



HAL
open science

**Entreprenariat de nécessité et mécanismes
d'accompagnement en milieu contraint : une exploration
dans le contexte guinéen (le cas de la région de la
Basse-Guinée)**

Mamadou Saidou Diallo

► **To cite this version:**

Mamadou Saidou Diallo. Entreprenariat de nécessité et mécanismes d'accompagnement en milieu contraint : une exploration dans le contexte guinéen (le cas de la région de la Basse-Guinée). Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2022. Français. NNT : 2022BRES0114 . tel-04354824

HAL Id: tel-04354824

<https://theses.hal.science/tel-04354824>

Submitted on 20 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE
DE BRETAGNE OCCIDENTALE

ECOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et sciences De Gestion
Spécialité : Sciences de gestion

Par

Mamadou Saidou DIALLO

Entrepreneuriat de nécessité et mécanismes d'accompagnement en milieu contraint

Une exploration dans le contexte guinéen (Le cas de la région de la Basse-Guinée)

Thèse présentée et soutenue à Brest, le 19 Décembre 2022

Unité de recherche : Laboratoire LEGO – UR 2652

Rapporteurs avant soutenance :

Ababacar MBENGUE Professeur Agrégé des Universités, Université de Reims Champagne Ardennes
Hubert TONDEUR Professeur Agrégé des Universités, Conservatoire National des Arts et Métiers - Paris

Composition du Jury :

Président : Augustin ANASSE Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara – Bouaké (Côte d'Ivoire)
Dir. de thèse : Christian CADIOU Professeur émérite, Agrégé des Universités, Université de Bretagne Occidentale
Co-dir. de thèse : Jean MOUSSAVOU Enseignant Chercheur HDR, Excelia Business School La Rochelle

A mes défunts parents et à mes enfants.

Remerciements

Au cours de ces années de doctorat, j'ai bénéficié de l'aide bienveillante, de plusieurs personnes. Il me sera difficile de remercier toutes celles et tous ceux qui m'ont permis de mener ce projet à son terme. Pour toute leur aide, je les remercie. Je remercierai particulièrement :

Le Professeur Christian CADIOU, directeur de thèse, pour ses brillantes intuitions et toute son aide dans l'élaboration de ce projet. Le professeur Jean MOUSSAVOU, co-directeur, pour ses importants éclairages. Je suis ravi d'avoir mené ce travail en votre compagnie car votre appui scientifique, votre encadrement et vos nombreux encouragements ont été déterminants dans la réalisation de projet.

La direction de mon laboratoire et de l'école doctorale, pour la confiance accordée à mon projet. Cécile MORINIERE, pour toutes les réponses à mes sollicitations et son immense soutien. Les collègues du laboratoire pour tous les échanges constructifs lors des ateliers.

Les membres du jury, pour l'honneur qu'ils me font d'accorder un intérêt à ce travail. Recevez toute ma gratitude. Le Professeur Ababacar MBENGUE, de l'Université de Reims et le Professeur Hubert TONDEUR, du Conservatoire national des arts et métiers de Paris, qui ont bien voulu consacrer du temps à l'examen de cette recherche, en tant que rapporteurs.

Les structures d'accompagnement et les acteurs financiers, d'avoir accepté de participer à ce travail. Aliou BAH, du Centre d'Appui pour le Développement Economique et Social, et l'agence belge de développement (ENABEL), pour leurs nombreuses orientations sur le terrain. Leurs réseaux ont facilité la réalisation de l'étude empirique.

Les promoteurs et entrepreneurs actifs rencontrés, pour leur compréhension tout le long de la construction du matériau empirique. Ils ont, en dépit de toutes leurs contraintes, su se rendre disponibles et m'accorder leur confiance. Je vous en remercie sincèrement.

Franck JANSSEN et Christina THEODORAKI, pour leurs critiques constructives lors du Consortium doctoral au CIFEPME 2018 à Toulouse. Les collègues rencontrés dans des évènements scientifiques, notamment Laurent LAHAYE, de l'ICHEC Brussels Management

School et Mamadou NDIONE, de l'Université de Dijon, qui ont répondu avec patience à mes interrogations.

Nicolas BISON, pour la qualité de sa relecture de ce texte et ses retours constructifs. J'ai beaucoup appris de nos échanges, et pour tout cela, je vous en suis infiniment reconnaissant.

Mory TOURE, pour sa disponibilité et son rôle d'interprète à mes côtés lors des campagnes d'enquête et le travail de retranscription des entretiens.

Enfin, ma famille, particulièrement ma grande sœur, qui m'a toujours soutenu dans toutes mes entreprises. Ma femme, pour tous les sacrifices consentis toutes ces années et son soutien indéfectible. Ma fille Aylina, pour sa patience, et à qui, je suis, enfin, en mesure de répondre : « Oui, j'ai fini ma thèse ». Je tiens à vous dire affectueusement, un grand MERCI.

Liste des acronymes

AFD	Agence Française de Développement
AGUIPE	Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi
AGR	Activité Génératrice de Revenu
APIP	Agence de Promotion des Investissements Privés en Guinée
APIM-G	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance en Guinée
ASS	Afrique Subsaharienne
BAfD	Banque Africaine de Développement
BIT	Bureau International du Travail
BOCEJ	Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes en Guinée
CCI	Centre de Commerce International
CTB	Coopération Technique Belge
DEUG	Diplôme d'Études Universitaires Générales
DGGF	<i>Ducth Good Growth Funds</i>
ELEP	Enquête Intégrée pour l'Évaluation de la Pauvreté en Guinée
ENABEL	Agence belge de développement
ESETD	Enquête Spécifique sur l'Emploi et le Travail Décemment
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'Agriculture
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FMI	Fonds Monétaire International
FONIJ	Fonds National pour l'Insertion des Jeunes
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GIZ	Agence de coopération internationale allemande pour le développement
IDH	Indice de Développement Humain
IFD	Institutions Financières de Développement
IMF	Institution de Microfinance
INS	Institut National de la Statistique
INTEGRA	Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes
MC²	Mutuelle Communautaire de Croissance
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Économique
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	Organisation Internationale pour le Travail

