

## **L'efficacité de la pépinière d'entreprise au Cameroun : une approche contextuelle par étude de cas**

### **The efficiency of the Business Incubator in Cameroon: A Contextual Approach by case Study**

**DOUANLA SONKOUE Colince**

Doctorant

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

CERME

[Colincedouanla@yahoo.fr](mailto:Colincedouanla@yahoo.fr)

**NGA NDONGO Claire Winnie**

Doctorante

Faculté des Sciences économiques et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

CERME

[clairegiving@yahoo.fr](mailto:clairegiving@yahoo.fr)

**TALOM FOSSI Lionel Franck**

Doctorant

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

CERME

[lkyfrano@yahoo.fr](mailto:lkyfrano@yahoo.fr)

**YOMGNI Nadège**

Doctorante

Faculté des Sciences Economique et de Gestion

Université de Dschang, Cameroun

CERME

[nadegeyomgni@gmail.com](mailto:nadegeyomgni@gmail.com)

**Date de soumission :** 16/11/2019

**Date d'acceptation :** 09/01/2020

**Pour citer cet article :**

DOUANLA SONKOUE C. & al. (2020) « L'efficacité de la pépinière d'entreprise au Cameroun : une approche contextuelle par étude de cas », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Janvier 2020 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 890 - 915

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3666226>

## Résumé

Au Cameroun, la croissance et la pérennité des micros entreprises tout comme ailleurs, n'est pas encore chose acquise. En effet, la disparition de celles-ci, au bout de leur cinquième année d'existence, suscite l'urgence de l'encadrement des pépinières d'entreprises. La qualité de cet encadrement met au goût du jour, la problématique de leur efficacité auprès des petites entreprises (Sammut, 2001). Ainsi, l'étude a pour ambition de préciser les différents déterminants de l'efficacité des pépinières camerounaises. Pour ce fait, l'étude exploratoire basée sur une approche qualitative par étude de cas (Yin, 1990) de deux pépinières a été retenue comme méthode principale de recherche. La collecte des données s'est faite au moyen de guide d'entretien, sur un échantillon constitué de promoteur de pépinière, de conseiller et d'entrepreneurs. Les résultats présentent une cartographie des facteurs d'efficacité venant en complément des typologies de (Albert & Gaynor, 2001) et de (Hackett & Dilts, 2004). Ils ont ainsi permis d'observer que la cognition est une dimension stratégique de l'efficacité des pépinières, avec comme variable la confiance matérialisant la crédibilité et la fiabilité de chacune des parties prenantes et le niveau d'instruction des incubés.

**Mots clés :** « micro entreprise, efficacité de la pépinière, cognition, confiance, incubés. »

## Abstract

In Cameroon, the growth and sustainability of micro businesses, as elsewhere, has not yet been achieved. Indeed, the disappearance of these, after their fifth year of existence, gives rise to the urgency of the supervision of business incubators. The quality of this supervision brings up to date the problem of their effectiveness with small businesses (Sammut, 2001). The aim of the study is therefore to clarify the various determinants of the efficiency of Cameroonian nurseries. For this fact, the exploratory study based on a qualitative approach by case study (Yin, 1990) of two nurseries was chosen as the main research method. Data was collected using an interview guide, on a sample made up of nursery promoters, advisers and entrepreneurs. The results present a map of efficiency factors that complement the typologies of (Albert & Gaynor, 2001) and (Hackett & Dilts, 2004). They thus made it possible to observe that cognition is a strategic dimension of the efficiency of nurseries, with as a variable the confidence materializing the credibility and the reliability of each of the stakeholders and the level of education of the incubated.

**Keywords:** « microbusiness, nursery efficiency, cognition, trust, incubated. »

## Introduction

La politique de développement économique du Cameroun après son indépendance a peu à peu évolué vers le modèle entrepreneurial. L'entrepreneuriat, nouveau vecteur de la croissance a été porté par un ensemble de mesures dont: la promulgation et l'adoption en 2013 des lois, fixant les incitations à l'investissement privé au Cameroun<sup>1</sup> et régissant les zones économiques<sup>2</sup>; ainsi que les lois portant organisation et fonctionnement de l'Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises au Cameroun (APME) et de la Banque camerounaise des PME (BC-PME). Dans ce même dynamisme, 2015 a été l'année d'entrée en activité de l'APME et la BC-PME visant à renforcer ce processus et la pérennité de la micro entreprise. La micro entreprise est définie selon l'article 5 de la loi 2015/010, comme toute entreprise quel que soit le secteur d'activité, employant entre vingt (20) et au plus cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaire annuel hors taxe se situe entre 15 millions et n'excède pas trois (03) milliards de F CFA.

Les paradoxes observés entre la place significative qui lui est reconnue et les taux de décès enregistrés attirent néanmoins les regards, poussant à investiguer le quotidien de ce type de structures. La pérennité et la croissance de la micro entreprise en contexte camerounais tout comme ailleurs n'est pas encore chose acquise. Son encadrement ou mieux son accompagnement met au goût du jour « la problématique de l'efficacité de l'accompagnement des petites entreprises ... » (Sammot, 2001). Celle-ci reste d'autant d'actualité dans la mesure où, très souvent, elle offre aux praticiens et chercheurs des contenus importants sur les outils de mesure de l'efficacité de ces actions d'accompagnement (Charbonnier, 2011), et sur les déterminants à leur efficacité (Fayolle & al. 2010).

Les ambiguïtés relatives à la définition de la micro entreprise se trouvent également attachées à celle de pépinière d'entreprises. L'accompagnement à la création d'entreprise revêt des spécificités selon les phases du processus de création (Masmoudi, 2007). L'activité ex création est assurée par les incubateurs d'entreprises tandis que celle post création incombe aux pépinières d'entreprises.

Selon (Albert, 1986), ce concept de pépinière qui est apparue pour la première fois aux Etats Unis dans les années 60, et tardivement en France dans les années 80, a fait l'objet de plusieurs tiraillements selon que l'on se situe dans la littérature française ou anglo-saxonne (Masmoudi, 2007).

---

<sup>1</sup> Loi n°2013/004 du 18 Avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé au Cameroun.

<sup>2</sup> Loi n°2013/O11 du 16 Décembre 2013 régissant les zones économiques au Cameroun.



Au Cameroun, la loi n°2013/011 du 13 Décembre 2013 régissant les zones économiques définit une pépinière comme une structure à but lucratif ou non qui apporte un accompagnement à une entreprise ou à un groupe d'entreprises pendant leurs premières années en leur fournissant des prestations en termes d'hébergement, de conseil, de services communs à coût partagé.

L'étude menée par la commission européenne en 2003, dénombre 1000 incubateurs aux Etats-Unis, plus de 700 étendus dans tous les pays de l'Europe de l'ouest, 500 en Chine, et une quinzaine en Tunisie (Masmoudi, 2007). Cependant, le faible nombre de pépinières<sup>3</sup> au Cameroun comparativement aux entreprises créées questionne leurs capacités d'accompagnement. Malgré les déploiements effectués, le Cameroun regorge jusqu'à présent d'un faible nombre de pépinières, avec un très faible taux d'encadrement des micro-entreprises (Nkakleu & al. 2013), contrairement à d'autres pays émergents, la Tunisie et le Maroc notamment. La question fédératrice de cette étude a ainsi été formulée : Quels sont les facteurs d'efficacité des pépinières d'entreprises installées au Cameroun ? En d'autres termes, quels sont les différents déterminants influençant l'efficacité de pépinières considérées comme levier de la croissance et de la pérennité de la micro entreprise ?

