

**ENTREPRENEURIAT, CROISSANCE ET COMPETITIVITE : EXPERIENCES  
COMPAREES**

Dr Viviane Ondoua Biwolé

Chargé de Cours à l'Université de Yaoundé II au Cameroun

**Résumé**

L'objet de cet article est d'apprécier l'efficacité des accompagnants camerounais au regard de leurs compétences managériales et entrepreneuriales. Il se situe à la frontière de la gestion des compétences et de l'accompagnement entrepreneurial. Il mobilise le référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant de Bakkali, Messeghem et Sammut (2010). De nature qualitative, l'article retient l'approche par étude de cas multiple. Les résultats obtenus à l'issue des entretiens semi-directifs auprès de 13 accompagnants de 7 structures d'accompagnement révèlent que les accompagnants ne disposent pas de toutes les compétences génériques et spécifiques exigées. L'indice des compétences génériques présente une moyenne de 0,67 et une moyenne de 0,77 pour les compétences spécifiques sur une échelle de 0 à 1. Il apparaît que le taux d'efficacité des accompagnateurs étudiés est une fonction décroissante du seuil fixé ; plus la valeur de l'indice seuil est élevée moins sont efficaces les accompagnants. Si le seuil est à 0,75 seuls 7 accompagnants sur 13 seront jugés efficaces ; s'il est de 0,8, un seul sur 13 est efficace. Si les résultats confirment la pertinence du référentiel comme support aux structures d'accompagnement pour leur politique de gestion des ressources humaines, son usage présente néanmoins des difficultés qui sont autant de pistes de recherches ultérieures.

Mots clés : Compétences- Accompagnement entrepreneurial-structures d'accompagnement-Incubateur

## Introduction

L'objet de cet article est d'apprécier l'efficacité des accompagnants camerounais au regard de leurs compétences managériales et entrepreneuriales. Il se situe à la frontière de la gestion des compétences et de l'accompagnement entrepreneurial. Il répond à la demande sociale qui exige plus de professionnalisation des structures d'accompagnement. En effet, la montée du chômage qui a vu émerger une catégorie spéciale d'entrepreneurs par nécessité accroît cette pression. L'objectif de l'accompagnement des entrepreneurs est alors d'augmenter les chances de survie des jeunes entreprises par le conseil judicieux des entrepreneurs et par leur soutien à la fois financier, commercial et stratégique. Il s'agit d'offrir un cadre favorable à l'entrepreneuriat (Allen et Rahman, 1985), d'acquérir des ressources (Albert, 1986), de transmettre des connaissances (Sammur, 2003), de soutenir la détection et l'exploitation des opportunités (Barès et al, 2004), d'améliorer la réputation des créateurs (Studdard, 2006) ou de légitimer leur existence (Messeghem et Sammut, 2007). Les compétences donc sont au cœur du processus d'accompagnement.

Bakkali, Messeghem et Sammut (2010) abordent le sujet à travers une réflexion conceptuelle qui vise à construire un référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant à travers une lecture contingente en différenciant les compétences requises selon la nature de la structure d'accompagnement. Nous ambitionnons de prolonger cette réflexion au plan empirique en questionnant les compétences des accompagnants des structures d'accompagnement au Cameroun sous le prisme de ce référentiel de compétences. La question de la présente étude est donc de savoir : quelles sont les compétences des accompagnants des structures d'accompagnement au Cameroun ? L'hypothèse sous-jacente est que l'efficacité des structures d'accompagnement est tributaire de la qualité des compétences des accompagnants. Sans sous-estimer l'importance des compétences de l'entrepreneur et la qualité de son projet dans le processus d'accompagnement, nous assumons la prééminence des compétences des accompagnants dans le succès de ce processus. Cet article présente donc un intérêt théorique et managérial. Au plan théorique, la recherche contribue à éprouver le référentiel de compétences des accompagnants de créateurs d'entreprise. Au plan managérial, elle confirme la pertinence du référentiel et propose des actions de renforcement des capacités concrètes permettant d'améliorer les compétences des accompagnants.

L'accompagnement ici renvoie à l'accompagnement entrepreneurial dont la spécificité est de poursuivre plusieurs objectifs à la fois centrés sur le projet de création, sur l'entrepreneur (ses doutes et ses compétences) et sur l'environnement de l'entrepreneur (mobilisation des ressources, crédibilité et légitimité à travers la réputation et l'image de l'entrepreneur). Il recouvre en effet les trois niveaux de l'acte entrepreneurial décrit par Verstraete (2002), le niveau cognitif, praxéologique et structural. Cet accompagnement se fait dans une structure dédiée formelle (incubateurs, pépinières, structure de capital risques, associations dédiées, salons ponctuels, etc.) ou informelle (cercle des amis, famille, association de solidarité etc.). Une structure d'accompagnement propose donc un « *accompagnement entrepreneurial et managérial, des services et éventuellement un hébergement* » Bakkali, Messeghem et Sammut (2010). Elle peut donc être un incubateur, une pépinière, une association. Nous retenons dans le présent article le terme générique d'incubateur d'Abert et al (2003) pour

désigner la structure d'accompagnement. Il distingue les incubateurs selon leurs objectifs, leurs finalités et leurs activités dominantes. Il existe donc les incubateurs de développement économique, académique et scientifique, sociaux, d'entreprises, d'investissements privés Albert et al (2003).

Le présent article s'articule autour de quatre parties. La première partie rappelle la prééminence des compétences de l'accompagnant comme gage de succès de l'accompagnement. La deuxième présente l'approche méthodologique retenue avec un accent particulier sur la présentation du référentiel de compétences. Les résultats obtenus et la discussion sont les troisième et quatrième parties.

## **1. L'accompagnement entrepreneurial : la prééminence des compétences des accompagnants**

L'accompagnement entrepreneurial renvoie à une relation d'aide et convoque la notion de compétence. Son cadre théorique tire ses fondements de l'approche behavioriste initiée par Cyert et March (1963) et de l'approche par les compétences de Penrose (1959) enrichie des travaux de Nelson et Winter (1982). En effet, la plupart des théories mobilisées par les auteurs dans ce champ d'étude repose sur l'approche par les compétences et principalement les théories cognitives (Siegel, 2006 ; Bayad, Gallais, Marlin et Schmitt ,2010 ; Levy-Tadjine, 2011 ; Arlotto, Sahut et Teulon, 2012 ; Mitran, Méda et Véran, 2014 ; Pluchart, 2014 ; Thevenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014). L'accompagnement entrepreneurial est donc un concept multidimensionnel. Il consacre par ailleurs la contribution substantielle des compétences de l'accompagnant comme gage de succès.

### **1.1 L'accompagnement entrepreneurial, un concept multidimensionnel**

Le concept d'accompagnement entrepreneurial possède plusieurs visages (Berger-Douce, 2006). Il recouvre un ensemble de relations et/ou de médiations, inscrites dans le temps et dans l'espace, visant à apporter les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au créateur ou au repreneur d'entreprise (Pluchart, 2014). L'accompagnement se fait donc dans une structure dédiée (formelle ou informelle) qui fournit un accompagnement au créateur qui peut être ante ou post création (Aernoudt, 2004). Il requiert selon les cas une relation de courte durée ou une relation de longue durée.

En ce qui concerne la relation de courte durée, l'accompagnement est un ensemble de pratiques destinées à combler les insuffisances stratégiques des PME (Dokou, 2001). Il désigne des pratiques protéiformes, réunies dans une posture professionnelle commune et spécifique qui se caractérise par quatre dimensions, une relation interpersonnelle, une idée de parcours, une action orientée et paradoxalement sans but final, et une action intégrée à des dispositifs (Ma, 2004). Pour Sammut (2003), Borges et al. (2005), cet accompagnement permet aux créateurs d'entreprises d'accéder aux informations utiles et d'acquérir les connaissances permettant de mûrir leurs projets et de les concrétiser. Messegem et Sammut

(2007) et Fatien (2007) distinguent trois registres sémantiques liés à l'accompagnement qui permettent de situer ces différentes pratiques, la conduite, le guidage et l'escorte.

La relation de longue durée repose sur la notion de processus et donc d'étapes inscrites dans la durée (Sammut, 2003) synonyme d'une relation symbiotique entre l'accompagné et l'accompagnant (Berger-Douce, 2006). D'une manière générale, la mise en place d'une entreprise opérationnelle étant l'objectif poursuivi, l'accompagnement va mettre en relation l'accompagnant et l'accompagné tout au long du processus entrepreneurial. Dès lors, l'accompagnement repose sur une approche plus globale incluant le développement personnel (Valeau, 2006). L'accompagnement est alors à la fois technique et psychologique.

En effet, la relation d'accompagnement entrepreneurial laisse la place au jeu d'altérité (Tadjine, 2011). Il suppose l'existence de trois modèles. Le premier modèle évoque la relation d'accompagnement et l'ingérence des acteurs gravitationnels. Cette réalité implique le fait que la relation entre accompagnant et porteur de projet soit altérée par des acteurs externes. Ce qui justifie la pertinence du « modèle des 3P » (Tadjine et Paturel, 2006) qui commande un diagnostic du profil de l'entrepreneur potentiel (P1), des principaux accompagnateurs du projet (P2) et de son organisation (P3). Le deuxième modèle suppose la confrontation des économies de la grandeur dans la relation d'accompagnement qui sous-tend que même en faisant abstraction des ingérences, la relation d'accompagnement est plus complexe qu'elle n'y paraît à cause des histoires et des aspirations personnelles des deux principaux interlocuteurs. Enfin, le troisième modèle soutient que l'accompagnement est un espace dynamique d'apprentissages et de socialisation pour le porteur de projet supportant une triple dimension (psychologique, cognitive et sociopolitique) pouvant être assimilé en « un modèle des 3 A ». Ce modèle se décline ainsi qu'il suit : les espaces d'empathie (A1), les lieux de mémoire organisationnelle (A2) et la communauté de pratique (A3). En conclusion, le processus d'accompagnement est un scénario ouvert d'interactions cognitives.

