

Pratiques d'accompagnement des entrepreneurs et la performance au démarrage des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal

Par

Raphaël Nkakleu
(Université de Douala, Douala, Cameroun)

Et
Bassirou Tidjani
(Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal)



RÉSUMÉ

Dans les tous les continents, plus de 60% des petites entreprises décèdent avant leur cinquième anniversaire (OCDE, 2001). L'insuffisance de ressources et de compétences des entrepreneurs notamment en contexte africain seraient entre autres causes de décès de ces entreprises, selon les études de Global Entrepreneurship Monitor (Reynolds et al, 2004). Pour y remédier, des études suggèrent l'accompagnement des entrepreneurs qui leur apporte ressources et compétences appropriées. Aussi, l'accompagnement dont il est question ici ne saurait se limiter à l'aspect quantitatif consistant à multiplier les structures d'accompagnement. Bien plus, l'accompagnement serait davantage qualitatif, ce d'autant plus qu'une étude récente relève que les petits entrepreneurs camerounais et sénégalais ont une perception négative des réponses apportées par les structures d'accompagnement à leurs demandes (Nkakleu et al, 2010).

Dans cette veine, l'étude de l'impact de l'accompagnement des entrepreneurs sur la performance de 496 petites et moyennes entreprises (PME) camerounaises et sénégalaises que nous avons mené, révèle que :

- i. Les entrepreneurs accompagnés développent des compétences entrepreneuriales, managériales et techniques ;
- ii. Les compétences managériales ont un impact plus fort sur la performance des entreprises en démarrage ;
- iii. Les compétences managériales déterminent à la fois la performance commerciale et la performance managériale ;
- iv. Les compétences techniques déterminent exclusivement la performance commerciale ;
- v. Les structures formelles transfèrent davantage les compétences entrepreneuriales, managériales et techniques aux entrepreneurs que les structures informelles ;
- vi. Les hommes ont davantage recours aux structures formelles d'accompagnement que les femmes entrepreneurs.

Ces résultats suggèrent l'orientation des structures d'accompagnement vers le développement des compétences managériales des entrepreneurs pour leur permettre d'améliorer considérablement la performance et la pérennité de leurs entreprises. Pour ce faire, des actions de sensibilisation des parties prenantes (structures d'accompagnement, structures étatiques, entrepreneurs) sur la portée des compétences des entrepreneurs sont susceptibles d'apporter une réponse efficace à la demande politique et sociale en matière de promotion et de développement de l'entrepreneuriat au Cameroun et au Sénégal.

SIEGE SOCIAL

TrustAfrica
Lot 87, Sacré Coeur 3
Pyrotechnie x VDN
BP 45435
Dakar-Fann, Senegal

T +221 33 869 46 86
F +221 33 824 15 67
E info@trustafrica.org
W www.trustafrica.org

Le Fonds de Recherche sur le Climat d' Investissement et l'Environnement des Affaires (CIEA) est une initiative conjointe de TrustAfrica et du CRDI.

INTRODUCTION

Depuis les années d'indépendance, les Etats africains, en particulier les gouvernements camerounais et sénégalais, apportent leur soutien à la promotion de l'entrepreneuriat. Ce soutien s'est renforcé par la présence des organismes informels d'appui à la création d'entreprise, des structures formelles étatiques d'accompagnement à la création et au développement des entreprises. Toutefois, il apparaît que le taux de mortalité des petites entreprises créées reste élevé ; puisque plus de 60% des petites entreprises opérationnelles ne dépassent pas leur quatrième anniversaire (OCDE, 2001). Parmi les facteurs explicatifs de cet échec, il est souvent souligné les contraintes que subissent les entreprises, mais surtout l'insuffisance de ressources et de compétences (Reynolds et al, 2004) indispensables pour rendre opérationnelles les entreprises, et assurer une gestion efficace. En contexte africain, cette problématique de gestion et de pérennité des petites entreprises reste prégnante d'autant plus que l'essentiel des petites entreprises se trouvent dans le secteur informel. Il devient alors urgent de mener des études visant à identifier, à défaut à proposer des instruments et dispositifs appropriés permettant d'assurer le développement des petites entreprises formelles au Cameroun et au Sénégal. Pour ce faire, l'accompagnement s'avère une stratégie pertinente pour combler l'insuffisance des ressources et des compétences observées chez les petits entrepreneurs, notamment camerounais et sénégalais (Rapports Doing Business de la Banque Mondiale ; Rapport HCCI du Premier Ministère français, 2008 ; Kamdem et al. 2011).