La recherche sur l'étude des processus d'incubation permet selon la littérature (Masmoudi, 2007) de convoquer les cadres d'analyse de (Albert & Gaynor, 2001) et de (Hackett & Dilts, 2004) afin d'identifier les dimensions de l'efficacité des pépinières d'entreprises. Ces deux cadres d'analyse se trouvent complémentaires<sup>4</sup> pour une démarche d'identification des facteurs clés de succès de pépinières d'entreprises.

Après avoir présenté une revue de la littérature sur l'efficacité des pépinières d'entreprises, tout en ressortant brièvement leur cadre institutionnel au Cameroun ; l'étude aborde successivement la méthodologie qualitative portée sur une étude de cas de deux pépinières d'entreprises ; les résultats obtenus et leurs interprétations et enfin les implications managériales.

---

<sup>3</sup> Le rapport de recherche de Nkakleu et al. (2013), permet de relever la faiblesse du tissu des structures d'accompagnement au Cameroun. Il n'existe cependant aucune cartographie répertoriant l'ensemble des pépinières en activité sur le territoire camerounais. L'effet boule de neige a permis de recenser un nombre de cinq pépinières.

<sup>4</sup> La littérature des travaux d'Albert et Gaynor (2001) et Hackett et Dilts (2004), ressortent comme champs d'analyse, la détermination des facteurs clés de succès des programmes d'appui d'incubateurs.



## **1. Construction d'une cartographie des facteurs de l'efficacité de la pépinière d'entreprise d'après les approches évaluative et prescriptive**

Les travaux sur la problématique de l'efficacité des pépinières d'entreprises sont généralement conduits (concomitamment ou pas) suivants quatre axes ci après : financier (indicateurs de rentabilité), client (indicateurs de satisfaction), processus (indicateurs de productivité), apprentissage (niveau des connaissances apportées).

Selon Renard, (2005) l'externalisation est : « l'opération qui consiste pour une entreprise à confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'entretien d'une ou plusieurs activités qui sont nécessaires à son fonctionnement. Ces activités sont décrites en terme de résultats attendus, et la caractéristique essentielle d'une opération d'externalisation est que le tiers est seul responsable des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ». L'étude sur l'externalisation a été abordé par plusieurs auteurs ; (Douanla Sonkoue C. & al. 2019) ; (Paturel R., 2000). Parmi ces auteurs, nombreux mettent en relation l'externalisation et l'entrepreneuriat. En effet, l'entrepreneuriat et l'externalisation est une combinaison gagnante conduisant ainsi à l'efficacité des pépinières d'entreprises car Externaliser, c'est faire confiance à un partenaire sur des opérations de support, de métiers ou sur des missions pour gagner en souplesse, en flexibilité et en agilité et aussi pour une start-up, ayant levée des fonds ou non, externaliser c'est trouver un partenaire à mi-chemin entre le prestataire de services et un cabinet de conseil. Certes, il n'est pas là pour vous pousser dans la réflexion mais de par son expérience, il peut aussi optimiser vos process opérationnels. Financièrement, il va aussi vous permettre de mettre en phase vos besoins avec vos ressources et de limiter vos charges fixes.

L'approche par les processus d'incubation des micro-entreprises, retenue dans le cadre de cette étude se trouve adaptée car, elle permet du fait de la confidentialité des données financières des structures enquêtées, de disposer toutefois d'informations nécessaire à l'identification de leurs facteurs d'efficacité. Si les études dans ce champ permettent de relever des facteurs à l'efficacité de la pépinière (Soetanto, 2005 ; Riot & al. 2007 ; Nkakleu & Ongodo, 2009 ; Fayolle & al., 2010 ; Vedel & al., 2010 ; Messeghem & al., 2010 ; Alortto & al., 2012 ), aucune cartographie ancrée dans le contexte des pays en voie d'émergence n'a à notre connaissance été proposée à ce jour. Certains travaux conduits en contexte tunisien par Fayolle recensent néanmoins certaines dimensions (trois pour être plus précis). S'il est



reconnu que l'accompagnement joue un rôle moteur dans le processus de croissance de la micro entreprise, l'ensemble des recherches revêt plus un caractère évaluatif et prescriptif. En effet, une volonté de construction d'une cartographie renseignant sur les conditions d'efficacité des structures d'accompagnement, des pépinières d'entreprises notamment, contribue à fournir aux praticiens et chercheurs des outils managériaux pertinents.

Cette revue apporte ainsi un éclairci sur la compréhension de l'efficacité de la pépinière (1), ensuite aborde les principales orientations de recherche dans le champ de l'accompagnement et précise le cadre d'analyse retenue par cette étude (2) pour en fin présenter les conditions d'efficacité des pépinières d'entreprise (3).

### **1.1. Efficacité de l'accompagnement entrepreneurial**

Avant d'aborder les facteurs d'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial, nous justifions prioritairement le choix du cadre d'analyse de l'étude.

#### **1.1.1 Justification du cadre d'analyse**

La littérature sur la mesure de l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial, associe l'efficacité au succès des entreprises incubées (Masmoudi, 2007). Une structure d'accompagnement est ainsi dite efficace si elle assure le succès des entreprises qu'elle accompagne. Cette conception peut être considérée comme partielle car, elle n'intègre pas toutes les parties prenantes impliquées dans le processus d'accompagnement.

Par ailleurs, les travaux de (Messenghem & al.2010), considèrent que la question de l'efficacité du réseau d'accompagnement se pose aussi bien pour les financeurs, les incubateurs et pour les entrepreneurs. En fait, il sera considéré efficace si l'entreprise nouvellement créée se révèle pérenne et rentable. Selon cette logique, non seulement le réseau d'accompagnement sera efficace dans sa liaison en direction du créateur (axe client) mais, il le sera aussi dans sa direction vers les financeurs (axe financier) dans la mesure où les fonds financiers n'auront été engagés que sur des concrétisations pérennes (Gafsi, 2016). La mesure de l'efficacité est ici perçue dans le cadre de la théorie de l'écologie des populations et des ressources pour son aspect économique.

Bien que les deux premiers axes aient donné lieu à une littérature foisonnante, ils se trouvent controversés du fait de leurs apports qualifiés de partiels. Le dernier axe, bien plus intégrateur est ici retenu avec pour soubassement les cadres d'analyse de (Albert & Gaynor, 2001), et de (Hackett & Dilts, 2004).



### 1.1.2 Les cadres de (Albert & Gaynor, 2001) et de (Hackett & Dilts, 2004)

La littérature sur le phénomène d'incubation faisant apparaître plusieurs axes de recherche au sens de Masmoudi, (2007) a été revisitée par des chercheurs qui l'ont traité de différentes façons. Nous nous intéressons, spécifiquement, aux travaux de (Albert & Gaynor, 2001) et de (Hackett & Dilts, 2004) qui nous paraissent complémentaires.

La recherche sur l'étude des processus d'incubation selon le cadre d'analyse de (Albert & Gaynor, 2001) a permis de recenser quatre (04) types d'orientation : les recherches à portées géographiques qui présentent une vue d'ensemble sur l'incubation, décrivent l'environnement pour l'innovation et le rôle des incubateurs ; les recherches à portées descriptives qui distinguent, classifient les différents types d'incubateurs des autres programmes de soutien ... ; celles à portées évaluatives, qui s'intéressent à la mesure de l'impact des incubateurs sur les entreprises hébergées et sur l'économie locale. Enfin, les recherches à portées prescriptives qui illustrent le rôle des incubateurs dans le développement économique, et identifient les dispositifs des programmes réussis d'incubation.

