

**Compréhension de la problématique de l'emploi et  
l'accompagnement des porteurs de projet d'auto-emploi en milieu  
contraint : Le contexte guinéen**

**Understanding of the issue of employment and support for self-  
employment project in a constrained environment: The Guinean  
context**

**Mamadou Saidou DIALLO**

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest (LEGO)

Université de Bretagne occidentale

Brest, FRANCE

[Mamadou-Saidou.Diallo@etudiant.univ-brest.fr](mailto:Mamadou-Saidou.Diallo@etudiant.univ-brest.fr)

**Date de soumission** : 07/03/2020

**Date d'acceptation** : 09/04/2020

**Pour citer cet article** :

DIALLO M-S. (2020) «Compréhension de la problématique de l'emploi et l'accompagnement des porteurs de projet d'auto-emploi en milieu contraint : Le contexte guinéen », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : numéro 2 » pp : 47 - 72

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3774577>

## Résumé

En Guinée, malgré l'intérêt grandissant de l'Etat et des acteurs internationaux à l'égard de la promotion et du soutien de l'esprit d'entreprise, les projets d'auto-emploi créés restent précaires, voire en situation d'échec. L'objectif de cet article, est d'examiner et de comprendre les pratiques d'accompagnement des entrepreneurs motivés par la nécessité dans un environnement contraignant, et de saisir les mesures d'actions alternatives. Nous avons mobilisé un cadre théorique fondé sur une vision alternative de l'entrepreneuriat (*effectuation* et *bricolage social*) et réalisé une étude qualitative basée sur une étude de cas. Sur trois cas d'entrepreneurs contraints en zone urbaine, un incubateur et deux acteurs financiers, l'analyse montre d'abord un manque d'adaptation des dispositifs d'accompagnement aux besoins des accompagnés et des enjeux sociaux. Elle montre par la suite, l'importance du bricolage et des liens sociaux dans la conduite des projets créés et des incohérences dans les processus de financement. La recherche indique la nécessité d'associer un modèle stratégique adéquat aux discours encourageant l'auto-emploi, et plaide pour une intégration des approches expérientielles dans l'accompagnement des entrepreneurs contraints en milieu difficile.

**Mots clés :** « auto-emploi ; entrepreneuriat par nécessité ; accompagnement ; effectuation ; bricolage social »

## Abstract

In Guinea, despite the growing interest of the State and international actors in the promotion and support of entrepreneurship, the self-employment projects created remain precarious, even in a situation of failure. The objective of this article is to examine and understand the support practices of entrepreneurs motivated by necessity in a restrictive environment, and to grasp the measures of alternative actions. We mobilized a theoretical framework based on an alternative vision of entrepreneurship (*effectuation* and *DIY networking*) and carried out a qualitative study based on a case study. On three cases of constrained entrepreneurs in urban areas, an incubator and two financial players, the analysis first shows a lack of adaptation of the support systems to the needs of the supported and social issues. It then shows the importance of DIY and social ties in the conduct of the projects created and the inconsistencies in the funding processes. The research indicates the need to associate an adequate strategic model with discourses encouraging self-employment, and calls for the integration of experiential approaches in supporting constrained entrepreneurs in difficult environments.

**Keywords:** « self-employment; necessity entrepreneurship; support; effectuation; DIY networking »

## Introduction

Selon les perspectives économiques en Afrique 2017, sur l'entrepreneuriat et l'industrialisation (BAfD/OCDE/PNUD<sup>1</sup>, 2017: 170), 29 millions de personnes s'apprêtent à entrer sur le marché du travail africain chaque année d'ici 2030. En Afrique francophone, le taux de chômage a été estimé à 5,7% en 2017, contre une moyenne de 5,5% dans le monde (Bouarbat & Ndjaba, 2018 : 58). En Guinée, l'enquête légère pour l'évaluation de la pauvreté (ELEP) réalisée par l'institut national de la statistique (INS, 2012: 12) indique un taux de pauvreté de 55,2% contre 53% en 2007, et un chômage grandissant avec des situations sociales précaires comme en témoigne l'explosion de la migration. Sur une population de 11 253 183 habitants, la même enquête (INS, 2012: 26) indique une population majoritairement féminine (52%), jeune (près de ¾ de la population a moins de 35 ans) et rurale (67,7%). Conjointement liée à la crise de l'emploi, selon la dernière enquête de l'Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi (AGUIPE, 2012: 146), le chômage est essentiellement urbain, où il est estimé à 10%. L'enquête révèle que les jeunes sont les plus touchés par le phénomène, une des préoccupations majeures des pouvoirs publics et de leurs partenaires internationaux techniques et financiers. Parmi les chômeurs, environ 72% ont entre 15 et 34 ans. Suivant le niveau d'études, plus le diplôme est élevé plus il est difficile d'accéder à un emploi : 32,5% des chômeurs urbains ont un niveau supérieur et 23,5% ont un niveau professionnel ou technique. Selon le genre, les résultats de l'enquête révèlent que les hommes sont les plus touchés avec 18%, contre 13% chez les femmes.

Parmi les principales causes des difficultés d'accès à l'emploi auxquelles sont exposés les jeunes, la plupart des études pointent les insuffisances des programmes de formation et leur inadéquation avec les besoins du marché de l'emploi. En Afrique francophone, « *les systèmes éducatifs compromettent l'accès des jeunes à un emploi décent* » (Bouarbat & Ndjaba, 2018: 49). En Guinée, « *le système de formation professionnel/apprentissage est le maillon faible du système éducatif guinéen* » (Kaba, 2018: 5). En bref, les méthodes d'enseignement sont jugées inadaptées à l'évolution économique et social du pays.

---

<sup>1</sup> Banque Africaine de Développement (BAfD) ; Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) ; Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Fort de ces constats, la question centrale est de savoir comment favoriser l'insertion socio-professionnelle de ces populations au chômage, en particulier les jeunes ? Ainsi, dans un environnement critique de tout genre, ces dernières années, pour apporter des réponses à ces enjeux sociaux, les décideurs politiques multiplient les encouragements et les actions dans le champ de l'entrepreneuriat, au regard de sa contribution en termes de création de richesse, d'emplois et de réduction de l'extrême pauvreté (Cowling & Bygrave, 2003 ; Rapiau, 2010 ; Tobias, Mair & Barbosa-Leiker, 2013). Ce qui se traduit concrètement par des programmes et dispositifs d'accompagnement des porteurs de projet, les encourageant à prendre en main leur destin.

Malgré l'intérêt grandissant de l'Etat et de ses partenaires techniques et financiers dans le soutien à l'entrepreneuriat, et la multiplication des structures d'accompagnement, supports du développement privé local, les projets créés restent précaires, voire en situation d'échec. Dans ces conditions, ne peut-on pas imaginer que les pratiques d'accompagnement de ces « entrepreneurs contraints » (EC dans la suite du texte) aient besoin d'un nouveau souffle ?

Notre objectif est d'examiner les programmes d'accompagnement dans un tel environnement, afin de mieux comprendre les pratiques et, saisir les logiques d'actions alternatives permettant de lever les contraintes qui pèsent sur les porteurs de projet d'auto-emploi motivés par la nécessité. Pour ce faire, en s'intéressant au concept de l'accompagnement (1), nous recourons à un cadre théorique fondé sur une vision alternative de l'entrepreneuriat (2), présentons la méthodologie de recherche adoptée (3), avant de présenter et discuter les résultats et les implications de la recherche (4) et enfin, la conclusion de l'étude.