Ces interactions reconnaissent la nécessité de disposer d'un collègue d'accompagnants et d'un collectif d'entrepreneurs dont la relation repose sur la sélection des projets et partage de valeurs communes, la dynamique interactionnelles supportée par la programmation d'évènements, et le rôle de l'environnement physique de travail Fabbri et Charue-Duboc (2013). Il apparaît alors dans ces conditions que le modèle d'accompagnement entrepreneurial peut s'appuyer sur des dynamiques d'apprentissages collectifs rendus possibles avec la fédération d'un groupe d'entrepreneurs grâce à la méthode de co-développement professionnel (Payette et Champagne, 1997) ou développement par les pairs. Cette méthode est également convoquée par Bayad et al (2009) qui déduisent que l'accompagnement pertinent est celui qui permet à l'accompagné de réaliser un travail sur son projet existentiel (soi, son métier, son capital social, sa fonction de dirigeant) en cohérence avec différents acteurs disposés à l'accompagner (mentor, expert, coach et conseil). Le succès de ce processus dépend en grande partie des compétences de l'accompagnant.

## **1.2 La primauté des compétences des accompagnants**

L'efficacité des structures d'accompagnement<sup>1</sup> dépend des facteurs internes et externes (Hackett & Dilts, 2004; Bergek & Norrman, 2008). Les facteurs internes sont ceux dont l'incubateur a la maîtrise, tandis qu'il ne peut agir sur les critères externes. Les critères internes sont entre autres, l'expérience de l'incubateur et de ses managers, le processus de sélection, les services fournis, et les capacités relationnelles du personnel. La diffusion des «bonnes pratiques» d'accompagnement explique également l'efficacité des structures d'accompagnement (Geenhuizen Van & Soetonto, 2005). Les critères externes concernent essentiellement l'accompagné et son projet : le type et les caractéristiques du projet, le capital humain mobilisable et les contraintes de l'environnement. Ainsi, si l'utilité sociale des structures d'accompagnement est l'efficacité des entreprises et de création d'emplois, les déterminants de leur efficacité ne fait pas toujours l'unanimité. Arlotto, Sahut et Teulon (2012) distinguent deux approches dans la littérature analysant les déterminants de l'efficacité des structures d'accompagnement, l'approche normative et l'approche positive.

La première approche qualifiée de «normative» s'intéresse aux «meilleures pratiques» des incubateurs (Smilor, 1987). Cette approche se nourrit des travaux de Penrose (1959) enrichis des travaux de Nelson et Winter (1982) relatifs à l'existence des routines acquises au cours des interactions et qui assurent l'efficacité des actions. Il s'agit alors de répertorier les outils et pratiques qui sont les plus sollicités et dont l'influence du point de vue des bénéficiaires semble substantielle. L'objectif est de formuler des recommandations sur l'amélioration de leur processus d'incubation. Dans cette première approche c'est l'accompagnant ou la structure d'accompagnement qui met en place des outils et stratégies d'accompagnement. Ses compétences sont alors déterminantes dans le succès de l'accompagnement entrepreneurial.

La seconde approche, de nature «positiviste», permet de questionner le lien causal entre actions des structures d'accompagnement et performances des firmes. Les déterminants de cette réalité reposent sur l'implication simultanée des accompagnants et des accompagnés. Cette démarche convoque les travaux de Cyert et March (1963) qui retiennent que c'est la nature des relations qui se nouent entre agents qui constitue le succès. Ils posent alors que la dissonance cognitive et le conflit sont au cœur des relations entre agents. Nkakleu et al. (2013) s'inscrivent dans la lignée de l'approche « positiviste » et soutiennent que les compétences des entrepreneurs ont un impact sur la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises. Ils dévoilent également la contribution prépondérante des structures d'accompagnement informel (amis, famille, parents) sur les structures formelles (organismes d'appui à la création d'entreprise, associations ou ONG, syndicat des entrepreneurs) dans l'acquisition et le développement des compétences managériales, technico-fonctionnelles et entrepreneuriales (trilogie de Chandler et Jansen, 1992). Les structures d'accompagnement contribuent à hauteur de 41% à l'acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais, avec une nette domination des structures informelles (30%).

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons également le concept d'incubateur pour désigner les structures d'accompagnement.

De même, Masmoudi et Paturel (2005) identifient trois principales phases de l'accompagnement. La première (pré-incubation) recouvre un diagnostic du projet et des ressources du créateur ; la seconde (incubation) vise la construction d'un plan d'affaires ; la troisième (post-incubation) porte sur diverses prestations d'appui (hébergement, conseil, financement...). Selon Plane et Torrès (1998), l'accompagnement se déploie en termes de conseils stratégiques, de prestations fonctionnelles et opérationnelles (assistances technique, commerciale, juridique, comptable, financière, sociale...). Ils dévoilent l'intérêt pour le créateur d'intégrer un réseau d'accompagnement dès le lancement du processus, et d'ordonner méthodiquement l'accès aux ressources ainsi que les relations et médiations à la fois personnelles, professionnelles, associatives et institutionnelles, nécessaires à chaque phase du projet. Cette stratégie repose sur une approche par les ressources, sur la co-construction du réseau d'accompagnement avec le créateur et d'un traçage par le réseau d'appui (réfèrent, business angel...).

Quoi qu'il en soit, c'est à l'accompagnant d'organiser le processus d'accompagnement entrepreneurial. C'est également à lui que revient la responsabilité de détecter les potentiels des projets et les capacités des accompagnés. Le succès de la relation entre accompagnant et entrepreneur pèse donc pour une grande partie sur ses compétences d'où l'intérêt de convoquer le référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant de Bakkali, Messeghem et Sammut (2010) comme cadre d'analyse de la présente recherche. Il est présenté dans la partie méthodologique ci-après.

## **2. Démarche méthodologique**

Deux points sont abordés ici : la présentation du référentiel de compétences de Bakkali, Messeghem et Sammut (2010), les outils de collecte et d'analyse des données.

### **2.1 Le référentiel de compétences de Bakkali, Messeghem et Sammut (2010)**

Le référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant de Bakkali, Messeghem et Sammut (2010) tire ses fondements du référentiel de compétences de Gilbert (2005). Il définit les compétences comme l'ensemble des savoirs maîtrisés par un salarié pour tenir un emploi. Une focalisation y est faite sur l'individu. Ce qui explique l'intérêt porté sur les compétences des accompagnants. La présentation du référentiel rappelle dans une première partie les hypothèses du référentiel et la deuxième partie dévoile les compétences retenues pour le métier d'accompagnant.

#### *✓ Les hypothèses du référentiel*

Il s'agit ici de rappeler les hypothèses du référentiel et les critères retenus pour catégoriser les compétences. Deux hypothèses sont retenues dans la construction du référentiel de compétences. La première est que la gestion des compétences est une démarche qui permet l'adaptation d'un individu à l'évolution de son métier mettant ainsi l'accent sur le rapport profil/emploi. De ce fait, l'acquisition de ses compétences et leur développement s'opèrent à travers l'apprentissage. La structure d'accompagnement serait alors un lieu d'apprentissages

(Nelson et Winter, 1982). La deuxième hypothèse qui découle de la première, retient que les compétences des accompagnants sont le gage du succès de l'accompagnement entrepreneurial.

En ce qui concerne les critères retenus pour catégoriser les compétences, Bakkali, Messeghem et Sammut (2010) conviennent de ce que les compétences doivent être listées et catégorisées. Ils mobilisent le triptyque de Katz (1974) qui décompose la compétence en savoir, savoir-faire et savoir être. Les savoirs renvoient à la maîtrise des connaissances dans un domaine spécifique. Les savoirs faire indiquent la capacité de transférer les connaissances à l'accompagné. Il s'agit alors d'apprécier la capacité de l'accompagnant à transformer les compétences tacites dont il dispose en termes plus explicites et inversement. Enfin pour les savoirs être, les auteurs reconnaissent qu'ils sont souvent contestés et difficiles à apprécier car dépendant des caractéristiques profondes de l'individu. Pour contourner cette difficulté, le référentiel retient les critères de Goleman (2006) qui distingue deux composantes : la conscience sociale (compréhension sociale et empathie) et l'habileté sociale (prévenance et influence). Sur la base de ces hypothèses, les compétences ci-après sont retenues dans le référentiel.

✓ *Les compétences retenues dans le référentiel*

Les auteurs retiennent l'approche contingente dans l'identification des compétences de l'accompagnant. Deux catégories de compétences sont répertoriées, les compétences génériques, valables pour toutes les structures d'accompagnement et les compétences spécifiques qui tiennent compte de la nature de chaque type de structures d'accompagnement.

La première catégorie se réfère aux compétences génériques réparties en savoirs, savoir-faire et savoir-être. Au rang des savoirs, les auteurs identifient la connaissance en Gestion (management, droit, finance...), la maîtrise des spécificités des PME et de la création d'entreprise, les outils de montage de projets entrepreneuriaux, la connaissance des secteurs d'activité et la connaissance des acteurs de l'aide locale. Pour les savoirs faire le référentiel distingue la capacité à transmettre les connaissances, à rendre l'accompagné autonome, à contextualiser les réponses apportées et à mettre l'accompagné en relation avec les partenaires. Pour les savoirs être, il s'agit de la conscience sociale (empathie, ouverture d'esprit, implication) et l'habileté sociale (qualités relationnelles, respect, soutien psychologique, attitude pédagogique).