Par ailleurs, les travaux de (Hackett & Dilts, 2004), complémentaires à ceux de (Albert & Gaynor, 2001) détermine cinq orientations de recherche: les études sur le développement de l'incubateur qui s'interrogent aux différentes définitions, développements, et modèles d'incubateurs; les études sur le développement des entreprises hébergées qui axent leurs-orientations sur le rôle de la planification et des managers de l'incubateur d'entreprise ; les études sur l'impact de l'incubation qui s'orientent vers le processus d'évaluation des programmes d'incubation; les études de théorisation de l'incubation s'intéressant à la signification des liens (relations) et comment ceux-ci influencent l'entrepreneuriat ; et enfin les études sur la configuration de l'incubateur qui s'interrogent sur les facteurs clés de succès de l'incubation.

La littérature convoquée a permis de relever que les facteurs d'efficacité et leurs variables sont compris dans des paradigmes distincts. A cet effet, cette étude de nature exploratoire emprunte des paradigmes évaluatif et prescriptif de l'étude des processus d'incubation afin d'identifier les facteurs à l'efficacité ainsi que leurs différentes variables. Le recours au cadre de l'évaluation de l'accompagnement permet de ressortir les facteurs stratégique, environnemental et politique de l'efficacité. Alors que, le cadre prescriptif de ( Hackett & Dilts ,2004) permettra d'identifier les sous variables à ces facteurs précédemment ressortis du champ de l'évaluation.

## **1.2. Conditions d'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial**

Nous présentons ici les facteurs clés selon les approches évaluative et descriptive.

### **1.2.1 Critères permettant l'identification des facteurs clé de succès selon l'approche évaluative**

A travers la littérature convoquée, nous constatons que les auteurs précisent bien l'essentiel des travaux portant sur l'identification des facteurs clés de succès des incubateurs. S'intéressant donc à ce champ, l'étude de (Defreville & Volpi, 2004) intitulée « Les conditions d'efficacité des pépinières d'entreprise » nous amène à comprendre qu'il existe une diversité de pépinières d'entreprises. Autrement dit, en distinguant, les pépinières généralistes des pépinières spécialisées ; les pépinières standardisées des pépinières impliquées, il en ressort des natures distinctes de pépinières influence le processus d'incubation, et par ricochet, l'efficacité de celles-ci. En outre, se situant dans le courant évaluatif, (Albert & Gaynor, 2001) parviennent à ressortir des critères d'appréciation de l'efficacité des pépinières tels que : le taux de remplissage des pépinières, taux de création d'entreprise, la satisfaction des entreprises incubées à travers la qualité des services proposés. Ces critères identifiés par les auteurs peuvent être regroupés en deux catégories : environnemental (marché) et stratégique. En d'autres termes la stratégie adoptée par les pépinières dans le processus d'incubation et le marché auquel elle s'adresse sont considérés comme facteurs conditionnant leur efficacité.

L'étude de (Mian, 1997) relève également la stratégie et le marché comme facteurs d'influence de l'efficacité des pépinières. Cependant les critères qu'il mentionne pouvant être rattaché à ces facteurs sont : Les indicateurs du niveau de développement de l'incubateur, de sa pérennité et de sa croissance (marché), la politique générale adoptée et sa capacité à fournir des services complets (stratégie). (Autio & Kloftsen, 1998) ajoutent que le degré d'adéquation entre les services d'incubation offerts et les besoins du marché local est une autre mesure de succès de l'incubateur. Autrement dit, une adéquation entre la stratégie définie par la pépinière et l'ensemble des besoins qu'exprime son marché, peut être une source d'efficacité.

Les travaux effectués par (Hackett & Dilts, 2004), précisent qu'en examinant le taux de survie des entreprises incubées par comparaison directe avec des entreprises non-incubées, les taux de survie peuvent ne pas être significatifs. Ceci peut être expliqué par l'utilisation de critères stricts de sélection des incubés à l'entrée en incubation. Cette conclusion est fondamentale dans notre recherche dans la mesure où nous considérons que toute sélection à l'entrée qui se



base sur des critères stricts (de motivations personnelles, de faisabilité, de rentabilité, de ressources et compétences détenues par l'incubé) est une source de biais lors de l'évaluation de la performance d'un système d'incubation. En d'autres termes, le processus de sélection d'un incubé est une variable intégrant le facteur stratégique des pépinières conditionnant leur efficacité.

### **1.2.2 Conditions de l'efficacité des pépinières selon l'approche prescriptive des processus d'accompagnement**

Les conditions d'efficacité des structures d'accompagnement recensées par le courant descriptif avec les recherches de Gafsi (2016), (Barbier & Alquier, 2010), (Fayolle & *al.*, 2010) et (Albert & *al.*, 2003) permettent de poser les bases des facteurs clés à l'efficacité de l'accompagnement. Les variables de l'accompagnement relevées par les travaux de (Gafsi, 2016) s'adossent sur l'étendue des rôles joués par les incubateurs, de la mise à disposition d'infrastructures au développement de l'apprentissage des entrepreneurs. Parmi les composantes recensées par ses travaux l'on retrouve : les infrastructures, le networking, le coaching et l'apprentissage entrepreneurial. Ces composantes pouvant être rattachées à la stratégie définie par la structure. Par conséquent, la stratégie au travers des infrastructures mis à disposition des portés, le networking, le coaching et l'apprentissage conditionnent l'efficacité de l'accompagnement. Son étude permet par conséquent d'établir un lien fort entre ces composantes de l'accompagnement et le succès. A ces composantes relevées par Gafsi, les travaux de (Albert & *al.*, 2002) recensent outre les composantes relevées par ce dernier, les variables suivantes comme caractéristiques des incubateurs les plus performants : la promotion de l'incubateur par les acteurs publics et privés, des études préalables d'opportunité et de faisabilité avant le lancement de l'incubateur, la définition claire du marché d'entrepreneurs et d'entreprises, des locaux pour accueillir les entreprises ou les entrepreneurs, la qualité des services d'appui et de conseil, la recherche de l'équilibre entre taux d'occupation et critères d'admission, le networking, associés au facteur stratégique de la contingence ; l'insertion dans un programme de développement local, un soutien public indispensable à hauteur de 37% en moyenne traduisant le facteur environnemental ; et le facteur politique avec les variables: coût de financement par emploi crée, et l'évaluation régulière (en fonction d'objectifs à LT qu'à partir d'indicateurs à CT) également relevé par (Albert & *al.*, 2003) selon les travaux de (Fayolle & *al.*, 2010) comme caractéristique clé de pépinière performante. Ainsi, pour chaque facteur relevé dans la littérature, l'efficacité de



l'accompagnement est apprécié soit selon la communauté économique, l'incubateur lui-même ou l'incubé<sup>5</sup>. Ce rattachement des conditions d'efficacité des pépinières à un référentiel précis, permet à chaque fois de ressortir les facteurs de contingence de stratégie, environnement et politique (voir tableau 1).