## **1. Le concept d'accompagnement et les structures d'accompagnement**

Selon la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial, le concept est né avec l'apparition de la première structure d'accompagnement au nom de « *Batavia Industrial Center* » en 1959 aux Etats-Unis (Albert & Gaynor, 2001). Depuis, le concept s'est développé à travers le monde et est de nos jours, considéré comme la clé de voûte de la réussite entrepreneuriale. En effet, plusieurs recherches ont montré qu'il existe une corrélation

positive entre ces réseaux d'aides et, d'une part, la survie-développement des projets créés (Sammut, 2003 ; Hernandez, 1999), et d'autre part, leurs économies locales (OCDE, 2000).

Dans le milieu de la création d'entreprise, Fortin (2002) ne rappelait-il pas que le développement d'une culture entrepreneuriale était nécessaire pour le développement durable ? L'auteur souligne *l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité*, comme valeurs minimales pour parvenir à un tel développement. D'où la nécessité de mettre en place des initiatives d'encouragement et d'accompagnement de l'entrepreneuriat, dans le but de promouvoir le développement économique (Nkakleu & Tidjani, 2013).

De façon globale, Messeghem, Sammut, Thoreux, Swalhi & Bakkali (2014) définissent l'accompagnement entrepreneurial comme étant : « *un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil, ...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles, ...), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement, ...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat, ...)* ». Kokou Dokou (2001) parle d'une forme individualisée du processus d'apprentissage entrepreneurial dans le but de développer les compétences de l'accompagné et in fine le rendre autonome.

Ainsi, les opérations d'aides à la création et au développement des entreprises sont réalisées par des structures d'accompagnement ou encore des structures d'appui. Les incubateurs et les pépinières d'entreprises sont les deux piliers principaux de ces systèmes d'appui, garants d'un environnement propice au développement économique et social (Albert et Gaynor, 2001 ; Albert, Bernasconi, & Gaynor, 2002 ; Hackett & Dilts, 2004). De façon globale, selon Bruyat (1992)<sup>2</sup>, trois objectifs sont poursuivis par les professionnels de l'accompagnement :

- Stimuler l'initiative par des actions de sensibilisation et de communication ;
- Limiter les échecs par le conseil, l'accompagnement et la formation des accompagnés ;

---

<sup>2</sup> Cité par Masmoudi (2007, pXX)

- Assurer aux porteurs de projet et jeunes entreprises des services d'hébergement, de logistiques et la mise à disposition de moyens financiers.

Cependant, ces deux structures interviennent à des étapes différentes dans le processus d'accompagnement, bien qu'elles poursuivent un même but qui est celui de créer un environnement favorable à la création d'entreprise en offrant un ensemble de services. Selon Albert, et al. (2001), les incubateurs interviennent en amont, avant la création d'entreprise tandis que les pépinières agissent en aval, après la création d'entreprise. Ce qui permet, entre autres, de les distinguer. Notons qu'en Guinée, le terme « d'incubateur » ne définit pas au sens strict du terme le statut de la structure. En effet, comme l'ont souligné Albert & aal. (2002), certaines structures n'offrent qu'une partie des services habituellement fournis par un incubateur de développement local, par exemple, seulement le conseil ou la formation sans disposer d'un hébergement.

Selon Hackett & Dilts (2004), dans l'accompagnement des porteurs de projets entrepreneuriaux, les chercheurs soulignent la nécessité d'avoir un bon ajustement entre les besoins exprimés par les accompagnés et les opérations d'aides offertes pour une co-création réussie. Pour Nkakleu & Tidjani (2013), cet accompagnement doit être davantage qualitatif plutôt que de se limiter à l'aspect quantitatif, se caractérisant par un effet multiplicateur des structures d'accompagnement.

Dans le milieu de la création d'entreprise, les projets créés par les entrepreneurs motivés par la nécessité manquent de développement (Caliendo & Kritikos, 2009), notamment dans les économies à faible revenus. Ainsi le taux de chômage étant conjointement lié au phénomène d'entrepreneuriat de nécessité (Cowling & Bygrave, 2003), nous avons fait le choix de nous intéresser à cette problématique, particulièrement intéressante dans un environnement contraignant.

## **2. Entrepreneuriat contraint et nouvelles voies de création d'entreprise**

Reynolds, Camp, Bygrave, Autio & Hay (2001: 8), dans le cadre du projet de recherche *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), définissent ces entrepreneurs par nécessité en référence aux « *individus qui participent à l'activité entrepreneuriale parce qu'ils n'avaient*

*pas de meilleurs choix de travail* ». Depuis les années 2000, le concept n'a cessé de susciter l'intérêt des chercheurs, notamment sur le plan de l'accompagnement (Couteret, 2010 ; Nakara & Fayolle, 2012) mais reste peu exploré. En Guinée, les études sur l'écosystème entrepreneurial ne le mettent pas en évidence, c'est un sujet « tabou », et les processus d'accompagnement reprennent, dans la plupart des cas, le « modèle classique » sans réellement prendre en compte les besoins et enjeux sociaux.

Pour les entrepreneurs motivés par la nécessité, qui plus est dans un environnement contraignant, la mise en place d'un processus entrepreneurial alternatif semble plus que nécessaire (Archer, Baker & Mauer, 2009 ; Fisher, 2012).

### **2.1. Environnement contraignant et théorie de l'effectuation**

Dans le modèle classique de la création d'entreprise, l'entrepreneuriat est caractérisé par plusieurs « mythes », dont la découverte de grandes opportunités (Shane, 2000) suivi de l'élaboration d'un « business plan » détaillant judicieusement comment et avec quels moyens exploiter ces opportunités. Dans une étude du Babson collège, une référence dans le monde de l'entrepreneuriat, Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh, & Bygrave (2007) ont examiné 116 entreprises ayant démarré avec/sans business plan. Ils concluent que la rédaction d'un plan d'affaire, prédisant l'avenir, n'augmente pas les chances de réussite et remettent en question son utilité. C'est là qu'intervient la théorie de l'effectuation, qui offre un cadre plus adapté à l'entrepreneur et ses besoins, ses moyens et son environnement, afin de lui permettre de surmonter les obstacles et limiter les défaillances (Sarasvathy, 2001 ; Silberzahn, 2013).

La théorie de l'effectuation a été élaborée à partir de l'observation de la chercheuse américano-indienne Saras D. Sarasvathy en 2001. Elle utilise le terme de « causalité » pour décrire l'entrepreneuriat fondé sur le modèle classique, qu'elle distingue de la logique « effectuale » fondée sur la contingence entrepreneuriale. Dans un raisonnement « causal », le porteur de projet se fixe un objectif et analyse habilement son idée, notamment en rédigeant un plan d'affaire optimal, puis se concentre sur la collecte des moyens lui permettant d'atteindre cet objectif. Dans le raisonnement « effectual », ce sont les ressources disponibles qui font émerger les buts. Cette démarche permet d'étendre les possibilités en termes de vision entrepreneuriale. Pour résumer, Sarasvathy (2001) traduit les deux approches comme suit : les processus de « causalité » se concentrent sur la prédiction d'un avenir incertain,

tandis que les processus « effectuaux » tenteront de contrôler cet avenir à partir d'un ensemble de moyens disponibles et les effets possibles qui peuvent résulter de leur exploitation.

Dans le raisonnement « *effectual* », le point de départ est loin du plan d'affaires et de ses idées prédictives. Wiltbank, Dew, Read & Sarasvathy (2006) identifient trois catégories de moyens : *l'identité* (le porteur de projet commence par savoir qui il est ?), *la connaissance* (ce qu'il sait, son expérience), et *les réseaux et parties prenantes* (qui il connaît qui pourrait le rejoindre pour surmonter les obstacles, l'un après l'autre).