La deuxième catégorie relève des compétences spécifiques déterminées par la nature de l'incubateur. Les auteurs retiennent la typologie d'Albert et al (2003) pour déterminer les compétences spécifiques à chaque type d'incubateur. Au total cinq types d'incubateurs sont répertoriés : l'un incubateur de développement économique (compétence territoriale), l'incubateur académique ou scientifique (compétences technologiques), l'incubateur social (connaissance de l'économie sociale et solidaire), l'incubateur d'entreprise (compétence entrepreneuriale), l'incubateur d'investissement privé (compétence financière). C'est en référence à ces compétences que la collecte et l'analyse des données ont été réalisées.

## 2.2 La collecte et l'analyse des données

Il s'agit ici de rappeler au préalable l'échantillon des répondants avant de présenter les outils de collecte et d'analyse des données.

### ✓ *Echantillon des répondants*

La présente recherche, de nature qualitative retient l'approche par étude de cas multiple comme méthode de recherche. Les structures d'accompagnement ont été repérées à l'issue d'une recherche sur internet (17 structures). La liste a été complétée par la division des Etudes du ministère en charge de la promotion des PME (6 structures). Au total 23 structures d'accompagnement ont été ciblées. Il s'agit entre autres de l'AGRO-PME, l'Outil diagnostic, la pépinière graine de talent, les centres d'incubation des universités de Yaoundé 1, de l'école l' Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) de Douala, de l'Université de Ngaoundéré, de l'école nationale de polytechnique (Technipole), de l'école des postes (LICE), du Bureau de Mise à Niveau des entreprises camerounaises, du regroupement Ecam (Entreprises du Cameroun), et du Centre de Formalité de création d'entreprises, le PADSP-CAM, la banque des PME, le PACD/PME, le PMEAA, la BSTP-CMR, l'agence de promotion des PME.

La méthodologie de collecte repose sur trois dispositifs : des entretiens avec des participants clé du projet ou de la structure nommés accompagnants; l'analyse de documents internes de l'entreprise et l'observation participante<sup>2</sup>. Des 23 structures d'accompagnement, 7 ont été retenues. La faiblesse du nombre de structures retenues s'explique par l'indisponibilité des répondants, l'inaccessibilité de certaines structures, leur éloignement géographique, l'absence de siège pour d'autres, la confidentialité des informations évoquée par certaines structures. Le critère de la représentativité n'a donc pas été retenu pour ces analyses. Les structures d'accompagnements repris sous le terme d'incubateurs se différencient entre eux par les services qu'ils proposent, leur caractère lucratif ou non, ou encore le type de projets qu'ils ciblent. La typologie d'Albert et al. (2003) empruntée par Bakkali, Messeghem et Sammut (2010) retiennent 5 incubateurs : l'incubateur d'entreprises accélérateur de startup, l'incubateur académique ou scientifique, l'incubateur d'investissement privé, l'incubateur de développement économique et l'incubateur d'économie sociale et solidaire (ESS). A l'analyse des documents des 23 structures d'accompagnement répertoriés, l'on note l'absence de l'incubateur ESS. Par ailleurs, il apparaît qu'il existe 2 incubateurs hybrides dans notre échantillon.

---

<sup>2</sup> Le modèle de l'auto-évaluation dont il est question dans cette recherche a été observé lors des descentes de terrain et nous y avons également participé.



Tableau 1 : caractéristiques des incubateurs

Nature de l'incubateur	Services offerts	Nombre d'accompagnants interviewés	Sexe
Incubateur hybride (entreprises + développement économique)	Conseil à l'aide d'outils divers (programmes gouvernementaux)	04	03 Hommes 01 Femme
Incubateur hybride (développement économique + entreprises + investissements privés)	<b>Pré-crédation</b> : Promotion de l'esprit d'entreprise/initiation à l'entrepreneuriat Préparation du démarrage de l'entreprise. <b>Crédation</b> : Mise en route de l'entreprise ; Formalités de démarrage ; Appui à l'installation ; Intermédiation bancaire. <b>Post Création</b> : Conseil/Formation ; Services de gestion mutualisée/Business Center ; Hébergement. <b>Animation Economique</b> : Ressources multimédia sur l'entrepreneuriat ; Promotion des entreprises ; Connexion aux réseaux de partenariat ; Événementiel ; Expertise/Etudes économiques et de filières	02	01 Homme 01 Femme
Incubateur de développement économique	Appui à la mise en place et au développement PME de transformation et de conservation des produits locaux de consommation de masse au travers : L'accompagnement administrative, technique et financière des unités retenues ; - L'amélioration de l'accès au crédit des PME par une meilleure adéquation des produits financiers à leurs besoins - Le développement des capacités de gestion des PME de transformation et de conservation des produits locaux de consommation par la mise en place d'une offre locale de formation et de services non financiers adaptés aux besoins ;	02	02 Hommes
Incubateur hybride (développement économique + entreprises)	service d'accueil ; service du Trésor ; service des impôts ; service du Greffe ; service de la CNPS	02	02 Hommes
Incubateur développement économique	- L'amélioration de l'information technico-économique sur les principales filières dans les bassins de production ciblés à destination des différents acteurs privés et institutionnels - L'amélioration de l'accès au crédit des PME par une meilleure adéquation des produits financiers à leurs besoins - Le développement des capacités de gestion des PME par la mise en place d'une offre locale de formation et de services non financiers adaptés aux besoins	01	01 Homme
Incubateur d'entreprise	- Accélération de programme d'accompagnement pour maturation de projet ; - Hébergement de l'entreprise	01	01
Incubateur d'investissement	Crédit aux PME/PMI	01	01

Source : notre étude

Le tableau ci-dessus révèle les caractéristiques des 7 structures d'accompagnants représentant quatre types d'incubateurs. Bien que ciblé dans notre échantillon, nous n'avons pas pu avoir un entretien avec un accompagnant de l'incubateur académique. Notre base de données dévoile par ailleurs l'inexistence de l'incubateur social. Au total de 13 accompagnants ont été interviewés.

✓ *Outils de collecte et d'analyse des données*

La collecte de données s'est faite au moyen d'un guide d'entretien semi-directif du 20 novembre 2016 au 02 février 2017. Les interviewés retenus correspondent au profil d'accompagnant direct ou indirect, de mentor ou accompagnateur selon les déclinaisons de chaque structure. Chaque entretien d'une durée moyenne d'1 h 15 mn était répartie en deux parties. La première partie intitulée « identification » décrit l'incubateur et l'accompagnant interrogé. L'objectif était de renseigner les questions relatives au nom et nature de l'incubateur, à sa nature juridique, ses principales activités, au nom et rôle de l'accompagnant. La deuxième partie plus dense concerne les compétences des accompagnants réparties en deux catégories, les compétences génériques et les compétences spécifiques. Le cadre de référence construit par Bakkali, Messeghem et Sammut (2010) catégorise les compétences suivant le triptyque : « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être ». Les savoir-être et les savoir-faire laissent présager une connotation pratique et ne sauraient être rigoureusement appréciés qu'à l'œuvre. En revanche, les savoirs renvoient au bagage intellectuel de l'accompagnant et, de ce fait, peuvent être appréciés au moyen d'informations consignées dans un guide d'entretien semi-dirigé. C'est pour cette raison que nous avons jugé utile de nous appesantir beaucoup plus sur les « savoirs » dans le cadre de cette recherche. Toutefois, le guide d'entretien permet de capturer quelques savoirs faire et savoirs être.

L'exploitation des données du guide d'entretien s'est faite en deux étapes, la saisie des données, l'analyse et l'interprétation des résultats. En ce qui concerne la saisie des données. Elle a pour but de ramener les informations collectées sur un support physique (papier) à un support numérique plus aisé à exploiter. Un masque de saisie a donc été construit à cet effet et les données recueillies lors des entretiens ont été traduites sous forme numérique à l'aide du logiciel CSPRO 6.2. Les réponses ouvertes ont été au préalable codifiées pour réduire les pertes d'informations lors du traitement par le logiciel SPSS.

L'interprétation des données a nécessité la construction des indices d'appréciation des compétences, ce qui permet de situer les différentes structures d'accompagnement ainsi que leurs acteurs sur une échelle de 0 à 1. Un indice est construit aussi bien pour chacune des composantes des compétences génériques que pour les différentes composantes compétences spécifiques. Il convient de rappeler que nous distinguons trois composantes de compétences génériques: les savoirs, les savoirs faire et les savoirs être. Pour ce qui est des savoirs nous les avons regroupés suivant deux volets : un volet relatif à la formation (volet 1) et un autre relatif à la maîtrise de l'environnement économique (volet 2).

Pour ce qui est du volet 1 qui porte directement sur la formation de l'accompagnant, le référentiel insiste sur le caractère « solide » de celui-ci aussi bien en sciences de gestion qu'en création d'entreprises. Cette orientation amène à mettre un accent particulier sur deux

éléments principaux : le domaine de formation et la durée de formation. La durée de la formation étant perçue ici comme l'indicateur du caractère « solide » de la formation. La construction de l'indice d'appréciation lié à ce volet des savoirs s'est donc faite en deux temps. Dans un premier temps, l'on passe en revue les domaines de formation de l'agent en attribuant un score de 1 à chacun des domaines lié à la gestion ou à la création d'entreprises et 0 en cas d'absence de formation dans ces domaines. Dans un second temps, on évalue les durées de formation exclusivement pour celles liées à la gestion ou à la création d'entreprise. Pour mener à bien cette appréciation, nous faisons l'hypothèse qu'une formation solide devrait durer minimum 2 ans. Ainsi, pour les formations de plus de 24 mois, on affecte un score de 3. Lorsque la durée de formation est inférieure à 24 mois et au moins égale à 12 mois, on lui affecte un score de 2. Si la durée de formation est inférieure à 12 mois, on affecte un score de 1. Evidemment, toutes les autres formations non liées à la gestion ou à la création d'entreprises ont un score de 0 indépendamment de leurs durées.