ONG	Organisation Non Gouvernementale
PATAG EAJ	Projet d'Appui à la Transformation de l'Agriculture Guinéenne et de l'Entreprenariat Agricole des Jeunes
PCSDSP	Programme Cadre pour le Soutien au Développement du Secteur Privé
PEJ	Projet Emplois Jeunes
PIB	Produit Intérieur Brut
PMA	Pays Moins Avancé
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PONEJ	Politique Nationale de l'Emploi des Jeunes
PPA	Parité de Pouvoir d'Achat
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SDSP	Stratégie de Développement du Secteur Privé
TAE	Taux d'Activité Entrepreneuriale
TBS	Taux Brut de Scolarisation
UE	Union Européenne
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
3AE	Agence Autonome d'Assistance intégrée aux Entreprises

SOMMAIRE

Remerciements.....	3
Liste des acronymes.....	5
Introduction générale.....	12
1. Éléments de contexte et de problématique.....	13
2. Objectif de la recherche.....	30
3. Théories et concepts mobilisés.....	31
4. Intérêt de la recherche et résumé de la problématique.....	32
5. Choix de la zone d'étude et résumé de la problématique.....	34
PARTIE 1 : DES ENJEUX PRATIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT EN MILIEU CONTRAIT AUX OPERATIONS D'AIDES DANS L'ESPRIT D'ENTREPRISE.....	38
Chapitre I : L'Entrepreneuriat.....	40
I-1. L'entrepreneuriat lu par les approches qui ont marqué son évolution.....	40
I-2. Définition de l'entrepreneuriat dans un champ multidisciplinaire.....	44
I-3. Motivations entrepreneuriales et travail indépendant par nécessité.....	54
I-4. L'entrepreneuriat tel qu'il se fait en Guinée.....	65
Chapitre II : L'accompagnement entrepreneurial.....	70
II-1. Revue de littérature sur l'accompagnement entrepreneurial.....	70
II-2. Les différents types de structures d'accompagnement.....	80
II-3. Des processus d'accompagnement à.....	86
II-4. ... à l'évaluation de leur performance.....	97
Chapitre III : Des concepts compatibles avec l'entrepreneuriat de nécessité.....	100
III-1. La théorie de l'effectuation.....	100
III-2. Le concept de bricolage entrepreneurial.....	110
III-3. Proposition d'un modèle d'accompagnement en milieu contraint.....	126
Conclusion partielle : Partie 1.....	129
PARTIE 2 : D'UNE METHODOLOGIE DE RECHERCHE AUX RESULTATS EMPIRIQUES.....	130
Chapitre IV : D'une réflexion épistémologique aux choix méthodologiques.....	131
IV-1. Les fondements de la recherche.....	131
IV-2. Choix méthodologiques relatifs à l'étude empirique.....	135
IV-3. Démarche d'accès au terrain et construction des échantillons.....	145
IV-4. Enquête de terrain et analyse des données collectées.....	155
Chapitre V : De l'exploration des résultats empiriques à une conclusion générale.....	177

V-1. Les caractéristiques de notre échantillon d'accompagnés	178
V-2. D'un contexte difficile à l'entrepreneuriat de nécessité	184
V-3. Les acteurs de l'accompagnement et leurs démarches d'appui	204
V-4. L'évaluation des services d'accompagnement par les accompagnés	259
Conclusion partielle : Partie 2.....	269
Conclusion générale.....	271
Discussion des principaux résultats obtenus	274
Les contributions de la recherche	277
Les limites de la recherche	281
Les perspectives de recherches futures	282
Bibliographie thématique.....	283
<i>Contextualisation</i>	283
<i>Entrepreneuriat (théorie, concepts) et autres domaines</i>	286
<i>Entrepreneuriat de nécessité</i>	292
<i>Accompagnement entrepreneurial et structures</i>	296
<i>Effectuation</i>	299
<i>Bricolage</i>	301
<i>Capital social/réseaux sociaux</i>	303
<i>Méthodologie et épistémologie de la recherche</i>	305
Table des matières.....	377

Listes des tableaux, schémas et figures et annexes

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Principaux indicateurs sociodémographiques et de base du bien-être.....	14
Tableau 2 : Répartition de la population au chômage.....	15
Tableau 3 : Typologie des entreprises guinéennes selon le PCSDSP.....	19
Tableau 4 : Synthèse des différents dispositifs des incubateurs et des pépinières.....	86
Tableau 5 : Différences entre les activités de coaching, mentorat et formation.....	94
Tableau 6 : Indicateurs de performance des structures d'accompagnement.....	98
Tableau 7 : Résumé des principes entrepreneuriaux de l'effectuation.....	107
Tableau 8 : Caractéristiques des structures retenues et durée des entretiens.....	149
Tableau 9 : Caractéristiques (retenues) des accompagnés.....	152
Tableau 10 : Caractéristiques des acteurs financiers retenus.....	155
Tableau 11 : Catégorisation de l'échantillon des accompagnés.....	171
Tableau 12 : Catégorisation de l'échantillon des structures d'accompagnement.....	172
Tableau 13 : Catégorisation de l'échantillon des acteurs financiers.....	173
Tableau 14 : Tableau récapitulatif des choix adoptés dans le cadre de cette thèse.....	176
Tableau 15 : Caractéristiques principales retenues des accompagnés.....	179
Tableau 16 : Principaux facteurs motivant la décision d'entreprendre.....	185
Tableau 17 : Principales difficultés rencontrées par les accompagnés.....	189
Tableau 18 : Résultats en lien avec la démarche effectuale (N=28).....	203
Tableau 19 : Principales caractéristiques des structures d'accompagnement.....	210
Tableau 20 : Caractéristiques principales retenues des acteurs financiers.....	216
Tableau 21 : Les rôles joués par les services de sensibilisation offerts.....	223
Tableau 22 : Difficultés principales rencontrées par les accompagnateurs.....	247
Tableau 23 : La coopération internationale en faveur de l'entrepreneuriat guinéen.....	251
Tableau 24 : L'environnement des structures d'accompagnement entrepreneurial.....	253
Tableau 25 : Cas encodés (N=28) en fonction des besoins principaux.....	259
Tableau 26 : Services reçus et besoins exprimés par les accompagnés (N=28).....	260
Tableau 27 : Liste hiérarchique de l'encodage (N=172) lié aux services reçus.....	261
Tableau 28 : Répartition des unités d'encodage (N=172) en fonction de leur polarité.....	264
Tableau 29 : Polarité des services reçus par catégorie.....	265
Tableau 30 : Evaluation globale du processus d'accompagnement.....	268