Dans ses travaux, Saravathy identifie cinq principes de raisonnement qu'utilisent les entrepreneurs experts, à chaque étape du processus (cf. Tableau 1). C'est un nouveau concept qui apporte des solutions novatrices dans l'acquisition des ressources, particulièrement dans les environnements difficiles, et ouvre la voie d'un entrepreneuriat à tous. Dans ces milieux, Fisher (2012) conclue que la planification peut ne pas correspondre au comportement des novices entrepreneurs et suggère de l'associer à l'effectuation. Pour des individus non prédestinés à l'entrepreneuriat, l'effectuation comporte des implications en termes d'enseignement et d'accompagnement, notamment dans les milieux limités en ressources ou encore dans les périodes de doutes (Jacquemin & Lesage, 2016).

**Tableau 1** : Les principes entrepreneuriaux sur lesquels reposent la théorie de l'effectuation

Les principes effectuaux	
Principe n° 1 : Ressources disponibles	« Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » Démarrer avec les moyens disponibles (ce que je suis, ce que je sais, ceux que je connais) plutôt que d'utiliser la prédiction
Principe n°2 : Raisonner en pertes acceptables	Investir et gérer ce qu'on est prêt à perdre plutôt que de tabler sur les rendements attendus
Principe n°3 : Patchwork fou	Intégrer les parties prenantes pour co-construire ensemble plutôt que d'analyser la concurrence
Principe n°4 : Limonade	Exploiter les surprises négatives pas à pas plutôt que d'essayer de mesurer et minimiser le risque
Principe n°5 : Pilote dans l'avion	Privilégier l'action pour contrôler le futur plutôt que de prévoir un futur incertain

Source : Silberzahn (2013) adapté de Sarasvathy (2001)

## 2.2. Entrepreneuriat contraint et bricolage social

Le concept de bricolage a été avancé par Claude Lévi-Strauss (1966), un anthropologue français, pour décrire la pensée mythique. Il le définit comme le fait « de se débrouiller avec les ressources disponibles dans son environnement ». Cette analyse rejoint quelque part les principes d'un autre concept émergent, « l'innovation frugale » ou « l'innovation jugaad » en hindi (langue de l'Inde), qui consiste à redonner du pouvoir à la créativité (Prabhu, 2017).

Dans le champ de l'entrepreneuriat, le concept a été avancé en réaction au manque de ressources (Garud & Karnoe, 2003 ; Baker & Nelson, 2005), à la faiblesse voire l'absence d'institutions dans certains milieux (Mair & Marti, 2009) ou encore dans la participation des parties prenantes dans la création de valeur sociale (Di Domenico, Haugh & Tracey 2010). Baker & Nelson (2005) ont particulièrement illustré le concept de bricolage, en examinant le processus de création de vingt-neuf entreprises dans un environnement aux ressources limitées. De leur observation, ils redéfinissent le bricolage comme « *la capacité de combiner des ressources préexistantes afin de résoudre divers problèmes ou de les réutiliser différemment pour poursuivre d'autres opportunités* » (p. 333). Ils identifient cinq domaines dans lesquels le bricolage s'est avéré être un moyen efficace de création de valeur à partir de rien : les matériels et intrants physiques, la main d'œuvre, les compétences, les clients et l'environnement institutionnel. Toutefois, ils révèlent qu'un bricolage poussé à l'extrême était contreproductif et recommandent de sélectionner les domaines et de cesser le bricolage une fois que l'entreprise s'est lancée.

En Guinée, cette notion de bricolage, communément appelée « système D », illustre l'entrepreneuriat tel qu'il se fait. Elle représente un moyen de lutte contre les contraintes, notamment le manque de financement approprié. En réponse aux besoins de financement des populations exclues et activités profitables, les institutions de microfinance guinéennes apportent peu à l'inclusion financière (Ribbink & Van Melle, 2017), pourtant longtemps considérés comme un outil de lutte contre la pauvreté (Essaf, El Aissaoui & El Bakkouchi, 2019). Ainsi, les porteurs de projets se tournent vers les relations primaires (familles et proches) qui restent leur principale source de financement. C'est le cas du phénomène « tontinier » par exemple, une institution de solidarité et de banque à l'africaine (Nkakleu, 2009). Dans les environnements contraignants, l'entrepreneuriat social s'est, par ailleurs,



imposé comme une réponse au « vide institutionnel » (Mair & Marti, 2009) dans le soutien de l'économie locale. Dans ce sens, Di Domenico, Haugh & Tracey (2010) identifient le bricolage social qu'ils définissent à travers trois caractéristiques : « *le making do* » - la débrouillardise, le refus d'accepter la carence des ressources et l'improvisation. Vanevenhoven, Winkel, Malewicki, Dougan & Bronson (2011) vont au-delà de l'aspect matériel des ressources, et invoquent le bricolage interne en référence aux connaissances personnelles (expériences de vies, connaissances professionnelles et académiques, etc), et le bricolage externe en référence au réseau social (relations personnelles, mentors sociaux et familiaux, la collecte de ressources physiques, ...).

A l'opposée d'une logique planificatrice, ces approches comportementales permettent de pallier à la carence à laquelle sont confrontés les porteurs de projet en milieu contraint (Kodithuwakku & Rosa, 2002). Elles impliquent de nombreux avantages en termes d'acquisition de ressources et de connaissances plurielles, mais aussi d'accompagnement. Ainsi, nous avons voulu intégrer ce cadre conceptuel alternatif à notre étude empirique.

### **3. Cadre méthodologique et stratégie de recherche**

Notre recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique interprétativiste (Avenier, 2011). Nous avons privilégié la méthode qualitative (Gartner & Birley, 2002) à travers des études de cas (Yin, 2012), pour mieux cerner le contexte. En effet, la méthode qualitative permet d'étudier en profondeur un phénomène complexe donné. Au regard du statut entrepreneurial de nos cibles (les entrepreneurs contraints), nous avons opté pour des entretiens basés sur la méthode du « récit de vie » ou « méthode biographique » (Pailot, 2003). Une méthode consistant à demander à un individu de raconter, tout ou partie de son parcours de vie en vue de recueillir des informations en lien avec la problématique de recherche (Pailot, 2003: 21). C'est une technique qui facilite la compréhension de la dynamique entrepreneuriale dans le temps. Auprès des professionnels de l'accompagnement et acteurs financiers, nous avons recourus à des entretiens semi-directifs ouverts. Les thèmes ont porté sur les caractéristiques et la description des programmes d'accompagnement et les modalités de financement des projets créés. Dans ce sens, les études de cas multiples nous permettent d'identifier les ressemblances et dissemblances des différentes études. Ainsi, nous avons réalisé une étude empirique en deux vagues d'entretiens (avril 2018 et mai 2019) dans la ville de Kindia (à 112

kilomètres de la capitale Conakry). Cette ville a été choisie pour l'attractivité de son secteur d'activité et son vivier entrepreneurial dans le secteur agricole, particulièrement pourvoyeur d'emplois en Guinée (il occupe 80% de la population). Nous nous sommes intéressés aux processus de création et de démarrage de micro-entreprises, une phase cruciale dans la vie d'une entreprise.

