

Les défis de l'accompagnement entrepreneurial public au Sénégal pour la survie des entreprises

The challenges of public entrepreneurial support in Senegal for the survival of businesses

GUEYE Birahim

Enseignant chercheur

UFR de Sciences Economiques et Gestion

Université Gaston Berger de Saint-Louis

Laboratoire Saint-Louis Etude et Recherche en Gestion (SERGe)

Sénégal

Birahim.gueye.ugb.edu.sn

DIALLO Amadou Moustapha Dit Cable

Docteur

UFR de Sciences Economiques et Gestion

Université Gaston Berger de Saint-Louis

Laboratoire Saint-Louis Etude et Recherche en Gestion (SERGe)

Sénégal

diallo.amadou-moustapha-dit-cable@ugb.edu.sn

Date de soumission : 22/05/2023

Date d'acceptation : 16/07/2023

Pour citer cet article :

GUEYE.B & DIALLO.A.M.D.C .(2023) «Les défis de l'accompagnement entrepreneurial public au Sénégal pour la survie des entreprises », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 7 » pp : 365 – 390.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de ce travail est d'analyser les défis de l'accompagnement entrepreneurial public au Sénégal pour une plus grande survie des entreprises. En effet, il s'agit d'un contexte où on note une multiplicité des structures d'accompagnement alors que les entreprises meurent à grande échelle dès leur première année. En partant d'une analyse critique sur la littérature, nous avons opté la méthodologie de l'approche inductive générale (Thomas, 2006) avec des données provenant des structures d'accompagnement, de financement, des entreprises accompagnées ou non. Au total dix-neuf (19) entretiens ont été effectués. Il ressort de notre analyse que de réformes sont nécessaires pour améliorer le fonctionnement du dispositif d'accompagnement entrepreneurial au Sénégal. Certaines émanent des entreprises mais une partie importante relève des structures d'accompagnement et des structures de financement. Une comparaison avec la littérature permet de comprendre que le contexte sénégalais obéit aux mêmes règles que d'autres contextes sur les efforts à faire et profondément.

Mots clés : « accompagnement entrepreneurial » ; « défis » ; « PME » ; « survie » ; « Sénégal »

Abstract

The aim of this work is to analyze the challenges of public entrepreneurial incubation in Senegal to ensure greater business survival. This is a context in which there is a multiplicity of support structures, while companies die on a large scale in their first year. Based on a critical analysis of the literature, we opted for the methodology of the general inductive approach (Thomas, 2006) with data from incubators, financing structures, supported and unsupported businesses. A total of nineteen (19) interviews were conducted. Our analysis shows that reforms are needed to improve the functioning of the entrepreneurial support system in Senegal. Some of these recommendations come from the companies themselves, but a significant proportion are the responsibility of the incubators and financing structures. A comparison with the literature shows that the Senegalese context obeys the same rules as other contexts on what needs to be done and how deeply.

Keywords : “business incubation” ; “challenges” ; “SMEs” ; “survival” ; “Senegal”

Introduction

Au Sénégal, il existe une multiplicité et une diversité de structures d'accompagnement (nombre qui passe de 2 en 2000 à 63 en 2012) mobilisant des ressources importantes pour aider les entreprises, qui, malgré tout, présentent un taux de mortalité de 65% après une année¹. Dès lors, il nous revient d'examiner les missions et les objectifs des structures d'accompagnement publiques. Même si la survie de l'entreprise ne dépend pas uniquement de l'aide apportée par la structure d'accompagnement comme le témoignent Davidsson, (2002), cité par Chrisman et McMullan (2004) et Nkakleu et al. (2013), il importe d'analyser les champs d'intervention des accompagnateurs, dans un contexte où leur rôle semble de plus en plus prépondérant pour la réussite des projets entrepreneuriaux portés par des individus qui n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour piloter une entreprise. Il importe également de diagnostiquer l'organisation des structures d'accompagnement et leur modèle économique dans leur sphère écosystémique élargie. Se posent, ainsi, des questions de fond pouvant altérer le fonctionnement de ces organisations : quel modèle de revenus (subvention ou non), quels liens de subordination avec les pouvoirs publics (Abetti, 2004 ; Messeghem et al., 2013). Les structures d'accompagnement ont-elles les compétences suffisantes pour intégrer les évolutions de l'environnement (technologique, écologique, sociologique, réglementaire, etc.) auxquelles les entreprises font face de plus en plus (Léger-Jarniou, 2008). Cette situation semble analogue à l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial sénégalais. Ainsi, nous nous posons la question de savoir dans quelles conditions les structures d'accompagnement pourraient améliorer leur impact sur les entreprises qui font appel à leurs conseils. La question de recherche de cette présente étude se résume ainsi : **quels sont les défis de l'accompagnement entrepreneurial public sénégalais pour la survie des entreprises ?**

Notre question centrale peut être scindée en trois questions subsidiaires qui sont les suivantes :

- Comment les structures d'accompagnement publiques devraient s'organiser entre elles pour une meilleure coordination ?
- Quels services/actions et/ou compétences sont à intégrer dans leurs missions ?
- Quel type d'accompagnement devraient-elles offrir aux entreprises ?

L'objectif de cette recherche est ainsi d'analyser le fonctionnement des structures d'accompagnement publiques du Sénégal eu égard à leur mission d'aide et de conseil des entreprises tenant compte de leurs contraintes en termes de mode d'organisation, de modèles

¹ Directeur des PME sur Sud Quotidien (2010), ANSD (2013 et RGE 2016) et ADEPME (2016)

économiques, de champs d'intervention, de compétences internes, de relations avec les acteurs de leur écosystème. Nous partons de l'idée selon laquelle le fort taux de mortalité précoce des entreprises est un signe de manquement dans le fonctionnement des structures d'accompagnement. Nous espérons ainsi relever des pistes d'amélioration pour ces structures d'accompagnement, ou encore de redéfinir leur champ d'actions en matière d'accompagnement repoussant ainsi les frontières de ce champ de recherche. Nous optons pour une approche écosystémique en examinant les interrelations entre les différents acteurs intervenant dans l'accompagnement des entreprises naissantes.

Ce travail de recherche revêt un intérêt théorique et managérial. En effet, il permet d'enrichir la littérature qui est, certes très développée dans le contexte occidental, mais reste très mitigée au Sénégal. Nous considérons que le choix d'opter pour une approche écosystémique permet d'avoir une vue d'ensemble de l'action des structures d'accompagnement en lien avec les autres parties prenantes, ce qui transige dans une certaine mesure avec la littérature existante qui a davantage examiné cette question en mode silos, autrement dit les travaux existants se sont davantage intéressés à la relation accompagnant-accompagné. Du point de vue managérial, ce travail souhaite offrir aux acteurs un cadre amélioré de l'accompagnement entrepreneurial pour une grande vitalité des entreprises naissantes.

Dans un premier temps, nous passons en revue la littérature qui nous permet de faire le constat selon lequel l'accompagnement entrepreneurial est un dispositif jugé pertinent mais qui est maladroitement mis en œuvre, ensuite nous explicitons notre protocole méthodologique et enfin nous présentons nos résultats.