Liste des schémas

Schéma 1 : Architecture de la thèse.....	37
Schéma 2 : Le modèle du phénomène entrepreneurial et ses principales composantes	47
Schéma 3 : Le processus entrepreneurial dans le temps et dans l'environnement de création	48
Schéma 4 : Création d'opportunité et viabilité des projets	49
Schéma 5 : Boucle itérative d'apprentissage par la méthodologie « Lean Startup ».....	50
Schéma 6 : Processus entrepreneurial prôné par l'effectuation	104
Schéma 7 : Proposition d'un modèle d'accompagnement en milieu contraint.....	128
Schéma 8 : Interrelations et mécanisme d'accompagnement entrepreneurial	258

Liste des figures

Figure 1 : Interactions entre les acteurs de l'environnement de l'incubateur	87
Figure 2 : Modèle de succès du mentorat entrepreneurial	95
Figure 3 : Modèle de succès du coaching entrepreneurial	95
Figure 4 : Les approches causale et effectuale dans le processus entrepreneurial.....	102
Figure 5 : Le bricolage pour redonner vie aux ressources mises au rebut.....	118
Figure 6 : Principales composantes du mécanisme d'accompagnement	249

Liste des Annexes

Annexe 1 : Evolution de l'IDH de la Guinée et de l'Afrique subsaharienne (ASS)	310
Annexe 2 : Principales contraintes dans l'environnement entrepreneurial guinéen	310
Annexe 3 : Lettre de prise de contact auprès des structures d'accompagnement.....	310
Annexe 4 : Lettre de prise de contact avec les acteurs financiers.....	311
Annexe 5 : L'environnement financier guinéen	312
Annexe 6 : Synapsie du mot « chômage » dans notre corpus de texte traité.....	313
Annexe 7 : Synapsie du mot « Subvenir » dans notre corpus de texte traité.....	314
Annexe 8 : L'entrepreneuriat de nécessité chez les jeunes diplômés d'université	315
Annexe 9 : L'entrepreneuriat de nécessité vu par les accompagnateurs	316
Annexe 10 : Déclencheurs de l'acte d'entreprendre suivant le genre.....	316
Annexe 11 : Déclencheurs de l'acte d'entreprendre suivant le lieu de résidence.....	316
Annexe 12 : Déclencheurs Acte d'entreprendre suivant le niveau d'études	317

Annexe 13 : Déclencheurs Acte d'entreprendre suivant l'âge.....	317
Annexe 14 : Déclencheurs Acte d'entreprendre suivant le secteur économique.....	317
Annexe 15 : La précarité de l'emploi et le Niveau d'études.....	317
Annexe 16 : Extraits liés à la précarité des contrats de travail	318
Annexe 17 : Extraits liés aux pesanteurs socio-économiques et acte d'entreprendre.....	318
Annexe 18 : Entrepreneuriat de nécessité et impact social.....	319
Annexe 19 : Extraits liés à l'insuffisance des ressources et aux contraintes dans le processus de financement.....	319
Annexe 20 : Extraits des difficultés liées au lieu même de travail	323
Annexe 21 : Extraits liés au manque de coopération et de confiance avec les locaux	325
Annexe 22 : Extraits des contraintes liées au manque de création de collaboration	326
Annexe 23 : Extraits des contraintes liées à l'acquisition des matériels de travail.....	326
Annexe 24 : Extraits liés à l'utilisation du bricolage face aux difficultés rencontrées.....	327
Annexe 25 : Extraits liés à la tontine dans la recherche d'accès au financement.....	328
Annexe 26 : Extraits liés à l'autofinancement par les petites épargnes personnelles	329
Annexe 27 : Présence d'encodage en lien avec les principes de l'effet.....	331
Annexe 28 : Extraits liés à l'offre de formation en gestion (courante) des entreprises	332
Annexe 29 : Extraits liés au manque d'autonomie financière des acteurs.....	332
Annexe 30 : Extraits liés à la réticence des accompagnés	333
Annexe 31 : Extrait lié au manque d'implication des institutions financières	334
Annexe 32 : Liste des banques en République de Guinée	335
Annexe 33 : Liste des institutions de microfinance de la République de Guinée.....	336
Annexe 34 : Exemples d'acteurs de l'environnement financier guinéen	337
Annexe 35 : Les 5 piliers de la SDSP pour l'amélioration du milieu entrepreneurial.....	338
Annexe 36 : Extraits des perspectives de retour à l'emploi salarié	339
Annexe 37 : Questionnaire phase exploratoire	339
Annexe 38 : Questionnaire auprès des structures d'accompagnement.....	340
Annexe 39 : Questionnaire auprès des accompagnés	341
Annexe 40 : Questionnaire auprès des acteurs financiers.....	344
Annexe 41 : Exemple d'entretien avec les structures d'accompagnement.....	345
Annexe 42 : Exemple d'entretien auprès des acteurs financiers.....	355
Annexe 43 : Exemple d'entretien auprès des accompagnés	362
Annexe 44 : Aperçu de l'interface du logiciel Nvivo	376

Introduction générale

Fortin (2002) invoque le développement de la culture entrepreneuriale, comme alternative crédible dans la lutte contre les phénomènes de chômage et de pauvreté, même s'il ne peut résoudre à lui seul le chômage de masse. Selon lui, « *la pauvreté est un mal curable qui ne peut être guéri de l'extérieur* »¹.

Ainsi, de nos jours, on ne saurait imaginer le développement économique et social des pays en développement et pays moins avancés en particulier, sans évoquer l'insertion socio-professionnelle à travers la création d'entreprise (Naudé, 2010). C'est dans ce sens que la Guinée et ses partenaires techniques et financiers (PTF), font de l'entrepreneuriat une priorité de leur politique dans la lutte contre les phénomènes sociaux.

Ces dernières années, en Guinée, l'entrepreneuriat est au cœur de l'actualité et des politiques publiques. On le sait, l'entrepreneur fait émerger une idée d'entreprise et son organisation crée de la richesse et de l'emploi, pour lui et les parties prenantes concernées. D'où la place incontournable qu'occupe l'entrepreneuriat dans les sociétés (Cowling et Bygrave, 2003 ; Thurik et Wennekers, 2004 ; Acs, 2006 ; Rapiou, 2010 ; Tobias, Mair et Barbosa-Leiker, 2013).

Toutefois, si l'entrepreneuriat est vu comme une alternative crédible pour la croissance économique d'un pays (Carree et Thurik, 2003 ; Acs, 2006), il n'existe pas de recette miracle prédéfinie pour devenir entrepreneur à succès. La réussite dépend d'un ensemble d'aptitudes et d'attitudes, à ajouter à environnement favorable.