L'accompagnement est un levier de développement des entreprises puisqu'il met en « relation d'aide » l'accompagnant et l'accompagné, le premier apportant au second les informations utiles dans le déploiement du processus entrepreneurial ; mais aussi transférant les connaissances et compétences indispensables pour favoriser la gestion efficace des petites entreprises (Cullière, 2003) en particulier en phase de démarrage (Sammut, 2001). 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) ⁽¹⁾. Dans cette perspective, l'accompagnement ne saurait se limiter à l'aspect quantitatif consistant à multiplier les structures d'accompagnement. Bien plus, l'accompagnement serait davantage qualitatif, ce d'autant plus qu'une étude récente relève que les petits entrepreneurs camerounais et sénégalais ont une perception négative des réponses apportées par les structures d'accompagnement à leurs demandes (Nkakleu et al, 2010). En effet, dans les pays développés, les petites entreprises ont pu assurer leur pérennité grâce à un double accompagnement : quantitatif (multiplication des structures d'accompagnement) et qualitatif (apport de ressources et transfert des compétences aux entrepreneurs). Cette orientation de l'accompagnement pose le problème des petites et moyennes entreprises au Cameroun et au Sénégal. Faut-il se limiter à l'approche quantitative de l'accompagnement ? Faut-il orienter l'accompagnement vers l'approche qualitative ?

Les entrepreneurs sont confrontés à l'insuffisance de structures d'accompagnement et aux difficultés d'accès aux ressources.

Où combiner les deux approches quantitative et qualitative de l'accompagnement pour améliorer la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises ? Cet ensemble de questions trouve leur pertinence dans la mesure où les entrepreneurs sont confrontés à l'insuffisance de structures d'accompagnement et aux difficultés d'accès aux ressources. En se limitant aux structures existantes, observe-t-on des différences de performances des petites entreprises en phase de démarrage suivant le contexte et les dispositifs d'appui existants ? Quelles pratiques devraient-elles privilégier pour permettre aux entrepreneurs d'améliorer la performance des entreprises ?

Partant de ce questionnement, nous voulons montrer que les structures d'accompagnement apportent de manière différenciée des ressources et compétences aux entrepreneurs ; et que

⁽¹⁾ 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.

précisément les compétences déterminent la performance commerciale et managériale des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en démarrage.

Les entrepreneurs diplômés sollicitent davantage les structures formelles que les non diplômés.

MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à cet ensemble de questions, nous avons adopté une approche méthodologique comportant trois phases : la première a consisté à mener une étude qualitative auprès de quelques entrepreneurs et professionnels de l'accompagnement camerounais et sénégalais avec pour finalité d'identifier les pratiques du point de vue des deux parties et de souligner des dissonances. La relation d'accompagnement étant une relation de services où chaque partie doit en tirer profit (pour l'entrepreneur, disposer de ressources et de compétences ; pour le professionnel de l'accompagnement, contribuer au développement et à la pérennité d'une entreprise créatrice de richesses).

La deuxième phase a consisté à mener une étude quantitative par l'administration d'un questionnaire (comportant trois parties : caractéristiques de l'accompagnement ; caractéristiques de la performance de l'entreprise au démarrage ; signalétique) auprès d'un échantillon de 496 petites entreprises camerounaises (dans les villes de Douala et Yaoundé) et sénégalaises (dans les villes de Dakar et Saint-Louis). Enfin dans la troisième phase, partant des résultats de l'étude quantitative, nous avons réinterrogé les structures d'accompagnement ayant suivi les entreprises réputées performantes à l'issue de l'accompagnement ; l'objectif de cette troisième phase étant de décrire de façon précise les dispositifs d'accompagnement adossés au profil des petites entreprises performantes ayant bénéficié de l'accompagnement.

