



Pratiques d'accompagnement et performance





Pratiques d'accompagnement et performance

Très petites et petites entreprises camerounaises
en phase de démarrage

Sous la direction de

Emmanuel Kamdem

Avec la collaboration de

Raphaël Nkakleu

Maurice Fouda Ongodo

Altante Désirée Biboum

Rose Ikelle



Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
DAKAR

© CODESRIA 2011

Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
Avenue Cheikh Anta Diop, Angle Canal IV – BP 3304 Dakar, 18524, Sénégal
Site web : www.codesria.org

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne doit être reproduite ou transmise sous aucune forme ou moyen électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'usage de toute unité d'emmagasinage d'information ou de système de retrait d'information sans la permission au préalable du CODESRIA.

ISBN: 978-2-86978-326-3

mise en page : Hadijatou Sy
Couverture : Ibrahima Fofana
Impression : Imprimerie Graphi plus, Dakar, Sénégal

Distribué en Afrique par le CODESRIA
Distribué ailleurs par African Books Collective, Oxford, UK
Site web: www.africanbookscollective.com

Le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) est une organisation indépendante dont le principal objectif est de faciliter la recherche, de promouvoir une forme de publication basée sur la recherche, et de créer des forums permettant aux chercheurs africains d'échanger des opinions et des informations. Le Conseil cherche à lutter contre la fragmentation de la recherche à travers la mise en place de réseaux de recherche thématiques qui transcendent les barrières linguistiques et régionales.

Le CODESRIA publie une revue trimestrielle, intitulée *Afrique et Développement*, qui est la plus ancienne revue de sciences sociales basée sur l'Afrique. Le Conseil publie également *Afrika Zamani*, qui est une revue d'histoire, de même que la *Revue Africaine de Sociologie* ; la *Revue Africaine des Relations Internationales (AJIA)*, et la *Revue de l'Enseignement Supérieur en Afrique*. Le CODESRIA co-publie également la revue *Identité, Culture et Politique : un Dialogue Afro-Asiatique*, ainsi que la *Revue Africaine des Médias*. Les résultats de recherche, ainsi que les autres activités de l'institution sont diffusés par l'intermédiaire des « Documents de travail », la « Série de Monographies », la « Série de Livres du CODESRIA », et le *Bulletin du CODESRIA*. Une sélection des publications du CODESRIA est aussi accessible en ligne au www.codesria.org.

Le CODESRIA exprime sa profonde gratitude à la Swedish International Development Corporation Agency (SIDA/SAREC), au Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), à la Ford Foundation, à la Fondation MacArthur, à la Carnegie Corporation, à l'Agence norvégienne de développement et de coopération (NORAD), à l'Agence Danoise pour le Développement International (DANIDA), au Ministère Français de la Coopération, au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), au Ministère des Affaires Étrangères des Pays-Bas, à la Fondation Rockefeller, à FINIDA, à l'Agence canadienne de développement international (ACDI), à l'Open Society Initiative for West Africa (OSIWA), au TrustAfrica, à l'UNICEF, à la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) ainsi qu'au Gouvernement du Sénégal pour le soutien apporté aux programmes de recherche, de formation et de publication du Conseil.

Table des matières

| | |
|---|------|
| <i>Liste des tableaux</i> | vii |
| <i>Liste des figures</i> | ix |
| <i>Acronymes</i> | xi |
| <i>Note sur les auteurs</i> | xiii |
| <i>Remerciements</i> | xv |
| <i>Introduction : objectif et problématique de la recherche</i> | xvii |
| Chapitre 1 | |
| Accompagnement des petits entrepreneurs naissants : état des lieux dans le monde et au Cameroun | 1 |
| Dynamique du milieu et création d'entreprises : une comparaison internationale | 2 |
| État des lieux de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun | 11 |
| Chapitre 2 | |
| L'entrepreneur-dirigeant de la petite entreprise et son accompagnement : une approche théorique par le capital humain et le capital social | 17 |
| L'entrepreneur et le capital humain | 19 |
| L'entrepreneur et le capital social | 23 |
| Chapitre 3 | |
| Approche qualitative de l'identification et de l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales | 31 |
| Pertinence de la perspective constructiviste d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires | 32 |
| Illustration avec une étude pilote en contexte camerounais | 36 |
| Discussion et conclusion | 43 |

