Revue Internationale du Chercheur

ISSN: 2726-5889

Volume 3 : Numéro 4

Accompagnement entrepreneurial et performance des PME en environnement global : une analyse exploratoire en contexte camerounais

Entrepreneurial support and SMEs performance in a global environment : an exploratory analysis in the cameroonian context

BIKOAH Robert
Enseignant-Chercheur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université de Yaoundé 2-Soa, Cameroun
robbikoah@yahoo.fr

OLINGA Barthélémy,
Enseignant-Chercheur**,**
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG),
Université de Yaoundé 2-Soa, Cameroun
bartolinga@yahoo.fr

DJOUNANG TONGUEN Rostand
Doctorant
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université de Yaoundé 2-Soa, Cameroun
djounangrostand@gmail.com

Date de soumission : 03/10/2022

Date d'acceptation : 17/12/2022

Pour citer cet article :

BIKOAH R. & al. (2022) « Accompagnement entrepreneurial et performance des PME en environnement global : une analyse exploratoire en contexte camerounais », Revue Internationale du Chercheur « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 475 – 502

Résumé

L'objectif central de cet article est d'évaluer l'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des PME agissant dans un contexte global. Singulièrement, il explore les comportements des entrepreneurs-dirigeants de PME camerounaises opérant largement dans les secteurs agroindustriels et des services et qui sont par ailleurs en situation de doute ou d'échec entrepreneurial. Lors même que ce front de recherches serait en phase embryonnaire, voire négligée dans notre contexte, il se dessine qu'il joue un rôle crucial dans la réussite de plusieurs projets entrepreneuriaux. En ce sens, nous avons mené une étude exploratoire fondée sur une démarche qualitative entre Janvier et Juillet 2022 auprès d'un échantillon de 46 PME ayant bénéficié effectivement d'un accompagnement. Très clairement, les principaux résultats montrent que certaines pratiques de l'accompagnement qui semblent quelque peu émerger en l'occurrence le coaching et le mentorat, et bien qu'elles ne soient pas exclusives, alimentent favorablement la performance des PME observées. Finalement, ce résultat permet de suggérer finalement que l'identification et surtout la saisie d'opportunités d'affaires, dans un contexte de doute entrepreneurial, devrait être reconstruite en s'engageant dans une dynamique globale d'accompagnement ; gage d'une performance entrepreneuriale honorable.

Mots clés : Accompagnement entrepreneurial ; doute entrepreneurial ; échec entrepreneurial ; Performance; PME

Abstract

The main objective of this paper is to assess the influence of entrepreneurial support on the performance of SMEs operating in a global context. Specifically, it explores the behaviour of entrepreneur-managers of cameroonian SMEs operating largely, in the agro-industrial and service sectors who are otherwise in a situation of entrepreneurial doubt or failure. Even though this research front is in its infancy, or even neglected in our context, it is clear that it plays a crucial role in the success of several entrepreneurial projects. In this sense, we conducted an exploratory study based on a qualitative approach between January and July 2022 with a sample of 46 SMEs that had actually received support. Clearly, the main results show that certain support practices that seem to be emerging, namely coaching and mentoring, although not exclusive, favourably influence the performance of the SMEs observed. Finally, this result allows us to suggest that the identification and especially the seizure of business opportunities, in a context of entrepreneurial doubt, should be rebuilt by engaging in a global dynamic of accompaniment; a guarantee of an honorable entrepreneurial performance.

Key words: Entrepreneurial support; entrepreneurial doubt; entrepreneurial failure performance; SMEs

Introduction

La multiplication des programmes de promotion de l'entrepreneuriat et surtout la diversité des pratiques de l'accompagnement constituent aujourd'hui un déterminant clé de la survie à long terme des petites et moyennes entreprises. En effet, le passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale fondée sur l'innovation témoigne bien de l'intérêt et de l'engouement que suscite aujourd'hui l'accompagnement entrepreneurial dans de nombreux travaux (Messeghem, et al., 2013 ; Chabaud, et al., 2010). Depuis les idées fondatrices de Schumpeter (1929, cité par Shane & Venkataraman, 2000) considérant que l'activité entrepreneuriale favorise l'émergence et le développement de nouvelles opportunités non encore connues dans l'environnement économique, cette mutation a enregistré au fil des ans, des transformations majeures portées par la dynamique d'une culture « start-up » faisant de l'entrepreneuriat une discipline aux avenues prometteuses (Messeghem, et al., 2020).

L'accompagnement entrepreneurial qui est défini selon Schmitt et al. (2015) comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, vise à mettre en place un environnement sécurisé pour les entrepreneurs leur permettant de développer des compétences utiles à la concrétisation de leurs projets. Il joue donc un rôle clé dans la mobilisation et l'accès aux ressources et contribue non seulement à l'atteinte du processus d'innovation mais aussi et surtout à la réduction de l'échec entrepreneurial (Saleh, 2020). Au-delà de l'émergence d'une véritable « industrie » de l'accompagnement, marquée entre autres par une multiplicité d'acteurs, de structures et des formes singulièrement différentes, on a vu se propager au fil du temps, une idée largement admise, considérant l'accompagnement entrepreneurial comme le socle indispensable du succès des entreprises bénéficiant de ces différents dispositifs (Cloutier, et al., 2014). En clair, bien que pour Degeorge (2017), l'état actuel des connaissances en la matière ne permet pas de dégager les caractéristiques communes de l'accompagnement susceptibles d'avoir un impact sur la réussite des entreprises, se tisse en filigrane, la problématique centrale de ce qui fonde une relation d'accompagnement réussie (Lkhoumsi & Belgaid, 2020). Par conséquent, il semble nécessaire, comme le soulignent Maus & Sammut (2017), de se doter des structures adaptées aux spécificités des acteurs de l'accompagnement.

A divers égards, la vaste littérature en entrepreneuriat renseigne bien d'une part, que l'industrie de l'accompagnement se caractérise aujourd'hui par une grande diversité des dispositifs. D'autre part, bien que le processus entrepreneurial soit au premier plan intentionnel (Fayolle &

Linan, 2015) et souffre de diverses carences, il se dégage de plus en plus que cette discipline soit considérée comme un domaine en perpétuelle construction (Théodoraki & Messeghem, 2015). Synthétiquement, et au-delà de cette idée, qui apparaît davantage comme l'un des chantiers favorables à la consolidation des « *tissus locaux* » de PME vivants et créateurs d'emplois, la lancinante préoccupation de la mesure des performances de ces dispositifs se pose de plus en plus au sein de la communauté des chercheurs. Par conséquent, s'il existe un certain nombre de contributions exaltant les relations entre accompagnement entrepreneurial et performance (Pluchart, 2014 ; Catanzaro, et al., 2016), il faut souligner que les mesures de la performance des structures d'accompagnement en elles-mêmes, restent au fond, difficiles à réaliser (Paturel & Maalel, 2016). Pourtant, même si appréhender la performance des structures d'accompagnement est, de longue date, au cœur de la préoccupation dans la sphère entrepreneuriale, une telle problématique demeure d'actualité aujourd'hui au regard notamment de quelques investigations récentes (Jaouen, 2022 ; Hentic-Giliberto & Berger-Douce, 2017). Face à cette multiplicité de recherches qui ont marqué le champ de l'entrepreneuriat, il est paradoxalement alarmant de constater que peu d'entre elles restent embryonnaires en contexte de pays en développement (Tessier-Dargent & Fayolle, 2016). En ce qui concerne spécifiquement le Cameroun, au moment où le taux d'échec de certaines PME du pays mal ou non accompagnées franchit à ce jour la barre des 60% environ (INS, 2021 ; Ondoua Biwolé, 2017) et que s'articulent de plus en plus les discours des politiques publiques tentant d'offrir à l'avenir au champ de l'entrepreneuriat de nouvelles perspectives, il devient urgent de réévaluer les structures d'accompagnement à travers leur impact sur le processus de construction de la performance dans les PME camerounaises. L'idée sous-jacente consistant alors à tenter de consolider le chemin balisé jusqu'ici par les pouvoirs publics et d'offrir aux PME de meilleures chances de survie. Dès lors, la question centrale qui structure cet article peut s'énoncer comme suit : ***Quelle est l'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des PME camerounaises en contexte global ?*** Pour tenter de répondre à cette interrogation, notre argumentaire est structuré en trois parties essentiellement. D'abord, la première partie développe le cadre théorique et conceptuel de la recherche en soulignant le rôle de l'accompagnement entrepreneurial dans l'amélioration de la performance. Ensuite, le cadre méthodologique de l'étude est exposé dans la deuxième partie. Enfin, la troisième partie quant à elle présente et discute des résultats d'ensemble.