Après avoir affecté les scores à chaque domaine de formation ainsi que sa durée, un indice lié au volet formation des savoirs a été construit en faisant une moyenne pondérée des scores relatifs aux domaines des savoirs et les durées de celles-ci (voir annexe 2 pour les détails mathématiques). En ce qui concerne l'indice lié au volet 2 des savoirs, deux éléments principaux y sont appréciés : la maîtrise du domaine dans lequel exerce l'accompagnateur (sous volet 2.1) et l'accès aux informations sur l'évolution des différents secteurs de l'économie (sous volet 2.2).

Le guide renseigne sur le niveau de maîtrise des spécificités liées aux domaines d'activités de l'accompagnant suivant trois axes prédéfinies, et ce sur une échelle de 1 à 4 (voir questionnaire, S11Q07). Ces appréciations sont perçues directement comme des scores et permettent de construire aisément un indice lié au volet 2.1 des savoirs comme une moyenne des scores obtenus sur les 03 axes d'évaluations. Le résultat obtenu est alors divisé par 4 (le maximum) pour normaliser cet indice dans l'intervalle 0-1. L'indice lié au volet 2.2 concerne l'accès à l'information. Ici le guide présente une alternative binaire sur les trois secteurs d'activités prédéfinies (voir questionnaire, S11Q08). L'indice lié à ce volet est obtenu de manière analogue au précédent après une recodification des réponses négative en 0. L'indice du volet 2 est alors construit comme la moyenne des sous volets 2.1 et 2.2

Disposant d'un indice d'appréciation des savoirs sur chacun des deux volets des savoirs (volet 1 et volet 2), l'indice de la première composante des compétences génériques que nous nommons « l'indice des savoirs » est alors déterminé comme une moyenne arithmétique des indices liés aux volets 1 et 2. De manière analogue, un indice est construit pour la composante « savoirs faire » (indice des savoirs faire) et un autre pour la composante « savoirs être » (indice des savoirs être). Ne disposant de raison de donner plus de pondération à une composante par rapport à une autre dans la construction de l'indice des compétences génériques, ce dernier est perçu comme la moyenne arithmétique simple de ses trois composantes. Il est également construit, dans le même ordre d'idées, des indices liés aux compétences spécifiques des accompagnants.

### **3. Principaux résultats.**

La mise en œuvre de la méthodologie décrite à la section précédente a permis d’obtenir un ensemble de résultats qu’il convient de présenter de manière graduelle en distinguant d’une part les savoirs génériques et les savoirs spécifiques, d’autre part.

### 3.1 Les compétences génériques

Bien que celles-ci comportent trois composantes, nous passons d’abord en revue la composante « savoirs », afin de mettre en lumière la qualité des formations reçues par les accompagnants, avant de faire un résumé des différentes composantes.

**Tableau 1: Distribution de l’indice des savoirs suivant les incubateurs**

	indice_savoirs_vol et_formation	indice_savoirs_vol et_env_eco	indice_savoirs
01	,54	,88	,71
03	,72	,85	,79
04	,58	,88	,73
07	,28	,52	,40
08	,41	,54	,47
10	,67	,33	,50
12	,31	,83	,57
Total	,52	,75	,63

Source: construit par l’auteur à partir des données de l’enquête

Le tableau 1, ci-dessus, résume l’information sur les savoirs des accompagnants suivant l’incubateur auquel ils appartiennent. Il nous renseigne que dans l’ensemble les structures d’accompagnement présentent un indice des savoirs compris entre 0,40 et 0,79, avec une moyenne de 0,63 (sur une échelle de 0 à 1).

**Tableau 2: Distribution de l’indice des savoirs suivant les accompagnants**

	indice_savoirs_volet _formation	indice_savoirs_volet _env_eco	indice_savoirs
Ind_01	,61	,88	,74
Ind_02	,63	,83	,73
Ind_03	,67	,88	,77
Ind_04	,65	,88	,76
Ind_05	,50	,88	,69
Ind_06	,28	,92	,60
Ind_07	,78	,79	,78
Ind_08	,67	,92	,79
Ind_09	,39	,83	,61
Ind_10	,17	,21	,19

Ind_11	,41	,54	,47
Ind_12	,31	,83	,57
Ind_13	,67	,33	,50
Total	,52	,75	,63

Source: construit par l'auteur à partir des données de l'enquête

Le tableau 2, apprécie les savoirs suivant les accompagnateurs pris individuellement. Il nous précise que l'indice des savoirs varie fortement au sein de ceux-ci et se situe entre 0,19 et 0,79. Sachant que l'unité qui est le maximum sur cette échelle représente le référentiel d'analyse, Il y a lieu de dire que les structures d'accompagnement de notre échantillon ne présentent que 63% des compétences en termes de savoirs tels que définis par le référentiel.

Même si ce résultat moyen situe les accompagnateurs au-dessus de la moyenne « théorique » qui est de 50%, il n'en reste pas moins vrai qu'il relève un gap assez important, en ce qui concerne les savoirs des accompagnants. Aussi, au regard du minimum évalué à 0,19%, il convient de souligner que certains accompagnants ont des indices suffisamment faibles. Il n'est donc pas insensé de penser que ce déficit observé au sein des accompagnants, sur le plan des savoirs, entretient un lien avec la qualité des résultats effectif de l'activité d'accompagnement.

Quoiqu'il en soit, ce résultat global des savoirs cache des disparités observées sur le plan de la formation d'une part, et de la maîtrise de l'environnement économique, d'autre part. En effet, les résultats de l'étude montrent des qualités assez médiocres des accompagnants dans les domaines de formation aussi bien en gestion qu'en création d'entreprises. Les indices d'appréciation y sont respectivement de 0,53 et 0,51, soit une moyenne de 0,52. Cette performance qui réalise à peine la moyenne laisse transparaître un déficit suffisamment important sur le plan de la formation des accompagnants et conforte davantage l'interrogation sur le lien que ce gap pourrait entretenir avec la qualité des résultats effectifs de l'activité d'accompagnements au Cameroun.

En ce qui concerne les autres composantes des savoirs génériques notamment les composantes « savoir-faire » et « savoir être », elles présentent des statistiques bien plus confortables comme l'illustre le tableau 3 ci-après.

**Tableau 3: Distribution de l'indice d'évaluation des compétences génériques suivant les incubateurs**

	indice_savoirs	Indice_savoir_faire	Indice_savoir_être	Indice_comp_génériques	
01	,71	,89	,54	,71	
03	,79	,88	,83	,83	
04	,73	,81	,42	,65	
Nom de la structure enquêtée	07	,40	,75	,92	,69
08	,47	,42	,33	,41	
10	,50	,17	,67	,44	
12	,57	,50	,83	,64	
Total	,63	,73	,64	,67	

Source: construit par l'auteur à partir des données de l'enquête

Le tableau 4 ci-dessous nous renseigne que les accompagnateurs font preuve d'un savoir-faire et d'un savoir-être estimés respectivement, en moyenne, à 0,73 et 0,64 sur une échelle de 0 à 1. Ces tendances globales viennent se greffer à celle des savoirs pour engendrer un indice globale des compétences génériques évaluées à 0,67. Sur le plan individuel, on note une forte disparité des compétences d'un individu à un autre, au regard de l'étendu des différentes distributions. En effet, l'indice des savoir-faire et l'indice des savoirs-être présentent des minima respectifs de 0,17 et 0,33 contre un maximum de 1. Ces disparités observées au sein des différentes composantes s'amenuisent considérablement au sein de l'indice des compétences spécifiques dont les valeurs sont comprises entre 0,41 et 0,85.

En marge de ces commentaires sur les statistiques exploratoires, l'on pourrait bien se demander, et ce en rapport avec notre question de recherche : les accompagnateurs sont-ils efficaces ou pas ?

Cette question est essentielle mais sa réponse n'est aussi évidente en raison du problème de choix de la valeur seuil<sup>3</sup>. En effet, nous évaluons les compétences par rapport à un référentiel. Ainsi, si l'on est ferme, en se disant : « si l'individu ne remplit pas toutes les conditions du référentiel, il est jugé incompetent ou inefficace », alors on déclarera inefficaces tous les accompagnants qui ont un indice inférieur à 1. Bien évidemment, tous les accompagnants de notre échantillon seraient inefficaces, sur le plan des compétences génériques car aucun d'eux ne dispose d'un indice de compétences génériques égal à 1. En réalité, le seuil de « 1 » impose aux accompagnants une condition particulièrement rigide, difficilement réalisable dans la pratique. Ce qui invite à un relâchement.

**Tableau 4 : Distribution de l'indice d'évaluation des compétences génériques suivant les accompagnants**

	indice_savoirs	Indice_savoir_faire	Indice_savoir_être	Indice_comp_génériques
Ind_01	,74	,96	,50	,73
Ind_02	,73	,92	,50	,72
Ind_03	,77	,92	,50	,73
Ind_04	,76	,96	,83	,85
Ind_05	,69	,71	,33	,58
Ind_06	,60	,71	,33	,55
Ind_07	,78	,75	,83	,79
Ind_08	,79	1,00	,83	,88
Ind_09	,61	1,00	,83	,81
Ind_10	,19	,50	1,00	,56
Ind_11	,47	,42	,33	,41
Ind_12	,57	,50	,83	,64

<sup>3</sup> seuil à partir duquel un individu pourra être perçu comme efficace ou pertinent.