Une synthèse des facteurs d'efficacité avec leurs variables et critères sont consignés dans la matrice ci-après :

**Tableau 1 : Condition d'efficacité des pépinières**

<b>FACTEURS</b>	<b>VARIABLES D'EFFICACITE</b> <b>Courant Prescriptif</b>	<b>CRITERES</b> <b>D'EFFICACITE</b> <b>Courant Evaluatif</b>	<b>AUTEURS</b>
<b>STRATEGIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-les infrastructures ;</li> <li>-le coaching ;</li> <li>-l'apprentissage entrepreneurial ;</li> <li>-la promotion de l'incubateur par les acteurs publics et privés ;</li> <li>-des études préalables d'opportunité et de faisabilité avant le lancement de l'incubateur ;</li> <li>-la définition claire du marché d'entrepreneurs et d'entreprises ;</li> <li>-des locaux pour accueillir les entreprises ou les entrepreneurs ;</li> <li>-la qualité des services d'appui et de conseil ;</li> <li>-la recherche de l'équilibre entre taux d'occupation et critères d'admission ;</li> <li>-le networking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la motivation de personnel dans le processus de sélection de l'incubé</li> <li>-Compétence détenue par l'incubé lors du processus de sélection ;</li> <li>-Qualité des services offerts à l'incubé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Albert &amp; al. (2002)</li> <li>Gafsi (2016)</li> <li>Mian (1997)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'insertion dans un programme de développement local ;</li> <li>-un soutien public indispensable à hauteur de 37% en moyenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-taux de remplissage des pépinières ;</li> <li>-taux de création d'entreprise ;</li> <li>-satisfaction des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Albert &amp; al. (2002)</li> <li>Mian (1997)</li> <li>Albert &amp; Gaynor (2001)</li> <li>Defreville &amp; Volpi (2004)</li> </ul>

<sup>5</sup> Orientations de recherche de Hackett et Dilts (2004) dans les axes de recherche sur le développement et les configurations des incubateurs selon Barbier et Alquier (2010).



<b>ENVIRONNEMENT</b>		entreprises incubées à travers la qualité des services proposés -niveau de développement de l'incubateur, - pérennité ; - niveau de croissance.	
<b>POLITIQUE</b>	-coût de financement par emploi créée ; -l'évaluation régulière (en fonction d'objectifs à LT qu'à partir d'indicateurs à CT).		Albert, & al.(2003) Fayolle &al. (2010)

Source : Synthèse de la littérature

## 2 Cadre méthodologique d'analyse

### 2.1. Description des cas et de l'échantillon retenu

Cette recherche vise, à partir d'une étude faite auprès des dirigeants, conseillers et nouveaux créateurs d'entreprises hébergés au sein des deux pépinières, à apporter des éléments de réponse à la question relative aux facteurs d'efficacité des pépinières d'entreprises au Cameroun. Elle constitue un apport conséquent pour le cadre retenu à savoir le Cameroun, mais serait également riche d'intérêts pour des études menées dans d'autres pays en voie d'émergence, s'inscrivant dans la même problématique.

L'identification de ces facteurs a porté sur deux cas se situant dans les villes de Douala et Yaoundé. Leurs critères de sélection sont le type et l'ancienneté de la pépinière d'une part, et la stratégie de celle-ci d'autre part. ACTIVSPACES et la fondation AGRO-PME au travers d'un de ses démembrements, Graine de talents, exercent respectivement à Yaoundé et Douala depuis trente ans pour cette dernière. Toutes leaders dans l'accompagnement informel et formel, cette ancienneté confère à ces structures d'accompagnement une certaine légitimité sur leur territoire. Si pour AGRO-PME, la stratégie consiste à assurer un accompagnement de qualité en nouant des partenariats avec les organisations publiques, à titre illustratif le programme « CMPJ incubator » objet de nos analyses, ACTIVSPACES quant à lui, déploie ses actions avec le soutien d'organismes privés et le plus souvent de *business angels*. Ce

choix de stratégie constitue pour l'une comme pour l'autre de ces structures des avantages et contraintes et permet de relever les spécificités de chacune d'elle. Cette activité de mise en réseau menée par ces pépinières a d'ailleurs déjà fait l'objet de nombreux travaux dans des contextes européens, mettant en exergue le rôle des pépinières comme « *médiateurs de trous structurel* » conformément au langage de (Chabaud & al., 2003).

De plus, l'atteinte des objectifs assignés à ces travaux a nécessité de circonscrire le champ de la cible retenue comme échantillon. Ce dernier a été constitué de dirigeants<sup>6</sup>, des conseillers exerçants au sein des pépinières et des entrepreneurs incubés. L'on a ainsi pu obtenir au total, faute de disponibilité, et de l'interruption des activités au sein d'une de ces pépinières : un des deux promoteurs, deux conseillers et cinq entrepreneurs. Soit un échantillon de 08 interviewés. Les entrepreneurs sont des jeunes qui, au moment de la collecte avaient le statut d'incubé ou de « startupeur » avec une ancienneté moyenne d'un an. Le point commun à ces jeunes « startupeurs » est l'aspect technologie du projet pour les incubés d'ACTIVSPACES et le potentiel de création de valeur pour ceux du « CMPJ incubator ». Il a été relevé un seuil minimum d'une licence au plan académique pour les incubés d'ACTIVSPACES, ce qui relatif pour ceux du « CMPJ Incubator ». Les conseillers quant à eux disposait au moins d'un Master. Le choix de ces cibles a permis de palier aux limites relevées à différentes études menées sur ce champ prenant en compte uniquement des perceptions d'une seule catégorie d'acteur impliqué dans le processus d'accompagnement (Messeghem & al., 2010 ; Fayolle & al., 2010). Une étude menée par (Fayolle & al., 2010) ne s'est dans ce sens penché que sur les perceptions des entrepreneurs pour répondre à la question de l'efficacité des pépinières en Tunisie. Nos résultats permettront alors d'avoir une vision transversale de l'efficacité par la lecture des différents acteurs.

## 2.2. Modes de collecte des données

La collecte des données s'est faite au moyen de guide d'entretien dont le contenu a été fonction du statut du répondant, selon qu'il soit dirigeant, personnel (conseillé) ou incubé. Deux catégories de guide d'entretien ont ainsi été construites. Les guides ont été administrés lors d'entretiens en face à face pour toucher directement nos cibles et nous assurer que les questions soient complètement comprises. En cas d'incompréhension, la question était reformulée. Les guides, d'une longueur d'une page chacun, étaient essentiellement constitués de questions ouvertes, et organisés en trois parties.

---

<sup>6</sup> Sur un cas sur deux, le dirigeant est également le promoteur de la pépinière.

La première partie du guide adressé au dirigeant ou au conseiller, renseigne sur l'identité du répondant en précisant des informations telles que : le cursus scolaire et/ou académique, la fonction occupée au sein de la structure, l'ancienneté, l'expérience. Dans la deuxième partie, il était invité à décrire l'organisation sur les plans juridique, institutionnel et en terme de perspectives de développement. La troisième partie quant à elle correspond à la phase d'écoute attentive sur le thème. L'objectif étant au travers des questions directement rattachées au thème, d'appréhender la perception qu'a ce dernier de l'efficacité et, d'obtenir des données sur les facteurs conditionnant l'efficacité des pépinières d'entreprises au Cameroun.

Pour ce qui est du guide administré aux incubés, la première partie apporte également des informations sur leur profil au travers de thèmes tels le cursus scolaire et/ou académique, le temps mis en incubation etc. La deuxième partie a permis de circonscrire l'activité quotidienne de l'incubé au sein de la pépinière ainsi que ses rapports avec les différents intervenants (responsables, conseillés, autres incubés). L'écoute attentive a aussi fait l'objet de la dernière partie de ce guide, interpellant l'incubé sur la qualité des offres de services de la pépinière, sa perception de l'accompagnement au quotidien, et des savoirs transmis. Cette dernière partie a constitué l'occasion d'obtenir de l'incubé son point de vue sur l'efficacité de la pépinière.

Les données ayant servies ont également été extraites de brochures sur la pépinière, de journaux, de rapports. Ce qui nous a conduit à la triangulation des différentes sources pour plus de robustesse dans les traitements.