1. Revue de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial : un dispositif pertinent maladroitement mis en œuvre

Le développement de la société entrepreneuriale (Audretsch, 2007) induit de nouveaux comportements entrepreneuriaux (Chabaud et Sammut, 2016) qui contribuent à faire tomber les frontières dans et hors de l'entreprise dans une logique d'*open innovation*. Ceci se transpose naturellement dans le domaine de l'accompagnement. En effet, les évolutions rapides de l'environnement des entreprises amplifiées par le phénomène de la mondialisation doivent être prises en compte dans l'accompagnement entrepreneurial afin que les services et pratiques ne soient pas en retrait avec les exigences de l'heure. Ces différentes évolutions conduisent à créer de nouveaux espaces et territoires propices à de nouvelles formes d'accompagnement entrepreneurial (Maus et Sammut, 2018). Cependant, même s'il faut reconnaître que la réussite ou l'échec de l'entreprise ne dépend pas uniquement de l'intervention ou non des structures

d'accompagnement, retenons que ces dernières ont un rôle crucial à jouer pour favoriser un développement résilient de l'initiative entrepreneuriale. Partant de ce constat, il semble plus pratique, d'abord d'éclaircir la notion de l'accompagnement, ensuite de revenir sur ses différentes missions pour enfin faire l'analyse critique du fonctionnement des structures d'accompagnement afin de relever leurs manquements tels que notés dans la littérature.

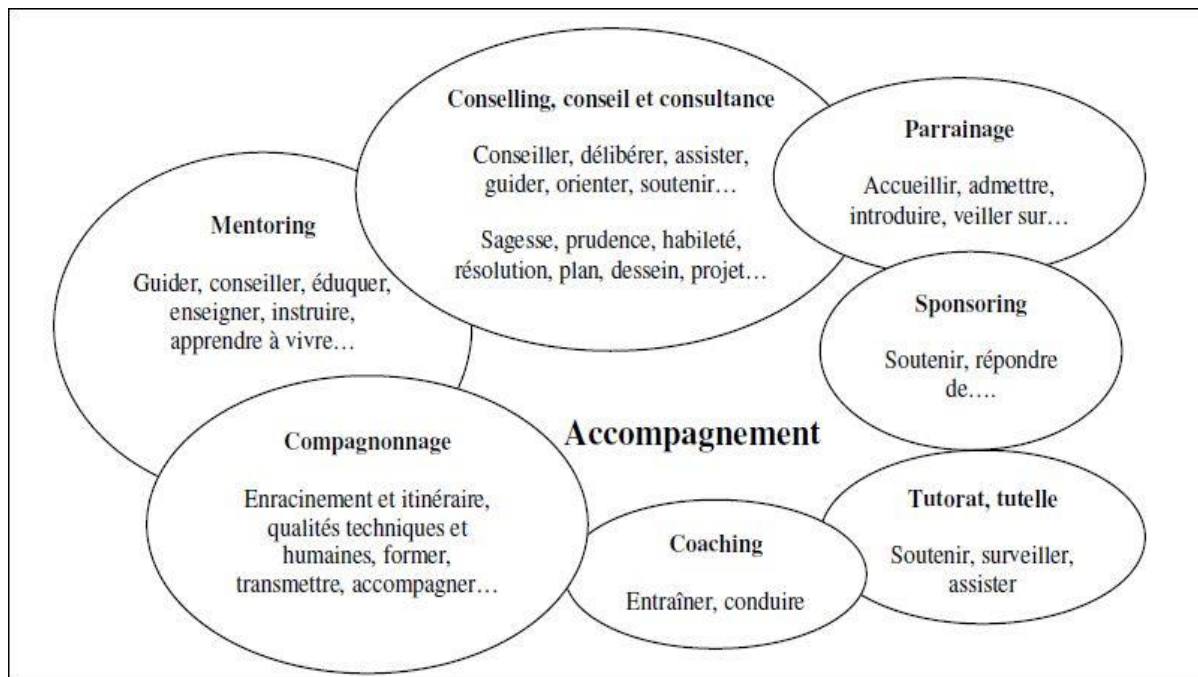
1.1. Accompagnement entrepreneurial : retour sur les contours d'un concept nébuleux

L'accompagnement entrepreneurial est 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 ...) ² . Cependant, il existe tout un champ sémantique pour expliquer le concept. En effet, dans le cadre de l'activité entrepreneuriale, il fait allusion aux concepts de counseling, de coaching, de sponsoring, de mentoring, de tutorat, de conseil, de parrainage, de compagnonnage, d'appui, et d'aide (Paul, 2004). Chacun de ces concepts renvoie à l'accompagnement en fonction du contexte et de la position de l'accompagnant vis-à-vis de l'accompagné. Cependant, même si ces concepts semblent mieux expliquer l'accompagnement, il faut souligner que d'autres éléments peuvent contribuer à sa mise en lumière. Il s'agit des concepts relatifs à la structure d'accompagnement et qui sont sous le vocable de « business Incubator », « business and technology center », « entreprise center », « innovation center », « pépinière d'entreprise », « incubateur », « incubateur académique », « ruche », « couveuse » ³ . La figure 1 fait, présente un panorama des notions assimilables à l'accompagnement d'où le vocable de nébuleuse.

² LabEx Entreprendre, mars 2014

³ LabEx Entreprendre, mars 2014

Figure N°1 : la nébuleuse de l'accompagnement



Source : Paul, 2002, p.56

1.2. Retour sur les missions des structures d'accompagnement

Les structures d'accompagnement sont, en général, créées dans le but de limiter la mortalité des entreprises existantes, de relancer la croissance économique à travers la création d'entreprises et leur maintien en vie afin de stabiliser le tissu industriel, et enfin, de rendre le territoire, dans lequel elles se trouvent, favorable à l'entrepreneuriat. C'est dans ce sens qu'Allen et Rahman (1985), soutiennent que l'accompagnement contribue à créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat en fournissant un environnement sécurisant aux porteurs de projet, en leur offrant un certain nombre de services (locaux, conseils...) et en leur permettant d'être au contact d'autres entrepreneurs. En outre, pour certains l'accompagnement doit, avant tout, permettre au créateur d'identifier et d'acquérir des ressources (Albert, 1986 ; Chrisman, 1999 ; Messeghem et al., 2010). Pour Sammut (2003), l'accompagnement permet de transmettre des connaissances à l'accompagné. D'autres encore voient l'accompagnement comme un moyen de légitimer les entrepreneurs (Chabaud et al., 2005 ; Cullière, 2005 ; Messeghem et Sammut, 2007). Les entreprises rejoindraient même des structures d'accompagnement non pas pour acquérir de nouvelles connaissances, mais pour améliorer leur réputation (Studdard, 2006). Barès et al. (2004) identifient enfin un dernier rôle de l'accompagnement entrepreneurial, à savoir le soutien au développement d'opportunités.