Ind_13	,50	,17	,67	,44
Total	,63	,73	,64	,67

Source: construit par l'auteur à partir des données de l'enquête

Nous appuyant sur les indicateurs de tendance centrale, l'on pourrait fixer un seuil de 0,50 qui correspondrait à l'indice « théorique » moyen équivalant au fameux « 10/20 » qui permet le plus souvent à un enseignant de dire si un élève a eu la « moyenne » ou non à la suite d'un examen. Le seuil de 0,50 nous permet de dire que 11 accompagnateurs sur les 13 interrogés sont efficaces, soit un taux d'efficacité de 0,85. De plus, l'indice moyen des compétences génériques se situant à 0,67 qui est strictement supérieure à 0,5, il y a lieu de dire que globalement les accompagnateurs sont efficaces sur l'ensemble de l'échantillon.

Toutefois, il convient de relever qu'un accompagnant est en principe « un enseignant », il mérite d'en savoir beaucoup plus que la moyenne pour être jugé compétent<sup>4</sup>. Cette logique nous invite à fixer une valeur seuil au moins égale à 0,70. Précisément, un seuil raisonnable est fixé à 0,70. Ce seuil nous amène à établir que 7 accompagnateurs seulement sont efficaces sur 13, soit un taux d'efficacité de 0,53. En outre, l'indice moyen des compétences génériques est 0,67 strictement inférieure à 0,70, il y a lieu de dire que globalement les accompagnateurs sont inefficaces sur l'ensemble de l'échantillon.

Ce qui précède laisse transparaître clairement que le taux d'efficacité des accompagnants étudiés est une fonction décroissante du seuil fixé ; plus la valeur de l'indice seuil est élevée moins sont efficaces les accompagnants. Ceci étant, les conclusions qui peuvent être tirées à la lecture des différents indices sont fortement tributaires de la valeur de référence dite valeur seuil que nous nous fixons. Théoriquement, il n'existe pas de valeur seuil défini de manière automatique pour interpréter les indices. Il y a un cadrage logique d'ensemble mais le soin est laissé à chaque chercheur de fixer son seuil en fonction de l'étude et surtout de l'importance de la contrainte qu'il voudrait imposer sur les acteurs.

### 3.2 Les compétences spécifiques

Les compétences spécifiques font référence à la nature particulière et différenciée des offres de chaque type d'incubateur. Notre échantillon a permis de réaliser que les accompagnateurs offraient des services relatifs à trois types d'incubateurs : les incubateurs d'investissements privés, les incubateurs d'entreprise et les incubateurs de développement économique.

**Tableau 5: Distribution de l'indice d'évaluation des compétences spécifiques suivant les Incubateurs**

	Indice_incub_invest privé	indice_incub_entrepris e	Indice_incub_dvt_ec o	Indice_comp_specifique s
Nom de la structure enquête	01		,77	,77
	03	,74	,89	,75
	04		,79	,79
	07		,39	,21
	08		,67	,67
	10		,89	,89

<sup>4</sup> sinon, il finira par enseigner ce qu'il ne maîtrise pas du tout !

12	,78		,78
----	-----	--	-----

Source: construit par l'auteur à partir des données de l'enquête

**Tableau 6: Distribution de l'indice d'évaluation des compétences spécifiques suivant les accompagnants**

	Indice incub invest privé	indice incub entreprise	Indice incub dvt eco	Indice comp spécifiques
S0Q04_bis Ind_01			,83	,83
Ind_02			,83	,83
Ind_03			,83	,83
Ind_04			,67	,67
Ind_05			,75	,75
Ind_06			,75	,75
Ind_07	,71	1,00	,67	,79
Ind_08	,78	0,78	,83	,80
Ind_09		0,78		,78
Ind_10			0,42	,42
Ind_11			,67	,67
Ind_12	,78			,78
Ind_13		,89		,89
Total	,75	,86	,73	,75

Source: construit par l'auteur à partir des données de l'enquête

On remarque à l'aide des tableaux ci-dessus que deux individus ont des compétences hybrides (ind07 et ind08), il s'agit précisément des accompagnants évoluant au sein des incubateurs hybrides (03 et 07). Pour ces individus à compétences spécifiques multiformes, l'on a déterminé un indice de compétences spécifiques comme la moyenne des compétences obtenu dans différents types d'incubations.

Présentant les performances par type d'incubateurs, on relève que les accompagnants relatifs aux incubateurs d'investissement privé ont des indices compris entre 0,71 et 0,78 soit une moyenne de 0,75. Ce qui est largement supérieur à un seuil de 0,70. Il en est de même pour les accompagnants des incubateurs d'entreprise et des incubateurs de développement économique qui présente respectivement une moyenne de 0,86 et de 0,73. En regroupant les différents types de compétences spécifiques, on établit un indice des compétences spécifiques comme la moyenne des indices obtenue par les types. Avec un seuil de 0,70, cet indice relève que 10 accompagnateurs sur 13 sont efficaces, ce qui conduit à un taux d'efficacité de 77% pour les compétences spécifiques.

Disposant des informations sur les compétences génériques d'une part et les compétences spécifiques d'autre, on peut s'intéresser à un indice des compétences globales qui agrègerait les compétences génériques et les compétences spécifiques de chaque accompagnant. La mise sur pied d'un tel indice, sous forme d'une moyenne simple des compétences génériques et spécifiques, a permis de réaliser que : pour un seuil de 0,70, 8 accompagnants sur 13 peuvent être considérés comme globalement efficaces, soit un taux d'efficacité de 0,61 (61%).



Toutefois, ce taux décroît considérablement lorsque le seuil augmente. En effet, on enregistre 7 accompagnateurs efficaces sur 13 lorsque si le seuil passe à 0,75 et 1 seul accompagnant efficace sur 13 lorsque ce taux atteint 0,80.

## Conclusion

L'objectif de la présente recherche est d'apprécier les compétences des accompagnants des structures d'accompagnement au regard du référentiel de compétences de Bakkali, Messeghem et Sammut (2010). Elle postule qu'il y a prééminence des compétences de l'accompagnant dans le succès de l'accompagnement entrepreneurial contribuant ainsi à la survie des entreprises nouvellement créées et à la préservation des emplois. Il ressort de l'analyse réalisée que si le seuil de l'indice retenu est de 0,70, 8 accompagnants sur 13 sont efficaces et s'il est de 0,80 seul un accompagnant sur 13 est efficace. A l'absence d'un seuil théorique imposé, le nombre d'accompagnants efficaces décroît avec l'augmentation du seuil. Quoi qu'il en soit, les accompagnants de notre échantillon présentent pour les compétences génériques, un seuil moyen de 0,67 avec des disparités importantes entre les accompagnants. Pour les compétences spécifiques, l'indice moyen est de 0,77. Ces résultats confortent l'approche de nature «positiviste» qui reconnaît le lien causal des compétences des accompagnants et des performances des firmes. Au regard des compétences moyennes de certains accompagnants, l'implication simultanée des accompagnants et des accompagnés est indispensable.

La contribution théorique du présent article confirme la pertinence du référentiel de compétences des accompagnants de de Bakkali, Messenghem et Sammut (2010). Son usage présente toutefois quelques difficultés. Deux principales difficultés ont été rencontrées dans l'usage du référentiel, la mesure de certains savoirs et le caractère peu détaillé des compétences spécifiques.

En ce qui concerne la mesure de certains savoirs, nous formulons trois remarques. Les auteurs rappellent que «l'accompagnant doit posséder de solides savoirs» sans préciser ce qu'ils entendent par «solides savoirs» et comment les mesurer, à travers une formation diplômante? Une formation certificative? Ou une formation de courte durée visant le renforcement de certaines capacités? Nous avons retenu le critère d'une formation diplômante ou certificative pour attester de «solides savoirs» dans un domaine. La deuxième remarque concerne l'appréciation des savoirs faire. Il est difficile de les apprécier en dehors d'une mise en scène ou d'une observation participante. En effet, le savoir-faire n'a de sens que par rapport à une situation de travail donnée contextuelle et s'observe dans l'action dont la particularité est de tenir compte de la manifestation d'un comportement<sup>5</sup>. Comme ce

---

<sup>5</sup> Pour faire face à cette difficulté, deux éléments ont été retenus : la disponibilité des manuels de procédures, d'offres de services détaillés et des outils didactiques pour approcher les capacités de transmission des connaissances des accompagnants, l'autonomisation des entrepreneurs et la contextualisation des réponses apportés aux entrepreneurs. Nous retenons dans ce cas que la disponibilité de ces instruments constitue des compétences tacites que les accompagnants peuvent convenablement mobilisés. Le deuxième élément est la connaissance du secteur d'activité et du système d'aide local. Il s'agit ici d'apprécier la capacité de l'accompagnant de mettre les entrepreneurs en relation avec différents acteurs pour accroître leur réseau relationnel.

comportement est fortement influencé par la motivation et le contexte dans lequel l'accompagnant travaille, nous avons, pour apprécier globalement les savoirs faire, ajouter deux questions, la disponibilité des offres standardisées et l'existence des outils didactiques spécifiques. La dernière remarque est qu'il n'a pas été possible d'apprécier les savoirs être en l'absence d'une enquête de perception auprès des accompagnés.