RÉSULTATS ET CONCLUSIONS

La recherche que nous avons menée auprès des petits entrepreneurs camerounais et sénégalais sur leur perception des pratiques d'accompagnement et les relations possibles avec la performance commerciale et managériale a abouti à quatre principaux résultats.

Premièrement, les entrepreneurs camerounais et sénégalais sollicitent différemment l'intervention des structures d'accompagnement suivant leur niveau d'éducation et le genre. Ainsi les entrepreneurs diplômés sollicitent davantage les structures formelles que les non diplômés. Par ailleurs, les femmes entrepreneurs sollicitent moins les structures formelles. De manière générale, les entrepreneurs ont tendance à avoir recours aux structures formelles d'accompagnement au fil de l'évolution de leurs entreprises marquée par le passage de la création au démarrage. Il apparaît en contexte camerounais une forte prégnance des structures tant formelles qu'informelles dans l'accompagnement des entrepreneurs ; à l'opposé du contexte sénégalais où les entrepreneurs ont davantage recours aux structures formelles. Les structures d'accompagnement offrent des prestations de nature différente aux entrepreneurs suivant les phases création et démarrage de l'entreprise : durant la phase création de l'entreprise, les structures informelles ont tendance à apporter des ressources financières, matérielles ou humaines, à trouver des marchés aux entrepreneurs. Outre ces prestations, les structures formelles aident les entrepreneurs à monter le plan d'affaires qui est un document indispensable pour la demande de financement bancaire. La phase démarrage quant à elle, est marquée par un accompagnement spécifique, focalisé sur la gestion de l'entreprise opérationnelle : les entrepreneurs camerounais et sénégalais enquêtés sont ainsi formés et acquièrent des compétences leur permettant d'appliquer les outils de gestion des entreprises.

Deuxièmement, les compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais étudiés sont composées de trois types réputées « pertinentes » dans la création et la gestion des entreprises : il s'agit des compétences entrepreneuriales (capacité à mobiliser les ressources notamment) souvent

utiles lors de la création d'entreprise ; les compétences managériales (capacité à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités et le personnel) et technico-fonctionnelles (capacité à gérer efficacement le métier de l'entreprise ainsi que l'entreprise elle-même) qui interviennent davantage dans le cadre de la gestion de l'entreprise durant la phase démarrage. Les structures formelles contribuent plus que les structures informelles d'accompagnement dans le transfert des compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles. De ces trois composantes, il apparaît que les compétences managériales contribuent le plus dans la formation des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais.

Troisièmement, les compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais déterminent la performance commerciale (par exemple le niveau du chiffre d'affaires par rapport à la concurrence) et managériale (par exemple le respect des délais de remboursement des prêts). Les petites entreprises les plus performantes sont celles dirigées par des entrepreneurs possédant les compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles ; autrement dit celles ayant bénéficié de l'accompagnement des structures formelles. Ces trois compétences influencent différemment la performance commerciale et managériale :

- i. Alors que les trois compétences entrepreneuriales, managériales et techniques contribuent à l'amélioration de la performance commerciale, les seules compétences entrepreneuriales ne déterminent aucunement la performance commerciale et managériale ;
- ii. les compétences managériales ont un impact beaucoup plus fort sur la performance commerciale que les compétences entrepreneuriales et techniques des entrepreneurs camerounais et sénégalais ;
- iii. les compétences managériales influencent à la fois la performance commerciale et la performance managériale tandis que les compétences techniques n'influencent que la performance commerciale.