À travers l'accompagnement, les structures aideraient un porteur de passer de l'idée au projet, et du projet à l'entreprise ; devenant par cette occasion un chef d'entreprise. Cependant, il se pose la question de savoir est-ce les structures d'accompagnement sont exemptes de tout reproche par rapport à leurs différentes missions ? Parviennent-elles à assurer leurs missions et à atteindre leurs objectifs ?

1.3. Analyse critique du fonctionnement des structures d'accompagnement

L'accompagnement, tel qu'il est pratiqué par les structures en question a fait beaucoup de progressions, de par ses missions et ses objectifs pour les entreprises. Il a souvent augmenté les chances de survie des entreprises (Bayad et Nahissatou, 2012). Cependant, de multiples limites peuvent être notées dans leur fonctionnement. En effet, Barés et Chabaud (2012) soutiennent que, même s'il faut reconnaître que l'accompagnement permet à l'entrepreneur de réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet (Cuzin & Fayolle, 2004) et qu'un certain satisfecit peut être retiré d'une telle performance, des constats multiples conduisent à s'interroger sur son utilité véritablement. Selon certains auteurs, peu d'entrepreneurs feraient appel aujourd'hui à l'accompagnement (Chabaud et Barés, 2012) tandis que d'autres pointent les risques d'isolement des entrepreneurs incubés (Messeghem et Sammut, 2010), ou même vont jusqu'à remettre en question l'efficacité de l'aide à la création (Shane, 2008), en soulignant un « dispositif éparpillé ». Léger-Jarniou (2008), quant à elle, soutient que les structures d'accompagnement se caractérisent parfois par leur nombre important, une faible mise en cohérence des acteurs, une absence d'homogénéisation des prestations, une faible pénétration des réseaux de conseil, une absence d'évaluation de leur efficacité, un faible investissement sur le conseil aux jeunes entreprises après la création et une concurrence entre les dispositifs qui contribue à augmenter leur manque d'efficacité et de lisibilité. Tout renforce l'idée de flou qu'en retire le créateur alors que les structures d'accompagnement devraient, en tant qu'élément de l'écosystème entrepreneurial, permettre aux entreprises de faire preuve de créativité et d'innovation pour produire de nouveaux produits et de nouvelles technologies (Allahar et Brathwaite, 2016). Aussi, Shane (2008) s'interroge sur ce qui pourrait programmer l'inefficacité des structures d'accompagnement. Il s'agit de la fameuse question « **faut-il accompagner tout le monde ?** ». En effet, il remet en question les politiques publiques visant à stimuler de façon générique la création d'entreprise. Pour lui, mobiliser des ressources publiques sans discernement va conduire à des résultats inefficaces en poussant vers la création d'entreprise des personnes qui :

- vont échouer, perdant leur épargne personnelle et gaspillant les fonds publics ;
- vont créer leur propre emploi, qui sera un emploi moins bien rémunéré et moins productif qu'un emploi salarié. (Chabaud et Barés, 2012).

Au Sénégal, la situation semble encore plus préoccupante. En effet, malgré le caractère pléthorique du nombre de structures et agences assimilées (passant de 2 à 63 entre 2000 et 2012)⁴, avec une large diversification des activités, missions et cibles, la mortalité des entreprises reste alarmante et avoisine le taux de 65% à la première année⁵.

Il faut souligner que l'accompagnement entrepreneurial a commencé juste après les indépendances, dans le cadre de ce qui a été appelé « la promotion du secteur privé ». Cependant, c'est à partir des années 2000 qu'il s'est intensifié avec la création des structures plus ou moins formellement, chacune avec un domaine d'activités, une mission et une cible bien définis pour lutter contre la mortalité des entreprises et contribuer à relancer, par la même occasion, la croissance économique.

Paradoxalement, à partir des années 2010, le constat devient inquiétant. En effet, on se retrouve face à une mortalité précoce des entreprises à un taux encore plus élevé. Les différentes enquêtes de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) en 2013 et 2017, de l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) en 2016, ou encore le dernier Recensement Général des Entreprises (RGE, 2017) soulignent un taux de mortalité des entreprises très élevé et en particulier durant les premières années d'existence si ce n'est la première année.

Cette situation, à première vue difficile à comprendre au même moment où des ressources importantes sont consacrées à l'accompagnement des entreprises notamment en création, on pourrait être amené à douter du bon fonctionnement des structures d'accompagnement. Cependant, la forte mortalité infantile des entreprises ne saurait être attribuée à un probable mauvais fonctionnement du dispositif global d'accompagnement. D'autres raisons pourraient être notées : la motivation des entrepreneurs, les compétences gestionnaires des primo-créeurs, la situation économique du pays, etc. Il est aussi nécessaire de tenir compte des marges de manœuvres souvent limitées des structures d'accompagnement coincées, les besoins parfois mal exprimés des porteurs de projets et une tutelle politique parfois en déphasage avec les réalités du terrain.

⁴ J.O. N° 6721 du samedi 30 Mars 2013

⁵ Directeur des PME sur Sud Quotidien, 2010, ADEPME 2016 et ANSD novembre 2013 et RGE 2017

Ce caractère singulier du contexte sénégalais par rapport aux enseignements de la littérature présentés supra nous enjoint d'opter pour la Méthodologie de l'Approche Inductive Générale (MAIG) de Thomas (2006) afin d'apporter des éléments de réponse pouvant aider à relever les défis de l'accompagnement pour une plus grande survie des entreprises créées.

2. Méthodologie de recherche, résultats et discussion

Cette partie de la recherche est consacrée à l'étude empirique. Elle permet de revenir sur les questions méthodologiques, les résultats découlant de l'analyse des données ainsi que leur confrontation avec la littérature.

2.1. Méthode de recueil et de traitement des données

La méthodologie de recherche adoptée dans cette étude répond à un certain nombre d'exigences liées à la problématique et au terrain d'investigation. La question méthodologique s'impose naturellement au chercheur dans la mesure où le processus scientifique vise à produire une connaissance objective de la réalité observée (Chatelin, 2005). Dans le cadre de cet article, c'est la méthodologie de l'approche inductive générale (Thomas 2006) qui est retenue. Elle s'appuie sur le paradigme interprétativiste, dont l'objectif est de comprendre la réalité à l'aide des interprétations qu'en font les acteurs. La démarche de recherche est alors contextualisée et datée (Kuhn, 1983). La démarche adoptée dans cette étude est de nature qualitative. Jodelet (2003), cité par Coutelle (2005), souligne que « c'est une expression qui couvre l'ensemble des techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social ». Le choix de cette démarche qualitative trouve sa justification dans la nature de l'objet de recherche qui est l'étude des défis de l'accompagnement entrepreneurial au Sénégal. En effet, cet objet de recherche ne fait pas appel, pour sa détermination, aux chiffres mais aux mots. Il ne s'agit pas de manipuler un chiffre d'affaires, un résultat ou des éléments financiers au sens propre mais plutôt d'analyser les discours des acteurs recueillis sur le terrain à travers une analyse qualitative dans le souci de donner du sens, de comprendre des phénomènes ou des comportements. Enfin, la méthodologie suivant une approche inductive poursuit l'objectif général consistant à dégager les significations centrales et évidentes à partir des données brutes du terrain (Thomas, 2006 et Blais et Martineau, 2006). Un tel choix relève du privilège accordé au terrain qui présente certaines particularités, notamment en accompagnement et en entrepreneuriat en contexte sénégalais. En effet, non seulement la problématique de cette recherche découle largement du terrain, mais elle est aussi fortement appuyée par une carence sévère, dans la littérature, d'études portant sur une approche écosystémique de