Relativement au caractère peu détaillé des compétences spécifiques, il apparaît qu'autant les compétences génériques ont été sériées en savoir, savoir-faire et savoir être autant les compétences spécifiques sont privées de ce niveau de détail. Elles sont globalement présentées et parfois difficilement « opérationnalisables ». A titre d'exemple pour la compétence territoriale, il est dit que l'accompagnant « doit avoir une compréhension des multiples acteurs et être en capacité de s'insérer dans les réseaux territoriaux », comment apprécier et mesurer cette compétence ? Les limites évoquées ici sont autant de pistes de recherche ultérieures.

## Annexe 1

### ***Efficacité des accompagnants de créateurs d'entreprises camerounais au regard de leurs compétences et des objectifs qui leur sont assignés.***

## **Guide structure**

L'étude sur l'efficacité des accompagnants de créateurs d'entreprises au Cameroun a une visée essentiellement académique. Son objectif est d'apprécier le processus d'accompagnement entrepreneurial réalisé dans votre structure. Les données collectées seront analysées dans le respect de l'anonymat des interviewés. Et ce, en rapport avec la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les Recensements et Enquêtes Statistiques qui stipule en son article 5 que : « **les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique** ». L'entretien durera de 45 min à 1h15. Nous vous remercions d'avance pour l'intérêt que vous accorderez à cet entretien.

### **Section 0.1 : Caractéristiques de la structure au sein de laquelle exercent les accompagnants**

S01Q01	Nom de la structure : _____	_
S01Q02	Statut Juridique 1 = Société Anonyme (SA) ; 2= SARL ; 3= ONG ; 4= Autre (à préciser) _____	_
S01Q03	Activité principale de la structure _____	
S01Q04	Public cible _____ _____	
S01Q05	Capital social (en millions)	_ _ _
S01Q06	Structure du capital social (en pourcentage) 1. Part des Nationaux 2. Part des Etrangers	_ _   _ _
S01Q07	Partenaires financiers (sources de financement) : _____ _____ _____	
S01Q08	Effectif du personnel 1. Permanent 2. Temporaire	_ _   _ _
S01Q09	Nature de l'incubateur 1 = Incubateur de développement économique ; 2 = Incubateur académique et scientifique 3 = Incubateur social ; 4 = Incubateur d'entreprises ; 5= Incubateur d'investissement privés Autre (à préciser) _____	_

**Efficacité des accompagnants de créateurs d'entreprises camerounais au regard de leurs compétences et des objectifs qui leur sont assignés.**

## Guide d'entretien individuel

L'étude sur l'efficacité des accompagnants de créateurs d'entreprises au Cameroun a une visée essentiellement académique. Son objectif est d'apprécier le processus d'accompagnement entrepreneurial réalisé dans votre structure. Les données collectées seront analysées dans le respect de l'anonymat des interviewés. Et ce, en rapport avec la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les Recensements et Enquêtes Statistiques qui stipule en son article 5 que : « les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique ». L'entretien durera de 45 min à 1h15. Nous vous remercions d'avance pour l'intérêt que vous accorderez à cet entretien.

### SECTION 0.2 : Identification

S02Q01	Date de l'enquête :  _ _ / _ _ / 2 0 1 6	
S02Q02	Nom de l'agent enquêteur : M/Mme : _____	<input type="checkbox"/>
S02Q03	Nom de la structure enquêtée : _____	<input type="checkbox"/>
S02Q04	Nom et fonction du répondant dans la structure : M/Mme : _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

### SECTION 1 : APPRECIATION DES COMPETENCES GENERIQUES

#### SECTION 1.1 : Les savoirs

S11Q01	Avez-vous suivi une formation en Gestion ? 1= Oui 2 = Non (si non aller à S11Q04)	<input type="checkbox"/>
S11Q02	<b>Si oui, dans quels domaines et pour quelle durée?</b> (encercler les domaines)	<b>A - Code domaine</b> (1 si oui et 2 si non)
	1- Fondamentaux en Gestion 2- Marketing 3- Finance 4- Droit 5- Gestion des Ressources Humaines 6- Gestion des projets 7- Autres (à préciser) _____	(si S11Q02A = 1) <b>B - Durée formation</b> (en mois) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S11Q03	<b>Quelles sont les modalités de formation ?</b> (reporter pour chaque formation suivie (voir S11Q02), le code de la modalité correspondante. Si plusieurs sont éligibles, noter la modalité prépondérante).  1= Dans une structure de formation 2= En ligne 3= Atelier/séminaire/conférence 4= Autoformation (lectures personnelles) 5= Autres (à préciser) 1- Fondamentaux en Gestion ..... 2- Marketing ..... 3- Finance..... 4- Droit ..... 5- Gestion des Ressources Humaines..... 6- Gestion des projets..... 7- Autres (à préciser) _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

S11Q04	<b>Avez-vous suivi une formation en création d'entreprise?</b> 1 = Oui 2 = Non (Si non aller à S11Q07)		<input type="checkbox"/>
S11Q05	<b>Si oui, quels sont les domaines et les durées ?</b>	<b>A - Code domaine</b> (1 si oui et 2 si non)	(si S11Q05A = 1) <b>B - Durée formation</b> (en mois)
	1- Montage des projets 2- Mise en réseau 3- Partages d'expériences 4- Autres (à préciser _____)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S11Q06	<b>Pour chacune des formations relevées précédemment (S11Q05), quelles sont les modalités de formation ?</b> (reporter pour chaque formation suivie (voir S11Q02), le code de la modalité correspondante. Si plusieurs sont éligibles, noter la modalité prépondérante).  1= Dans une structure de formation 2= en ligne 3= Atelier/séminaire/conférence 4= Autoformation (lectures personnelles) 5= Autres (à préciser)		
	1- Montage des projets.....		<input type="checkbox"/>
	2- Mise en réseau.....		<input type="checkbox"/>
	3- Partages d'expériences.....		<input type="checkbox"/>
	4- Autres (à préciser).....		<input type="checkbox"/>
S11Q07	<b>Quelles appréciations pouvez-vous porter sur votre maîtrise des éléments suivants ?</b> 1= faible 2=Moyenne 3=Bonne 4=Excellente 1- Spécificités des PME..... 2- Secteur d'activité dans lequel exerce la structure..... 3- Système national d'appui aux entrepreneurs.....		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S11Q08	<b>Avez-vous accès aux informations relatives aux secteurs suivants ?</b> 1 = Oui 2 = Non 1- Secteur primaire (agriculture, élevage, pêche)..... 2- Secteur secondaire (industrie) ..... 3- Secteur tertiaire (TIC, autres services).....		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S11Q09	<b>Décrivez nous succinctement le système d'aide et d'appui aux entrepreneurs camerounais et les principaux acteurs impliqués</b> _____ _____ _____ _____		

## SECTION 1.2 : Les savoirs Faire

S12Q01	<b>Votre structure dispose-t-elle d'offres standardisées ?</b> 1 = Oui 2 = Non (Si non aller à S12Q03)	<input type="checkbox"/>
S12Q02	<b>Si oui, Décrivez nous au moins deux</b> 1. _____ 2. _____	
S12Q03	<b>Votre structure dispose-t-elle d'outils didactiques spécifiques suivants :</b> 1= Oui 2 = Non (Si non aller à S12Q05) 1. bonnes pratiques..... 2. schémas..... 3. illustrations diverses ..... 4. matériel audio..... 5. vidéo..... 6. matériaux spécifiques pour la transmission des connaissances .....	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

S12Q04	<b>Les offres de services sont-elles assorties de manuel de procédures ou de guide ?</b> <i>1 = Oui                      2 = Non      (Si non aller à S12Q06)</i>		<input type="checkbox"/>
S12Q05	<b>Si oui, décrivez nous un de chaque catégorie ou donnez les nous :</b> _____ _____ _____ _____		
S12Q06	<b>Avez-vous suivi une formation spécifique en accompagnement ?</b> <i>1 = Oui                      2 = Non      (Si non aller à S12Q09)</i>		<input type="checkbox"/>
S12Q07	<b>Si oui, quels en étaient les principaux axes d'apprentissages ?</b> _____ _____ _____		
S12Q08	<b>Quelles sont les modalités de formation et les durées?</b>	<b>A - Code modalité</b> <i>(1 si oui et 2 si non)</i>	<b>(si S12Q09A = 1)</b> <b>B - Durée formation (en mois)</b>
	1- Dans une structure de formation 2- Formation en ligne 3- Atelier/séminaire/Conférence 4- Auto-formation (lectures personnelles) 5- Autres (à préciser) _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S12Q09	<b>Y avait au sein de cette formation ( voir S12Q06), une volet spécifique en accompagnement entrepreneurial ?</b> <i>1 = Oui      2 = Non      (Si non aller à S12Q11)</i>		<input type="checkbox"/>
S12Q10	<b>Si oui, quels en étaient les principaux apprentissages ?</b> _____ _____ _____		
S12Q11	<b>Comment vous êtes-vous familiarisé avec le métier d'accompagnant ?</b> _____ _____ _____		
S12Q12	<b>Etes-vous en contact avec d'autres structures d'accompagnements ?</b> <i>1 = Oui      2 = Non</i>		<input type="checkbox"/>
S12Q13	<b>Décrivez nous succinctement le dispositif d'aide au Cameroun en ce qui concerne l'activité des accompagnants</b> _____ _____ _____ _____		
S12Q15	<b>Utilisez-vous les outils internet ?</b> <i>1=Oui      2= Non      (Si non aller à S13Q01)</i>		<input type="checkbox"/>
S12Q16	<b>Si oui les quels ? Citer</b> _____ _____ _____		