1. Revue de la littérature

Incontestablement, le champ de l'entrepreneuriat a connu depuis quelques décades, une extension considérable et l'on a vu, au fil du temps, apparaître de nouveaux vocables suscitant de multiples controverses. Fort de ce constat, il nous semble indispensable dans cette recherche, qui porte sur le lien entre l'accompagnement entrepreneurial et la performance organisationnelle, de commencer par stabiliser ces deux concepts.

1.1. Accompagnement entrepreneurial et performance : définitions et caractérisations

Dans un éditorial de la revue *Gestion 2000*, essentiellement consacré à la thématique de l'accompagnement entrepreneurial, Chabaud et al. (2010) soulignent que la recherche sur cette question est passée rapidement, au cours des vingt dernières années, d'un statut anecdotique à celui d'un axe de recherche bien élaboré, aux acceptions et aux perspectives multiples.

1.1.1. Quelques acceptions usuelles de la notion d'accompagnement

A en croire Berger-Douce (2006, cité par Messeghem, et al., 2013), l'accompagnement entrepreneurial est un concept multiforme possédant plusieurs visages et se trouve à la croisée des chemins de différentes approches managériales. Pour Pluchart (2013), l'accompagnement entrepreneurial recouvre un ensemble de relations ou de médiations, inscrites dans le temps et l'espace, visant à apporter les ressources (matérielles) et les connaissances nécessaires au créateur ou repreneur d'entreprises. Selon Messeghem et al. (2020), il y a accompagnement entrepreneurial à partir du moment où les entrepreneurs intègrent les structures d'accompagnement pour augmenter leur réputation. Être accompagné permet donc d'élargir son réseau, d'améliorer ses capacités cognitives ou de construire une forme de légitimité qui favorise l'accès aux ressources stratégiques (Bakkali, et al., 2010). Dokou (2018), quant à lui, considère l'accompagnement entrepreneurial comme une dynamique du partage de connaissances et de pratique de créativité susceptibles d'aboutir à l'innovation entrepreneuriale. Une telle logique d'action, s'inscrit dans l'ambition de mettre en place un processus d'apprentissage individualisé orienté vers la construction d'un management innovant. Bayad et al., (2010), selon trois dimensions, étudient l'accompagnement entrepreneurial par le processus dynamique de diffusion des connaissances de l'accompagnant et de démarche d'apprentissage accessible pour l'acteur accompagné. D'abord, la *dimension structurelle* qui explique comment la configuration de l'accompagnement facilite l'accès à des informations sur les opportunités

entrepreneuriales et augmente les chances de réussite de l'entrepreneur accompagné. Ensuite, *la dimension relationnelle* qui montre comment la qualité des relations sociales de nature différente facilite l'accès des entrepreneurs à des informations précises sur les partenaires potentiels. Enfin, *la dimension cognitive* qui permet de faciliter les échanges et le partage d'avis et de conseils. Elle inclut une vision partagée et induit une cohésion nécessaire à la réussite. Les travaux de Cullière (2005) sont assez proches de ceux qui précèdent puisqu'ils mettent en « relation d'aide » l'accompagnant et l'accompagné. Le premier apportant au second des informations nécessaires et utiles dans le déploiement du processus entrepreneurial, mais aussi transférant les connaissances et compétences indispensables pour favoriser une gestion efficace des PME en phase de démarrage. Cette réflexion stratégique de l'accompagnement fondée sur le partage et l'accès à l'information, au travers d'apprentissages divers, des connaissances techniques et commerciales, tend à s'enrichir aujourd'hui lorsqu'elle est greffée d'un accompagnement « pertinent » qui s'inscrit, comme le soulignent Nakara & Fayolle (2012), dans une logique morale ou psychologique.

Par ailleurs, bien qu'il semble se dessiner une certaine tendance à la standardisation dans les méthodes d'accompagnement (Messeghem, et al., 2010), la plupart des recherches s'accordent à considérer la variété des structures et des modes d'appui comme une des caractéristiques fortes de l'accompagnement entrepreneurial, intégrant notamment les notions de singularité des acteurs. Au-delà de ces considérations, il faudrait garder à l'esprit que le plus essentiel pour les PME consiste à mieux comprendre les enjeux d'une telle dynamique qui exige, dans un contexte mutant, de consolider davantage leur performance.

1.1.2. La performance dans les PME : quel sens retenir ?

Quel que soit le champ disciplinaire, la performance est une notion aux multiples visages dont l'abondance des travaux traduit le caractère polysémique du concept. En sciences de gestion spécifiquement, la performance est l'un des concepts les plus complexes et les plus difficiles à définir et donc source de conflit entre les différentes parties prenantes (Saint Pierre & Cadieux, 2011).

Bourguignon (1996) définit la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Il précise que la définition de la performance s'articule autour de trois sens primaires essentiellement. D'abord, *la performance-*

succès qui contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel qui représente la réussite du point de vue de l'observateur. Ensuite, *la performance-résultat* qui indique l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jument de valeur. Enfin, *la performance-action* qui a trait à la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité. Pour Issor (2017), synthétiquement, la performance désigne le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées. Selon Sogbossi Bocco (2010), la performance représente le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. De leur côté, St -Pierre et al. (2013) considèrent que la performance peut être à la fois fonctionnelle et générale en ce sens qu'elle résulte d'une synergie entre les différentes décisions prises par les dirigeants (choix de la stratégie, ressources utilisées…) et les résultats obtenus. Kalika (1988) définit la performance comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique ».

Historiquement, la performance a été définie suivant une vision exclusivement financière, sous-estimant les éléments immatériels. Toutefois, cette conception unidimensionnelle traditionnelle est aujourd'hui remise en cause au profit d'une vision tridimensionnelle. Vu sous cet angle, Bessire (1999) souligne que la performance peut être appréhendée tant du point de vue opérationnel/stratégique, que concurrentiel/organisationnel. Alors que la performance opérationnelle est à court terme, la performance stratégique quant à elle s'inscrit dans une perspective de long terme et est garante de la pérennité de l'entreprise. De son côté, la performance concurrentielle repose sur la logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend non seulement de la nature des systèmes concurrentiels mais aussi du degré de rivalité entre les forces en présence. Relativement à la performance organisationnelle, celle-ci porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle. Elle s'appréhende donc comme la façon dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la manière dont elle parvient à les réaliser. Marion et al. (2012) définissent la performance en distinguant quatre principes fondamentaux. D'abord, *l'efficacité* qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats à ces derniers. Ensuite, *l'efficience* qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés. Egalement *la cohérence* qui traduit l'harmonie des composants de base de

l'organisation pour mesurer la performance en rapportant les objectifs aux moyens. Enfin, *la pertinence* qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement et permet d'évaluer la performance sous l'angle de la stratégie déployée. Pigé (2015) associe la performance à l'idée de tension ou de contrainte. Il s'agit de faire mieux, plus ou davantage.