### **2.3. Dépouillement, techniques d'analyse, et de traitement des données**

Cette étude exploratoire, conduite sous le prisme d'une posture interprétative a retenue comme démarche d'analyse, le procédé de (Krippendorff, 2003). Il consiste à retranscrire les données collectées sous forme audio, à coder les informations recueillies des verbatim à l'aide d'une grille d'analyse, et à les traiter (Andreani & Conchon, 2015).

A cet effet, le processus a consisté initialement à retranscrire les données collectées au cours des entretiens. La retranscription des interviews a été faite à la main comme le recommande (Silverman, 1999), retenant deux heures en moyenne pour un enregistrement d'une heure. La retranscription à la main a été retenue car elle minimise les risques de déformation d'informations encourues lors du recours à des logiciels de reconnaissance vocal. Cette phase

a ainsi permis de mettre en forme par écrit les informations recueillies à l'aide du magnétophone. Les verbatim obtenus ont par la suite suivi une codification ouverte.

La méthode de codification a porté sur une exploration ligne par ligne des textes d'interview. Il s'agit de classer et transformer les données qualitatives brutes à l'aide de la grille d'analyse construite sur la base des informations recueillies. Le processus de construction de la grille correspondant à l'approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données. Ce procédé a conduit au repérage, à l'aide des questions du guide d'entretien et des thèmes de l'étude, des sous-ensembles dans le texte en les soulignant. Ce sont ces ensembles qui correspondent à des idées de base, à des aspects spécifiques de thèmes plus généraux. Par la suite, la démarche a porté sur une comparaison et au regroupage de ces ensembles en sous-catégories, constituant ainsi des dimensions plus globales et plus larges que sont les catégories. Ce qui est appelé codage axial selon (Strauss & Corbin, 1998) cité par (Andreani & Conchon, 2015). Enfin, les idées apparaissant fréquemment ont fait l'objet d'un codage spécifique (codage sélectif) et ont servi à faire ressortir les idées centrales. Le processus de construction de la grille a été ainsi soumis à un contrôle permanent, dans la rigueur des règles édictées par (Berelson, 1952). L'unité de codage retenue tout au long de la démarche de codification est l'analyse sémantique<sup>7</sup>.

Le traitement des données a été mené d'un point de vue sémantique par analyse lexicale simplifiée (Miles & Huberman, 1991). Elle a consisté à étudier les mots clés utilisés par les interviewés de façon qualitative c'est-à-dire que, l'analyse de la signification de chaque mot a été appréciée dans la phrase dans laquelle elle se trouvait. Ce mode de traitement a été retenu à cause d'une part, du temps beaucoup plus important qu'il permet de gagner par rapport à un traitement statistique (Andreani & Conchon, 2015) et d'autre part, à cause de ce que la démarche soit plus rapide pour des textes moins longs. Les informations recueillies ont par ailleurs été rapprochées de celles extraites des autres documents en notre possession.

---

<sup>7</sup> Au lieu de découper le texte dans son intégralité, comme dans l'analyse syntaxique, l'analyse sémantique choisie de s'intéresser seulement aux passages qui ont une signification « les idées clés ». Andreani et Conchon (2015), « Méthodes D'analyse Et D'interprétation Des Etudes Qualitatives : Etat De L'art En Marketing, [https://www.researchgate.net/publication/238711815\\_METHODES\\_D%27ANALYSE\\_ET\\_D%27INTERPRETATION\\_DES\\_ETUDES\\_QUALITATIVES\\_ETAT\\_DE\\_L%27ART\\_EN\\_MARKETING](https://www.researchgate.net/publication/238711815_METHODES_D%27ANALYSE_ET_D%27INTERPRETATION_DES_ETUDES_QUALITATIVES_ETAT_DE_L%27ART_EN_MARKETING).

### 3 Présentation des résultats et interprétation

Cette étude menée sur les facteurs d'efficacité des pépinières d'entreprises au Cameroun a permis d'identifier selon les perceptions des différents interviewés quatre dimensions de l'efficacité (contrairement à la littérature qui en relève trois : Fayolle & al., 2010) déclinés en quatorze variables (thèmes) dont les différentes sous variables (sous thèmes) et les verbatim associés sont consignés dans le tableau 2.

#### 3.1. La stratégie, comme dimension essentielle à l'explication de l'efficacité

L'analyse des verbatim permet de relever que la stratégie définie par la pépinière est la principale condition de son efficacité. Ce résultat est justifiable par la consistance de cette dimension. Elle comprend neuf (09) variables parmi lesquelles la source de financement, l'infrastructure, la formation, le conseil, les motivations des promoteurs, des conseillers et des accompagnés mentionnés par l'ensemble des parties prenantes comme des éléments indispensables à l'efficacité de ce type de structure.

Par ailleurs, la stratégie comme dimension de l'efficacité est également portée par le climat social au sein de la structure. Pour l'ensemble des startups, le climat social au sein de la pépinière d'entreprise améliore les possibilités de développement de leur projet. Ce qui a été observé dans les deux cas enquêtés. En effet, au sein du cas, « pépinière 2 », les neuf premiers mois durant lesquels il existait de bonnes relations entre les responsables de la pépinière et les conseillés junior, ces derniers assuraient un bon encadrement des startups et des porteurs de projets et, faisaient aussi montre d'une grande disponibilité à l'endroit de ces derniers. Les propos recueillis auprès du startupper 4 permettent de le certifier : « *en terme de relation avec les conseillés nous entretenons de bonnes relations* », « *ils sont toujours disponibles quand le besoin se fait sentir* ». Après cette période, le non-respect par une des parties (CMPJ Incubator) de ses engagements a eu à modifier le comportement des encadreurs, qualifiés de dévoués au départ par les startups : « *le programme respecte ses délais car les conseillers ont déjà été formés. Mais, le déploiement sur le terrain est retardé car les conseillés ne perçoivent pas leur rémunération tel que prévu.* ». Par ailleurs, le partenaire en charge de la formation et de la fourniture de l'infrastructure éprouve une certaine réticence à prendre en charge cette responsabilité qui ne lui incombe pas, conséquence seul les conseillés dont la motivation était d'acquérir une formation diplômante leur offrant le droit d'exercer comme conseillé de PME sont restés en attente de leurs attestations : « *certains formateurs ont*

*désisté, du fait d'un manque de visibilité de la chose », « d'autres sont restés, ..... car grâce à l'attestation nous espérons créer notre propre structure ». En effet, la formation dispensée aux élèves conseillés sélectionnés par le cas « pépinière 2 » était sanctionnée par une attestation confirmant la compétence de son détenteur en matière d'encadrement des jeunes pousses. L'accompagnement par un réseau formel ne semble donc pas favoriser l'accès des entrepreneurs à des sources de financement, ce qui vient confirmer les résultats des travaux de Fayolle & al. (2010) menés en territoire Tunisien selon lesquels les entrepreneurs tunisiens considèrent le financement comme base du succès de tous projets.*

Les résultats des facteurs des deux cas de pépinières camerounaises ont d'une part permis d'établir une cohérence entre les variables identifiées par d'autres études sur la question mais, d'autre part permettent d'associer à la stratégie la variable « climat social » présentée ci-dessus. Le climat social, variable de la stratégie de la pépinière semble véritablement expliquer l'efficacité de cette structure dans un contexte où, le maintien de la confiance à priori (sous variable de la variable confiance traduisant le facteur cognition) concédée par les parties prenantes en début de contrat est fonction des attitudes de chacun tout au long du contrat.