### SECTION 1.3 : Les savoirs être

S13Q01	<b>Avez-vous suivi des formateurs relatifs à la relation d'aide ?</b> <i>(par exemple, conseiller en orientation, psychologie, Councilling ou autres) ?</i>  <i>1= Oui      2=Non (Si non aller à S13Q03)</i>	<input type="checkbox"/>
S13Q02	<b>Si oui, lesquelles ?</b> _____ _____ _____ _____	
S13Q03	<b>A votre avis, quel est le niveau de satisfaction des entrepreneurs lors (ou à l'issue) du processus d'accompagnement ?</b>  <i>1= Pas satisfait      2= Moyennement satisfait      3= Très satisfait</i>	<input type="checkbox"/>
S13Q04	<b>Quels mots ou phrases utilisent-ils pour le signifier ?</b> _____ _____ _____	

### SECTION 2 : APPRECIATION DES COMPETENCES SPECIFIQUES

#### SECTION 2.1 : Incubateur de développement économique

S21Q01	<b>Quels sont les acteurs et structures de financement des entreprises ? Citer</b> _____ _____ _____	
S21Q02	<b>Pour chaque acteur, bien vouloir citer la cible et la nature de financement</b> _____ _____ _____ _____	
S21Q03	<b>Etes-vous en contact avec ces acteurs ?</b> <i>1=Oui    2=Non (Si non aller à S22Q01)</i>	<input type="checkbox"/>
S21Q04	<b>Si oui, vous estimez à combien le pourcentage des acteurs dont vous êtes en contact ?</b> <i>(en pourcentage)</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

#### SECTION 2.2 : Incubateur académique et scientifique

S22Q01	<b>Quels sont les financeurs (ou partenaires financiers) de votre secteur d'activité ? Citer</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	
S22Q02	<b>Avez-vous des documents consultables qui présentent leur description, leurs cibles et la nature de leur financement ?</b> <i>1= Oui    2=Non</i>	<input type="checkbox"/>

S22Q03	<b>Avez-vous déjà levé les fonds pour votre incubateur ?</b> 1= Oui 2= Non (Si non aller à S22Q05)	<input type="checkbox"/>
S22Q04	<b>Si oui, quelle est l'importance de ces fonds ?</b> 1. moins d'un million 2. Entre 1 et 5 millions 3. Entre 5 et 10 millions 4. plus de 10 millions	<input type="checkbox"/>
S22Q05	<b>Participez-vous aux concours et divers appels d'offre à travers votre incubateur ?</b> 1= Oui 2=Non (Si non aller à S22Q07)	<input type="checkbox"/>
S22Q06	<b>Si oui, quel est le taux de succès ?</b> (en pourcentage)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S22Q07	<b>Quelles opportunités offre le monde universitaire pour incubateur ?</b> _____ _____ _____ _____	
S22Q08	<b>Quelles opportunités offre le monde de l'entreprise pour votre incubateur ?</b> _____ _____ _____	
S22Q09	<b>Etes-vous en contact avec les entreprises ou les groupements patronaux ?</b> 1= Oui 2= Non (Si non aller à S23Q01)	<input type="checkbox"/>
S22Q10	<b>Si oui lesquels ? Citer</b> _____ _____ _____	

### SECTION 2.3 : Incubateur Social

S23Q01	<b>Quels sont les statuts de l'économie sociale et solidaire (ESS) ?</b> _____ _____ _____	
S23Q02	<b>Quelles sont les formes organisationnelles de l'ESS ?</b> _____ _____ _____	
S23Q03	<b>Avez-vous des documents consultables qui décrivent l'ESS au Cameroun ?</b> 1= Oui 2= Non (Si non aller à S23Q05)	<input type="checkbox"/>
S23Q04	<b>Si oui, pouvez-vous nous en donner ?</b> _____ _____ _____	
S23Q05	<b>Avez-vous suivi une formation en ESS ?</b> 1=Oui 2=Non (Si non aller à S24Q01)	<input type="checkbox"/>



	<b>Quelles sont les modalités de formation et les durées?</b>	<b>A - Code modalité</b> (1 si oui et 2 si non)	(si S23Q06A = 1) <b>B - Durée formation (en mois)</b>
S23Q06	1- Dans une structure de formation 2- Formation en ligne 3- Atelier/séminaire/Conférence 4- Auto-formation (lectures personnelles) 5- Autres (à préciser)_____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

### SECTION 2.4 : Incubateur d'entreprises

S24Q01	<b>Avez-vous suivi une formation en :</b> 1- Gestion des projets ? 2- Gestion des ressources humaines ? 3- En communication interpersonnelle ? (1= Oui 2= Non)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
S24Q02	<b>Vous est-il arrivé de mettre les créateurs d'entreprises en relation avec d'autres structures d'accompagnement ?</b> 1= Oui 2= Non (Si non aller à S25Q01)	<input type="checkbox"/>
S24Q03	<b>Si oui, dans combien de cas ?</b> 1= Moins de 3 cas sur 10 2= entre 3 et 6 cas sur 10 3= Plus de 6 cas sur 10	<input type="checkbox"/>

### SECTION 2.5 : Incubateur d'investissements privés

S25Q01	<b>Disposez-vous d'une formation en finance ?</b> 1=Oui 2= Non (Si non aller à S25Q03)	<input type="checkbox"/>
S25Q02	<b>Si oui, donner nous le niveau de formation</b> 1= BTS/DEUG 2=Licence 3= Maitrise 4= Master 2 et plus 5= Autres (à préciser)_____	<input type="checkbox"/>
S25Q03	<b>Quelle est votre formation de base ?</b> _____	
S25Q04	<b>Disposez-vous d'outils d'évaluation des projets ?</b> 1= Oui 2= Non (Si non aller à S25Q04)	<input type="checkbox"/>
S25Q05	<b>Si oui, lesquels ? Citer :</b> _____ _____ _____	
S25Q06	<b>Quelles méthodes utilisez-vous pour l'évaluation des projets ?</b> (insérer 1= Oui pour les méthodes utilisées et 2= Non sinon) 1- Méthodes tenant compte de la valeur patrimoniale et de la valeur de rendement 2- Méthodes intrinsèques basées sur le futur 3- Approches analogiques 4- Autres (à préciser) _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



## Annexe 2 : détails mathématiques relatifs à la construction des indices.

### 1. Indice des compétences génériques

L'indice des compétences génériques est perçu comme une moyenne arithmétique de ses différentes composantes que sont : les savoirs, les savoirs faire, et les savoirs-être.

#### 1.1 Indice des savoirs

##### 1.1.1 Questions utilisées au sein du questionnaire

S11Q01, S11Q02, S11Q04, S11Q05, S11Q07 et S11Q08.

##### 1.1.2 Calcul des indicateurs intermédiaires dits « scores »

$$S11Q01 \begin{cases} score\_S11Q01 = 1 & \text{si } S11Q01 = 1 \\ score\_S11Q01 = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

$$S11Q02 \begin{cases} score\_S11Q02\_i = 3 & \text{si } S11Q02\_Ai = 1 \text{ et } S11Q02\_Bi > 23 \\ score\_S11Q02\_i = 2 & \text{si } S11Q02\_Ai = 1 \text{ et } 11 < S11Q02\_Bi < 24 \\ score\_S11Q02\_i = 1 & \text{si } S11Q02\_Ai = 1 \text{ et } S11Q02\_Bi < 12 \\ score\_S11Q02\_i = 0 & \text{si } S11Q02\_Ai \neq 1 \end{cases}$$

où : i est un élément de l'ensemble des domaines de formations en sciences de gestion retenus au sein du questionnaire.

$$S11Q04 \begin{cases} score\_S11Q04 = 1 & \text{si } S11Q04 = 1 \\ score\_S11Q04 = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

$$S11Q05 \begin{cases} score\_S11Q05\_i = 3 & \text{si } S11Q05\_Ai = 1 \text{ et } S11Q05\_Bi > 23 \\ score\_S11Q05\_i = 2 & \text{si } S11Q05\_Ai = 1 \text{ et } 11 < S11Q05\_Bi < 24 \\ score\_S11Q05\_i = 1 & \text{si } S11Q05\_Ai = 1 \text{ et } S11Q05\_Bi < 12 \\ score\_S11Q05\_i = 0 & \text{si } S11Q05\_Ai \neq 1 \end{cases}$$

où : i est un élément de l'ensemble des domaines de formations en création d'entreprises retenus au sein du questionnaire.

$$S11Q07 \quad \{score\_S11Q07\_i = S11Q07\_i$$

où : i est un élément de l'ensemble des domaines retenus au sein du questionnaire pour appréciations de la maîtrise de l'agent en ce qui concerne son environnement économique.

$$S11Q08 \begin{cases} score\_S11Q08\_i = 1 & \text{si } S11Q08\_i = 1 \\ score\_S11Q08\_i = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

où : i est un élément de l'ensemble des secteurs retenus au sein du questionnaire.