Quatrièmement, les entreprises les plus performantes ont bénéficié d'un accompagnement spécifique par des structures formelles. La spécificité tient au fait que l'accompagnement s'est fait dans la durée sans interruption : le

porteur de projet a été soutenu dès la phase création qui s'est poursuivie lorsque l'entreprise est devenue opérationnelle ; ainsi l'entrepreneur a pu acquérir toutes les composantes des compétences indispensables pour concrétiser le projet d'entreprise et rendre l'entreprise opérationnelle performante. Outre la participation à la formation des compétences des entrepreneurs, l'accompagnement performant se caractérise par son inscription dans une relation non « d'aide » mais de services, c'est-à-dire de partenariat, qui aboutit sur une relation « gagnant-gagnant ». L'accompagnement performant prend ainsi en compte la double relation technique et psychologique : la relation technique se matérialise par le transfert de compétences et la formation à la maîtrise des outils de gestion ; la relation psychologique se situe sur le plan de la gestion des émotions de l'entrepreneur, la prise en compte de ses angoisses et l'aide appropriée.

Les compétences managériales contribuent le plus dans la formation des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais.

Les résultats de l'analyse des pratiques d'accompagnement sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises en phase de démarrage conduisent aux conclusions suivantes :

- i. Les structures informelles jouent un rôle important dans le processus entrepreneurial, en particulier lors de la phase création de l'entreprise où l'entrepreneur est préoccupé par la transformation de son projet d'entreprendre en projet d'entreprise ; et ce dernier en entreprise opérationnelle. Aussi pouvons-nous expliquer l'absence de liens entre les compétences entrepreneuriales et la performance de l'entreprise opérationnelle.
- ii. les structures formelles jouent un double rôle : elles contribuent à la formation des compétences des entrepreneurs en même temps qu'elles les accompagnent dans la gestion de leurs entreprises. C'est ainsi que les compétences managériales et techniques des entrepreneurs constituent des leviers de performance commerciale et managériales dans les contextes camerounais et sénégalais. En outre l'accompagnement performant se caractérise par l'accompagnement à la fois technique et psychologique des entrepreneurs camerounais et sénégalais.

IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats de l'étude des pratiques d'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal viennent ainsi renforcer les conclusions des rapports successifs « Doing Business » de la Banque Mondiale qui soulignent, l'urgence de l'amélioration du climat d'investissement et des affaires dans les pays africains subsahariens en particulier camerounais et sénégalais. En effet, l'identification de liens significatifs entre les compétences techniques, managériales et entrepreneuriales et la performance commerciale et managériale suggère des implications managériales (i), en termes de politiques publiques de promotion et de développement de l'entrepreneuriat (ii) et, de politique d'enseignement de l'entrepreneuriat (iii).

i. Le rôle déterminant des compétences managériales dans l'amélioration de la performance devrait amener les entrepreneurs à renforcer leurs compétences, seul gage de pérennité de leurs entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Nonobstant les contraintes qui pèsent sur l'entrepreneuriat africain, les structures formelles d'accompagnement sont incontournables dans la formation des compétences des entrepreneurs car, elles transfèrent à travers des processus d'apprentissage, des compétences indispensables dans la gestion efficace des entreprises lors de la phase démarrage. En particulier, les compétences managériales sont des compétences critiques parce que contribuant à la fois à l'amélioration de la performance commerciale et managériale. Par conséquent, les entrepreneurs dirigeants de petites entreprises doivent nécessairement les acquérir ou les renforcer pour espérer rendre leurs entreprises plus compétitives.

ii. Vu les différentes expériences couronnées d'échecs des politiques de soutien à la création des entreprises notamment au Cameroun, les implications en termes de politique de promotion de l'entrepreneuriat se situent à deux niveaux : le premier porte sur l'institutionnalisation des structures informelles et formelles dans la mesure où elles apportent des ressources,