### 3.1. Présentation des différents cas

Dans le but d'examiner les pratiques d'accompagnement des EC, nous nous sommes intéressés à trois cas d'entrepreneurs guinéens (désignés par EC\_1, EC\_2 et EC\_3) ayant bénéficié des opérations d'aides (enseignement/apprentissage et financement) d'un incubateur d'entreprise (désigné par IE) et de deux acteurs financiers (désignés par AF\_1 et AF\_2) en soutien à la promotion de l'esprit d'entreprise. Les trois cas d'entrepreneurs contraints ont plusieurs points communs. Ils ont tous choisi d'entreprendre pour mettre fin aux difficultés d'accès à un emploi stable, ont tous été accompagnés par un même incubateur et bénéficié d'un financement suite à des concours. Célibataires sans enfants, ils ont tous entre 25 et 34 ans (à la création de leur microentreprise), évoluent dans le domaine agricole et leurs activités sont reconnues par l'Etat. Le premier cas (EC\_1) a démarré son activité en 2015, dans la culture maraichère (tomate, gombo et aubergine), puis a démarré la production de la banane et de l'ananas deux ans après. EC\_1 est titulaire d'une maîtrise en agroéconomie obtenue à l'institut supérieur agronomique et vétérinaire de Faranah. Sur le plan professionnel, il a été formateur en informatique puis stagiaire dans plusieurs domaines avant de songer à tenter l'aventure entrepreneuriale avec un projet de bar-café. Notre deuxième cas (EC\_2), est détenteur d'une licence en économie et a débuté dans l'agriculture et la transformation du manioc en « gari » en 2016. EC\_2 n'a pratiquement pas d'expérience professionnelle. Le troisième cas (EC\_3) est titulaire d'une licence en sociologie des organisations et du développement. Il a multiplié les petits emplois, aussi bien dans l'informel que dans le formel, avant de suivre une formation en agriculture au Service Civique d'Actions pour le Développement (SCAD). EC\_3 a lancé sa première activité dans la culture du piment en autofinancement, en 2013 à Kindia. Depuis 2015, il s'est spécialisé dans les services et prestations agricoles dans le domaine de la technologie post-récolte (séchoir solaire, emballage, ...).

Dans le cadre de ces travaux, nous avons identifié nos EC grâce à l'incubateur, qui a accepté de participer à cette recherche. Nous nous sommes intéressés aux services offerts par l'incubateur et deux de ses collaborateurs financiers en soutien à la promotion de l'esprit d'entreprise en Guinée : une organisation américaine non gouvernementale (désigné ici par AF\_1) et une organisation onusienne (désigné ici par AF\_2). L'incubateur d'entreprise (IE), créé en 2012, est spécialisé dans l'accompagnement entrepreneurial (création d'entreprise, enseignement/apprentissage, suivi, appui et conseils, etc). La structure accompagne particulièrement des projets innovants à portée sociale dans le domaine agricole, et joue un rôle d'intermédiaire sur le plan financier. AF\_1 est une organisation qui accompagne les populations défavorisées en leur fournissant des solutions, particulièrement dans le domaine agricole, à travers l'innovation entrepreneuriale. Elle est présente dans plus de 40 pays à travers le monde, et accompagne plus de 150 projets agricoles dans le but d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de précarité. AF\_2 est une organisation onusienne présente en Guinée, dont le but est d'accompagner le gouvernement dans ses actions et la recherche de solutions adéquates aux défis du développement. C'est dans ce cadre que l'institution participe aux politiques de lutte contre le chômage, à travers différents projets en faveur de l'insertion socio-professionnelle des populations, particulièrement des jeunes.

### **3.2. Collecte et méthode d'analyse des données**

Les données mobilisées pour la réalisation de ce travail sont issues d'une enquête en cours, au cours de laquelle nous avons réalisé deux déplacements sur le terrain. Nous avons pu échanger avec les porteurs de projet par nécessité à deux reprises et interroger les acteurs en soutien. En s'appuyant sur notre cadre théorique, nous avons réalisé des entretiens physiques et téléphoniques d'environ une heure en mai 2019 à Conakry, avec les acteurs financiers. Pour les échanges avec les EC, deux vagues d'entretiens ont été réalisées en avril 2018 (en tête-à-tête) et mai 2019 par téléphone. Les entretiens, lors des deux rendez-vous, ont duré systématiquement entre 45 minutes et une heure. La première vague d'entretien a porté sur l'entrepreneuriat de nécessité et les relations accompagnateurs-accompagnés, tandis que la deuxième a permis de recueillir des données sur la base de notre cadre conceptuel. A noter que dans la deuxième vague d'entretien, faute de disponibilité, l'incubateur nous a répondu à travers un formulaire créé et envoyé à partir de « Google forms ». Tous les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription intégrale. Compte tenu du nombre de cas

à traiter, nous avons choisi de traiter manuellement nos données et d'utiliser la méthode d'analyse de contenu (Bardin, 1997) après un codage thématique. Ce qui nous a permis, d'identifier et de catégoriser les différents éléments en rapport avec notre cadre conceptuel, après plusieurs lectures.

#### **4. Résultats et discussion**

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse de contenu des données recueillies sur le terrain révèle les résultats suivants : 1) L'entrepreneuriat comme moyen d'insertion socio-professionnelle ; 2) L'inadéquation des dispositifs d'accompagnement avec les besoins des accompagnés ; 3) Les incohérences dans les pratiques d'accompagnement ; 4) Des pratiques alternatives traditionnelles comme solutions aux différentes contraintes. Avant de discuter ces résultats, nous présentons les pratiques d'accompagnement issues de nos observations sur le terrain.

##### **4.1. Les pratiques d'accompagnement entrepreneurial en Guinée**

En Guinée, l'industrie de l'accompagnement est essentiellement composée de deux intervenants principaux : les structures d'accompagnement, qui agissent particulièrement sur le capital humain (enseignement/apprentissage) au sens de Becker (1964), et les acteurs financiers (organisations et agences de développement internationales, des opérateurs privés, etc) qui agissent sur les insuffisances en matière de financement auxquelles sont exposés les projets créés. Ils multiplient les actions, à travers des programmes et opérations d'aides parmi lesquels nous pouvons notamment citer le projet INTEGRA – programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes. Lancé en 2018 sur une initiative conjointe du gouvernement guinéen et de l'Union Européenne, il a été mis en œuvre par l'agence de développement Belge (ENABEL), l'agence de coopération internationale allemande pour le développement (GIZ) et le centre du commerce international (CCI). Financé par le « Fonds fiduciaire d'urgence » de l'Union européenne à hauteur de 65 million d'euros, le projet s'étend sur une durée d'action de 5 ans et prévoit un accompagnement de plus de 15 000 jeunes sur vers l'emploi salarié ou indépendant, en faveur de la réduction des causes profondes de la migration irrégulière avec la participation de l'organisation internationale pour les migrations (OIM). Notons la participation du Fonds National pour l'Insertion des

Jeunes (FONIJ), sous la tutelle du Ministère de la jeunesse, qui accompagne la mise en œuvre des politiques nationales d'insertion socioprofessionnelle des jeunes urbains et ruraux de 18 à 35 ans. Pour la réalisation des programmes, des structures d'accompagnement sont sélectionnées à travers des appels d'offres. Les porteurs de projet sont eux, dans la plupart des cas, sélectionnés à travers des concours entrepreneuriaux. Les pratiques d'accompagnement, dans le cadre de cette étude, sont résumées par la figure ci-dessous :