C'est cet état de fait qui nous amène naturellement à nous intéresser de plus près à l'entrepreneuriat et d'y répondre à certaines questions qui, à nos yeux, méritent d'être étudiées dans le contexte guinéen : Pourquoi un tel engouement à l'égard de l'entrepreneuriat ? Pourquoi se focaliser sur ce phénomène ? Qu'en est-il de la création de microentreprises en Guinée ? Quel rôle pour les acteurs de l'accompagnement dans un environnement limité en ressources ?

¹ L'auteur fait, ici, allusion à la dépendance économique des pays en développement et moins avancés, à travers les aides des organisations et institutions internationales, dans le cadre de la lutte contre les phénomènes sociaux, en particulier la pauvreté.

1. Éléments de contexte et de problématique

Compte tenu de la thématique de notre travail de recherche, qui s'intéresse aux porteurs de projets d'auto-emploi/indépendants motivés par la nécessité, les éléments contextuels sont d'une grande importance. Welter (2011) rappelle comment l'étude des contextes historiques, temporels, institutionnels, spatiaux et sociaux permet de mieux comprendre le comportement entrepreneurial et économique. Ainsi, ces éléments contextuels nous permettent de fournir les informations ayant suscité notre intérêt pour ce type d'entrepreneur dans un environnement contraignant (instabilité et contraintes socio-économiques, incertitude, imprévisibilité). Aussi, ils permettent de formuler notre problématique et notre question de recherche.

Dans cette vision, nous nous servons des dernières enquêtes se rapportant, en particulier, à la problématique de l'emploi et du développement socio-économique en Guinée, pour caractériser l'engouement des populations dans l'entrepreneuriat. Ainsi, nous ferons usage des résultats de l'enquête intégrée pour l'évaluation de la pauvreté en Guinée (ELEP, 2012), réalisée par l'INS auprès de 7 632 ménages (4 032 ménages urbains et 3 600 ménages ruraux), de l'enquête spécifique sur l'emploi et le travail décent (ESETD) réalisée par l'Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi (AGUIPE, 2012) auprès de 2 478 ménages individuels dans 19 communes urbaines. Aussi, nous nous intéressons aux différents rapports et études du Fonds Monétaire Internationale (FMI), de la Banque mondiale et du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD), sur la Guinée.

Sur une superficie de 245 857km², la République de Guinée est un pays de l'Afrique de l'Ouest, subdivisé en quatre régions naturelles : la Basse Guinée, la Moyenne Guinée, la Haute Guinée et la Guinée Forestière. Elle partage ses frontières, au nord, avec le Sénégal, au nord-est, avec le Mali, à l'est, avec la Côte d'Ivoire, au sud, avec le Libéria et la Sierra Léone. Elle est limitée à l'ouest par l'océan atlantique, ce qui fait d'elle d'un pays côtier, et au nord-ouest par la Guinée-Bissau.

Avec une population estimée à 12,7 millions d'habitants en 2017², la population guinéenne est caractérisée par la ruralité et la jeunesse de sa population. Avec une moyenne

² <https://www.banquemondiale.org/fr/country/guinea/overview>

d'âge de 22 ans, environ 77% de la population a moins de 35 ans³. Le tableau ci-dessous (tableau 1) récence les principaux indicateurs sociodémographiques et de base du bien-être.

Tableau 1 : Principaux indicateurs sociodémographiques et de base du bien-être

Population en nombre d'habitants	12,7 millions
Femmes	52%
Population en milieu rural	67,7%
Population vivant dans la capitale Conakry	17%
Population de moins de 15 ans	44,3%
Population de 65 ans et plus	4,2%
Taux de croissance démographique (2007-2012)	3,1%
Taux net de scolarisation au primaire	57,8%
Taux net de scolarisation au secondaire	28,8%
Taux d'alphabétisation des adultes	34%
Taux de chômage	5,2%
Taux de chômage en milieu urbain	11,1 %
Taux de sous-emploi	12,8%
Taux de pauvreté	55,2%

Source : Données de l'Enquête légère pour l'évaluation de la pauvreté en Guinée (ELEP, 2012)

Par ailleurs, selon les données du dernier rapport sur le développement humain pour l'année 2019 (PNUD-Guinée, 2020 ; p. 3), la Guinée figure dans le bas du classement (178^e/189 pays et territoires) avec un Indice de Développement Humain (IDH)⁴ de 0,477. En Afrique subsaharienne (ASS), la valeur moyenne, pour la même période, est de 0,547.

Dans le domaine économique, le secteur agricole (grâce à une pluviométrie abondante) et le secteur minier (grâce à la richesse du sous-sol guinéen) sont les principaux contributeurs. Malgré ses potentiels agricoles et miniers (18% et 19% du PIB), son immense réseau hydrographique, les populations restent confrontées à un environnement contraignant. A cela s'ajoutent des tensions sociopolitiques considérables (FMI-Guinée, 2018 ; p. 9), rythmées par une instabilité politique et des mouvements sociaux.

³ Rapport du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en Guinée (PNUAD-Guinée, 2018 ; p. 11) citant le troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH3) effectué du 1^{er} mars au 2 avril 2014 et publié en janvier 2016.

⁴ L'IDH (indice de développement humain) est un indicateur synthétique servant à mesurer les progrès réalisés à long terme dans trois dimensions fondamentales du développement humain : l'espérance de vie à la naissance (la possibilité d'avoir une vie longue et en bonne santé) ; le niveau de scolarisation (calculé à partir du taux d'analphabétisme et de la fréquentation des différents niveaux du système scolaire) et le niveau de vie (calculé à partir du produit national brut – PNB – en prenant en compte la parité du pouvoir d'achat – PPA du pays).

Les données récentes et post-Ebola⁵ sur la situation économique et financière du pays estiment une croissance du PIB à 6,6% en 2016 (FMI-Guinée, 2018 ; p.8). Cependant, **cette croissance n'a que très peu profité aux populations sur le plan socio-économique, notamment l'emploi où les indicateurs sont alarmants, avec un taux de chômage national (5,5%) qui cache de fortes disparités** (tableau 2). Le phénomène du chômage est essentiellement urbain et touche particulièrement les jeunes et de niveau d'études supérieures (AGUIPE, 2012).