##### 1.1.3 Calcul des indices

Afin de ne pas disposer de formules trop longues qui pourront gêner la compréhension du lecteur, on calcule des indices intermédiaires suivants :

$$indice\_savoirs1 = \frac{1}{3}[score\_S11Q01] + \frac{2}{3}\left[\frac{1}{18}\sum_i score\_S11Q02\_i\right]$$

$$indice\_savoirs2 = \frac{1}{3}[score\_S11Q04] + \frac{2}{3}\left[\frac{1}{9}\sum_i score\_S11Q05\_i\right]$$

$$indice\_savoirs3 = \frac{1}{12}\sum_i score\_S11Q07\_i$$

$$indice\_savoirs4 = \frac{1}{3}\sum_i score\_S11Q08\_i$$

Ce qui précède permet d'écrire aisément les expressions un indice lié au volet formation (indice\_formation), un indice lié à la maîtrise de l'environnement économique (indice\_env\_eco) et un indice global des savoirs (indice\_savoirs).

$$indice\_formation = moyenne[indice\_savoirs1, indice\_savoirs2]$$

$$indice\_env\_eco = moyenne[indice\_savoirs3, indice\_savoirs4]$$

$$indice\_savoirs = moyenne[indice\_formation, indice\_env\_eco]$$

## 1.2 Indice des savoir-faire

### 1.2.1 variables utilisées au sein du questionnaire

S12Q01, S12Q03, S12Q09, S12Q12

### 1.2.2 calcul des indicateurs intermédiaires dits « score »

$$S12Q01 \begin{cases} score\_S12Q01 = 1 & si \ S12Q01 = 1 \\ score\_S12Q01 = 0 & sinon \end{cases}$$

$$S12Q03 \begin{cases} score\_S12Q03\_i = 1 & si \ S12Q03\_i = 1 \\ score\_S12Q03\_i = 0 & sinon \end{cases}$$

où : i est un élément de l'ensemble des outils didactiques retenus au sein du questionnaire.

$$S12Q09 \begin{cases} score\_S12Q09 = 1 & si \ S12Q09 = 1 \\ score\_S12Q09 = 0 & sinon \end{cases}$$

$$S12Q12 \begin{cases} score\_S12Q12 = 1 & si \ S12Q12 = 1 \\ score\_S12Q12 = 0 & sinon \end{cases}$$

### 1.2.3 calcul de l'indice

$$indice\_savoir\_faire = \frac{1}{4}\left[score\_S12Q01 + \frac{1}{6}\left(\sum_i score\_S12Q03\_i\right) + score\_S12Q09 + score\_S12Q12\right]$$

### 1.3 Indice des savoirs-être

**1.3.1** variables utilisées au sein du questionnaire  
S13Q01 et S13Q03

**1.3.2** calcul des indicateurs intermédiaires dits « score »

$$S13Q01 \begin{cases} score\_S13Q01 = 1 & \text{si } S13Q01 = 1 \\ score\_S13Q01 = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

$$S13Q02 \quad score\_S13Q03 = S13Q03 / 3$$

**1.3.3** calcul de l'indice

$$indice\_savoir\_être = \frac{1}{2} [score\_S13Q01 + score\_S13Q03]$$

## 2. Indice des compétences spécifiques

### 2.1 incubateurs de développement économique

Variables retenues : S21Q01, S21Q02 et S21Q03

Construction des fonctions « scores »

$$score\_S21Q01 = S21Q01 / 4$$

$$score\_S21Q02 = S21Q02 / 4$$

$$\begin{cases} score\_S21Q03 = 1 & \text{si } S21Q03 = 1 \\ score\_S21Q03 = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

Calcul de l'indice

$$indice\_incub\_dvt\_eco = \frac{1}{3} [score\_S21Q01 + score\_S21Q02 + score\_S21Q03]$$

### 2.2 incubateurs d'entreprises

Variables retenues : S24Q01, S24Q02 et S24Q03.

Construction des fonctions « scores »

$$\begin{cases} score\_S24Q01\_i = 1 & \text{si } S24Q01\_i = 1 \\ score\_S24Q01\_i = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

$$\begin{cases} score\_S24Q02 = 1 & \text{si } S24Q02 = 1 \\ score\_S24Q02 = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

$$score\_S24Q03 = S24Q03 / 3$$

Calcul de l'indice

$$\text{indice\_incub\_entreprise} = \frac{1}{3} [\text{score\_S24Q01} + \text{score\_S24Q02} + \text{score\_S24Q03}]$$

### 2.3 incubateurs de d'investissements privés

*Variables retenues : S25Q01, S25Q02, S25Q04 et S25Q04\_R*

*Construction des fonctions « scores »*

$$\begin{cases} \text{score\_S25Q01} = 1 & \text{si } S25Q01 = 1 \\ \text{score\_S25Q01} = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

$$\begin{cases} \text{score\_S25Q02} = 1 & \text{si } S25Q02 = 1 \\ \text{score\_S25Q02} = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

$$\begin{cases} \text{score\_S25Q04} = 1 & \text{si } S25Q04 = 1 \\ \text{score\_S25Q04} = 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

$$\text{score\_S25Q05\_R} = S25Q05\_R / 4$$

*Calcul de l'indice*

$$\text{indice\_incub\_invest\_privé} = \frac{1}{4} [\text{score\_S25Q01} + \text{score\_S25Q02} + \text{score\_S25Q04} + \text{score\_S25Q05\_R}]$$

## Bibliographie

- Aernoudt R. (2004), « Incubators: tool for entrepreneurship? », *Small Business Economics*, Vol. 23, n° 2, p. 127-135;
- Albert P. (1986), « Pépinières d'entreprises : un premier diagnostic », *Revue Française de Gestion*, Vol. 59, p. 27-37 ;
- Albert P., Bernasconi M. et Gaynor G. (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, l'Harmattan, Paris.
- Allen D. N. et Rahman S. (1985), « Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol. 23, n° 3, p. 12-22;
- Arlotto J., J. M. Sahut et F. Teulon (2012), « Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? », *Gestion 2000*, Vol 29 n°6, Éditeur : [Association de recherches et publications en management](#).
- Bakkali C., K. Messeghem, S. Sammut (2010), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir*, vol 9, n° 39, Management Prospective Ed.
- Barès F., Chelly A. et Lévy-Tadjine T. (2004), « La création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat », *4ème Colloque Métamorphose des Organisations*, Nancy.
- Bayad M., Gallais, X. Marlin, C. Schmitt (2009), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Gestion 2000*, 3-1, pp.1
- Bayad M., M. Gallais, X. Marlin et C. Schmitt (2010), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Revue Management & Avenir*, vol 10, n°40
- Bergek A., C. Norrman (2008), «Incubator Best Practice: A Framework», *Technovation*, n°28, pp. 20-28.
- Bayad M., Y. Boughattas-Zrig; C. Schmitt, (2006) « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences ». *8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg.
- Berger-Douce S. (2006), « L'accompagnement des éco-entrepreneurs : une étude exploratoire », *8ème Congrès International francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse.
- Borges C., G. Simard, L.J. Filion, (2005), « Création d'entreprises. Examen de la documentation », *Cahier de recherche*, n° 2005-02, HEC Montréal.

Buysse K. et Verbeke, A. (2003). « Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective ». *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 453-470.

Chandler. G.N. et E. Jansen. (1992), «The founder's Self -assessed Competence and Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, Vol 7, pp 223-236, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

Cyert, R. M. et J. G. March, (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, 1<sup>re</sup> édition, Prentice-Hall

Dokou, G. A. K. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », Actes de la X<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Québec.

Defélix C. et Retour D. (2008), « Peut-on relier stratégie d'entreprise et gestion des compétences ? », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, l'Harmattan, p. 199-216.

Fabbri, J., et F. Charue - Duboc, (2013) « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé

Fatien P. (2007), «Les nouvelles règles du "je" dans l'organisation? Le coaching un dispositif managérial de médiation de contradiction socio-économiques?», in *SARDASJ*.

Gilbert P. (2005), « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », *Séminaire national : Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Paris.

Goleman D. (2006), *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*, Bantam Book, New York.

Hackett S.M. et D.M. Dilts (2004), « A systematic review of business incubation research »,

Hart, S.L. (1995). "A Natural-Resource-Based View of the Firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, p. 986-1014.

*Journal of Technology Transfer*, vol. 29, p. 55-82.

Katz R. L. (1974), « Skills of an Effective Administrator », *Harvard Business Review*, n°52, p. 90-102.

Levy-Tadjine T. (2011), « Peut-on modéliser la relation d'accompagnement entrepreneurial ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 5, n°251, p. 83-90.

Levy-Tadjine T., R. Paturel (2006), « Essai de modélisation dialogique du phénomène entrepreneurial », in *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*, EMS, pp. 311-321.

Messeghem K. et Sammut S. (2007), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, Vol. 24, No°3, p. 65-

Mitran, Méda et Véran, (2014).



Nelson R. R. et S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

Nkakleu R., A. D. Biboum, A. Mefoute Badiang, B. Yamb, B. Tidjani, F. Diop, S. Simen, A. Ndiaye (2013), « Accompagnement des Entrepreneurs et Performance Post Création des Petites Entreprises Camerounaises et Sénégalaises », *Investment climate and Business Environment Research Fund*, [www.trustafrica.org/icbe](http://www.trustafrica.org/icbe).

Paturel R. et R. Masmoudi (2005), « Les structures d'appui à la création d'entreprises : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

Paul, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, Paris.

Payette A. et Champagne C. (1997), *Le groupe de co-développement professionnel*, Les

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley.

Plane J-M. et Torres O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », *Congrès International Francophone sur la PME (CIFEPME)*, Metz-Nancy, octobre.

Pluchart J. J. (2014), « L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement », *Recherches en sciences de gestion*, vol 3, numéro 102.

Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

Sammut, S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, p. 153-164.

Siegel D. (2006), « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise ? » *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219.

Smilor R., 1987, « Managing the Incubator System: Critical Success Factors to accelerate New Company Development », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34, 3, August, pp. 146-155.

Soetanto D.P. et M.V. Geenhuizen (2005), *Technology incubators as nodes in knowledge networks*, 45<sup>th</sup> Congress of the European Regional Science Association, « Land use and water management in sustainable network society », 23-27 August, Free University, Amsterdam.

Studdard N. L. (2006), « The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator », *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 2, No 2, p. 211-225.

Thevenard-Puthod C., C. Picard et B. Chollet (2014), «Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne », *Management international*, n° 18 Vol.4.

Valéau P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, No 1, p. 31-57.

Verstraete, T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Éditions de l'ADREG.