**Figure 1 :** Les pratiques d'accompagnement entrepreneurial sur le plan financier



## 4.2. Discussion

1) L'entrepreneuriat comme moyen d'insertion socio-professionnelle. De nos jours, l'Etat, après avoir créé une culture de l'emploi fondée sur des concours d'entrée à la fonction publique, ne peut employer tout le monde et le secteur privé tarde à reprendre le flambeau. Face à la crise de l'emploi, pour les populations et les jeunes en particulier, l'entrepreneuriat apparaît comme une voie de survie. Pour nos cas 1 et 3, l'angoisse des stages répétitifs les a conduits dans cette aventure. EC\_1 « *Après l'université, j'ai enchainé les stages mais sans pouvoir décrocher un emploi [...] Donc je me suis dit, au lieu que je me fatigue à aller derrière les gens à la recherche d'un emploi, avec la petite formation que j'ai reçue, est-ce que je ne pourrai pas commencer petit et devenir plus tard grand* ». EC\_2 « *[...] Dans ce pays, il n'est pas facile de se faire employer par l'Etat ou par une entreprise privée [...] Pour*

*trouver un emploi ici, c'est de sérieux problèmes* ». EC\_3 « *Il était plus facile pour moi de me lancer dans l'entrepreneuriat que de rester à Conakry là-bas pour faire des stages, à monter à descendre, sans possibilité de trouver un emploi* ». Ces résultats concordent avec l'enquête de l'AGUIPE (2012, p. 156). Dans les perspectives d'emploi des chômeurs urbains, l'enquête estime la préférence de l'auto-emploi chez les jeunes âgés de 15 à 24 ans à 79% et à 83% chez ceux de 25 à 34 ans. Ces entrepreneurs qui s'engagent par nécessité, présentent des insuffisances et des particularités (Couteret, 2010) compte tenu de leur vécu, qui devraient être considérées par les acteurs en soutien pour mieux les accompagner.

2) L'inadéquation des dispositifs d'accompagnement avec les besoins des accompagnés. Les entrepreneurs par nécessité sont fragilisés par des périodes difficiles (Fayolle et Nakara, 2010), notamment le chômage de longue durée. Nos résultats montrent que dans les processus entrepreneuriaux, les EC suivent tout un processus d'apprentissage leur demandant beaucoup de travail. IE « [...] *ce ne sont pas des modules aussi isolés que nous faisons mais un ensemble de modules [...] la gestion financière, la gestion des stocks et ainsi de suite, tout ça nous le faisons, comme aussi le calcul des coûts, l'élaboration de plans d'affaire [...]* ». Une standardisation des programmes d'accompagnement (Chabaud et al., 2010) qui ne correspond pas aux profils des accompagnés. IE « [...] *A la fin, certains abandonnent même, parce que créer une entreprise c'est contraignant* ». Les EC, sans avoir une véritable intention entrepreneuriale, ont besoin d'être suivi. L'isolement constitue une difficulté supplémentaire. EC\_2 « [...] *Les programmes de formations oui ça c'était bien, mais il manque le suivi, comme le coaching par exemple [...] S'il n'y a pas de suivi, ça sera plus dur de s'en sortir tout seul* ». EC\_1 « [...] *On pouvait donner l'argent à un entrepreneur, on lui laisse la main libre sans le suivre et même sans lui dire de créer un compte* ». Pour EC\_3, « *Moi j'apprécie beaucoup la structure Osez Innover, ils ont une très bonne approche sur le plan de la formation [...] sauf qu'ils ne suivent pas beaucoup les gens quand ils donnent l'argent, quand on reçoit le financement* ». Sur ce plan, les professionnels de l'accompagnement en sont eux-mêmes conscients et déplorent un manque de ressources humaines pour un accompagnement plus efficace. AF\_1 « [...] *Je crois que le manque de perfectionnement de l'accompagnement entrepreneurial, c'est une faiblesse à notre niveau [...] Pour mieux suivre les apprentis dans ces phases, on a besoin d'avoir plus de coordinateurs sur le terrain [...] Le fait qu'il y ait un manque de coordinateurs, le fait qu'il n'y ait pas assez de suivi et appui des apprentis est un peu problématique* ». AF\_2 « *Aujourd'hui, nous avons conscience que, vu nos ambitions dans*

*le secteur de l'entrepreneuriat, ces structures ne sont pas assez matures, ne sont pas forcément prêtes en termes de ressources humaines, elles n'ont pas forcément les équipements qu'il faut pour pouvoir faire l'accompagnement qu'il faut [...] Donc nous, nous estimons aujourd'hui, que nous devons accompagner ces structures dans l'offre d'accompagnement ».*

Les accompagnateurs devraient mieux connaître leurs bénéficiaires et adapter l'accompagnement à leurs profils, leurs connaissances, leurs expériences et leur contexte environnemental afin de favoriser une co-production réussie (Rice, 2002). En plus de se sentir isolés et abandonnés dans le processus d'acquisition de connaissances, les EC déplorent le manque d'implication des autorités publiques et des institutions de microfinance. Nos différents EC nous racontent leur récit : EC\_1 « [...] Il y a aussi le risque de vol ou encore d'invasion par les animaux ravageurs qui viennent détruire les plantes [...] Donc s'il y avait vraiment une brigade agricole par exemple, qui pourrait surveiller les champs, les récoltes seront meilleures » ; EC\_3 « [...] moi je pense que les autorités publiques, ce n'est pas seulement d'envoyer des engrais pour les gens ou quoi, il y a aussi le besoin de désenclaver le monde agricole et ses zones de production pour faciliter le transport des produits » ; EC\_2 « Pour le cas des institutions de microfinance, c'est pareil, on ne peut pas bénéficier des prêts parce qu'on est jeune, parce qu'on est pas crédible à leurs yeux [...] Elles doivent porter confiance en nous [...] Je pense aussi que les institutions de microfinance doivent suivre les gens auxquels ils ont prêté de l'argent pour une meilleure collaboration ».

3) Les incohérences dans les pratiques d'accompagnement. Les dispositifs d'accompagnement entrepreneuriaux initiés par les structures en soutien s'appuient sur un modèle rationnel et prédictif. Or, dans ce milieu règne une forte incertitude. Il y a notamment une instabilité politique caractérisée par des mouvements socio-politiques, qui freinent le développement des projets créés et rendent difficiles les prédictions de l'avenir. L'accompagnement repose, dans la plupart des cas, sur les incontournables plans d'affaire et concours entrepreneuriaux, conditions sine qua non à l'obtention du « sésame » vers l'incubation et un probable appui financier. EC\_2 « j'ai commencé mon projet suite à un concours organisé par le Corps de la Paix (ONG américaine nldr ». EC\_3 « j'ai participé à un concours organisé par l'incubateur Osez Innover et j'ai été retenu parmi ceux qui allaient bénéficier d'une formation en incubation, qui m'a permis aussi de décrocher un petit

*financement* ». Ces concours, généralement organisés par des multinationales en guise de soutien à l'esprit d'entreprise, peuvent exclure des jeunes chômeurs qui ont pourtant des idées pour entreprendre. Ils ne font pas l'unanimité chez les acteurs en soutien. AF\_2 « *Aujourd'hui la tendance, ce sont les concours de plans d'affaire, [...] Les jeunes courent après les petits prix par-ci par-là et généralement ça ne sert pas à grand-chose, parce qu'on ne regarde pas vraiment leurs besoins pour attribuer les prix [...] Comme le dit un collègue c'est plus des concours de beauté qu'autres choses* ».