### **3.2. Environnement de la pépinière et cognition des acteurs**

L'analyse des verbatim a permis de constater que l'environnement permet également d'expliquer l'efficacité des pépinières d'entreprises. Toutefois, les variables de ce dernier facteur présentés par la littérature (Hacket & Dilts, 2004 ; Albert & Gaynor, 2001) ne semblent pas correspondre à quelque chose près à celles transparaissant dans les verbatim des interviewés. L'environnement a dans ce cas comme variables « le dispositif d'accompagnement » avec la crédibilité des parties prenantes, le nombre de pépinières et la compétence (savoirs et savoirs faire) des accompagnants ; « le système éducatif » constitué de formations en accompagnement entrepreneurial et « la stratégie de l'Etat » avec comme sous variable le modèle économique et l'assistance sociale. Si ces facteurs constituent pour les interviewés des conditions à l'efficacité des pépinières, le contexte camerounais ne réunit pas ces dernières. En effet, les promoteurs comme les conseillers et les interviewés pointent du doigt un environnement peu propice à un meilleur déploiement de l'accompagnement : *« le système éducatif a échoué, il y a un manque d'informations et d'éducation sur ce qu'est*

*véritablement l'accompagnement ... », « le modèle économique datant a changé et ne produit plus le même retour sur investissement », « .... la sécurité sociale qui ne marche pas ».*

L'on observe par ailleurs, en relativisant les résultats des travaux obtenus (Cullière, 2003) cité par (Nkakleu & al., 2013), que la relation d'accompagnement formel en contexte Camerounais se caractérise par l'existence de rapports de confiance. Si, la survenance de certains évènements défavorables détériore la confiance à priori concédée par les différentes parties prenantes, dans le cas de « la pépinière 2 » l'on ne pourrait affirmer de façon péremptoire qu'il n'existe pas de confiance entre les parties prenantes dans ce cadre. En effet, *« si les entrepreneurs camerounais accordent davantage de confiance aux personnes issues de leur réseau relationnel pour les accompagner dans l'aventure entrepreneuriale »* (Nkakleu & al., 2013), ce même contexte, marqué par une rareté accrue des ressources, notamment financières offre de moins en moins l'occasion à la réticence de l'aide que pourrait constituer cette source. Aussi, si la littérature académique (Nkakleu & al., 2013) a permis de relever que *« les structures formelles d'accompagnement sont incontournables dans la formation des compétences des entrepreneurs ... car elles transfèrent au travers des processus d'apprentissage, des compétences indispensables dans la gestion efficace des entreprises lors de la phase de démarrage »*, une confiance à priori leur est d'autant plus accordé par les entrepreneurs, ce qui est le cas de la « promoteur pépinière 2 » : *« tous ont pris des engagements assurant aux recrutés que leur formation allait être assurée et que les ressources y afférentes allaient être mises à disposition. », « depuis le lancement en Octobre, il n'y a pas un véritable retour sur ce qui est de la gestion et de l'allocation des ressources financières.... »*. Comme l'a pourtant souligné (Nkakleu & al., 2013), *« les parties se doivent de respecter leurs engagements »*, ce défaut conduit à la rupture de la confiance préalablement concédée. Les résultats confirment par ailleurs la partialité des formations dispensées par les structures d'accompagnement, les pépinières dans ce cas d'espèce (Nkakleu & al., 2013).

### **3.4. Implication du politique dans la relation d'accompagnement**

Dans le même ordre d'idées que (Hackett & Dilts, 2004) et (Albert & Gaynor, 2001) le politique constitue une dimension de l'efficacité des pépinières camerounaises. Néanmoins, comme variables au-delà du contrôle des promoteurs et conseillés soulignent la nécessité d'un suivi des activités au détriment du contrôle, pour certains et en compléments pour d'autres. En effet, ce sont d'avantage les startups qui, du fait d'un défaut de temps ne perçoivent pas la pertinence de contrôle, ils suggèrent ainsi comme substituant le suivi de leurs activités :



« j'aime plutôt qu'on me pose des questions pour savoir à quel niveau j'en suis avec mon projet, la pépinière doit être là uniquement pour guider ». Seul un startuper a relevé les bienfondés du contrôle. A ce titre il souligne : « ..., après le contrôle sanitaire dans ma petite structure, j'ai dû acheter des gangs pour pouvoir permettre à mes employés de travailler aisément et de se protéger eux même ». Dans la même veine d'idée la production de rapport, les audits interne sont favorablement perçus par les promoteurs et conseillés qui trouvent là une occasion de mise au point, d'évaluation du degré d'atteinte de leurs objectifs : « j'ai une bonne appréciation du contrôle car ça nous permet d'évaluer notre efficacité dans le processus d'accompagnement ». Ces différentes perceptions permettent ainsi de corroborer la pertinence du contrôle comme variable du politique, mais aussi du suivi. La synthèse des verbatim est donc présentée suivant le tableau n° 2 ci-après :

**Tableau N°2 : Synthèse des résultats de l'efficacité des pépinières d'entreprises au Cameroun**

Facteurs (Dimensions)	Thèmes (Variables)	Sous-thèmes (sous variables)	Verbatim associés
STRATEGIE	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montage des business model</li> <li>- Conseil juridique et financier</li> <li>- cours transversal (anglais)</li> <li>- Montage des business plan</li> <li>- Suivi évaluation des projets</li> <li>- Marketing</li> </ul>	<p>« Bonne formation, vraiment solide, à un bon niveau il faut donner des formations en fonction des besoins des Start-ups » <b>Startuper 2</b></p> <p>« Les cours d'anglais, .... La majorité de nos clients viennent du Nigeria, du Ghana, bref de l'Afrique anglophone » <b>Startuper 1</b></p> <p>« L'activité au CMPJ avec nous incubés se résumait à la sélection des projets, la rédaction du business plan, le suivi et l'évaluation du projet ... » <b>Startuper 4</b></p> <p>« Beaucoup reste à faire au plan financier, comment organiser ses finances, déterminer la valeur de son entreprise, ou c'est parce qu'il n'y a pas d'expert dans ce domaine » <b>Startuper 3</b></p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance en accompagnement</li> <li>- Connaissances en suivi-évaluation des entreprises</li> <li>- Gestion des entreprises</li> </ul>	<p>« Le premier bénéfice de la formation en tant que conseillé est l'encadrement avec des professionnels au plan international sur quinze modules » <b>Conseillé 2</b></p> <p>« Je suis maintenant apte dans le débats concernant l'entreprise, sa gestion, les moyens et méthodes pour éviter son échec » <b>Conseillé 2</b></p> <p>« La rédaction d'un business plan était imposée à tous ... » <b>Conseillé 2</b></p>