l'accompagnement et orientées vers les structures d'accompagnement, les structures de financement, les entreprises accompagnées ou non et l'environnement des affaires. Ainsi, le chercheur utilise l'analyse inductive pour faire apparaître des dimensions encore inexplorées sur une problématique précise (Blais et Martineau, 2006). Et dans cette recherche, il s'agit de défis que l'accompagnement devrait relever dans un contexte où les entreprises peinent vraiment à se développer comme souhaité. Et dans ce cas, recourir à une approche inductive, nous semble être pertinent pour explorer un ensemble de paramètres qui n'étaient pas pris en compte lors de la création des structures d'accompagnement en contexte sénégalais. Pour ce faire, un ensemble d'acteurs du domaine de l'accompagnement a été choisi pour être interrogés.

2.2. Echantillonnage

C'est le processus de sélection des individus sur lesquels porte cette étude scientifique. Le choix des éléments d'un échantillon dépend de la problématique, de l'accessibilité des données et de l'objectif du chercheur (Coutelle, 2005) mais aussi du caractère objectif que l'on veut assigner à l'étude. Partant de là, un échantillonnage est fait sur des structures d'accompagnement, des structures de financement et des entreprises accompagnées ou non. Un tel choix relève du fait que ces différentes entités constituent les différents points névralgiques du système de l'accompagnement. Quant aux entreprises non accompagnées, elles permettent de déterminer les causes du non accès et/ou du non recours à l'accompagnement, histoire de mieux comprendre les besoins de ces catégories d'entreprise, ce qui pourrait élargir le champ d'intervention des structures d'accompagnement et par conséquent améliorer le dispositif pour une grande survie des entreprises.

Pour ce faire, trois guides d'entretien ont été administrés et soumis aux trois sujets mentionnés au-dessus. Chaque guide, est conçu en fonction de quatre dimensions ou thématiques et de manière transversale à l'environnement des affaires. Il s'agit des dimensions « *accès et recours à l'accompagnement* » ; « *ressources et pratiques d'accompagnement* » ; « *modalités (conditions et processus) d'accompagnement* » et « *suivi-évaluation* ». Les caractéristiques de l'échantillonnage sont consignées dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau N°1 : caractéristiques de l'échantillon

Entités	Personnes interviewées	Durées en minutes
SA1	Chargé de programmes du Fonds à Frais Partagés	52
SA1	Responsable du pôle génération d'entreprises qui s'occupe essentiellement de l'accompagnement à la création d'entreprises	26
SA2	Chef du département suivi des investissements	77
SA2	Chef de département Réformes à la Direction de l'environnement des affaires	46
SA3	Responsable du programme d'appui à la commercialisation et de renforcement des capacités et des entreprises	64
SA4	Chef du département intelligence économique, directeur de l'observatoire économique	56
SA5	Directeur par intérim de l'appui au secteur privé, chef du projet d'appui à la promotion du secteur privé	46
SA6	Expert en industrie, chargé de l'évaluation technique	45
SF1	Chef de la division des marchés financiers dans la direction des études de la stratégie et des financements	49
SF2	Conseiller spécial chargé du développement stratégique	55
EA1	Entrepreneur fondateur	63
EA2	Promoteur et cofondateur	32
EA3	Chef d'entreprise	35
EA4	Promoteur et cofondateur	20
EA5	Responsable commercial	27
EA6	Fondateur et chef d'entreprise	36
EA7	Fondateur et chef d'entreprise	29
ENA1	Chef de projet	51
ENA2	Chef de projet	42
	Total	850

Source : auteurs

2.3. Méthode d'analyse des données : Approche Inductive Générale (Thomas, 2006)

Pour la collecte des données, trois guides d'entretien sont conçus et adressés respectivement aux structures d'accompagnement, aux structures de financement et aux entreprises accompagnées ou non. Ainsi, les données recueillies feront l'objet d'analyse à travers la méthodologie de l'approche inductive générale (Thomas 2006) qui présentera les résultats sous forme de catégories à l'aide d'une carte conceptuelle. En effet, il s'agit de faire l'analyse en respectant les trois étapes ci-après :

- **Condensation des données recueillies**
- **Caractérisation des catégories**
- **Établissement d'un cadre de référence**

D'abord, il convient pour chaque catégorie, de lui trouver une étiquette (mot, expression ou courte phrase) pour l'identifier et lui donner une description lui permettant de porter un certain sens à travers un ensemble de concepts qui lui sont rattachables.

Ensuite, il sera question de caractériser chaque catégorie et d'étayer cette caractérisation avec des verbatim (extraits de texte, citations, images, extraits de document etc.) afin d'illustrer les significations, les associations et les perspectives associées à la catégorie.

Enfin, il y a lieu d'établir des liens entre les catégories. Ces liens peuvent être de nature hiérarchique (tel un arbre) indiquant une super-ordination ou parallèle indiquant une subordination (Blais et Martineau, 2006). L'établissement de tels liens permet de construire un modèle ou cadre de référence dans lequel les catégories peuvent être intégrées suivant une catégorie dite centrale. Ces nouveaux « réseaux de concepts » peuvent inclure un réseau ouvert (laissant place à d'autres catégories émergentes). Comme le mentionnent Paillé et Mucchielli (2003), « une catégorie tient à tout un ensemble d'autres catégories, elle prend son sens par rapport à ces autres catégories ». C'est ainsi que les résultats de cette étude seront présentés.

3. Présentation des résultats

3.1. Condensation des données recueillies

Il s'agit pour le chercheur de faire preuve d'imagination, de créativité et de laisser parler sa subjectivité pour faire émerger des catégories originales (Garreau et Bandeira-de Mello, 2010). Donc, il faut analyser et résumer ou de dissocier en termes de catégories les discours recueillis. Pour ce faire, on cherche dans les discours des interviewés des expressions ou des bouts de phrase en lien avec la problématique et les objectifs de la recherche. Au final de cette analyse, on se retrouve avec plusieurs expressions représentant les différentes catégories, les unes plus ou moins révélatrices que les autres. Alors, on procède ensuite à un travail de recoupement et de réorganisation pour, d'une part, rassembler les catégories similaires, et d'autre part, éliminer les moins révélatrices à travers une opération de tri. Cette opération permet de faire sortir les catégories prédominantes. Cependant, il arrive souvent que l'on retrouve d'autres expressions qui sont issues logiquement de la décomposition d'une catégorie : c'est les propriétés. Dans cette phase d'analyse approfondie, on obtient maintenant les catégories les plus parlantes pour donner des éléments de réponse à la problématique de la recherche. Dans ce travail de condensation des données portant sur 19 entretiens, 9 catégories ont émergé. Il faut rappeler que certaines catégories sont formées en une seule fois alors que d'autres reviennent à plusieurs reprises.