Chapitre 4

| | |
|---|-----------|
| Approche quantitative de la perception des structures d'accompagnement entrepreneurial | 45 |
| Méthodologie | 45 |
| Résultats | 47 |

Chapitre 5

| | |
|--|-----------|
| Vers un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial des très petites et petites entreprises | 65 |
| Dimensions de la perception du comportement des structures d'accompagnement dans le financement | 65 |
| Capital humain, capital social et perception de la performance | 70 |

Chapitre 6

| | |
|---|-----------|
| Stratégies d'accompagnement des très petites et petites entreprises camerounaises : quelques éléments de réponse | 83 |
| Regards croisés des praticiens sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais | 84 |
| Stratégies d'amélioration des pratiques d'accompagnement en contexte camerounais | 93 |
| <i>Conclusion</i> | 101 |
| <i>Notes</i> | 105 |
| <i>Bibliographie</i> | 107 |
| <i>Annexes : questionnaires</i> | 115 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Conditions de création d'entreprises au Cameroun, en Afrique subsaharienne et dans les pays de l'OCDE en 2007..... | 3 |
| Tableau 2 : Facteurs financiers et déficiences managériales d'une entreprise faillie | 5 |
| Tableau 3 : Facteurs d'échec des entreprises en phase de démarrage | 6 |
| Tableau 4 : Les structures d'accompagnement en France | 8 |
| Tableau 5 : Liste des services d'aide et de soutien à la création d'entreprises | 9 |
| Tableau 6 : Quelques intervenants dans l'appui aux entreprises de petite taille au Cameroun | 14 |
| Tableau 7 : Présentation synthétique de l'identité des trois entreprises | 37 |
| Tableau 8 : Synthèse des activités et des réseaux mobilisés dans les phases d'identification et d'exploitation d'opportunités dans les trois cas | 41 |
| Tableau 9 : Structures d'encadrement sollicitées dans le processus de création et du développement de l'affaire | 50 |
| Tableau 10 : Aspects managériaux et structures d'accompagnement sollicitées lors du montage et de la création de l'entreprise | 53 |
| Tableau 11 : Aspects managériaux et structures d'accompagnement sollicitées après la création de l'entreprise | 54 |
| Tableau 12 : Degré d'intervention des structures d'accompagnement dans la gestion..... | 55 |
| Tableau 13 : Appréciation du comportement de la structure d'accompagnement... | 57 |
| Tableau 14 : Appréciation du comportement du responsable du dossier | 59 |
| Tableau 15 : Perception des relations entreprises et structures d'accompagnement | 61 |

| | |
|--|----|
| Tableau 16 : Appréciation des performances | 62 |
| Tableau 17 : Dimensions du comportement de la structure d'accompagnement ... | 67 |
| Tableau 18 : Dimensions du comportement du responsable du dossier | 68 |
| Tableau 19 : Dimensions de la relation entre le promoteur et la structure d'accompagnement | 69 |
| Tableau 20 : Structures d'accompagnement sollicitées lors des phases du montage du projet, de démarrage et post-démarrage et perception de la performance..... | 74 |
| Tableau 21 : Relation entre structures d'accompagnement sollicitées dans le management de l'affaire en période de montage et performance | 77 |
| Tableau 22 : Relation entre structures d'accompagnement sollicitées dans le management de l'affaire après la création et performance... | 78 |
| Tableau 23 : Intervention des structures d'accompagnement et performance des TPE et des PE..... | 81 |
| Tableau 24 : Regards des structures d'accompagnement sur l'importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise | 85 |
| Tableau 25 : Missions des structures d'appui et difficultés de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun | 89 |
| Tableau 26 : Propositions des professionnels et des chercheurs visant l'amélioration des pratiques d'accompagnement des entreprises camerounaises | 94 |
| Tableau 27 : La fenêtre de Johari : Représentation des espaces d'échanges entre accompagnateurs et accompagnés | 97 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Capital humain, capital social et performance post-création de la petite entreprise | 30 |
| Figure 2 : Processus de reconnaissance d'opportunités de Hills et al.(1999) .. | 33 |
| Figure 3 : Activités cognitives et contexte social | 35 |