<b>STRATEGIE</b>			« Je m'occupe de tous les business qui sont développés chez moi, ..., je discute avec les entrepreneurs, je fais des formations en anglais » <b>Promoteur</b>
	<b>Source de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité parallèle</li> <li>- Réseau relationnel</li> <li>- Business angels</li> <li>- Concours ou compétition</li> <li>- Etat</li> </ul>	<p>« ... Maintenant il revient à l'Etat d'octroyer les financements propres aux projets retenus » <b>Startuper 4</b></p> <p>« Si l'on pouvait trouver des partenariats pour le transport et la nutrition des startups cela devait nous diminuer les problèmes » <b>Startuper 3</b></p> <p>« Totalement même si j'ai encore des critiques sur le plan financier » <b>Startuper 3</b></p> <p>« En dehors de mon projet de start up au sein d'Activspaces, j'ai des activités, projets en développement qui me permettent de vivre » <b>Startuper 2</b></p>
	<b>Infrastructure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Espace de travail</li> <li>- Quit de formation</li> </ul>	<p>« Les rapports sont plutôt tendus avec le responsable de salle » <b>Startuper 5</b></p> <p>« L'hébergement est remis en question car le cadre n'est pas approprié, les espaces de travail sont très réduits » <b>Conseillé 1</b></p> <p>« les handicaps de Graine de talents sont liés à ce manque véritable d'infrastructures » <b>Conseillé 1</b></p>
	<b>Conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- networking ;</li> <li>- maturation du projet ;</li> </ul>	« il y a le networking qui permet de rencontrer des responsables d'achats, des commerciaux, des responsables de vente avec qui je discute et qui m'aident beaucoup à rendre mon produit plus accessible » <b>Startuper 1</b>
	<b>Motivations de l'accompagnant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de réduire les charges</li> <li>- Quête du conseil</li> <li>- Quête d'un environnement propice</li> </ul>	« Quand on est une jeune entreprise, il faut réduire ses charges », Aussi, il faut être dans un environnement de startup, c'est déjà bien d'avoir une personne autour qui permet de comprendre nos difficultés. » <b>Startuper 1</b>
	<b>Motivations de l'incubé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passion</li> <li>- Lutter contre la pauvreté</li> <li>- Acquisition des compétences</li> <li>- Acquisition de certificat</li> </ul>	« Nous sommes sur le terrain et nous participons au changement des vies chaque jours » <b>Promoteur</b>
	<b>Proximité avec la</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité du business</li> <li>« développer »</li> </ul>	« ... il y a aussi le responsable qui est disponible, quand tu as un souci il peut t'aider. » <b>Startuper 2</b>



	<b>cible</b>	-Présence sur le terrain	« Nous sommes sur le terrain et nous participons au changement des vies chaque jour. » <b>Promoteur</b>
	<b>Organisation</b>	-Programmes des centres -Lenteurs administratives	« L'appréciation que l'on peut faire des services offerts par les CMPJ se résume au niveau de la lenteur du processus d'incubation. » <b>Startuper 4</b>
<b>ENVIRONNEMENT</b>	<b>Climat social</b>	-Nature des rapports entre conseillés et responsables -Communication	« En terme de relation avec les conseillés nous entretenons de bonnes relations » <b>Startuper 4</b> « J'ai de bonnes relations avec les responsables de la structure surtout avec le business « développer ». <b>Startuper 2</b> «les rapports entre les responsables de la pépinière et les conseillers sont assez tendus à cause du manque de visibilité que même ces responsables ont du projet» <b>Conseillé 1</b>  « Les rapports entre conseillés et les responsables de la pépinière sont en même temps de nature fraternel ou harmonieux et aussi conflictuel dans le cas où la pépinière ne respecte pas ou un retard dans ses engagements » <b>Conseillé 2</b>
	<b>Climat social</b>		
<b>ENVIRONNEMENT</b>	<b>Dispositifs d'accompagnement</b>	-Crédibilité des parties prenantes -Nombre de pépinières -Compétence (savoirs et savoirs faire)	« Les conditions d'efficacité sont le budget, les parties prenantes, les suivis, la présence de plusieurs structures d'accompagnement au Cameroun... » <b>Conseillé 1</b> « Le soutien d'autres partenaires pouvait permettre de renforcer les capacités d'accompagnement dans le cadre du partenariat AGRO-PME_ETAT. » <b>Conseillé 1</b>
	<b>Système éducatif</b>	-Formation en accompagnement entrepreneurial	« le système éducatif a échoué, il y a un manque d'informations et d'éducation sur ce qu'est véritablement l'accompagnement » <b>Promoteur1</b>
	<b>Stratégie de l'État</b>	-Modèle économique -Assistance sociale	« Le modèle économique datant a changé et ne produit plus le même retour sur investissement » <b>Promoteur 2</b> « La sécurité sociale ne marche pas. » <b>Promoteur 2</b>
			-Evaluation et réajustement des contenus de formation -Audit interne -Rapports trimestriels -Rapports hebdomadaires



<b>POLITIQUE</b>	<b>Contrôle</b>	-Rapport d'activité -Evaluation -Descente sur le terrain	« Oui, parfois c'est même énervant très fréquent pendant les sessions de formation » <b>Startuper 2</b> « En dehors du contrôle de la pépinière moi je fais mon autocontrôle pour vérifier si mes objectifs sont atteints » <b>Startuper 2</b>
	<b>Suivi</b>	-Compte rendu	« J'aime plutôt qu'on me pose des questions pour savoir à quel niveau j'en suis avec mon projet [...] l'incubateur doit être uniquement là pour guider. » <b>Startuper 3</b>
<b>COGNITION</b>	<b>Confiance</b>	-Confiance à priori	« ...tous ont pris des engagements assurant aux recrutés que leur formation allait être assurée et que les ressources y afférentes allaient être mises à disposition. » <b>Conseillé 1</b>
	<b>Niveau d'instruction</b>		« Ce qui explique cette lenteur selon moi, c'est [...] et aussi leur capacité de compréhension, puisque tout le monde n'a pas le même niveau au plan académique. » <b>Startuper 4</b>

**Source :auteurs**

Les résultats présentés ci-dessus semblent par ailleurs montrer que la proximité avec la cible est une variable de la stratégie expliquant l'efficacité de la pépinière.

### 3.5. Implications managériales

**S'agissant de la stratégie**, pour renforcer l'efficacité des pépinières dans leur rôle d'encadrement, les responsables se doivent d'insister sur la qualité de la formation des porteurs d'idées, en référence aux exigences du projet. De mettre à leurs dispositions des infrastructures nécessaires, pouvant satisfaire aux besoins des startuper. De développer des ateliers favorisant l'évaluation des avancements projets, et aussi développer des négociations et organiser des rencontres auprès des bailleurs de fond.

**Au niveau de l'environnement**, les résultats relèvent au plan interne, l'importance d'un climat social favorable, devant être prôné par le promoteur de pépinière. Ce climat social doit être basé sur la relation de confiance entre startuper et promoteurs de pépinières afin de favoriser l'émergence rapide du projet. Au plan externe, l'Etat dans son rôle régulateur des affaires, se doit de créer un cadre favorable d'une part pour ces promoteurs de pépinières d'entreprise, mais aussi des startuper eux même. Aussi, mettre en place des actions de contrôle, servant à renforcer cette relation entre pépinières et micro entreprises, développer des indicateurs de performance, sous réserve de prime d'encouragement.

De plus nos résultats précisent que, pour favoriser cette relation d'encadrement, chaque responsable de pépinière devra insister sur les capacités cognitives de chaque porteur de projet. Autrement dit, évaluer leur faculté mentale, en faisant référence à l'intérêt qu'ils portent à la réalisation de leur projet, leur engagement vis-à-vis des réalités contextuelles.

## **Conclusion**

### **Apport de la recherche**

Au terme de cette recherche qui avait pour objectif d'identifier les facteurs d'efficacité des pépinières d'entreprises installées au Cameroun, les principales contributions ci-après ont été relevées.

Premièrement, les résultats soulignent l'existence des facteurs « stratégique », « environnementaux », et « politique » qui déterminent l'efficacité des épinière dans notre contexte. Ce qui s'apparente aux travaux des auteurs, tels que relevé dans la littérature. Cependant, au-delà de ces facteurs, les résultats mettent en exergue l'importance de la cognition comme dimensions de l'efficacité de la pépinière. Pourtant, la littérature recensée n'avait jusqu'à présent relevé cette dimension.

Deuxièmement, les résultats prennent en compte les perceptions des différentes parties impliquées (promoteur de la pépinière, incubés et conseillés) dans le processus d'accompagnement mis en œuvre par la pépinière. Ce qui permet de pallier à la non prise en compte de toutes les parties prenantes dans les recherches menées sur la question (Bakkali & *al.*, 2014).