Confrontés à des difficultés d'accès au financement, ces concours représentent une aubaine pour les EC. Mais ils sont vite rattrapés par la réalité des choses, car les fonds attribués ne concordent pas avec les prévisions des plans d'affaire établis lors des fameuses études de marché. Dans leur récit, les cas 2 et 3 nous ont raconté leur mésaventure : EC\_3 « *Moi je vais vous dire une chose, les modèles de financement ou les trucs qu'ils nous proposent en termes de financement sont bidons [...] Moi je n'apprécie pas beaucoup, c'est bidon et je ne suis pas du tout satisfait des démarches des institutions [...] Moi j'avais présenté mon projet de 176 millions de francs guinéens (environ 17 000 euros ndlr), après quand arrive le financement des projets sélectionnés, ils nous disent bon nous c'est 1 000 dollars américains par projet, c'est-à-dire 8 millions de francs guinéens, maintenant il faut réajuster vos projets* ». EC\_2 « *Ce qui m'a beaucoup perturbé c'est surtout le fait de devoir réadapter encore le business plan par rapport à l'argent que j'ai reçu [...] Cette réadaptation a beaucoup pesé sur mon projet [...] Imaginez que vous faites tout ce qu'ils demandent, vous faites toutes les études, les enquêtes et après il se trouve que vous devrez reprendre tout ça, c'est fatigant* ». Le hic est que, dans la majorité des cas, après réadaptation des business plans, il s'avère que le processus de financement tarde à se mettre en marche voire n'est jamais exécuté. EC\_3 « *[...] Ils n'ont pas respecté mon chronogramme et du coup ils m'ont poussé à commencer très tôt alors que c'était une mauvaise période qui n'était pas adaptée pour les cultures prévues [...] J'ai échoué au niveau de la pépinière, ça m'a causé des problèmes, il a fallu que moi-même je réinvestisse de l'argent* ». EC\_1 « *Sur les modes de financement, moi je ne suis pas du tout satisfait* ». Pour AF\_1, il s'agit d'abord d'une technique de gestion du risque « *En général ce sont des entreprises naissantes, donc il y a beaucoup de risques mais le fait que les subventions sont très minimes et le fait que le déblocage est fait en deux, trois voire quatre phases, on arrive à minimiser le risque [...] Aussi, si on avait plus de temps, nous aurions pu lancer des appels d'offres suivant les domaines comme la riziculture, la*

*transformation agricole ou l'importation et la commercialisation des technologies améliorées en fonction des calendriers saisonniers ».*

Il semble plus que nécessaire d'inverser les pratiques, en démarrant les processus avec les ressources disponibles, d'expérimenter les initiatives et de pivoter en fonction des événements qui surviendront. Schindehutte, Morris & Allen (2006) recommandent de considérer l'entrepreneuriat comme un véhicule pour expérience humaine optimale.

4) Des pratiques alternatives traditionnelles comme solutions aux différentes contraintes. Les approches planificatrices ne sont pas le seul moyen permettant de démarrer une activité entrepreneuriale et grandir. Pour AF\_2, « *L'entrepreneuriat c'est vraiment dans l'action [...] A priori toute idée est bonne* ». Ainsi, pour EC\_1 « *Parfois dire que tu vas mener toutes tes études de faisabilité, connaître tous les paramètres du marché jusqu'à la rédaction du plan d'affaire, pour moi c'est une perte de temps [...] Parfois tu peux finir d'élaborer ton plan d'affaire et après te mettre à la recherche d'un financement sans trouver et finalement tu vas abandonner [...] On a vu des jeunes qui sont partis de rien, à travers un montant ils se sont lancés directement dedans et en fonction des réalités ou bien des difficultés auxquelles ils se sont confrontés, ils arrivent à s'adapter et à comprendre vraiment ce que c'est que l'entrepreneuriat et ils ont pu s'en sortir sans un plan d'affaire* ». EC\_3 a personnellement expérimenté cette logique avant de rencontrer son incubateur, « *j'avais un fonds de 5 millions de francs guinéens (environ 500 euros ndlr), que j'ai utilisé pour investir dans le maraichage [...] C'est comme ça que j'ai débuté, petit à petit jusqu'à agrandir mes champs d'action* ».

Compte tenu des incohérences décrites précédemment, prédire l'avenir en élaborant un plan d'affaire est-il toujours nécessaire dans un tel environnement ? Par ailleurs, nos résultats ont montré comment ces EC utilisent leur créativité, les ressources autour d'eux et leurs réseaux sociaux tels que la famille et les amis pour réaliser des économies. EC\_2, a combiné débrouillardise et relations personnelles « *Parfois, j'utilise les pneus usés que je ramasse dans la rue pour protéger mon champ contre les bêtes qui s'y introduisent, en utilisant le fil qu'on retrouve à l'intérieur, et ça m'a beaucoup aidé sur le plan financier [...] Je passais par les amis, les frères pour chercher ces pneus usés, soit dans la rue soit directement auprès des utilisateurs de pneus dans les garages auto, les réparateurs auprès desquels j'arrivais à les avoir à moindre coût* ». EC\_1, passe par la diversification pour parvenir à financer son



activité principale : « *Le problème était de savoir comment trouver cet argent (le financement du projet ndlr) sachant que les banques ne prêtent pas de l'argent, surtout aux jeunes à qui elles ne portent pas confiance [...] Donc il fallait passer par la diversification, mais aussi par les activités de prestation pour pouvoir mobiliser des ressources* ». Sur le plan social, nos résultats ont révélé la place prépondérante qu'occupe la communauté et les relations, notamment dans les périodes difficiles. Sur le plan de l'implication des parties prenantes, à l'image des travaux de Sarasvathy (2001) dans la conduite des projets, l'enquête va plus loin. En milieu difficile, les parties prenantes peuvent s'avérer être un moyen efficace pour favoriser la pérennité du projet. Pour EC\_1, « *D'après toutes ces réalités auxquelles j'ai été confronté, j'ai fini par m'associer à d'autres personnes parce que quand on est seul, il est plus facile de baisser les bras, mais quand on est beaucoup c'est difficile de baisser les bras [...]* ». En ce qui concerne les difficultés d'accès au financement, EC\_2 propose, « *Par exemple s'ils (les acteurs financiers ndlr) doivent financer quatre ou dix personnes et que ce n'est pas possible, à ce moment qu'ils privilégient au moins deux personnes bénéficiaires ou bien d'associer les gens pour en faire un seul projet* ». Par ailleurs, la participation sociale de la communauté aux projets créés, renforce les relations entre les communautés, gage de légitimité pour les projets créés. Le caractère social de l'entrepreneuriat permet, en outre, d'agir sur la problématique du chômage.

### 4.3. Implications de la recherche

**Implications politiques :** Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de ce travail, les décideurs politiques (pouvoirs publics et organisations internationales) occupent une place stratégique dans la promotion de l'esprit d'entreprise et le développement économique et social local à travers l'accompagnement. Ils représentent, le plus souvent, la principale source de financement des programmes d'accompagnement. Bien qu'ils constituent un facteur important dans ce domaine, nous avons noté l'absence d'évaluation des programmes et dispositifs publics et privés, mis en place par les différentes structures. Pourtant, cette variable, comme l'ont souligné Hackett & Dilts (2004), est importante pour pouvoir déterminer la performance des programmes d'accompagnement et le degré d'atteinte des objectifs visés. Ainsi, nous suggérons la mise en place d'indicateurs de performance et d'intégrer des études d'impacts des programmes et processus d'appui des accompagnés sur la réussite de leurs projets et le développement économique local.