Elles sont les suivantes :

- **Création de cellule commune de coordination et de concertation des S.A ;**
- **Intervention appuyée de l'État ;**
- **Communication élargie des S.A ;**
- **Révision du dispositif institutionnel ;**
- **Adoption de programmes de financement par les S.A ;**
- **Révision du cadre de promotion et d'incitation à l'entrepreneuriat ;**
- **Déconcentration des services des S.A ;**
- **Amélioration de la gouvernance des S.A ;**
- **Amélioration du contenu des interventions des S.A.**

3.2. Caractérisation des catégories

La caractérisation des catégories est l'opération qui consiste à donner un sens aux catégories formées, justifiée avec des extraits de texte tirés des interviews. En effet, il s'agit de faire une décomposition plus fine des catégories suivant leurs caractéristiques. En des termes plus simples, il s'agit de rassembler les données fracturées par la condensation en reliant chaque catégorie ainsi formée à ses différentes propriétés ou dimensions (Thomas, 2006). Ce travail permet de faire la liaison entre les catégories avec leurs différentes propriétés qui permettent de leur donner un sens.

Tableau N°2 : Catégorie 1

Catégorie 1	Propriétés
Création de cellule commune de coordination et de concertation des S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement des S.A éparpillées • Fusion et renforcement des pratiques redondantes • Renforcement de la collaboration avec les parties prenantes • Création de guichet unique d'orientation de l'entrepreneur

Source : auteurs

Il s'agit de la mise en place d'un cadre fédérateur de l'ensemble des structures d'accompagnement publiques pour une coordination et une concentration entre elles afin d'être mieux utiles à l'entrepreneuriat. En effet, cela permet de regrouper toutes les structures d'accompagnement sous un même label favorisant une meilleure prise en charge des préoccupations des entreprises ; soit par un accompagnement direct par la structure appropriée, soit par la médiation ou la réorientation vers la structure appropriée. L'adoption d'une telle mesure permet, non seulement de rendre plus efficaces les contenus de pratiques

d'accompagnement, mais également d'éviter les pratiques redondantes et d'utiliser de manière efficaces les ressources financières dans les différentes structures d'accompagnement.

S.A: SND « *Nous avons l'APIX, l'ASEPEX, le BMN, l'ADEPME elle-même et beaucoup d'autres, très diversifiés et très redondant donc le dispositif est vraiment en phase de restructuration* »

S.A: BMN « *...Oui mais c'est à améliorer parce que la principale difficulté c'est le manque de communication au niveau des structures. Il faut qu'il y ait un cadre global où toutes les structures seront représentées* »

Tableau N°3 : Catégorie 2

Catégorie 2	Propriétés
Intervention appuyée de l'État	<ul style="list-style-type: none"> • Régulation rigoureuse de la concurrence • Augmentation des budgets des S.A • Prise en compte des besoins des S.A • Revue des fonds de garanties • Réorganisation du système

Source : auteurs

Cela concerne l'assistance des pouvoirs publics, non seulement dans le fonctionnement des structures d'accompagnement à travers l'octroi de ressources mais également dans l'environnement institutionnel et des affaires des structures d'accompagnement et des entreprises. Il est question de revoir les différentes politiques des structures d'accompagnement et des structures de financement jugées souvent inefficaces sur l'entrepreneuriat, ou du moins, sur les attentes. Cela s'est une fois matérialisé en 2014 avec la suppression de certaines structures et agences jugées peu utiles, la fusion de certaines considérées comme complémentaires ou redondantes, et le renforcement d'autres trouvées comme importantes mais n'étant pas très satisfaisantes. Cette catégorie se manifeste par les différentes propriétés qui sont ses principales composantes.

S.A: BMN « *Vous savez la principale difficulté des services d'accompagnement en général c'est des services de l'État donc le budget est bien défini donc pour la pérennisation de ces structures il faut que l'État met un budget conséquent pour l'accompagnement des entreprises.* »

Tableau N°4 : Catégorie 3

Catégorie 3	Propriétés
Communication élargie des S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Communication croisée entre S.A et entreprises • Renforcement de la communication entre acteurs du système • Création régulière de forum d'échanges • Campagne de vulgarisation des S.A • Campagne de sensibilisation des entrepreneurs

Source : auteurs

Elle est l'œuvre des structures d'accompagnement et consiste pour ces dernières à multiplier les sources d'information pour toucher le maximum d'entrepreneurs. En effet, l'une des principales difficultés de la relation entre structure d'accompagnement et entreprise est l'information. D'ailleurs, certaines études révèlent que beaucoup d'entrepreneurs manquent cruellement d'informations liées aux structures d'accompagnement jusqu'à même ignorer leur existence. Ceci est d'ailleurs confirmé par certaines structures d'accompagnement interrogées dans le cadre de cette recherche. Par conséquent le renforcement de la communication des structures d'accompagnement demeure une nécessité pour améliorer le contact avec les entrepreneurs. Ceci passe nécessairement par l'augmentation des capacités de communication des structures d'accompagnement, ce qui se traduit naturellement par une augmentation de leurs ressources financières, souvent limitées, objet de la catégorie précédente et portant sur l'intervention appuyée de l'État.

EA : DS « *Elles doivent aller vers les écoles, les établissements, les associations de quartier, recruter les étudiants qui veulent faire de l'entrepreneuriat, faire des campagnes de propagande.* »

S.A: SND « *Oui, c'est vrai que nous faisons beaucoup de communication mais pas suffisamment car il faut le dire, on n'a pas assez de ressources* » « *Et vu la situation, on ne peut pas se permettre de faire une communication de masse et qu'après tous les sénégalais viennent se présenter à nous et on leur dit après « écoutez ! On n'a pas de ressources ».*

Tableau N°5 : Catégorie 4

Catégorie 4	Propriétés
Révision du dispositif institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une fiscalité sur mesure • Accélération des procédures administratives • Promotion des domaines sensibles ou prometteurs

Source : auteurs

Elle est relative à un ensemble de procédures qui doivent être prises également par les pouvoirs publics et/ou les institutions auxquelles sont affiliées les structures d'accompagnement. Cela consiste à proposer, par exemple, une fiscalité sur mesure pour les PME, à rendre plus efficaces les procédures administratives en lien avec les activités de ce type d'entreprise et qui sont souvent animées par certaines lourdeurs. L'ensemble de ces mesures est supposé avoir, comme effet, de rendre l'environnement des affaires plus propice à l'entrepreneuriat et de mieux valoriser certains domaines sensibles ou encore inexploités.