Tableau 2 : Répartition de la population au chômage

Population	
En milieu urbain	10%
Conakry (capitale)	64,6%
Autres villes du pays	35,4%
Hommes	58,8%
Tranche d'âge 15-34 ans	72,1%
Tranche d'âge 35-44 ans	13%
Tranche d'âge 45-64 ans	15%
Niveau d'études	
Supérieur ou plus	32,6%
Aucun	26,4%
Professionnel/Technique	11,7%
Lycée	14,5%
Collège	10%
Primaire	4,7%

Source : Enquête spécifique sur l'emploi et le travail décent en Guinée (AGUIPE, 2012)

En ce qui concerne les causes de l'explosion de ce taux de chômage, les rapports et études se rejoignent sur plusieurs points. A l'image des autres pays de l'Afrique francophone (Bouarbat et Ndjaba, 2018)⁶, les défaillances du système éducatif guinéen sont particulièrement citées. La qualité de l'éducation et les méthodes d'enseignement sont jugées inadaptées à l'évolution économique et social du pays (FMI-Guinée, 2013 ; p. 27), et c'est

⁵ Ebola est une épidémie de fièvre hémorragique causée par le virus Ebola, qui a touché la Guinée entre 2014 et 2015.

⁶ Bouarbat et Ndjaba (2018, p.49), indiquent qu'en Afrique Francophone, « les systèmes éducatifs compromettent l'accès des jeunes à un emploi décent ».

moins d'un pourcent des jeunes qui accèdent à des formations de qualité (PNUAD-Guinée, 2018, p. 17).

Par ailleurs, d'autres études évoquent d'autres éléments de causes liés à l'environnement économique, social et politique du pays ou encore les politiques publiques. Pour Kaba (2014, p. 5), « *l'apparition et le développement du phénomène du chômage sont intimement liés aux réformes et crises politico-économiques des dernières années* ». L'auteur ajoute que d'autres facteurs, comme « *la structure et la taille du tissu économique, la pression démographique, la faible réaction de l'Etat face aux crises socioéconomiques conjuguées à certains facteurs exogènes* », ont été sources d'aggravation du phénomène.

Ainsi, face aux difficultés de passage de la formation au marché de l'emploi, les populations, et en particulier les jeunes, se tournent vers l'entrepreneuriat. L'analyse des données de l'ELEP (2012, p. 68) sur l'emploi, montrent que la population en activité est principalement constituée d'indépendants (65,8%) et d'aides familiaux (21,2%), majoritairement dans le milieu informel, contre seulement, 19% d'emplois salariés.

Ainsi, la création de microentreprises est vue comme une voie de survie, malgré le manque de compétences et de capacités « formelles » des populations en matière de gestion d'entreprise, et les difficultés d'accès au financement (Banque Mondiale, 2019 ; Ribbink et Van Melle, 2017). Dans ce sens, ces individus et ménages, qu'ils soient pauvres ou riches, participent à la vie économique et à la création de richesse, à des échelles différentes, dans deux sous-secteurs connus : le secteur formel et le secteur informel.

Il n'existe pas de définition consensuelle attribuée au secteur informel. De manière générale, l'économie informelle est une notion générale, désignant « *toutes les activités économiques de travailleurs et d'unités économiques qui – en droit ou en pratique – ne sont pas couverts ou sont insuffisamment couverts par des dispositions formelles* » (BIT, 2013 ; p. 4)⁷. L'Organisation de Coopération et Développement Économique (OCDE, 2003) parle d'activités « souterraines », « illégales », « informelles », ou encore de « relevant de la production des ménages pour leur propre usage ». Ainsi, dans la littérature, l'économie informelle est souvent associée à plusieurs composantes permettant de la caractériser :

⁷ Cité par le Bureau International du Travail (2017, p. 14) : Entreprises et emplois durables : des entreprises formelles et un travail décent.

« économie/production souterraine », « non observée » ou « cachée », « marché noir », « activités illégales » (Benjamin et Mbaye, 2012 ; OCDE, 2003).

Cependant, comme le soulignent Benjamin et Mbaye (2012, p. 20), « *L'informelle est surtout fonction du type d'organisation que mène l'activité* ». Selon Hugon (2014), les débats sur le phénomène informel ont été mis en évidence et popularisés par le Bureau International du Travail, dans son rapport de 1972 sur le secteur informel au Kenya, afin de pouvoir mieux l'analyser. Il s'agit d'un secteur de l'économie qui permet à un certain groupe d'individus d'échapper aux contraintes de l'économie formelle. Pour Abaté (2018, p. 17) « *le niveau de l'emploi informel résulte de taxes élevées, de la corruption des agents de l'Etat et d'une trop grande ingérence dans le marché libre, ce qui conduit les entrepreneurs à prendre une décision économique rationnelle pour sortir volontairement de l'économie formelle et échapper un temps aux coûts et aux efforts déployés dans l'économie formelle* ».

Largement développé dans les pays en développement, l'économie informelle connaît aussi une certaine ampleur dans les pays émergents et développés, avec des contributions au produit intérieur brut (PIB) des pays non négligeables (Marchesnay, 2003). En Afrique de l'Ouest, elle représente « plus de 80% de toutes les entreprises, 50% de toutes les personnes employées et génère 20% du PIB régional » (Roy et Wheeler (2006, p. 454). Pour les porteurs de projets, évoluer dans ce secteur d'activité, c'est aussi un moyen, du moins dans un début, d'éviter les coûts d'enregistrement et de consacrer leurs petites épargnes aux ressources nécessaires à la réalisation de leur projet. Williams, Martinez-Perez et Kedir (2016), à travers les données d'une enquête de la Banque mondiale auprès des entreprises de 127 pays à faible revenu, ont indiqué que les entreprises qui ont longtemps évolué dans ce secteur, affichent un taux de performance plus élevé que celles qui se sont enregistrées auprès des services compétents de l'Etat. En plus des coûts d'enregistrement, Hernandez (1997) note d'autres avantages de l'informalité, telles que les taxations diverses et autres contraintes supplémentaires (le fardeau de la bureaucratie et la corruption par exemple) qui peuvent représenter un coût pour les jeunes entreprises, notamment dans les pays en développement.

En Guinée, l'économie reste largement dominée par le secteur informel, avec une contribution de 48% du PIB (PNUAD-Guinée ; 2018). Son développement a été influencé par la libéralisation économique de 1984, qui a divisé, d'une certaine manière, les secteurs

économiques et affecter la nature entrepreneuriale et l'entrée des jeunes entreprises dans le marché quant à leur officialisation ou non.

