revue des sciences de gestion*, (1), 53-68.
- Yin, R. K. (2003). Design and methods. *Case study research*, 3(9.2).
- Yusuf, J. E. W. (2014). Impact of start-up support through guided preparation. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.

**Marie Romuald Pouka Pouka** étudie l'accompagnement entrepreneurial, la performance des PME, la durabilité des PME. Ses dernières publications sont : « L'accompagnement entrepreneurial comme activateur de performance des PME : cas de la BSTP Cameroun » *Revue Organisations & territoires*, 31(1), 11-26, et l'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance de jeunes PME : une évaluation des structures camerounaises d'accompagnement. *Revue Congolaise de Gestion*, (2), 79-119.

**Viviane Ondoua Biwolé** étudie le management, la gouvernance et la performance des organisations publiques, l'entrepreneuriat. Ses dernières publications sont : *Models of Governance in Cameroon's Public Administration*, et Impact de la Covid-19 sur l'emploi au Cameroun. Résultats d'une étude empirique. *Monde en développement*, 49(04), 27-47.