EA : DS « *Je pense que à ce niveau, il faut que l'État allège les impôts surtout ceux des petites et moyennes entreprises. Mais par exemple si j'ai une petite entreprise qui a un chiffre d'affaires d'un million par an et qu'on me demande de payer un impôt de cinq millions par an, l'entreprise va tomber à l'eau.* »

S.A: CG « *Vous savez que les entreprises leurs difficultés sont d'ordre fiscale douanière ou encore liés à l'accès aux financements donc il est loisible à toutes entreprises qui en tout cas rencontrent des problèmes d'ordre fiscale, douanière,* »

Tableau 6 : Catégorie 5

Catégorie 5	Propriétés
Adoption de programmes de financement par les SA	<ul style="list-style-type: none"> • Octroi et suivi-évaluation des financements • Création de créneaux spécifiques de financement • Gestion rigoureuse des financements

Source : auteurs

Cette catégorie est plutôt liée à l'une des problématiques les plus menaçantes et agressives de l'entrepreneuriat : le financement. Il y est exprimé le souhait de doter les structures d'accompagnement d'une mission de financement pour permettre aux entreprises qui sont déjà dans le processus de pouvoir bénéficier de fonds sans pour autant changer de structure d'accompagnement. En effet, à ce stade, il n'existe aucune structure d'accompagnement classique (ADEPME, APIX, ANIDA etc.) qui a pour vocation le financement alors que les besoins des entreprises accompagnées vont au-delà des services et pratiques d'accompagnement souvent proposés par ces structures. Certes, il existe déjà des structures spécifiques pour le financement mais cela est loin d'être suffisant pour faire face à la demande des entrepreneurs. Alors cette nouvelle mission permettra de réduire la tension de financement qui anime l'environnement des affaires en dotant de nouvelles lignes de crédits aux demandeurs.

EA : TF « *Nous trouvons que cela est une bonne idée mais que toutefois ça reste des choses sur l'accompagnement notamment les financements et bien d'autres choses dont les PME ont besoin. Car les PME ont besoin de financement pour mieux se conforter dans le monde des affaires dans le monde et dans la sous-région ...* »

EA : DS « *Il y'a des personnes qui maîtrisent leurs activités, qui peuvent faire du business et avoir des revenus mais, qui malheureusement n'ont pas accès au financement. En effet, l'accès au financement est très difficile au Sénégal car les institutions financières et banques posent des critères que les entrepreneurs ne peuvent pas remplir. C'est la raison pour laquelle l'accès au financement est tellement difficile* »

Tableau 7 : Catégorie 6

Catégorie 6	Propriétés
Révision du cadre de promotion et d'incitation à l'entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation régulière de foires et marchés • Création de concours de projets • Adoptions de mesures incitatives à l'entrepreneuriat • Intégration d'un accompagnement sur mesure

Source : auteurs

Cette catégorie est plutôt orientée vers l'environnement des affaires et des événements spécifiques qui pourraient fortement favoriser l'entrepreneuriat à travers la promotion de la création mais également du développement des entreprises. Cette mesure passe à priori par l'adoption de politiques rigoureuses par les pouvoirs publics mais coordonnées par les structures d'accompagnement en collaboration avec leurs différents partenaires, ce qui influence nécessairement d'autres catégories à l'image de l'intervention appuyée de l'État et la création de la cellule commune de coordination et de concertation entre les structures d'accompagnement.

EA : CEO V 3 « *Et on devrait au contraire leur faire plus confiance pour qu'il ait un accompagnement personnel et sur-mesure.* »

S.A: AN « *...au Sénégal, on doit avoir un accompagnement spécifique aux start-up* ». « *Alors le problème qui naît à ce niveau c'est l'accompagnement commun à tous les projets* »

Tableau 8 : Catégorie 7

Catégorie 7	Propriétés
Déconcentration des services des S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Création de cellules régionales/communales • Création de plateforme web accessible • Augmentation de l'assiette d'intervention

Source : auteurs

Il s'agit du développement géographique ainsi que le contenu des structures d'accompagnement. Au regard de la configuration ainsi que la répartition disproportionnée des structures d'accompagnement sur le territoire national, avec une forte concentration à Dakar ; il serait difficile, voire impossible pour ces structures d'être accessibles pour toutes les entreprises, ou du moins, pour les entreprises se trouvant dans les autres régions du pays. Ainsi, pour répondre à ce besoin d'accessibilité aux structures d'accompagnement, surtout à l'intérieur du pays, il serait plus opportun pour les structures d'accompagnement de se décentraliser dans les régions afin d'élargir leur assiette d'intervention. D'ailleurs des efforts sont en train d'être faits dans ce sens.

S.A: BMN « ...mais il y'a aussi la cartographie des entreprises du Sénégal, quand vous faites la cartographie la densité elle est beaucoup plus forte à Dakar que dans les autres régions. Et Dakar est la capitale donc toute structure qui se crée, se crée à Dakar. C'est pour cela qu'il a aussi un déficit de communication »

S.A: BMN « Pourquoi je dis cela, parce qu'en général les structures de l'État ne sont pas décentralisées, c'est toujours concentré. C'est ça les difficultés que moi je trouve »

Tableau 9 : Catégorie 8

Catégorie 8	Propriétés
Amélioration de la gouvernance des S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Modération de la mobilité du personnel • Limitation des mutations de programmes • Bonne gestion des compétences

Source : auteurs

La gouvernance des institutions publiques a souvent fait l'objet de critiques. Ce phénomène n'épargne pas les structures d'accompagnement. En effet, selon les discours des personnes interviewées dans cette recherche, il semblerait que les structures d'accompagnement ne sont pas gouvernées de la meilleure des manières. Ainsi, cette situation entacherait leur performance, en matière des compétences qui y sont valorisées et de leurs différents programmes qui répondraient parfois aux aspirations des dirigeants des structures d'accompagnement. Alors pour renverser cette tendance, il serait mieux de revoir et de renforcer les programmes d'activités des structures d'accompagnement et de valoriser davantage les compétences afin de promouvoir une gestion compétente des ressources humaines afin de limiter la mobilité du personnel, qui est souvent jugée excessive.

S.A: MK « La plupart du temps ces structures sont dirigées par des politiciens donc il y a une certaine sensibilité à prendre en compte en ce sens que si vous voulez être assez rationnel et

dire que pour que notre secteur privé puisse pleinement jouer son rôle, voici des lignes directives à suivre »

S.A: AF « Souvent la personne à qui on confie la structure d'accompagnement ne maîtrise pas souvent les limites de ses compétences et souvent c'est ce qui pose problème. »

Tableau 10 : Catégorie 9

Catégorie 9	Propriétés
Amélioration du contenu des interventions des S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Allègement des conditions d'accès à l'accompagnement • Diagnostic préliminaire des entreprises • Suivi-évaluation après accompagnement • Adoption du learning by doing

Source : auteurs

Cette dernière catégorie est plutôt relative au processus d'accompagnement, à l'accès et au suivi-évaluation. En effet, beaucoup de défaillances peuvent être notées dans le processus, notamment : les entreprises n'ont pas un accès facile à l'accompagnement ; le diagnostic préliminaire qui n'est pas toujours assuré pour s'enquérir véritablement des difficultés de l'entreprise ; de même qu'il n'existe pas toujours de plan de suivi-évaluation post-accompagnement ; l'inexistence d'un accompagnement sur mesure etc. Tous ces phénomènes concourent à rendre difficile et inapproprié l'accompagnement entrepreneurial. Ainsi, une amélioration rigoureuse semble être nécessaire pour une meilleure prise en charge des besoins exprimés par les entreprises.