La population active est principalement engagée dans l'économie informelle. Elle crée de microentreprises dans les activités agricoles, mais aussi dans le commerce et l'artisanat. Le milieu rural emploie plus de personnes, avec 76,5% de la population active contre 55,7% en milieu urbain (ELEP, 2012, p.67), compte tenu de leur faible taux en matière de scolarisation.

En termes d'études, notons que les différentes enquêtes touchant à l'environnement entrepreneurial guinéen, ne portent que sur des entreprises formelles et excluent, le plus souvent, le poids du secteur informel. C'est le cas, par exemple, des rapports annuels « Doing Business »⁸ et les « Enquêtes d'Entreprise »⁹ et de la série d'enquêtes du « Dutch Good Growth Funds-DGGF »¹⁰

Sur le plan de la création d'entreprise, le code du travail de la république de Guinée (2014, p.35) en son article 211.2, définit l'entreprise en ces termes : « *On entend par entreprise, toute organisation, quelle que soit sa forme juridique (société, association, syndicat, propriété individuelle), ayant une activité de production, de distribution ou de fourniture de services* ». Dans le code des investissements de la République de Guinée (1995) en son article 2 alinéa 3, le terme « entreprise » désigne « *une entité économique exerçant une activité commerciale, industrielle, minière, agricole ou de service à travers un établissement, une succursale ou société régulière établie en Guinée* ».

En ce qui concerne les différents types d'entreprise (microentreprise, PME, grande entreprise), une typologie (voir tableau 1) est donnée par le programme-cadre pour le soutien au développement du secteur privé (PCSDSP, 1998), suivant les critères ci-dessous :

- L'aspect organisationnel : délégation, relations personnalisées, relations institutionnelles, contrôle limité ou étendu ;
- La notion d'appropriation et de gérance : gérant propriétaire, gérant salarié ;

⁸ Les rapports « Doing Business », publiés tous les ans depuis 2003, évaluent des aspects de la réglementation des affaires qui ont une incidence sur 11 étapes de la vie d'une entreprise, dont l'étape de la création d'entreprise et la recherche de financement/obtention de prêts.

⁹ Les enquêtes d'entreprise (*Entreprise Surveys* en anglais), réalisées par le groupe de la Banque mondiale et ses partenaires, portent sur l'environnement et la performance des entreprises.

¹⁰ Le Dutch Good Growth Fund (DGGF), est une institution du gouvernement Néerlandais créée en 2015, dans le but d'agir sur le plan du financement dans le secteur privé des pays en développement et marchés émergents.

- Le volume d'activités : investissements, chiffre d'affaires, nombre d'employés ;
- La structuration de la gestion : moderne (organisée et structurée), informelle et non structurée, niveau de professionnalisme, etc.

Tableau 3 : Typologie des entreprises guinéennes selon le PCSDSP

Critère	Micro entreprise	Petite et moyenne entreprise (PME)	Grande entreprise
CA (millions de GNF)	Inférieur à 15	15 à 500	Supérieur à 500
Nombre d'employés	1 à 3	30 à 60	Supérieur à 60
Investissement (millions de GN)	Inférieur à 10	10 à 300	Supérieur à 300
Gérance	Propriétaire	Propriétaire ou délégation	Délégation
Organisation	Rudimentaire	Structure modeste	Très bien structurée

Source : Kourouma (2004, p. 4)

Ainsi, au sens de ces critères, **le PCSDSP (1998) considère comme microentreprise, toute entreprise ayant : un chiffre d'affaires inférieur à 15 millions de francs guinéens ; entre 1 et 3 travailleurs permanents ; un niveau d'investissement inférieur à 10 millions de francs guinéens ; une gestion assurée par le propriétaire de l'entreprise et une organisation rudimentaire.**

Nous constatons ainsi que la petite et la moyenne entreprise ne sont pas différemment définies par le législateur guinéen. Il est, si on peut le dire, laissé aux auteurs d'extraire la définition du type d'entreprise qu'ils privilégient dans leurs travaux. Par exemple, Kourouma (2004, p. 5), définit la micro et la petite entreprise en fonction, uniquement¹¹, de l'effectif des travailleurs permanents : *5 au minimum et 49 au maximum pour la petite entreprise, et entre 1 à 4, y compris le/la propriétaire de l'entreprise.*

Dans notre cas, nous nous intéressons aux travailleurs indépendants motivés par la nécessité, souvent propriétaires-dirigeants, qui sont à tous les niveaux de la gestion de leur activité (Marchesnay, 1988 ; Sogbossi Bocco, 2013). **Par conséquent, dans le cadre de cette recherche, est considérée comme microentreprise (en incluant les coopératives et les groupements d'entrepreneurs, qui résultent de l'association de plusieurs indépendants) : « toute entreprise dont l'effectif des travailleurs permanents se résume à la personne de l'entrepreneur, propriétaire et gérant de l'activité ».**

¹¹ Selon l'auteur (Kourouma, 2004), les autres critères (niveau du chiffre d'affaires, du volume de l'investissement, du mode de gérance et d'organisation) retenus pour définir la petite et moyenne entreprise (PME) guinéenne, ne sont pas suffisamment collectés.

Ces très petites entreprises, bien qu'ignorées par le législateur, représentent une part importante dans le secteur privé guinéen et le développement économique et social. Compte tenu de l'environnement contraignant (Doubouya, 2011), comme en témoigne l'accroissement du taux de chômage et l'explosion de la migration vers l'Europe¹², elles contribuent à la lutte contre le chômage, la pauvreté, la stabilité sociale (voire politique) et constituent un véritable vecteur de croissance. Comme dans la plupart des économies à faibles revenus, les microentreprises sont source de création de richesse et d'emplois décents (Haïdara, 2015), et représentent un terrain idéal pour les ménages pour investir leurs petites épargnes. En Guinée, les résultats de l'ELEP (2012) montrent que 69,1% de la population (âgée de 15 ans ou plus) participent à l'économie du pays à travers des activités marchandes.

L'auto-emploi, majoritairement dans l'économie informelle, est une forme de résilience. Elle représente une ressource de revenus importante, et semble être, face aux contraintes, motivé par la nécessité (Cowling et Bygrave, 2003 ; Serviere, 2010). Ce désir de sortir du chômage et de trouver un revenu pour les besoins personnels et familiaux, impacte positivement les motivations personnelles (Doubouya, 2011) de ces micro-entrepreneurs.