Acronymes

| | |
|------------|---|
| ABA | American Business Association |
| AGOA | African Growth and Opportunity Act |
| AGROCOM | Association interprofessionnelle des opérateurs privés des filières d'exportation |
| AGROPME | Organisation de promotion des activités du système agro-alimentaire et des petites et moyennes entreprises |
| APCE | Agence pour la création d'entreprise |
| APICA | Association pour la promotion des initiatives communautaires en Afrique |
| BAD | Banque africaine de développement |
| BETA | Bureau d'économie théorique et appliquée |
| BIT | Bureau international du travail |
| CAFCA | Cercle d'affaires France-Cameroun |
| CAMCCUL | Cameroonian Cooperative Credit Union League |
| CAPME | Centre d'appui aux petites et moyennes entreprises |
| CCIMA | Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat |
| CEC-PROM | Coopérative d'épargne et de crédit des promotrices |
| CENAINVEST | Central Africa Investment |
| CERAME | Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat |
| CODESRIA | Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique |
| COOPEC | Coopérative d'épargne et de crédit |
| ERC | Entrepreneurship Research Consortium |
| ESSEC | École supérieure des sciences économiques et commerciales |
| FMI | Fonds monétaire international |
| FNAP | Fédération nationale des associations des petites et moyennes industries et des petites et moyennes entreprises |
| FNE | Fonds national de l'emploi |
| FOGAPE | Fonds de garantie aux petites entreprises |
| FONADER | Fonds national de développement rural |
| GIC | Groupement d'initiatives communautaires |
| GICAM | Groupement Inter-Patronal du Cameroun |

| | |
|---------|---|
| GNT | Groupe national de travail |
| GREPME | Institut de recherche sur la petite et moyenne entreprise |
| IMF | Institution de Micro-Finance |
| MCC | Mutuelle communautaire de croissance |
| MITFUND | Micro Trust Fund |
| NTIC | Nouvelle technologie de l'information et de la communication |
| OAPI | Organisation africaine de la propriété intellectuelle |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| ONU | Organisation des Nations unies pour le développement industriel |
| ONG | Organisation non-gouvernementale |
| PE | Petite entreprise |
| PEGE | Pôle européen en gestion et économie |
| PE | Petite entreprise |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| SARL | Société anonyme à responsabilité limitée |
| SCAC | Service de coopération et d'action culturelle |
| SFI | Société financière internationale |
| TPE | Très petite entreprise |

Notes sur les auteurs

Emmanuel Kamdem : Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) en Sociologie, Université Lumière Lyon 2, France, 1996. Professeur titulaire de sociologie. Directeur de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun), depuis 1999 et Chef du Département de Gestion des ressources humaines au sein de cet établissement. Professeur invité dans plusieurs établissements universitaires nationaux et internationaux. Coordonnateur scientifique du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur le management interculturel, le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines. Il est l'auteur ou le co-auteur de plusieurs ouvrages et articles.

Raphaël Nkakleu : Doctorat en Sciences de gestion, Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2001. Chargé de cours en sciences de gestion au Département de Gestion des ressources humaines de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun). Professeur invité à la Faculté de Sciences économiques et de gestion de l'Université de Strasbourg (France). Membre du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur la stratégie managériale, le processus entrepreneurial, la gestion des petites et moyennes entreprises. Il est l'auteur de plusieurs publications.

Maurice Fouda Ongodo : Agrégation en Sciences de gestion (CAMES), 2009. Maître de Conférences en sciences de gestion au Département de Gestion des ressources humaines de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun). Vice-Doyen de la Faculté de Sciences économiques et de gestion appliquée (FSEGA) de l'Université de Douala (Cameroun). Professeur invité à la Faculté de Sciences économiques et de gestion de l'Université d'Angers (France). Membre du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur le management interculturel, les techniques quantitatives appliquées à la gestion. Il est l'auteur de plusieurs publications.