EA : TF « Oui par exemple pour le FONGIP nous avons du mal à accéder aux financements. On a écrit des projets d'accompagnement mais jusque-là nous n'avons pas encore eu de réponses. Je ne parle même pas de financement mais de réponse et suivi du projet. »

S.A: SND « Je pense qu'il y a encore un problème de suivi-évaluation des programmes. »...« ...je vais reprendre une expression qu'a souvent l'habitude de nous dire le secrétaire général de l'UNACOIS qui disait que la PME au Sénégal est considérée comme étant un malade avec autour de lui une trentaine de médecins mais avec un ordre de passage qui n'est pas préétabli ... »

3.3. Établissement d'un cadre de référence

Après la condensation des données recueillies et la caractérisation des catégories formées, l'établissement d'un cadre de référence des catégories demeure la troisième et dernière étape de la présentation des résultats. En effet, il s'agit d'établir des liens entre les catégories. Ce cadre de référence (réseaux de concepts) peut inclure un réseau ouvert laissant paraître d'autres

catégories émergentes très parlantes. Pour être cohérent avec le processus d'analyse inductive générale, de tels réseaux de concepts représentent le point final de l'analyse (Thomas, 2006). Les 9 catégories trouvées sont ainsi reliées à une dixième catégorie qu'on a qualifiée de catégorie centrale et autour de laquelle gravitent l'ensemble des autres catégories. Elle est dénommée : « **défis de l'accompagnement entrepreneurial** »

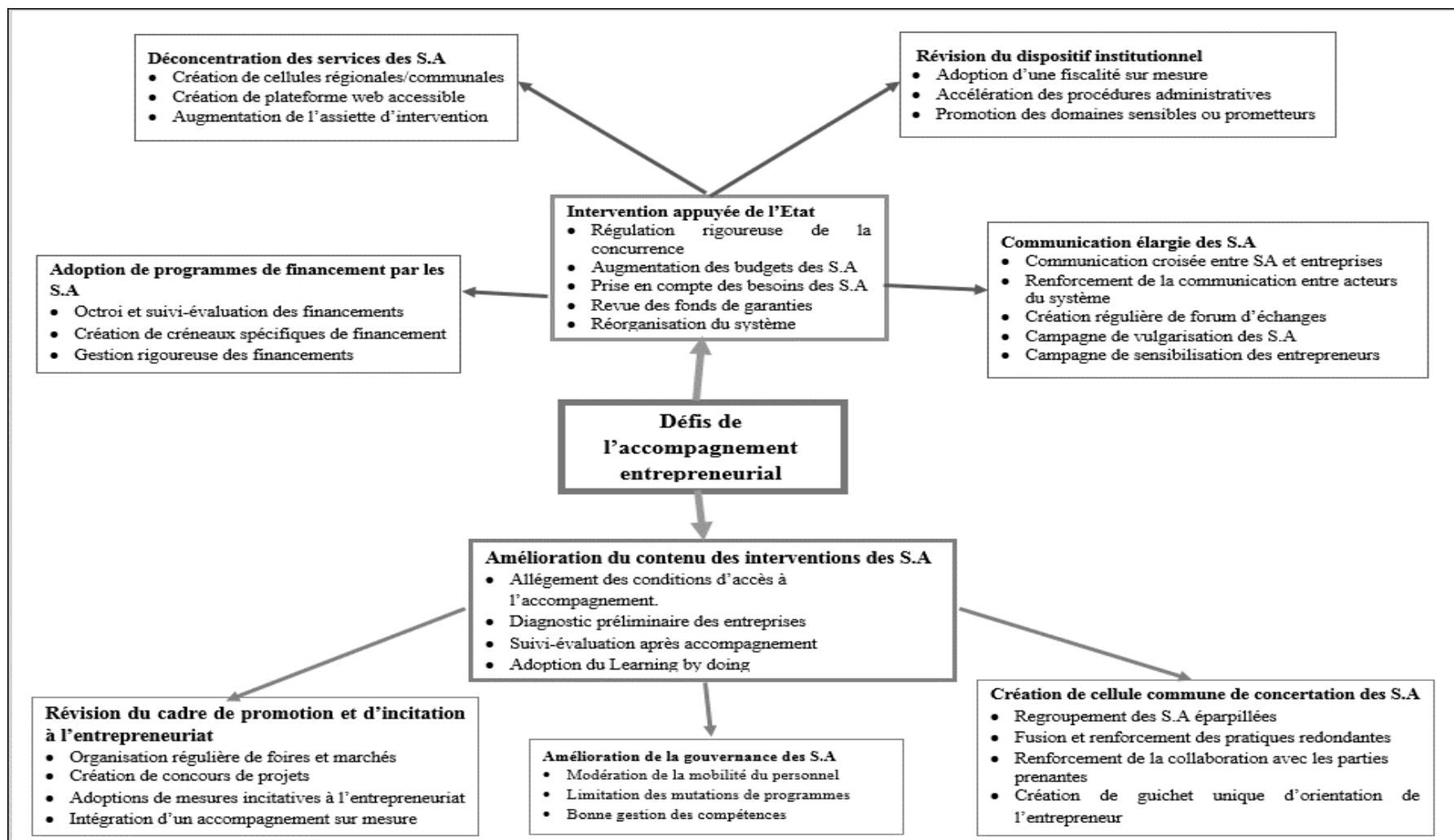


Figure 1:carte conceptuelle

Source : auteurs

4. Discussion des résultats

Après avoir présenté les résultats sous forme de catégories, établies à travers une carte conceptuelle, leur discussion portera sur une confrontation avec les travaux issus de la littérature sur des problématiques similaires. Dans la même dynamique que cette étude, des manquements de l'accompagnement ont été soulevés par certains auteurs à travers la littérature. En effet, certains chercheurs à l'instar de Shane (2008) soutiennent, que l'éparpillement de l'accompagnement semble renvoyer à la prise en compte d'un double phénomène. D'une part, il découle de la diversité des besoins des entrepreneurs. Est-il possible de maintenir une réponse homogène, alors que les situations entrepreneuriales sont diverses, par leur nature (reprise, création, autoentreprise), par leurs porteurs de projet (homme/femme, minorités, chercheurs, salarié/chômeur, etc.), leurs aspirations, et par leurs projets (high tech/low tech, croissance/projet de vie) ? (Barés et Chabaud, 2012). Ces analyses font écho avec nos résultats relativement à la nécessité d'une « **Amélioration du fonctionnement des S.A** » ou encore de la nécessaire « **Révision du cadre de promotion et d'incitation à l'entrepreneuriat** » à travers leurs dimensions *intégration d'un accompagnement sur mesure* et *learning by doing*. D'autre part, la multiplicité des initiatives d'accompagnement, en provenance des territoires, collectivités territoriales, de l'État et des acteurs, soulève la question d'une nécessaire mise en cohérence (Barés et Chabaud, 2012).