Finalement, comme le souligne Pesqueux (2004, p. 7), la performance peut être considérée comme un « mot attrape tout » au regard de sa capacité à fédérer plusieurs significations (économique, financière, sociale, sociétale ou environnementale, organisationnelle, concurrentielle, etc.). Dans le cadre de cet article, le modèle de performance retenu est du type global en référence à l'approche de Saulquin & Schier (2007). La performance globale désigne donc dans ce cadre la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. Cette performance, perçue sous ses deux dimensions fondamentales (économique et socio-environnementale), est appréhendée par l'agrégation des indicateurs financiers et non financiers. Toutefois, dans la mesure où les travaux sur l'impact environnemental restent embryonnaires dans le contexte camerounais, nous nous appesantirons davantage sur trois volets (économique, social et organisationnel). Ce choix se justifie par le fait qu'une telle performance permet de prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Pour progresser, on peut se demander dans quelles mesures l'accompagnement entrepreneurial contribue-t-il à l'atteinte de la performance globale des PME ?

1.2. L'accompagnement entrepreneurial comme levier de la performance ?

Comme nous l'avons déjà souligné plus avant, l'accompagnement entrepreneurial qui est défini selon Schmitt (2016) comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, vise à mettre en place un environnement sécurisé pour les entrepreneurs leur permettant de développer des compétences utiles à la concrétisation de leurs projets. Sur le plan empirique, de nombreuses contributions soutiennent que la relation d'accompagnement est déterminante pour garantir la performance des entreprises et permet au « créateur-démarreur » d'augmenter la probabilité de succès de son entreprise naissante ou en phase « *repreneuriale* » (Boumedjaoud & Messeghem, 2020 ; Philippart 2017). St-Jean & Jacquemin (2012) ont étudié l'impact du mentorat sur la réduction du doute entrepreneurial. L'échantillon est constitué de 362 entrepreneurs mentorés

du réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship au Québec. Les résultats confirment d'abord la présence de moment de doute chez les entrepreneurs puis montrent ensuite que le mentorat contribue de façon très significative à réduire le doute chez le mentoré et constitue un levier déterminant de la performance des entreprises. De leur côté, Nakara & Fayolle (2012), ont examiné l'adéquation entre les pratiques actuelles de l'accompagnement et les besoins des entrepreneurs. Par la méthode des récits de vie, l'étude qualitative exploratoire montre d'une part, l'importance des réseaux familiaux d'accompagnement en tant que condition nécessaire pour sortir de la « *réticence entrepreneuriale* » et d'autre part, l'importance de la relation de confiance entre les accompagnateurs et certains entrepreneurs psychologiquement affaiblis. Comme le notent Schmitt et al. (2015), l'entrepreneuriat étant un processus par nature risqué, la performance ou le succès du processus initié par les entrepreneurs dépend de plusieurs facteurs, notamment l'appui en matière de développement du capital humain. Dans cette veine, Pluchart (2014), à travers l'analyse comparée des trajectoires suivies par 37 projets de créations de TME accompagnées par une pépinière d'entreprises d'Ile de France, étudie l'évolution des différentes ressources apportées aux créateurs d'entreprise par les réseaux d'accompagnement et leurs effets sur la pérennité des entreprises accompagnées. Les résultats de la recherche révèlent dans un premier temps que le réseau se densifie nettement lors du lancement de l'entreprise, puis se contracte et se stabilise. Ce mouvement s'explique notamment par les démarches obligatoires à toute création d'entreprise et par le recours tardif à l'accompagnement de certains créateurs. L'enquête révèle dans un second temps que les créations collectives – associant plusieurs partenaires – font appel à des réseaux plus denses que les créations individuelles. Un résultat confirmé partiellement par Grossetti & Barthe (2010) qui spécifient que le soutien de personnes haut placées augmente les chances de succès des entrepreneurs, puisque cela leur facilite l'accès aux financements externes. En un mot pour ces auteurs, l'accompagnement favorise la pérennité et améliore la performance des entreprises. Ils recommandent par conséquent aux entrepreneurs de s'entourer de personnes ressources ou à défaut d'intégrer des structures d'accompagnement pour garantir le succès de leur œuvre. En examinant l'impact de la mise à disposition du capital financier sur le succès des PME au sein du Club des Dirigeants Artisans de Lorraine, Bayad et al. (2010) concluent que cet outil d'accompagnement permet d'accroître la productivité et d'augmenter les chances de survie de l'entreprise. On peut donc comprendre les conceptions fondamentales de Messeghem et al.

(2013) considérant le soutien entrepreneurial comme une véritable industrie en perpétuelle quête de performance.

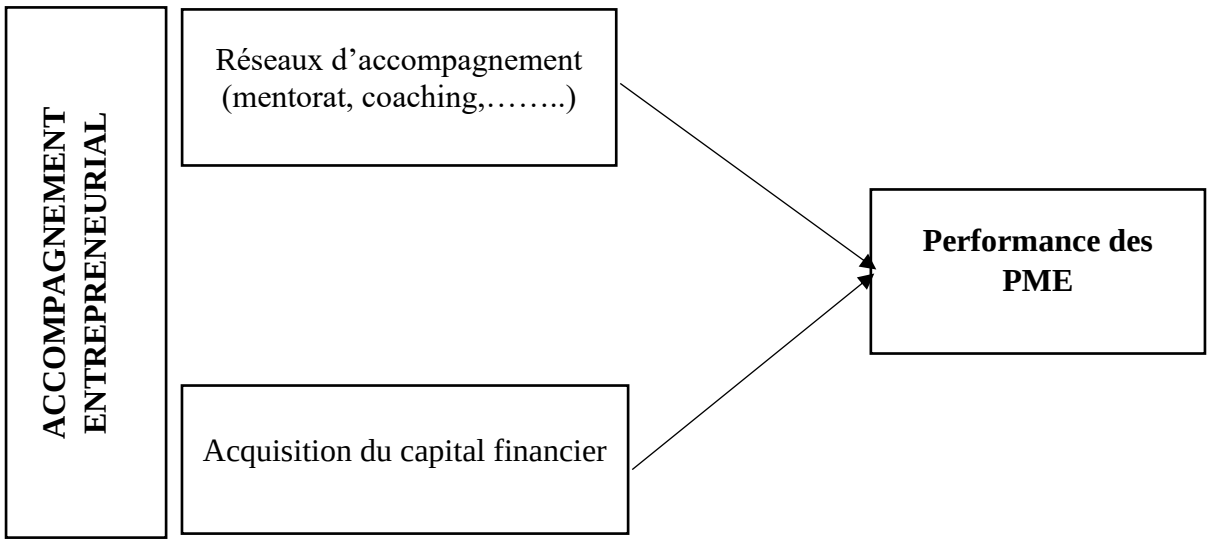
Au regard de ce qui précède, il n'est pas inutile de rappeler la proposition générale de notre recherche qui souligne que l'accompagnement entrepreneurial influence la performance globale des PME camerounaises internationales. Très concrètement, cette proposition d'ensemble qui puise dans les travaux empiriques et théoriques sus-évoqués, peut être déclinée au travers des deux hypothèses suivantes :

H1 : L'implication des PME dans des réseaux d'accompagnement a une influence sur leur performance

H2 : La mise à disposition du capital financier augmente les chances de réussite des PME accompagnées

De manière schématique, le modèle représenté à la figure N°1 ci-dessous constitue le cadre d'analyse utilisé et à la lumière duquel nous vérifierons si les pratiques d'accompagnement entrepreneurial améliorent la performance des PME dans un environnement global.

Figure N°1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs

2. Méthodologie de la recherche

Dans le but de fournir une réponse à notre question de recherche formulée précédemment, notre stratégie de recherche privilégie une analyse qualitative exploratoire compte tenu de la nature des variables inscrites dans le modèle. Sont ainsi abordés en deux temps dans cette partie, les caractéristiques de l'échantillon, la stratégie adoptée et la collecte des données de terrain, enfin les principaux outils d'analyse des données.