Altante Désirée Biboum : Doctorat en sciences de gestion, Université de Douala, Cameroun, 2008. Chargée de Cours au Département de Gestion Marketing de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun). Membre du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Formatrice et consultante en entreprise où elle conduit des projets de formation des femmes entrepreneures, dans le cadre de différents programmes nationaux et internationaux. Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur le marketing des services, l'entrepreneuriat féminin. Elle est l'auteure de plusieurs publications.

Rose Ikelle : Doctorat en Sociologie, Université de Yaoundé I, 2010. Chargée de Cours au Département de Gestion des ressources humaines de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun). Membre du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Formatrice et consultante en entreprise où elle conduit des projets de formation dans le cadre des organisations coopératives et associatives. Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur la sociologie de l'organisation, la gestion des ressources humaines. Elle est l'auteure de plusieurs publications.

Remerciements

Cet ouvrage a été produit dans le cadre d'un programme de recherche financé par le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) dont notre équipe camerounaise de recherche constitue un des Groupes nationaux de travail (GNT). Nous remercions très chaleureusement les dirigeants du CODESRIA pour avoir sélectionné notre projet de recherche en vue du financement. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nos remerciements s'adressent également à la Direction de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala, ainsi que du département de Gestion des ressources humaines de cet établissement, qui ont accepté de mettre à la disposition de l'équipe de recherche toutes les commodités et les facilités logistiques pour le déroulement de la recherche.

Nous tenons aussi à remercier les dirigeants et les collègues de l'équipe de recherche du Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA), ainsi que du Pôle européen de gestion et d'économie (PEGE) de la faculté de Sciences économiques et de gestion de l'Université Louis Pasteur de Strasbourg (France) où la rédaction de cet ouvrage a été finalisée en 2007 et 2008, lors des séjours du coordonnateur de l'ouvrage comme professeur invité dans cet établissement.

Le déroulement des enquêtes sur le terrain et l'exploitation des données statistiques ont été facilités par l'implication enthousiaste de plusieurs de nos étudiants que nous tenons également à remercier. Cette implication leur a permis de se familiariser avec les opportunités et les difficultés de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un projet de recherche universitaire, principalement orienté vers les milieux socioprofessionnels.

Nous ne saurions oublier de remercier tous les chefs d'entreprises, tous les opérateurs économiques et tous les dirigeants des organismes d'accompagnement entrepreneurial, principalement le Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM) et la Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat (CCIMA), chez qui nous sommes allés recueillir les informations pertinentes pour la réalisation de notre recherche et la rédaction de l'ouvrage qui en est issu.



Introduction

Objectif et problématique de la recherche

Bien que l'entrepreneur ait été au cœur de la recherche en entrepreneuriat, les approches jusqu'ici utilisées se sont limitées soit à l'approche par les « traits », soit à l'approche par les « faits », soit à la combinaison des deux approches. Or, si l'on reconnaît que l'entrepreneur est au centre du processus de création et du système de gestion des TPE (Ferrier 2002), l'analyse des profils d'entrepreneurs a très peu tenu compte de l'approche par les opportunités préconisée par Shane et Venkataraman (2000). Pourtant, la saisie des opportunités semble conditionner l'aptitude entrepreneuriale, c'est-à-dire la capacité de l'entrepreneur à conduire son projet d'entreprise jusqu'à la réalisation. Dans ces conditions, l'approche par les opportunités peut apporter un éclairage sur le rôle des diverses formes de réseaux mobilisés par les entrepreneurs sur la découverte et l'exploitation de nouvelles opportunités. Ce, d'autant plus que le propriétaire-dirigeant de la TPE/PE est souvent inséré dans son environnement social et y puise les ressources dont il a besoin pour mener à bien son projet et gérer son entreprise.