La forte participation des travailleurs « indépendants et aides familiaux » à l'économie guinéenne, comme en témoignent les résultats de l'ELEP 2012, n'est pas fortuite. Cette dynamique entrepreneuriale résulte de plusieurs facteurs déterminants comme la libéralisation économique, la faible réglementation du marché et les contraintes socio-économiques auxquelles sont confrontées les populations (Doubouya, 2011). C'est la forme d'emploi qui prévaut dans le paysage du marché du travail guinéen, en guise de réponse aux difficultés d'accès à un premier emploi.

Dans ces milieux contraignants (contexte socioéconomique difficile), l'auto-emploi (travail indépendant ou encore le travail familial) constitue un mode de survie ou une échappatoire à la pauvreté (Serviere, 2010) pour ces populations exclues. En Afrique, selon le rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2019 ; p. 30), « *de nombreuses personnes n'ont d'autre choix que d'accepter des emplois informels de mauvaise qualité* ».

¹² En 2018, la Guinée a occupé le deuxième rang derrière l'Afghanistan, avec 8 433 demandes de demandes d'asile enregistrées, dont 5 227 mesures de protection, ce qui hisse le pays au premier rang dans la catégorie des mineurs non accompagnés. https://www.lemonde.fr/international/article/2019/04/08/la-guinee-conakry-se-hisse-en-tete-des-flux-migratoires_5447199_3210.html

(insécurité, bas salaires, absence de protection sociale) pour subvenir à leurs besoins fondamentaux et échapper à la pauvreté [...] ».

Dans un pays comme la Guinée, où les services sociaux de base sont pratiquement absents (PNUD-Guinée, 2018), le travail indépendant contribuerait à mieux faire face aux besoins primaires insatisfaits. La dernière enquête sur l'emploi et le travail décent (ESETD) de 2012 réalisée par l'Agence Guinéenne pour la Promotion de l'Emploi (AGUIPE), confirme globalement la tendance du chômage, qu'elle estime à 10% de la population active urbaine. On note une forte concentration des chômeurs dans la capitale Conakry (64,5%) contre 34,5% dans le reste des villes du pays (ESETD, 2012 ; p. 144). La répartition selon la tranche d'âge montre que 45% des chômeurs urbains ont entre 25 et 34 ans et 27% sont âgés de 15 à 24 ans.

La problématique du marché du travail et la pauvreté, en plus du contexte socioéconomique difficile, dans une certaine mesure, ont un lien avec la dynamique entrepreneuriale par nécessité en Guinée. Bien que l'acte entrepreneurial relève parfois de sources de motivations différentes (Giacomin et al, 2016), dans ces conditions, on peut affirmer la pratique d'un entrepreneuriat « forcé » (Serviere, 2010), « contraint » (Giacomin, Janssen, Guyot et Lohest, 2010), ou encore de tradition (Bayad, El Fenne et Ferry, 2016) qui se positionne comme une réponse aux situations précaires des populations. Des travaux scientifiques, comme Reynolds, Camp, Bygrave, Autio et Hay (2001), confirment cet état de fait. Par ailleurs, certains auteurs, comme Giacomin et al. (2007) et Couteret (2010), ne lient pas automatiquement l'inactivité professionnelle à la volonté de tenter l'aventure entrepreneuriale.

En dehors du contexte économique, les contextes socioculturel et politique influencent aussi directement les choix des populations vers l'esprit d'entreprise. D'autres facteurs, comme les valeurs sociétales (perception et de l'entrepreneuriat, statut social, réglementation du marché, croyances religieuses, etc.), les attributs individuels (genre, âge, compétences perçues, perception du risque, niveau d'étude, etc.) et l'impact de l'entrepreneuriat perçu par les populations (auto-emploi, lutte contre la pauvreté), peuvent être source de motivation entrepreneuriale (Bosma et Kelley, 2019, p. 15). Par exemple, en Guinée, Diakité (2004, p. 252) identifie « la masculinité, les statuts et liens familiaux, le niveau d'instruction, les réseaux, le maraboutisme, la baraka, les revenus des familles et des individus, le mode de financement traditionnel, le degré d'individualisme ou de collectivisme », comme principaux facteurs

socioculturels affectant la vocation entrepreneuriale des populations guinéennes, pour le cas des ethnies peuls et soussou.

On constate alors des perceptions de la création d'entreprise particulièrement culturelles, familiales, mais aussi issues de la facilitation d'entrée dans le marché informel. La « tradition du business » semble se développer et se transmettre d'une génération à l'autre, compte tenu de ce que peut procurer la création d'entreprise dans un tel environnement.

Par ailleurs, nous pensons que le système éducatif, l'employabilité des populations et la situation économique des ménages, ont une incidence sur les motivations et décisions entrepreneuriales des individus, qui peuvent à leur tour influencer leur activité entrepreneuriale.

Dans le domaine de l'éducation, selon les données de l'annuaire statistique de 2017 (INS, 2019, p. 137), le taux d'alphabétisation est passé de 34% en 2012 à 32% en 2014 parmi la population de référence (15 ans et plus). Il varie selon le milieu de résidence, avec seulement 20,2% en milieu rural contre 58,9% en milieu urbain et reste inférieur à la moyenne des pays de l'Afrique sub-saharienne, qui est estimé à 62% (ELEP, 2012, p. 50). Pour l'ensemble du pays, les taux bruts de scolarisation (TBS) au primaire et au secondaire ont évolué, respectivement de 84,5% et 37,9% en 2015/2016 à 90% et 37,5% en 2016/2017 (INS, 2017).

Cependant, le système éducatif n'est pas à mesure de favoriser l'employabilité des jeunes diplômés et participer au développement économique. Principalement généraliste et vieillissant, le rapport du FMI-Guinée sur la stratégie de réduction de la pauvreté (2013, p. 27) dénonce la qualité de l'éducation et les méthodes d'enseignement inadaptées à l'évolution économique et social du pays.

Sur le plan professionnel et technique, **le plan cadre 2018-2022 du Programme des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD-Guinée, 2018, p. 17), indique que moins d'un pourcent des jeunes accède à des formations de qualité. Cette situation alarmante est l'une des principales causes de la crise de l'emploi et de la croissance du chômage.**

Ainsi, les populations guinéennes, particulièrement les jeunes diplômés et les femmes, en réaction aux contraintes qui pèsent sur eux (problématique d'emploi, situation de précarité,

marginalisation et exclusion sociale, etc.), sont poussés vers l'esprit d'entreprise. Entreprendre pour survivre devient une voie de survie et un passage obligatoire, voire l'ultime possibilité pour s'en sortir (Serviere, 2010). Dans ces conditions, il est difficile pour ces individus de se conformer à la législation et au respect des obligations en matière de création d'entreprise, privilégiant donc le secteur informel. Il leur permet de saisir librement des opportunités dans un marché non réglementé (Williams et al., 2016).