bien que différenciées, aux entrepreneurs. L'approche quantitative de l'accompagnement reste pertinente, ce d'autant plus qu'en Afrique le secteur informel est le plus grand bassin de création d'entreprises et d'emplois ; cette approche suggère la multiplication des structures d'accompagnement. Dans les contextes camerounais et sénégalais, la politique de multiplication des structures d'accompagnement permettrait de développer l'entrepreneuriat des jeunes, des femmes ou rural qui constitue le maillon faible du capitalisme africain. Le deuxième niveau porte sur l'approche qualitative de l'accompagnement : accompagner ne saurait se réduire à multiplier des structures dédiées, il s'agit surtout de placer l'accompagnement dans le cadre de la relation de services où chaque partie prenante doit en tirer profit. De ce fait, la qualité de l'accompagnement est au centre de la formation des compétences des entrepreneurs et donc de l'amélioration de la performance de leurs entreprises. En d'autres termes, la performance des structures d'accompagnement constitue un autre enjeu dans la politique de promotion de l'entrepreneuriat au Cameroun et au Sénégal dans la mesure où il s'agit d'identifier les structures d'accompagnement susceptibles de faciliter le transfert des compétences et de participer efficacement au développement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises.

iii. L'enseignement de l'entrepreneuriat ainsi que la recherche dans ce domaine restent pauvres en Afrique Centrale et de l'Ouest. Face à la demande politique et sociale de plus en plus pressante, les implications des résultats de cette recherche invitent également à une réorientation de la politique de l'enseignement de l'entrepreneuriat. Il est apparu que les entrepreneurs sont de plus en plus diplômés ; dans ces conditions, l'introduction de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les établissements scolaires et universitaires participerait à la formation des compétences de futurs entrepreneurs que sont les jeunes qui très tôt, s'approprieraient les motivations entrepreneuriales et s'investiraient dans l'aventure entrepreneuriale. Il serait alors question pour les différentes institutions, de concevoir des programmes de formation à l'entrepreneuriat orientés vers le développement de l'esprit d'entreprise chez les jeunes.

Sur la base de ces implications, nous formulons quelques recommandations aux acteurs clés de la promotion et du développement de l'entrepreneuriat au Cameroun et au Sénégal : (i) l'Etat et ses démembrements ; (ii) les structures d'accompagnement et (iii) les entrepreneurs actifs ou potentiels.

i. Contrairement au Sénégal où l'Etat a créé un ministère en charge de l'entrepreneuriat féminin, l'Etat camerounais a créé un ministère en charge des PME, de l'artisanat et de l'économie sociale. La politique de décentralisation en cours devrait conférer aux organisations décentralisées le pilotage des politiques de développement de l'entrepreneuriat. Ceci passe par l'organisation des états généraux de l'entrepreneuriat pour redéfinir de nouvelles politiques en matière de développement de l'entrepreneuriat. Ce cadre permettrait de faire un état des lieux et d'envisager des perspectives de renforcement de

l'entrepreneuriat, des capacités des acteurs clés.

ii. Les organismes en charge de l'accompagnement des entrepreneurs sont multiples et échangent peu entre eux. L'accompagnement performant suppose la mise en réseaux des structures d'accompagnement voire la mutualisation des ressources. Dans cette perspective, les structures pourraient fabriquer des mallettes pédagogiques pour mieux accompagner les entrepreneurs et faciliter leur apprentissage. Ceci permettrait de répondre plus efficacement aux besoins spécifiques et attentes des porteurs de projets et des entrepreneurs.

iii. Les entrepreneurs pourraient se constituer également en réseaux d'entrepreneurs, cadre d'échanges des expériences et pratiques professionnelles, de mutualisation des ressources et cadre d'élaboration des propositions visant la valorisation de leurs métiers.

RÉFÉRENCES

Borges, C., Fillion, L.J., Simard, G. (2007), *Créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation*, Actes du 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke (Canada).

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, 12ème 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.

Kamdem, E., Nkakleu, R., FoudaOngodo, 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.

Nkakleu, R., Tidjani, B., Biboum, A.D., Ndiaye, A., Simen, S., Fatou, D., Yamb, B. (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*, Actes CIFEPME, Bordeaux.

OCDE (2001), *Encourager les jeunes à entreprendre*. Paris, OCDE.

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.

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.