2.1. Caractéristiques de l'échantillon

Afin de constituer notre échantillon, la base de données fournie par l'Institut national de la statistique (INS, 2021) a été consultée. Nous nous sommes intéressés à l'accompagnement formel, c'est-à-dire celui dont les intervenants sont des professionnels de l'accompagnement. A ce niveau, nous avons obtenu une liste officielle et contacter 125 PME ayant bénéficié des programmes d'accompagnement et dont l'âge varie entre 5 et 15 ans. Après plusieurs vérifications et filtrages successifs, nous avons exclu 75 PME dont les données étaient manquantes (adresses courriel ou postale, localisation, nom du dirigeant, insuffisance dans le processus du compagnonage...). Pour un échantillon total de 50 PME, des entretiens semi-directifs permettant de déterminer le degré d'appropriation des concepts ont été effectués auprès des entrepreneurs-dirigeants camerounais ; ce qui nous a permis de disposer au final de 46 réponses exploitables, fiables et pertinentes, soit un taux de réponse de 92 %. Autrement perçu, le processus de sélection des 46 PME de l'échantillon a pu prendre fin à partir du moment où chaque nouvelle réponse n'apportait plus davantage d'informations supplémentaires sur celles recueillies antérieurement. Au total, deux principales caractéristiques se dégagent ici à savoir les répondants en premier lieu et les entreprises en second lieu. Les caractéristiques de l'entrepreneur couvrent le genre, l'âge, la fonction du répondant dans l'entreprise, le niveau d'étude et l'expérience professionnelle ; tandis que les caractéristiques de l'entreprise rassemblent l'ancienneté, le secteur d'activité et l'effectif employé. Par ailleurs, les participants ont été rassurés du caractère anonyme de l'étude. Au final, le tableau ci-dessous nous renseigne sur ces caractéristiques sous la forme de statistiques descriptives.

Tableau N°1 : Caractéristiques des entrepreneurs-dirigeants et des PME étudiées

Caractéristiques de l'entrepreneur		Caractéristiques de l'entreprise	
Genre	**Pourcentage**	**Ancienneté**	**Pourcentage**
Femmes	26,7 %	Moins de 10 ans	77,4 %
Hommes	73,3 %	10 ans et plus	32,6 %
Age		**Secteur d'activité**	
Moins de 30 ans	10,4 %	Commerce	26,5 %
Entre 30 et 50 ans	43 %	Assurances	20,9 %
50 ans et plus	46,6 %	Microfinance	17,4 %
		Agro-industries	13,5 %
Fonction occupée			
Président-directeur général	3,5 %	**Formes dominantes d'accompagnement**	
Directeur général	64 %	Coaching	38,31 %
Directeur financier/comptable	15,1 %	Mentorat	43,69 %
Directeur des ressources humaines	8,1 %		
Directeur marketing et commercial	9,3 %		
Niveau d'étude			
Primaire	20,5 %		
Secondaire	31,2 %		
Universitaire	48,3 %		
Expérience professionnelle			
Moins de 5 ans	38,5 %		
5 ans et plus	61,5 %		

Source : nos analyses

2.2. Stratégie de recherche et collecte des données de terrain

Afin de cerner au mieux la contribution de l'accompagnement entrepreneurial à la performance des PME exerçant dans un environnement global, nous avons opté à titre de rappel, pour une analyse qualitative de type exploratoire compte tenu de la nature des variables contenues dans le modèle (Yin, 2003), prenant appui sur des entretiens semi-directifs. Ceux-ci permettent d'une part, de déterminer le degré d'appropriation des concepts et/ou des propositions par les acteurs de terrain. D'autre part, les entretiens semi-directifs aident, dans le cadre d'une étude exploratoire notamment, à centrer le discours des intervenants autour des différents axes thématiques définis à l'avance (Blanchet & Gotman, 2010). Le guide d'entretien qui en ressort, prend ancrage sur la configuration des thèmes retenus pour les dépouillements ultérieurs. Dans le cadre de cette recherche, essentiellement trois axes thématiques ont été retenus à savoir :

- La perception par les entrepreneurs-dirigeants de PME camerounaises et de leur staff de la notion d'accompagnement entrepreneurial ;
- Les raisons liées à la sollicitation de l'accompagnement chez les PME ;

- Le rôle de l'accompagnement entrepreneurial des dirigeants de PME à la performance de leur entreprise.

En outre, nous avons retranscrit intégralement le contenu de chaque entretien, et l'analyse de l'ensemble du discours a été faite selon la méthode de l'analyse de contenu (Miles & Huberman, 2003).

3. Résultats et discussion

Cette partie se subdivise en deux axes essentiellement. Dans un premier temps, elle expose les principaux résultats obtenus de nos analyses. Dans un second temps, elle tente de dégager certaines observations/orientation utiles pour des recherches ultérieures.

3.1. Présentation des résultats

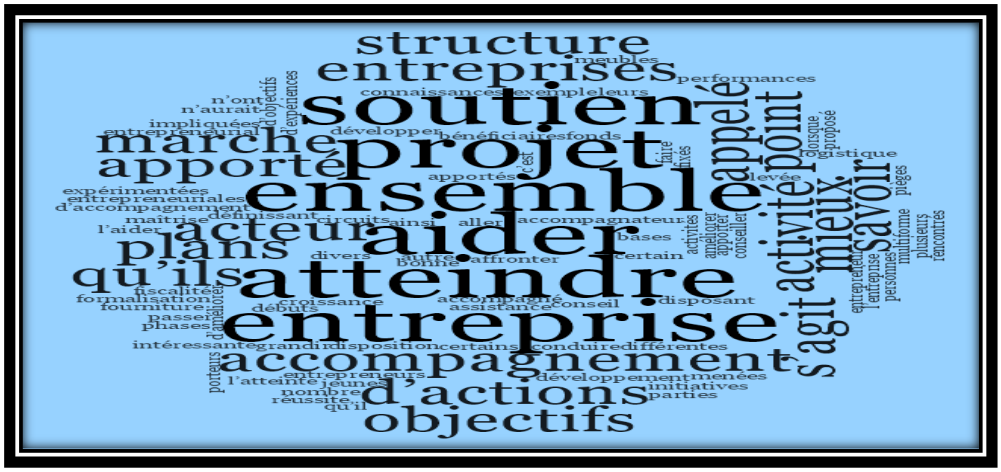
Comme nous l'avons déjà souligné, trois axes thématiques permettent de présenter les résultats dégagés.

3.1.1. La perception de la notion d'accompagnement entrepreneurial

Au cours de notre phase exploratoire, une analyse faite à partir de la fréquence des mots nous a permis de constater que la majorité de nos intervenants ont eu, du moins à un moment donné de leur vie professionnelle, à entendre parler de l'accompagnement entrepreneurial. Sur les 46 réponses finalement exploitables, 88 % des personnes (par rapport au total des effectifs enquêtés) ont en effet déjà été confrontées à ce concept et sont capables de fournir une définition qui fasse plus ou moins l'unanimité. Cette réalité peut s'expliquer par le fait que grâce notamment à leur niveau d'étude (48,3% ont le niveau universitaire), les personnes interrogées aient pu fournir une définition plus ou moins stable du concept. Ainsi, à la question de savoir à quoi renvoie la notion d'accompagnement entrepreneurial ?, quelques définitions suivantes ont été sommairement avancées : « *l'accompagnement entrepreneurial se conçoit comme un service proposé par une structure d'accompagnement ou un conseiller pour aider les jeunes entreprises ne disposant pas suffisamment d'expériences afin qu'elles atteignent certains de leurs objectifs et ainsi mieux grandir* » ; *« il s'agit d'un ensemble de savoir et de savoir-faire apportés à une entreprise dans le but d'améliorer ses performances* » ; « *c'est l'ensemble des pratiques conduisant à la concrétisation d'un projet* » ; « *c'est un processus d'accompagnement qui permet ainsi d'apporter aux accompagnés ce qu'ils n'ont pas en termes*

de connaissances pour améliorer la viabilité et la sécurité de leur projet » ; « *c'est un soutien multiforme apporté à une entreprise ou un entrepreneur pour l'aider à atteindre mieux certains objectifs qu'il n'aurait pas pu atteindre sans soutien* » ; « *c'est un appui qui permet aux entrepreneurs d'affronter les débuts et de réduire le taux d'échec entrepreneurial* » ; « *c'est l'ensemble des prestations accordées de façon ponctuelle ou continue aux entreprises au démarrage et/ou en difficulté ou aux entrepreneurs en devenir* ». Au final, même si un mouvement fédérateur semble être en construction pour tenter de cerner cette notion, avec par exemple les travaux de Barès et al. (2017), le manque de consensus demeure patent comme en atteste largement le creux définitionnel ci-dessus. Toutefois, une analyse synthétique faite à partir de la fréquence des mots nous a permis de ressortir les occurrences contenues dans la figure N°2 ci-dessous.