Dans la perspective de la saisie des opportunités, et en recourant à la théorie sociologique de Granovetter (1973, 1982) qui a mis en relief les réseaux à liens forts composés des amis ou des connaissances proches et ceux à liens faibles désignant les connaissances plus ou moins lointaines qu'on rencontre plus rarement, des études empiriques en gestion (Julien *et al.* 2002 ; Aydi 2003) ont montré que les PME ayant recours généralement aux réseaux à liens faibles bénéficient de nouvelles opportunités, par exemple en matière d'innovation (Julien *et al.* 2002), d'accès aux ressources informationnelles et d'amélioration de la performance (Aydi 2003), que celles en relation avec des réseaux à liens généralement forts, sans évidemment nier l'importance de ces derniers. Outre la pertinence des deux types de réseaux, Julien *et al.* (2002) révèlent que les réseaux d'information peuvent être à liens faibles ou forts. Provenant de différentes sources, ils servent à compléter les informations utiles issues des deux premiers réseaux pour soutenir le développement de l'entreprise.

Dans ces conditions, si l'on admet la dynamique des opportunités (Chelly 2004), on pourrait poser la question d'une relation congruente, complémentaire ou duale entre la nature du réseau et l'accès aux ressources, entre l'accès aux ressources et l'accompagnement entrepreneurial, entre l'accompagnement entrepreneurial et la performance des entreprises de petite dimension en phase de démarrage. Autrement dit, la question de la nature de cette relation soulève une autre question qui est celle du rôle de l'identité de l'entrepreneur, notamment africain, sur l'accès aux ressources externes et sur la performance des entreprises (Nkakleu 2001).

La plupart des auteurs ont appréhendé la réussite ou l'échec de l'entreprise sur des fondements unidimensionnels, comme le souligne Sammut (2001). Contrairement aux travaux antérieurs sur la performance de l'entreprise en phase de démarrage, nous souscrivons à l'approche de Sammut (2001) qui propose de relier la réussite de l'entreprise à la gestion des activités, de l'environnement, de l'organisation émergente, des ressources financières, et de la personnalité ou du comportement de l'entrepreneur. Cette approche rejoint celle de Cooper (1993), reprise par Saporta (1994:80), pour qui :

Analyser la performance des entreprises nouvellement créées revient alors à relativiser la traduction du succès par la pérennisation de l'entreprise et à étudier davantage les facteurs qui influencent la performance de ces entreprises en phase cruciale de démarrage.

Analyser la performance des entreprises nouvellement créées revient alors à étudier les interactions entre l'entrepreneur (la spécificité de son parcours) ; l'activité (notamment les situations sectorielles) ; l'organisation, l'environnement interne (climat social, etc.) et externe (conditions de concurrence au niveau du secteur d'appartenance de l'entreprise, contexte socioculturel, etc.) ; les ressources financières informelles et formelles ; les structures d'accompagnement entrepreneurial auxquelles il peut avoir accès. Cette dernière dimension de l'activité entrepreneuriale est au cœur de la présente étude.

Cet ouvrage est structuré en six chapitres.

Le premier chapitre porte un regard panoramique sur les pratiques courantes d'accompagnement entrepreneurial dans le monde et au Cameroun. Ce diagnostic préliminaire de l'existant nous semble nécessaire pour bien élucider les enjeux actuels de l'accompagnement entrepreneurial dans ce pays.

Le deuxième est dédié à la revue de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial. Il s'agit d'évaluer le rapport entre ce qui se pratique effectivement sur le terrain et ce qui se dit ou s'écrit dans les milieux de la recherche scientifique.

Le troisième présente une approche qualitative de l'identification et de l'exploration d'opportunités entrepreneuriales, avec une illustration empruntée au contexte camerounais.

Le quatrième présente une approche quantitative de la perception des structures d'accompagnement entrepreneurial, à partir des résultats de la recherche effectuée.

Le cinquième explore les fondements de l'émergence d'un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial, sur la base des résultats de l'enquête auprès des très petites et petites entreprises, ainsi que des structures d'accompagnement.

Le sixième s'intéresse à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies innovantes d'accompagnement des entrepreneurs camerounais, en suggérant quelques éléments de réponse aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