Il a ainsi été relevé que les pépinières d'entreprises camerounaises constituent des cadres propices au développement de projets de jeunes entrepreneurs en leur offrant un dispositif d'accompagnement qui n'est pas à négliger car constitué de locaux, d'une connexion internet, d'un encadrement dans le montage de business model et de business plan et d'une mise à profit d'un réseau de financement.

Toutefois, les pépinières d'entreprises camerounaises souffrent d'un manque de financement pourtant la principale condition de réussite de tous projets entrepreneuriaux. A ce titre, le cas « pépinière 2 » inspire à la mutualisation des forces des différentes structures permettant ainsi de combler les vides. Par ailleurs, les formations dispensées sont bien trop généralistes, ne répondant pas de ce fait aux besoins spécifiques de la cible. Une solution serait pour la pépinière de mieux définir son cœur de métier (ciblage) afin d'apporter des formations plus

spécifiques. Dans ce sens, toutes autres structures sollicitant un accompagnement trouveraient alors satisfaction.

### **Limites de la recherche**

Cette étude exploratoire présente des limites en ce sens que le nombre de pépinières visitées ainsi que le nombre de promoteur, conseillés et créateurs interrogés est assez restreint. De plus, l'étude ne questionne pas la dimension culturelle susceptible d'agir sur l'efficacité de pépinière, dans un contexte où l'on dispose d'un potentiel assez riche en culture (diversité ethnique)

### **Perspectives de recherche future**

Ceci permet de formuler comme première perspective de recherche des travaux intégrant un échantillon plus large. D'une part, il serait possible de mener une étude quantitative aux fins de tester la pertinence de la cartographie construite par la présente étude. Par la suite, l'on pourrait envisager de mener une étude longitudinale basée sur une analyse processuelle, appréciant la relation d'encadrement dans un espace-temps donné, des dites structures.

Aussi, il serait intéressant d'adjoindre des nouveaux acteurs financiers en s'appuyant sur la légitimité dont bénéficie l'Etat. Bien que ce travail ne peut être exempt de toutes limites relevées à une recherche qualitative, la démarche adoptée pour la collecte, l'analyse et le traitement des données à savoir les entretiens semi-directifs, l'analyse de contenu et l'analyse sémantique apporte davantage de fiabilité aux résultats obtenus car étant plus rigoureuse.

## BIBLIOGRAPHIE

**Albert P. et Gaynor L. (2001)**, « Incubators: Growing up, moving out: a review of the literature. », *Cahier de recherche du CERAM*, Sophia Antipolis

**Albert P., Bernasconi M. et Gaynor L. (2002)**, « Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie. Comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France-Allemagne - Royaume Uni-États-Unis », *DiGITIP (OSI) et CERAM Sophia-Antipolis Rapport de recherche*.

**Albert P., Bernasconi M. et Gaynor L. (2003)**, « Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international. », *Economie et Innovation*, Série Clichés, L'Harmattan (Ed.), p.132

**Andreani et Conchon (2015)**, « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en Marketing »

[https://www.researchgate.net/publication/238711815\\_METHODES\\_D%27ANALYSE\\_ET\\_D%27INTERPRETATION\\_DES\\_ETUDES\\_QUALITATIVES\\_ETAT\\_DE\\_L%27ART\\_EN\\_MARKETING](https://www.researchgate.net/publication/238711815_METHODES_D%27ANALYSE_ET_D%27INTERPRETATION_DES_ETUDES_QUALITATIVES_ETAT_DE_L%27ART_EN_MARKETING)

**Arlotto J., Sahut J-M. et Teulon F. (2012)**, « Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? », *Gestion 2000*, n°6, vol 29, p. 31-43.

**Autio E. et Klofsten M. (1998)**, « A comparative study of two European Business Incubators. », *Journal of Small Business Management*, Vol.36, n°1, pp.30-43

**Bakkali C., Messeghem K. et Sammut S. (2014)**, « La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel », *Revue internationale P.M.E.*, vol 27, n°3-4, pp 145–17.

**Barbier J. Y et Alquier E. (2010)**, « Quel modèle pour l'incubation académique ? Le cas des incubateurs des grandes écoles de commerce françaises », *crg.Polytechnique.fr*

**Cameroun (2009)**, *Document de Stratégie pour la Croissance et l'emploi*, Minépat

**Cameroun (2009)**, *vision 2035*, Minépat

**Cullière Olivier (2003)**, *La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE*, XIIème Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, juin 2003

- Cuzin R. et Fayolle A. (2004)**, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement, La revue des sciences de gestion », *Direction et Gestion*, 210, pp. 77-88.
- Defreville E. et Volpi E. (2004)**, « Les conditions d'efficacité des pépinières d'entreprise », *Charbonnages de France- SOFIREM*, Ecole des mines de paris.
- Douanla Sonkoue C. & al. (2019)** « Nature des activités externalisés et qualité perçue de l'information comptable dans les entreprises Camerounaises » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 780 - 803
- Fayolle A., Ben Salah A. Ben Salah I. Belkacem L. (2010)**, « Efficacité Des Pépinières Dans La Création D'entreprise Innovante : Cas De La Tunisie », *innovations*, vol 3, n° 33.
- Fry F.L. (1987)**, « The role of incubators in small business planning », *American Journal of Small Business*, Summer, Vol.12, N°1, p.51-61
- Gafsi R. (2016)**, *Le succès indicateur de mesure de l'efficacité de l'accompagnement : Une étude empirique dans le domaine entrepreneurial*, Hammamet, XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2004)**, « A systematic review of Business Incubation Research. », *Journal of Technology Transfer*, vol.29, p.55-82
- Masmoudi R. (2007)**, « Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », *Gestion et management*. Université du Sud Toulon Var, Français.
- Messenghem, Naro et Sammut (2010)**, « construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : apport du tableau de bord prospectif », *Gestion 2000*, vol 27, n°2, pp. 95-112.
- Mian S. A. (1997)**, « Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework. », *Journal of Business Venturing*, vol 12, n°4, pp. 251 – 285.
- Nkakleu R. et Fouda Ongodo M. (2009)**, « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », *11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
- Nkakleu R., Biboum A. D., Mefoute B. A., Yamb B., Tidjani Bassirou, Diop F., Simen S., (2013)**, « Accompagnement des Entrepreneurs et Performance Post Création des Petites

Entreprises Camerounaises et Sénégalaises », *Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 78/13*, Publications, Thousand Oaks, CA

**Patrel R., (2000)**, «Externalisation et entrepreneuriat» in T. Verstraete (coord.), *Histoire d'entreprendre –Les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, p.173-186.

**Renard, J. (2010)**. *Théorie et pratique de l'audit interne*. Edition d'organisation Groupe Eyrolles.

**Sammut, S. (2001)**. « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, pp. 51-76.

**Sherman H. et Chappell D.S (1998)**, « Methodological challenge in evaluating business incubator outcomes. », *Economic Development quarterly*, November, Vol.12, n°4, p.313-321

**Silverman D. (1999)**, *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, Sage

**Starter (2015)**, *Rapport 2015 sur l'entrepreneuriat au Cameroun*, Investir au Cameroun.

**Wamba H. et Niyonsaba Sebigunda E. (2014)**, « Le rôle du capital social en matière d'octroi de crédits bancaires aux PME : Une étude à partir de l'expérience camerounaise. », *Revue internationale P.M.E.*, vol 27, n°2, pp. 39–62.

**Yin, Robert K, (1990)**, *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods series, Vol 5, CA : Sage, Newbury Park.