Figure N°2: « Sac » des mots pour comprendre l'accompagnement entrepreneurial



Source : Auteurs via éditeur graphique Nvivo 12

A divers égards, dans la perception des mécanismes qui fondent le management des PME camerounaises, le soutien/aide relationnel(le) a été mis en avant comme variable principale d'appréciation de la performance dans le cadre de l'accompagnement. En effet, la figure ci-dessus présente un *« sac »* de mots[1] émergent des représentations que se font les acteurs sur le phénomène de l'accompagnement entrepreneurial. On peut remarquer la position centrale du concept « d'aide », qui, avec celui de « soutien », constituent le cœur du sac. Il s'en suit que les autres variantes n'ont pas constitué des centres d'intérêt majeurs dans les essais d'identification

[1] Le nuage de mots a été réalisé grâce à l'introduction des mots-clés dans le logiciel Nvivo 12.

des modalités d'accompagnement. Cependant, à notre avis, une tentative d'exploration profonde de ces variantes aurait pu révéler d'autres aspects particuliers, non nécessairement portés par le soutien ou l'aide par les réseaux.

Au-delà de la perception que se font les acteurs de terrain du concept d'accompagnement, nous avons souhaité pour avancer, connaître les raisons liées à la sollicitation de l'accompagnement de la part des PME.

3.1.2. Les motivations de l'accompagnement

Notre immersion dans le vécu quotidien des entrepreneurs-créateurs nous a conduit à demander à ces derniers de lister, selon le degré d'importance accordée, les raisons qui justifient leurs besoins à faire recourt à l'accompagnement entrepreneurial. Les réponses étant codifiées de façon ordonnée de « *A1 à A46* » et regroupées par tendances similaires, il en ressort des analyses effectuées que 80 % des entrepreneurs-créateurs placent en tête de liste des préoccupations liées à la formalisation de leur entreprise et au financement pour l'acquisition de nouveaux équipements. Ensuite, vient le besoin d'augmenter la crédibilité auprès des investisseurs. Enfin, le besoin de redéfinir le positionnement sur le marché est cité (68 %). Synthétiquement, pour la quasi-totalité des répondants, l'accompagnement sert plutôt d'aide psychologique ou agit comme source de soutien émotionnel au cœur du projet. Globalement, les *verbatim* ci-dessous confirment l'importance des raisons les plus évoquées par nos interlocuteurs.

Tableau N°2: Verbatim expliquant les raisons de l'accompagnement

Acteurs interviewés	Verbatim regroupés par tendances similaires
A1 à A5	*« Plus précisément, c'était pour des raisons de montage du projet, de formalisation de l'entreprise, de réseautage et de financement pour l'acquisition de nouveaux équipements »*
A6 à A12	*« Nous avons décidé de solliciter les services d'accompagnement pour un besoin de structuration et formalisation du projet entrepreneurial qui avait besoin de bien s'implanter sur le marché. Ingénieur des travaux de formation, je pouvais assurer les aspects techniques mais avec beaucoup de limites quant à la gestion globale d'une entreprise ».*
A13 à A20	*« J'ai démarré l'aventure en m'associant avec un ami qui s'occupait des aspects liés à la production. Lorsque nous avons décidé de lancer le projet, nous avions*

	des bases techniques mais moins de compétences sur l'entrepreneuriat notamment sur comment mieux structurer l'idée et rédiger le plan d'affaires. »
A21 à A27	*« Nous avons décidé que pour grandir il fallait faire les choses de manière plus intéressante. Nous avons décidé avant la création de monter un business-plan conforme selon les règles de l'art, de redéfinir notre positionnement sur le marché et d'améliorer notre fonctionnement général ».*
A28 à A35	*« Nous avons eu recours à une structure d'accompagnement pour un besoin de structuration pour améliorer notre positionnement par rapport aux exigences sectorielles et de marché.*
A36 à A40	*« Avant la création, nous avons sollicité l'accompagnement pour la création officielle de l'entreprise, la structuration et la formalisation des procédés de gestion, et pour augmenter le degré de crédibilité auprès des investisseurs »*
A41 à A46	*« Nous avons pris contact avec la structure d'accompagnement pendant le lancement des activités. En effet, il fallait déjà devenir sérieux et cela passait par l'acquisition d'un local et de quelques éléments fondamentaux nécessaires à la crédibilité et au développement de l'entreprise »*

Source : A partir des entretiens de terrain

3.1.3. Le rôle de l'accompagnement entrepreneurial à la performance des PME

Comme le soulignent Hentic-Giliberto & Berger-Douce (2017), l'univers de l'accompagnement est caractérisé aujourd'hui par une grande hétérogénéité tant au niveau des acteurs que des pratiques. En concordance avec les prémisses de la littérature, et en droite ligne avec les travaux de St-Jean & Jacquemin (2012) qui ont examiné l'impact du mentorat sur la réussite des entreprises d'une part, et d'autre part les recherches de Grossetti & Barthe (2010) portant sur le coaching entrepreneurial, nous avons demandé aux répondants de montrer la contribution de ces deux facteurs à la performance de leur entreprise. Les éléments de réponses étant codifiés de façon ordonnée de « *B1 à B46* » pour ce qui a trait au coaching et de *« C1 à C46 »* dans le cas du mentorat, ceux-ci sont regroupés par réponses quasi-identiques. Ces extraits sont contenus dans les tableaux 3 et 4 ci-dessous.

Tableau N°3: Verbatim expliquant la contribution du coaching à la performance des PME

Acteurs interviewés	Verbatim regroupés par tendances similaires
B1 à B6	*Le coaching nous a donnés des outils pour définir une structure hiérarchique formelle, organiser les fonctions de chaque poste présent dans l'entreprise et surtout mettre sur pied un système de suivi pour le respect des règles et procédures établies*
B7 à B14	*Le coaching nous a soutenus dans la définition d'un organigramme de notre système de fonctionnement interne, la mise en place de certaines procédures à respecter dans l'entreprise pour obtenir de meilleurs résultats, la sensibilisation permanente des employés à suivre le calendrier de production pour pouvoir couvrir la demande, et éviter par tous les moyens d'être en retard*
B15 à B22	*Le coaching a amélioré notre capacité à marcher selon les règles de l'art. Cela était en grande partie dû à l'implication de la structure d'accompagnement qui nous a coachés sur chaque aspect. En effet, à l'entame de l'aventure, nous n'avions pas de compétences en matière administratif, et au regard des ambitions que nous nous sommes fixées, il s'agissait des compétences indispensables, et le soutien d'une structure d'accompagnement nous a été d'une grande importance dans ce processus*
B23 à B29	*Le coaching nous a apportés des solutions sur la mise en place des dispositifs de suivi et de contrôle dans l'entreprise pour s'assurer que les procédures soient respectées ; c'est le cas d'un règlement intérieur, des réunions de sensibilisation et d'interpellation permanente au sein de l'entreprise*
B30 à B37	*Le coaching de notre accompagnateur nous a soutenu dans la quête de structuration et de formalisation par des orientations sur la structure organisationnelle à adopter, le style d'organigramme à intégrer, le manuel de procédures et surtout dans les stratégies de contrôle d'application et de mise en œuvre au sein de notre entreprise*
B38 à B42	*Grâce au coaching nous sommes devenus plus confiants dans nos actions, ce que nous n'avions pas auparavant, nous avons eu accès à des informations très stratégiques pour notre activité, et nous avons appris à comprendre le client pour mieux interagir avec lui. En fait, avant l'appui du coaching, il régnait beaucoup de désordre et d'indiscipline dans la manière de travailler. Il nous a permis de définir au mieux les relations hiérarchiques, l'étendue des responsabilités avec des cahiers de charges bien définis, et les mécanismes de contrôle minimum pour en assurer le respect*