**Implications managériales et environnementales :** Pour réduire les contraintes pesant sur les porteurs de projet par nécessité, et ainsi favoriser la survie et le développement de leurs petites entreprises, les structures d'accompagnement se doivent de mieux comprendre leur histoire, leur parcours de vie, leur culture entrepreneuriale et leur environnement social pour mieux appréhender les besoins exprimés. En effet, nos résultats mettent en évidence un manque d'accompagnement individualisé.

L'étude suggère plus de rencontres en dehors des ateliers de formations, plus de contacts sur le terrain auprès des accompagnés pour renforcer les relations humaines entre accompagnateurs et accompagnés. Ainsi, nous suggérons, d'une part, l'intégration d'une approche expérientielle des projets créés, qui favoriseront un apprentissage itératif basé sur l'action et le contrôle de l'environnement plutôt que sur la prédiction dans un environnement incertain et imprévisible. D'autre part, à l'image des usages dans l'entrepreneuriat guinéen, tel qu'il se fait, il serait plus opportun d'accompagner ces pratiques « traditionnelles » en capitalisant l'aspect social autour des projets en mobilisant les parties prenantes. Il peut s'agir de propriétaires terriens, d'institutions de microfinance, d'épargne public, des pouvoirs publics locaux, ou de grandes entreprises locales avec un appui technique et financier sur une durée donnée, etc.

Enfin sur le plan financier, il semble opportun, notamment dans la phase de démarrage, de développer une stratégie d'accompagnement basée sur les ressources disponibles. Autrement dit, démarrer le processus d'accompagnement avec un inventaire des moyens disponibles, comme le recommande la méthode de l'effectuation, plutôt que de tableer sur des prix obtenus à des concours inadaptés aux projets créés. Aussi, intégrer les structures financières dans le processus de création, notamment les IMF, à travers un partenariat public-privé pour mieux soutenir les projets créés. Ce qui permettrait d'agir sur les incohérences sur les processus de financement et apporter de la légitimité aux entreprises créées.

## Conclusion

### Apports de la recherche

L'objectif de ce papier a été d'examiner et de comprendre les programmes d'accompagnement à destination des EC guinéens, et de saisir les mesures alternatives permettant de pérenniser leurs projets. Nous dénombrons trois apports :

*Premièrement*, l'apport est théorique. A l'instar de Doumbouya (2011), notre objectif sous-jacent était de mettre en évidence ce type d'entrepreneuriat, absent des principales études sur l'écosystème entrepreneurial guinéen, en établissant un pont entre la littérature existante sur l'accompagnement et l'entrepreneuriat de nécessité dans un environnement contraignant. Notre travail sur l'accompagnement des porteurs de projets contraints dans le contexte guinéen, est en soi un premier apport. Nous explorons une thématique bien ancrée dans l'écosystème entrepreneurial guinéen terme de forme d'entrepreneuriat, et apportons un éclairage sur la thématique de l'accompagnement entrepreneurial en Guinée.

*Deuxièmement*, l'apport est méthodologique. Les résultats soulignent l'inadéquation des programmes d'accompagnement aux besoins des porteurs de projet motivés par la nécessité et les enjeux sociaux. Ils révèlent également des incohérences dans les processus de financement des projets créés. Ces résultats concordent avec les résultats d'autres travaux dans la littérature, comme ceux de Nakara & Fayolle (2012). Ainsi, notre contribution s'inscrit dans une approche critique plaidant pour l'intégration des approches alternatives et expérientielles dans l'accompagnement des EC dans un tel environnement, notamment basée sur *l'effectuation*. Cette dernière pourrait permettre une relecture de l'accompagnement entrepreneurial des porteurs de projet par nécessité dans des environnements difficiles.

*Troisièmement*, l'apport est organisationnel. Au regard des milliers de jeunes chômeurs qui sont contraints à s'orienter vers l'entrepreneuriat, nous estimons opportun de s'intéresser davantage à ce type d'entrepreneuriat et d'améliorer les politiques d'accompagnement qui leur sont adressées. Ainsi, il semble essentiel de promouvoir des programmes d'accompagnement centrés sur ces futurs entrepreneurs (leur profil, leur culture entrepreneuriale, leurs initiatives traditionnelles, leur environnement, etc). En effet, les résultats montrent une forme de standardisation des formations et de l'accompagnement. Dans cet environnement, où l'incertitude et la rareté des ressources constituent les principales caractéristiques, il semble plus que nécessaire de privilégier l'aspect social de

l'entrepreneuriat, en incitant à la co-crédation et à l'action le plus tdt possible. Ces approches pourront servir de tremplin qualitatif pour ces micro-projets de nédessitd, au travers d'un ddmarrage solide, d'un apprentissage itdratif et d'une rdduction progressive de l'incertitude pour aboutir à la crddation de nouveaux marchds. Telle est la lecture entrepreneuriale prtdnede par l'effectuation.

### **Limites de la recherche**

Comme dans toute dtude de recherche, notre travail n'est pas exempte de toutes limites. Ainsi, notre dtude prdsente au moins deux limites notables. A la fois, par la taille de l'chantillon dtudi, au regard du nombre d'acteurs (accompagnateurs et accompagnds) restreint. En effet, l'accds au terrain, en particulier aux structures d'accompagnement, ne nous pas dt facild. De plus, nous avons dt confrontds à des limites de temps et de disponibilitds des acteurs, ce qui ne nous a pas permis de rddunir plus de cas à dtudier. Mais dggalement, par rapport à la pdriode du processus d'accompagnement sur laquelle a portd l'dtude. Nous avons fait appel à la mddmoire des diffdrents participants, à revenir au ddbut de leurs relations, à la phase de ddmarrage des activitds, pour nous relater leurs collaborations. D'ou l'exposition de l'dtude à des biais de mddmoire. Nous avons tout de mddme utiliser la technique de la « triangulation » des donneds, en interrogeant toutes les trois parties concerneds afin de pouvoir ddceler les ressemblances et dissemblances dans les propos recueillis.

### **Prescrives de recherches futures**

Pour remddier à ces limites, comme premidre perspective, des dtudes pourraient intdrger des crddateurs naissants (accompagnds et non accompagnds), plus de structures d'accompagnement (privdes et publiques) et dlargir l'espace gddographique, pour un chantillon plus reprdsentatif. Par ailleurs, dans une dimension temporelle, de nouvelles recherches permettront d'enrichir les analyses sur la base d'une dtude longitudinale, en s'intdressant au processus d'accompagnement au tout ddbut de la collaboration et suivre la trajectoire des projets crdes en temps rdel. Et enfin, pour plus de fiabilitd, une analyse plus rigoureuse des donneds de terrain, notamment à partir d'un logiciel d'analyse textuelle, serait aussi intdrressante ; et sur la base des implications de cette dtude, il serait neddcessaire de questionner l'impact des structures d'accompagnement dans le ddveloppement ddconomique et social local.

## Références bibliographiques :

Albert, P., Bernasconi, M. & Gaynor, L. (2002). Les incubateurs : émergences d'une nouvelle Industrie. Rapport de recherche, CERAM Sophia-Antipolis

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

AGUIPE. (2012). Enquête spécifique sur l'emploi et le travail décent. Rapport publié en 2013, Ministère de l'emploi et de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, Guinée, 241 p.

Archer, B. R., Baker, T. & R. Mauer. (2009). Toward an alternative theory of entrepreneurial success: Integrating bricolage, effectuation and improvisation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Vol. 29: Iss. 6, Article 4.

Avenier, M-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43 (3): 372 p.

BAfD, OCDE & PNUD. (2017). Perspectives économiques en Afrique 2017 - Entrepreneuriat et industrialisation. Rapport annuel, 344 p

Baker, T. & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50 (3): pp. 329-366.