Par ailleurs, les résultats nous renseignent que toutes les catégories renvoient à « **Intervention appuyée de l'État** » qui, de ce fait peut être considérée comme étant une catégorie centrale. En effet, elle permet plus ou moins, de manière commune, la réalisation des catégories « **Communication élargie des S.A** », « **Déconcentration des services des S.A** » et « **Adoption de programmes de financement par les S.A** » et de manière isolée la catégorie « **Révision du dispositif institutionnel** ». Parallèlement, la catégorie « **Amélioration du fonctionnement des S.A** » influence indirectement à son tour les catégories « **Amélioration du contenu des interventions des S.A** », « **Création de cellule commune de concertation des S.A** » et « **Révision du cadre de promotion et d'incitation à l'entrepreneuriat** », ce qui revient à faire comprendre que toutes ces catégories constituent des maillons d'un système et en parfaite interaction, les unes avec les autres.

Nos résultats semblent confirmer les travaux de Leger-Jarnou (2008), appelant au renouveau de l'accompagnement. En effet, les sujets interrogés évoquent les raisons pour lesquelles ils ne font pas recours à l'accompagnement. Ils citent l'ignorance de l'existence des structures d'appui et de la nature de l'appui de ces types d'organismes ou de structures. Cette même situation est

vécue par les entrepreneurs sénégalais si on se réfère aux enquêtes menées par l'ANSD (2016), ou lors du RGE en 2017. Notons également que les questions du financement et de la communication sont des éléments fondamentaux. Elles sont jugées insuffisantes et/ou inappropriées pour favoriser une action efficace au profit des entreprises accompagnées. Il est souhaité un appui plus conséquent de l'État, en sa qualité d'administrateur général et bailleur de fonds par excellence des structures d'accompagnement.

Il est bien difficile de conduire toutes les réformes de manière simultanée. Une hiérarchisation devrait être définie de manière concertée, en impliquant toutes les parties prenantes. On se rend compte à travers nos résultats qu'une action menée en silos entre accompagnateur et accompagné ne saurait apporter des réponses viables aux besoins des entrepreneurs. Une démarche systématique est ainsi suggérée. C'est seulement ainsi que la question du financement, par exemple, pourrait être traitée.

Conclusion

Dans ce travail de recherche, il était question d'étudier les défis de l'accompagnement entrepreneurial en contexte sénégalais pour répondre aux nouvelles exigences des entreprises afin d'aspirer à plus de performance. Pour ce faire, cette étude a porté sur un échantillon de 19 acteurs (structures d'accompagnement, structures de financement et entreprises, le tout dans un environnement des affaires bien défini). L'analyse des données a été faite à travers la méthodologie de l'approche inductive générale (Thomas, 2006). A cet effet, les résultats découlant de cette recherche ont été un ensemble de mesures que l'État et les acteurs concernés doivent prendre pour rendre l'accompagnement meilleur devant les entreprises qui sont dans le besoin. Chaque mesure est représentée par une catégorie. Cependant, l'étude aurait pu présenter de meilleurs résultats si elle était faite en élargissant l'échantillon à d'autres parties prenantes à l'image du Conseil National du Patronat (CNP) et du Mouvement des Entreprises du Sénégal (MEDS. Cette remarque pertinente peut être prise en compte comme perspective dans de prochaines recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- Abetti, P.A. (2004). Government-supported incubators in the Helsinki Region, Finland: infrastructure, results and best practices, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, n°1, p.19-40.
- Albert, P. (1986). Pépinières d'entreprises : un premier diagnostic, *Revue Française de Gestion*, Vol. 59, p. 27-37.

- Allen, D. N. et Rahman, S. (1985). Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Vol. 23, No 3, p. 12-22.
- Audretsch, D. B. (2007). *The Entrepreneurial Society*, Oxford University Press, New York.
- Barès, F. A. et Chabaud, D. (2012). Repenser les enjeux de l'accompagnement aux entreprises, dans Gomez-Breyse, M. et A. Jaouen, (dir.), *L'entrepreneur au 21^e siècle, reflet des évolutions sociétales*, Dunod, coll. « Stratégies & Management », septembre, p. 102-123.
- Barès, F. A. et Lévy-Tadjine, T. (2004). La création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat, 4^{ème} Colloque Métamorphose des Organisations, Nancy.
- Bayad, M. et Nahissatou UK., (2012). La communauté de pratique comme un outil d'accompagnement en entrepreneuriat, 2^{ème} rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, regards croisés sur les pratiques d'accompagnement, Montpellier, ISEM.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*- vol .26(2), pp. 1-18.
- Chabaud, D. et Sammut, S. (2016). L'entrepreneuriat : nouveaux champs d'analyse, nouvelles perspectives, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, N°2, p. 7-14.
- Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V. (2005). Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle : le cas d'un incubateur, 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Chabaud, D., Messeghem, K. et S. Sammut (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n°2, pp. i-v.
- Chatelin, C. (2005). Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : réflexion sur l'étude de cas, Working Papers 2005-1, Laboratoire Orléanais de Gestion - université d'Orléans.
- Chrisman, J. J. (1999). The Influence of Outsider-Generated Knowledge Resources on Venture Creation, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, No 4, p. 42-58.
- Chrisman, J.J. et McMullan, W.E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource of a new venture survival, *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, pp. 229-244.
- Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion, séminaire d'études qualitatives, CERMAT (Centre d'études et de recherche en Management de Touraine).
- Cullière, O. (2005). Déterminants institutionnels de l'intensité d'accompagnement à la création d'entreprise, Colloque Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat, Montpellier, 26 mai 2005.

- Cuzin, R. et Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement, *La revue des sciences de gestion*, 210, pp. 77-88.
- Davidsson, P. (2002). What entrepreneurship research can do for business and policy practice, *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 1, n° 1, pp. 1-20.
- Garreau, L. et Bandeira-de-Mello, R. (2010). La théorie enracinée en pratique : vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée ? AIMS, Luxembourg.
- Kuhn, T. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion
- Leger-Jarniou, C. (2008). Accompagnement des créateurs d'entreprise ? Regard critique et propositions, *Marché et organisations*, no 6 : 73-97.
- Maus, A. et Sammut, S. (2018). Evolution in incubators' Business Model, the contribution of individual and collective sensing of opportunities and dynamic capabilities, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Publication.
- Messeghem, K. et Sammut, S. (2007). Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement, *Gestion 2000*, Vol. 24, No°3, p. 65-81.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C. et Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management international*, Vol. 17, N°3, p. 65-71.
- Nkakleu, R., Biboum, A.D., Yamb, B., Tidjani, B., Ndiaye, A., Simen, S. et Diop, F. (2013). Compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage : la structure d'accompagnement a-t-elle un impact en contexte camerounais ? 24ème congrès de l'AGRHP-Paris, 20-22 novembre 2013.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*, Armand Colin, Paris.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, Vol. 144, p. 153-164.
- Shane, S. (2008). *The Illusions of Entrepreneurship*, Yale University Press (Langlois-Berthelot, 2007, p. 58).
- Studdard, N. L. (2006). The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 2, No 2, p. 211-225.

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data», American Journal of Evaluation, Vol. 27 No. 2, pp 237-246.

Rapports :

ANSD, (Sénégal) (2017). Rapport global du Recensement général des Entreprises

LABEX, (2014). Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance, Université de Montpellier.