B41 à B46	*Avant de rencontrer la structure d'accompagnement, c'était un vrai désordre dans nos activités. Il n'y avait pas la notion de hiérarchie, procédures etc. Ce qui a affecté la qualité des prestations. Grâce au coaching, nous avons défini et formalisé une structure organisationnelle via la mise en place d'un règlement intérieur, la conception d'un organigramme, et l'organisation des responsabilités*

Source : A partir des entretiens de terrain

Tableau N°4: Verbatim de l'importance du mentorat à la performance des PME

Acteurs interviewés	Verbatim regroupés par tendances similaires
C1 à C8	*Notre mentor nous a permis rester déjà à l'écoute de l'environnement sur le plan politique, économique, technologique et légal. Ainsi nous avons été informés de certains changements majeurs liés à notre activité, ce qui nous a permis de nous adapter à temps dans bien de cas*
C9 à C13	*C'est vrai que nous n'avons pas subi trop de changement direct dans notre activité, si oui de manière très subtile. Néanmoins, notre accompagnateur avait élaboré pour nous un système de veille pour anticiper les menaces potentielles.*
C14 à C22	*Dans la mesure où lorsqu'on manque d'expérience et de ressources pour gérer les imprévus du marché, on a besoin nécessairement de celui qui peut nous aider à assurer notre résilience. Grâce aux services apportés par l'expert, nous avons eu accès à certaines informations décrétées par la loi sur la qualité, hygiène dans le processus de production afin de nous arrimer et d'être en règle*
C23 à C31	*De par ses expériences variées dans divers secteurs et avec diverses entreprises, la structure d'accompagnement nous a été fondamentale pour affronter l'adversité et demeurer flexible pour ne pas se laisser envahir par les changements inattendus, nous nous sommes toujours sentis en sécurité*
C32 à C36	*Quand il y'avait des changements majeurs au niveau de la loi, du secteur, les programmes lancés par les institutions au service des entrepreneurs, notre mentor nous en informait régulièrement, ce qui nous a permis de nous adapter dans beaucoup de cas*
C37 à C42	*Sur le plan de la conservation de la clientèle, notre mentor a davantage contribué à ce que les clients nous fassent confiance à travers les bonnes pratique en nous aidant à anticiper certains phénomènes de l'environnement grâce à leur système de veille environnementale qui tient informé de certaines nouveautés actuelles. Les astuces de relation client aussi apportées nous ont permis d'identifier au plus vite les sources d'insatisfaction client et d'y apporter des mesures correctives à temps*

C43 à C46	*Dans la mesure où le secteur des NTIC est en secteur en constante mutation, pour demeurer compétitif, nous devons nous actualiser pour être à la pointe des exigences de marché. De ce fait, l'expert sollicité a mis en place un dispositif de veille technologique pour nous notifier des nouveaux outils et astuces afin d'améliorer la qualité de nos services auprès de nos clients. Aussi, nous avons été informés en temps opportum des initiatives du gouvernement en faveur des jeunes entreprises à lancement, ce qui nous permis d'en bénéficier*

Source : A partir des entretiens de terrain

En synthèse, à travers ces témoignages de nos interlocuteurs, il est possible de penser que dans la conduite des affaires, ces pratiques offrent un accès privilégié à des conseils techniques des spécialistes qui sont souvent indispensables dans la phase de démarrage.

En effet, pour réussir dans les affaires, il est important pour un entrepreneur de développer des relations de partenariat face à l'incertitude environnementale. Le fait que l'acte d'entreprendre constitue une expression de soi, de son désir de créer, la pratique du coaching peut faire travailler l'entrepreneur sur le type de dirigeant qu'il souhaite devenir dans la durée. S'il est vrai que l'engagement affectif et émotionnel de l'entrepreneur dans son projet peut engendrer une difficulté à prendre des décisions distanciées, le coaching peut faciliter cette distanciation en aidant l'entrepreneur à remettre de la clarté dans son champ perceptuel et émotionnel. De ce fait, quelques extraits de verbatim nous montrent le rôle joué par le coaching dans la recherche de la performance de l'entreprise : « *le coaching, une source d'énergie incommensurable, car il permet de développer des compétences de lutte contre le découragement et le doute et de s'attribuer les mérites du succès ou d'assumer les échecs éventuels. En effet, c'est une base qui permet à l'entrepreneur de renforcer sa confiance en soi et en sa capacité de décision qui constituent des qualités essentielles à la réussite de son projet* » ; « *Quand j'ai créé ma société, c'était bien et pratique. Je travaillais de chez moi depuis mon ordinateur mais je me suis senti bien seul. Grâce au coaching je suis devenu plus confiant dans mes actions, ce que je n'avais pas auparavant. J'ai eu accès à des informations très stratégiques permettant de développer mon activité, et j'ai appris au fil du temps, à comprendre le client pour mieux interagir avec lui* » ; «*le coaching implique une prise d'initiative. En effet, avant de rencontrer la structure d'accompagnement, c'était un vrai*

désordre dans notre entreprise. Il n'y avait pas la notion de hiérarchie, procédures etc. ce qui a affecté la qualité des prestations. Grâce au coaching nous avons défini et formalisé une structure organisationnelle via la mise en place d'un règlement intérieur, la conception d'un organigramme, et l'organisation des responsabilités ».

En définitive, ces différentes prises de positions peuvent s'expliquer par le fait que les individus bénéficiant d'un accompagnement par coaching ont un meilleur bien-être psychologique par rapport à ceux qui ne le sont pas. Ce qui, potentiellement, améliore la performance de leur entreprise.

Par ailleurs, au-delà de la relation de coaching qui est fondée sur les liens hiérarchiques entre les acteurs dans le cadre d'un acte d'accompagnement, la contribution des pratiques de mentorat dans l'amélioration des résultats du projet entrepreneurial a été démontrée empiriquement. Les résultats confirment que ce mode d'accompagnement bénévole constitue un vecteur de performance essentielle (Samei & Feyzbakhsh, 2016). En fait, les entrepreneurs novices qui vivent des transitions critiques lors du lancement de leur entreprise doivent s'entourer des entrepreneurs plus expérimentés afin de favoriser l'apprentissage, l'adaptation du projet et le développement entrepreneurial au fur et à mesure que leur entreprise se déplace sur son cycle de vie. Evidemment, un tel comportement a une influence positive sur la performance de l'entreprise. Un extrait de quelques verbatim corrobore bien cette idée : « *Dans la mesure où lorsqu'on manque d'expérience et de ressources pour gérer les imprévus du marché, on a besoin nécessairement de celui qui peut nous aider à assurer notre résilience. En effet, de par ses expériences variées dans divers secteurs et avec diverses entreprises, notre accompagnateur nous a été fondamental pour affronter l'adversité et demeurer flexible pour ne pas se laisser envahir par les changements inattendus. En fait, nous nous sommes toujours sentis en sécurité » ; « Quand il y'avait des changements majeurs au niveau du secteur ou des programmes lancés par les institutions au service des entrepreneurs, le mentor nous en informait régulièrement, ce qui nous a permis de nous adapter dans beaucoup de cas ».*

Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, l'approche retenue de la performance est ici globale au sens de Sangué-Fotso & Wamba (2017). Par conséquent, pour tenter d'être plus complet avec cette première analyse, nous nous sommes attelés à recenser les points de vue de quelques chefs d'entreprises dans l'optique d'avoir une meilleure idée de la manière dont ceux-

ci perçoivent la performance de leurs unités. Un extrait de quelques témoignages ci-dessous illustre bien ces aspects : *« Pour nous, l'essentiel c'est de pouvoir assurer une bonne balance entre le social et l'économie. Certes, il faut que ce soit une activité génératrice de revenus. L'autre pôle pour nous, c'est que notre entreprise assure une sécurité sociale »* ; *« Aider la population peut être un signe de performance, parce que si une entreprise se permet de soutenir la population, ça veut dire que les choses se passent plutôt bien. Si on est en difficulté, on ne peut pas se permettre de soutenir les autres »* ; *« Depuis la levée progressive des mesures barrières liées à la Covid 19, notre société assure sa rentabilité ; son chiffre d'affaires s'accroît ; elle investit et elle se développe. Vous savez bien qu'aujourd'hui, une entreprise performante, c'est celle qui assure la croissance, crée de la valeur ajoutée, et qui amène un développement dans le secteur dans lequel elle intervient ; mais aussi de la croissance dans les « à cotés » ; c'est précisément ce que nous essayons de faire »* ; *« Quand vous avez réussi au cours de l'année à permettre aux gens de se nourrir, de se loger, de se déplacer, vous aurez rempli un objet social énorme dans le contexte qui est le nôtre. Il y va de la qualité de la vie, de la cohésion sociale même. Donc en dépit des chiffres, si les entreprises ou les entités comme les nôtres contribuent à la vie ou à la détente sociale, moi je crois que ça c'est un indicateur qui devrait pouvoir contrebalancer les chiffres comme les impôts, la parafiscalité et les droits de douane entre autres ».* Globalement, au regard de ces quelques témoignages, et bien que la performance reste vague et difficile à définir en dépit de sa large diffusion dans le monde des affaires et dans la littérature managériales, il reste que pour les parties interrogées, les critères de performance avancés témoignent bien de la nécessité de favoriser la convergence des indicateurs économiques, sociaux, environnementaux, culturels, etc.

3.2. Discussion des principaux résultats de la recherche

Une prise de position relative aux discours et récits de vie des acteurs de terrain conforte l'idée largement admise que l'accompagnement entrepreneurial joue un rôle déterminant dans la performance des PME en environnement global. Les résultats obtenus légitiment bien la nécessité des structures d'accompagnement et permet de dégager quelques observations en termes de portée et limites, qui constituent aussi autant de pistes de recherches pour des réflexions ultérieures.

D'une part et en ce qui concerne le rôle du coaching dans la réussite entrepreneuriale, nos résultats sont en concordance avec les recherches de Bouillon & Paraschiv (2020)[2] qui perçoivent le coaching entrepreneurial comme un élément favorisant une dynamique de changement au sein des organisations. En effet, si les aides sont nombreuses pour assurer le (re)démarrage des PME, le coaching apparaît comme une approche originale permettant au jeune dirigeant d'améliorer ses habiletés managériales ou d'en développer de nouvelles. Il sert donc à accompagner des changements parfois inattendus et pouvant s'éloigner des objectifs de départ. Ce qui favorise la flexibilité et un accroissement de l'adaptabilité, gage de l'émergence d'un entrepreneuriat dynamique.

Toutefois, si l'on peut souligner avec insistance que le coaching soit perçu aujourd'hui comme un élément porteur du succès entrepreneurial, l'on ne devrait pas oublier que l'un des écueils majeurs auxquels restent confrontées au quotidien les PME, est la détermination des facteurs clés de succès d'un coaching entrepreneurial. A ce titre, la remarquable contribution de Jaouen (2022) suggère qu'il semble essentiel pour le coach de disposer des qualités fort utiles relatives à l'écoute et l'empathie, et s'adapter au contexte spécifique de l'entrepreneur en termes de style d'apprentissage. En effet, que ce soit dans des PME managériales ou familiales, les dirigeants favoriseraient davantage l'intégration des conseillers dont les vues sont de plus en plus compatibles avec les croyances que ceux-ci entretiennent par rapport à leur propre entreprise.

D'autre part, pour ce qui est de l'accompagnement par le biais du mentorat, nos résultats vont dans le même sens que ceux dégagés par St-Jean & Tremblay (2013) qui soulignent que cette pratique est un vecteur d'apprentissage et contribue à la réussite de projets entrepreneuriaux et donc à la performance. De ce fait, la question de la vigilance entrepreneuriale (Boumedjaoud & Messeghem, 2020), qui implique la capacité à pouvoir identifier et saisir les opportunités, suggère, dans la construction de la relation mentor/mentoré, que le moment de l'accompagnement par un mentor soit introduit dès les premières étapes du projet. Cette anticipation de l'accompagnement, dans les phases précoces permet de mesurer le potentiel et la pertinence du projet entrepreneurial, et d'alerter sur les risques liés à sa mise en œuvre. Dès lors, l'appui à l'entrepreneuriat lors des phases amont du processus demeure

[2] Bouillon E., Paraschiv C. (2020), « Le coaching : un vecteur de changement au sein des organisations ? », Revue Française de Gestion, Vol. 46, n° 291, p. 73-87.

pertinent puisqu'une telle relation qui s'inscrit dans la durée peut permettre à l'entrepreneur novice d'accroître non seulement sa vigilance entrepreneuriale mais également de bénéficier du partage de connaissances et d'expérience, condition nécessaire pour une performance durable.

Conclusion

L'objectif principal de cet article a consisté à analyser l'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des PME dans un environnement globalisé. Sur la base d'un échantillon de 46 PME ayant bénéficié d'un accompagnement, notre démarche qualitative fondée une l'exploration permet de défendre la thèse que certaines pratiques de l'accompagnement telles que le coaching et/ou le mentorat constituent un déterminant essentiel de la performance dans la mesure où ces pratiques offrent aux jeunes PME d'énormes possibilités de croissance. Il s'avère donc que la création d'un cadre propice aux apprentissages, au développement des connaissances et des compétences soit indiscutablement un socle pour la construction de la performance des PME.

Par ailleurs, au regard des résultats dégagés et de quelques points confidentiels recueillis lors de la phase exploratoire, nous pouvons dégager au minimum une double contribution de cette recherche aux plan théorique et managérial.

Sur le plan théorique, les recherches ayant abordé concomitant dans notre contexte la relation entre accompagnement entrepreneurial et performance demeurent relativement rares. Bien que certains travaux aient opérationnalisé le concept d'accompagnement entrepreneurial, il reste que cette notion demeure floue et abstraite. Notre recherche a donc le mérite de tenter de mieux comprendre ce concept en l'élargissant aux facettes non encore ou insuffisamment explorées. Egalement, puisque l'accompagnement intervient lorsqu'un entrepreneur vit une période de doute ou est en situation d'échec entrepreneurial, et que par ailleurs, une phase aigüe du doute préfigure soit l'abandon de l'activité entrepreneuriale, soit sa redéfinition, notre travail permet de prolonger certains travaux antérieurs en montrant que ce dont les entrepreneurs-créateurs ont le plus besoin aujourd'hui ce sont moins des compétences techniques que des éléments de soutien davantage psychologiques pour surmonter leur doute.

Sur le plan managérial synthétiquement, il faudrait dire que pour les organismes qui offrent des programmes d'accompagnement aux entrepreneurs, les résultats de cette recherche sont intéressants pour la simple raison que dans un contexte où plusieurs options d'accompagnement

peuvent être disponibles pour un entrepreneur qui semble manifester un doute face à son engagement entrepreneurial, les responsables de structure peuvent suggérer une formule adaptée à la situation et au contexte afin de répondre efficacement à ce besoin particulier et relativement complexe. Pour les entrepreneurs de leur côté, cette étude leur permet de connaître les différents leviers à actionner pour la quête de la performance de leurs unités.