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu* », Presse Universitaire de Paris, Paris.

Becker. S. G. (1964). Investment in Human Capital: Effects on Earnings. In *Human Capital theory, a theoretical and empirical analysis with special reference to education* (pp. 29 – 58). NBER, Chicago: University of Chicago Press.

Bouarbat, B. & Ndjaba, L. (2018). La transition des études au marché de travail chez les jeunes de l'Afrique francophone. In *La Francophonie économique 1. Situation économique en Afrique francophone : enjeux et perspectives*, sous la direction de Brahim Bouarbat. Observatoire de la Francophonie économique de l'Université de Montréal : pp. 46-88.

Bruyat, C. (1992). Le système d'appui à la création et la reprise d'entreprises région Rhône-Alpes, *Eléments de réflexion, constats et propositions*. Réseau de compétence en Rhône-Alpes pour la création d'entreprise (SAFIR), ESA de Grenoble

Caliendo, M. & Kritikos, A.S. (2009). I want to, but I also need to: Start-ups resulting from opportunity and necessity. IZA DP, n° 4661

Chaubaud, D., Messeghem, K. & Sammut. S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat* 9 (2): pp. 1-5.

Couteret, P. (2010). Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire. *Revue de l'Entrepreneuriat* 9 (2): pp. 6-33.



Cowling, M. & Bygrave, W.D. (2003). Entrepreneurship, Welfare Provision and Unemployment: Relationships Between Unemployment, Welfare Provision, and Entrepreneurship in Thirty-Seven Nations Participating in the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002. Vol 28: pp. 617-636

Di Domenico, M., Haugh, H. & P. Tracey. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4): pp. 681-703.

Doumbouya, M.L. (2011). Survie entrepreneuriale en Afrique. Le cas des entreprises guinéennes. *Mondes en développement*, 155 (3): pp. 125-140

Essaf, F.E., El Aissaoui. H. & El Bakkouchi, M. (2019). Impact de la microfinance sur la réduction de la pauvreté : Revue de littérature. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*. n°11, Décembre 2019/Volume 4, n°3. pp. 376-387

Fayolle, A. & Nakara, W.A. (2010). Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat. *Revue Economies et Sociétés* 33 (2) pp. 366-378.

Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (5): pp. 1019-1051.

Fletcher, D.E. (2006). Entrepreneurial Processes and the Social Construction of Opportunity. *Entrepreneurship & Regional Development* 18 (5): pp. 421-440.

Fortin, P.-A. (2002). La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté, Paris, Fondation de l'entrepreneurship, 248 p.

Gartner, W.B. & Birley, S. (2002). Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing* 17 (5): pp. 387-395

Garud, R. & P. Karnøe. (2003). Bricolage versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship. *Research Policy* 32 (2): pp. 277-300.

Hackett, S.M. & Dilts, D.M. (2004). A systematic review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfert*, vol.29, pp. 55-82

Hernandez, E.M. (1999). Le processus entrepreneurial – Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat. L'Harmattan, Paris

INS. (2012). Enquête Légère pour l'Evaluation de la Pauvreté. Ministère du plan, Guinée, Vol n°3, 138 p.

Jacquemin, A. & Lesage, X. (2018). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? Apport de la théorie de l'effectuation. *Management international* 20 (2): pp. 29-41.

Kaba, M. (2014). Formation, insertion et emploi des jeunes en Afrique. Rapport pays sur la situation et les dispositifs d'insertion et de formation professionnelles des jeunes en Guinée, 24 p.

Kodithuwakku, S.S. & Rosa, P, (2002). The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. *Journal of Business Venturing* 6 (17) : pp. 431-465

Koukou Dokou, G.A. (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès. Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université de Laval, 13-14-15 juin.

Lange, J. E., Molloy, A., Pearlmutter, M., Singh, S. & Bygrave, W.D. (2007). Pre-Start-up Formal Business Plans and Post-Start-up Performance: A Study of 116 New Ventures. *Venture Capital* 9 (4): pp. 237-256.

Lévi-Strauss, C. (1967). *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Mair, J. & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing* 24 (5): pp. 419-435.

Masmoudi, R. (2007). Les incubateurs et es pépinières d'entreprises : approche théorique et application au cas tunisien. In Paturel, R. coordinateur (Eds.), *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique* (pp. 65-98). Éditions L'Harmattan, Paris

Messeghem, K., Sammut, S., Thoreux, M., Swalhi, A. & Bakkali, C. (2014). Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France, Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance. LABEX Entreprendre Université de Montpellier, 166 p.

Nakara, W. A. & Fayolle, A. (2012). Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise. Le cas des entrepreneurs par nécessité. *Revue française de gestion*, 228-229 (9): pp. 231-251.

Nkakleu, R. (2009). Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : Une étude de cas. *Management & Avenir* 27 (7): pp. 119-134.

Nkakleu, R. & Tidjani, B. (2013). Pratiques d'accompagnement des entrepreneurs et ka performance au démarrage des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal. Le fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement -TrustAfrica & CRDI, n°9

OCDE (2000). *Local development and job creation*. Policy Brief, February. 12 p.

Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriat : Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée. *Revue de l'Entrepreneuriat* 2 (1): pp. 19-41.

Prabhu, J. (2017). Frugal Innovation: Doing More with Less for More. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 375 (2095): 20160372. 22 p.

- Rapiau, M.-T. (2010). *Entrepreneuriat et formes d'emploi... Points de repères*. 204 (1): pp. 63-69.
- Reynolds, D.P., Camp, M.S., Bygrave, W.D., Autio, E. & Hay, M. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor. Global report*, Babson College, Etats-Unis, 63 p.
- Ribbink, G. & Van Melle, C. (2017). *Guinée : Principaux défis pour le chaînon manquant », Rapport du Dutch Good Growth Fund, Evaluation des écosystèmes entrepreneuriaux*, 70 p.
- Rice, M.P. (2002). *Co-Production of Business Assistance in Business Incubators: An Exploratory Study*. *Journal of Business Venturing* 17 (2): pp. 163-187.
- Sammut, S. (2003). *L'accompagnement de la jeune entreprise*. *Revue française de gestion*. pp. 153-164
- Sarasvathy, S.D. (2001). *Causation and effectuation. Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, *Academy of Management Review*, 26(2): pp. 243-263.
- Schindehutte, M., Morris, M & Allen, J. (2006). *Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience*. *Small Business Economics* 27 (4-5): pp. 349-368.
- Shane, S. (2000). *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*. *Organization Science* 11 (4): pp. 448-469.
- Silberzahn, P. (2013). *Effectuation*, Hal archives ouvertes <hal-01892730> 85 p.
- Tobias, J.M., Mair, J. & Barbosa-Leiker, C. (2013). *Toward a Theory of Transformative Entrepreneurship: Poverty Reduction and Conflict Resolution in Rwanda's Entrepreneurial Coffee Sector*. *Journal of Business Venturing* 28 (6): pp. 728-742.
- Vanevenhoven, J., Winkel, D., Malewicki, D., Dougan, W.L. & Bronson, J. (2011). *Varieties of Bricolage and the Process of Entrepreneurship*. *New England Journal of Entrepreneurship* 14 (2): pp. 53-66.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. & Sarasvathy, S.D. (2006). *What to do next? The case for Non-predictive Strategy*. *Strategic Management Journal*. Vol. 27, n°10, pp. 981-998
- Yin, K. R. (2012). *Applications of Case Study Research*. Sage Publications. Thousand Oaks, California