Finalement, bien que ce travail ait avantageusement contribué à une meilleure compréhension du rôle de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des PME, il recèle néanmoins quelques limites (marginales) constituant par ailleurs des bases pour l'orientation des recherches futures. La première limite est liée au caractère exploratoire de la recherche pour un échantillon hétérogène et relativement faible (N= 46). Ce qui pose le problème de la non-généralisation des résultats. Il serait plus intéressant de travailler avec un échantillon plus large en menant notre enquête par une étude sectorielle afin de mieux apprécier l'influence de l'accompagnement sur la performance. Une seconde limite de cette recherche tient au fait qu'elle ait été menée en coupe instantanée. Il serait intéressant de poursuivre la réflexion en adoptant une posture longitudinale. Cela permettrait notamment d'analyser à plus ou moins long terme l'évolution de l'accompagnement entrepreneurial dans sa relation avec la performance. Toutefois, loin de minorer les résultats obtenus, ces limites dénotent plutôt la volonté d'engager des réflexions profondes visant à enrichir davantage le champ de l'entrepreneuriat.

BIBLIOGRAPHIE

Bakkali C., Messeghem K., Sammut S. (2010), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences ». *Management & Avenir*, Vol. 9, n° 39, p. 149-162.

Barès F., Cova B., Hombourger-Barès S. (2017), « Coaching entrepreneurial: comment intégrer la passion? ». *Entreprendre Innover*, Vol. 4, p. 7-18.

Bayad M., Gallais M., Marlin X., Schmitt C. (2010), « Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement ». *Management & Avenir*, Vol. 10, p. 116-140.

Bessire, D. (1999), « Définir la performance ». *Revue Comptabilité, Contrôle et Audit*, Tome 5, 2, septembre, 127-150.

Blanchet A., Gotman A. (2010), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 2è Edition, Armand Colin, Paris, 128 p.

Bouillon E., Paraschiv C. (2020), « Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations? ». *Revue Française de Gestion*, Vol. 46, n° 291, p. 73-87.

Boumedjaoud D., Messeghem K. (2020), « Stratégie repreneuriale et performance en PME-Rôle du mentorat dans la reprise externe ». *Revue française de gestion*, Vol. *46*, n° 290, p. 11-30.

Bourguignon A. (1996), *Définir la performance : une simple question de vocabulaire* ? in Fericelli A.-M., Sire B. (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica, pp.18-31.

Catanzaro A., Messeghem K., Sammut S., (2016), « *Efficacité des programmes d'accompagnement à l'international. Influence sur le capital relationnel et la performance internationale des entreprises born global* ». 13eme Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Octobre, Trois-Rivières, Canada.

Chabaud D., Messeghem K., Sammut S. (2010), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement? ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9, n°2, p. 1-5.

Cloutier M., Cueille S., Recasens G. (2014), « Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial ». *Entreprendre & Innover*, Vol. 2/3, n° 21/22, p. 66-76.

Cullière O. (2005), « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes ». *Revue d'Economie Méridionale*, n°212.

Degeorge J-M (2017), « La diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16, p. 7-15.

Dokou A.K.G. (2018), « La construction des dimensions de l'innovation managériale : une résultante de l'accompagnement de l'entrepreneur ambitieux ». *Gestion 2000*, Vol. 35, n° 4, p. 143-168.

Fayolle A., Linan F. (2015), « A Systematic Literature Review on Entrepreneurial Intentions: Citation, Thematic Analyses and Research Agenda ». *International Entrepreneurship and Management Journal*

Grossetti M., Barthe J-F. (2010), « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue française de sociologie*, Vol. 49, p. 585-612.

Hentic-Giliberto, M., Berger-Douce, S. (2017), « Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16, n° 2, p. 27-57.

INS (2021), *Etude économique et financière des entreprises en 2021*, 21ème Edition

Issor Z. (2017), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics/Proyética/Projectique*, Vol. 2, n°17, pp. 93-103.

Jaouen A. (2022), « Le coaching d'entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°1, Vol. 21, p. 65-92.

Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, Editions Economica, Paris.

Lkhoumsi S., Belgaid B. (2020), « Compétences, entrepreneuriat et performance : quelle dynamique pour le territoire ? ». *Revue française d'économie et de gestion*, Vol. 1, n° 4, pp. 344-366.

Maus A., Sammut S. (2017), « Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres : contribution de la théorie des capacités dynamiques ». *Gestion 2000*, Vol. 34, p. 203-226.

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/Gestiòn Internacional*, Vol. 17, n°3, p. 65-71.

Messeghem K., Sammut K., Temri L., St-Jean E. (2020), « Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial ». *Revue française de Gestion*, Vol. 1, n° 286, p. 59-67.

Miles M.B., Huberman M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2è Edition américaine traduite par HLADY RISPAL M., De Boeck Supérieur.

Nakara W., Fayolle A. (2012), « Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise : le cas des entrepreneurs par nécessité ». *Revue française de gestion*, n° 228/229.

Ondoua-Biwolé V. (2017), « Entrepreneuriat, croissance et compétitivité: expériences comparées ». *10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation,* Yaoundé-Cameroun.

Paturel R., Maalel I. (2016), « La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises ». *Recherches en Sciences de gestion*, Vol. 2, n° 113, p. 63-88.

Pesqueux Y. (2004), *La notion de performance globale*, 5è Forum international ETHICS, Décembre, Tunis, Tunisie.

Philippart P. (2017), « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n°16, p.11-29.

Pigé B. (2015), « Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes ». *Prospective et Stratégie*, Vol.6, n° 15.

Pluchart J-J. (2013), « Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial ». *Vie & sciences de l'entreprise*, Vol. 1, n° 193, p. 93-113.

Pluchart J-J. (2014), « L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial ». *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 3, n° 102, p. 47-71.

Saleh Y. (2020), « Lorsque l'accompagnement entrepreneurial « pro bono » devient un levier stratégique pour favoriser l'innovation. Une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil ». *Question(s) de management*, Vol. 2, n° 28, p.51-63.

Sangué-Fotso R., Wamba H. (2017), « Perception de la performance par leurs dirigeants : le cas des pme camerounaises ». *Question(s) de Management*, n° 18, p. 155-171.

Saulquin J-Y, Schier G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°223, p.57-65.

Schmitt C., Husson J., Nobile D., Morua J. Marin A., Majdouline I. (2015), « *Les situations entrepreneuriales : définition et intérêts pour la recherche en entrepreneuriat* », 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Nantes, 20-22 Mai.

Shane S., Venkataraman S. (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research ». *Academy of Management Review*, Vol. 25, n° 1, p.189-214.

Sogbossi Bocco, B. (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°241, p. 117-124.

St-Jean E., Jacquemin E. (2012), « Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : impact de l'accompagnement d'un mentor ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 1, n° 3, p. 72-86.

St-Jean E., Tremblay M. (2013), « L'apprentissage avec un mentor: un moyen efficace pour améliorer la reconnaissance d'opportunités des novices? ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 26, n° 5, p. 493-509.

St-Pierre J., Sanchez Molina R., Raymond L., Lacoursière R. (2013), « Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 12, p.79-102.

St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011), « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, p. 33-52.

Tessier-Dargent C., Fayolle A. (2016), « Une approche typologique de l'entrepreneuriat de nécessité ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 5, n° 22, p. 74-92.

Théodoraki C., Messeghem K. (2015), « Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopétition ». *Entreprendre & Innover*, Vol. 4, n° 27, p. 102-111.

Samei H., Feyzbakhsh A. (2016), « The effect of mentoring on successor nurturing in family businesses ». *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 25, n° 2, p. 211-231.

Yin R.K. (2003), *Case Study Research : design and method*, 3è Edition, CA, Sage Publication, Thousand Oaks, 181 p.