Dans ce contexte, l'entrepreneuriat porte alors sur la création de très petites unités productives et marchandes, dans différents domaines d'activité, afin de pouvoir satisfaire des besoins fondamentaux physiologiques (au sens de Maslow, 1943)¹³. Majoritairement dans le secteur informel, le commerce est la principale activité exercée par ces travailleurs indépendants, comme le confirme l'OCDE (2008) dans son rapport Afrique de l'Ouest 2007-2008 sur l'économie informelle.

A travers ces situations de création d'entreprises, il apparaît une forme d'entrepreneuriat contraint, subit ou encore fondé sur le besoin et la nécessité (Giacomin et al., 2010 ; Serviere, 2010). On parle d'entrepreneuriat de nécessité. Un type d'entrepreneuriat distinct de l'entrepreneuriat par opportunité, impliquant « *des personnes qui choisissent de se lancer dans l'esprit d'entreprise pour exploiter des opportunités commerciales perçues* » (Acs, 2006, p. 99), ou « *la découverte d'un business rentable et en tirer profit et le désir d'indépendance* » (Reynolds, Bygrave, Autio, Cox et Hay, 2002). Cette distinction proposée par Reynolds et al. (2001), dans le rapport du consortium *Global Entrepreneurship Monitor*¹⁴ (GEM), est la première référence de l'entrepreneuriat de nécessité. Ils définissent le concept d'entrepreneuriat de nécessité en référence aux « *individus qui participent à l'activité entrepreneuriale parce qu'ils n'avaient pas de meilleurs choix de travail* » (Reynolds et al., 2001, p. 8). Il consiste à démarrer une affaire parce que vous y avez été poussé à le faire (Acs, 2006, p. 99) afin d'acquérir des revenus juste assez pour subvenir à vos besoins, parce que les possibilités d'emploi sont absentes ou insatisfaisantes (Bhola, Verheul, Thurik et Grilo, 2006 ; p. 3) et se

¹³ Maslow (1943) hiérarchise les besoins des individus en cinq niveaux, de façon pyramidale, de la base (niveau inférieurs ou besoins primaires) au sommet (niveaux supérieurs ou besoins secondaires) : nécessités physiologique (nourriture, eau, vêtements, logement), sécurité (soins et protection), appartenance/amour, estime et réalisation de soi.

¹⁴ Le **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** est un programme de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat, qui porte sur l'évaluation annuelle du niveau national de l'activité entrepreneuriale dans une grande variété de pays (54 pays développés et non développés en 2019). Il étudie la relation entre l'esprit d'entreprise et le développement économique national, à travers les attitudes envers l'entrepreneuriat, les activités de démarrage et les activités commerciales établies, et les aspirations des entrepreneurs pour leurs entreprises. C'est la plus importante enquête internationale en matière d'entrepreneuriat, disposant d'une masse de données empiriques collectées dans le domaine. La Guinée n'y a pas encore participé.

réinsérer dans la société. Nous reviendrons plus en détail sur le concept d'entrepreneuriat de nécessité dans le chapitre I de ce texte.

En dépit des avantages que procure la création d'entreprise (OCDE, 2001 ; 2002), particulièrement en milieu contraint, les microentreprises d'auto-emploi, majoritairement dans l'économie informelle (Benjamin et Mbaye, 2012 ; Williams et al., 2016) manquent de pérennité. En Guinée, leur faible exploitation les prive de revenus stables et décents (PNUAD-Guinée, 2018-2022, p. 17).

Ces propriétaires-dirigeants, en plus de manquer de protection sociale (PNUD-Guinée, 2018), sont fragiles et vulnérables du fait de leurs différents parcours difficiles et traumatisants. Nakara et Fayolle (2012, p. 235) parlent de certaines caractéristiques distinctives dans le domaine de l'entrepreneuriat de nécessité, comme le chômage de longue durée, la précarité, l'isolement, le manque de réseaux professionnels, personnels ou sociaux, le manque d'estime de soi, qui sont conséquemment des contraintes majeures dans la poursuite d'un projet d'entreprise. A ces difficultés importantes, il faut ajouter les insuffisances en matière de compétences entrepreneuriales managériales et technico-fonctionnelles (au sens de Laviolette et Loué, 2006), les difficultés d'accès au financement (au sens de Fauré, 1992), d'accès au capital humain (au sens de Becker, 1964)¹⁵, à la technologie et autres ressources importantes, qui peuvent facilement conduire à l'échec.

En Guinée, l'accès au financement des ménages et des entreprises est faible. Selon l'étude de la Banque mondiale (2019), sur *l'emploi, la productivité et l'inclusion des jeunes*, « seulement 6,2% ont accès à un compte bancaire, et les comptes *mobile money* représentent 1,2% de la population ». Pour Ribbink et Van Melle (2017, p. 6)¹⁶ ces difficultés représentent l'un des problèmes majeurs entravant la croissance des PME (petite et moyenne entreprise) et PMI (petite et moyenne industrie) en général, et en particulier des très petites entreprises.

Les résultats de l'enquête « Entreprise Surveys » sur l'environnement entrepreneurial guinéen (2016)¹⁷, auprès de 150 entreprises, montrent une insuffisance des marchés financiers

¹⁵ Gary Becker, dans son ouvrage *Human Capital* de 1964, développe la théorie du capital humain qu'il définit comme « *l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc.* », et place l'humain au cœur de l'économie.

¹⁶ Etude du Dutch Good Growth Fund – DGGF (2017) en Guinée

¹⁷ L'enquête couvre les petites et moyennes entreprises dont le nombre d'employés est compris entre 5 et 19 (pour les petites entreprises), entre 20 et 99 (pour les moyennes entreprises) et entre 100 et plus (pour les grandes entreprises). Les très petites entreprises/microentreprises/entreprises indépendantes (1 employé permanent, le propriétaire-dirigeant) ne sont pas éligibles.

dans la facilitation du financement des projets. Elle évalue la proportion des investissements financés en interne à 95,4% pour les petites entreprises et à 89% pour les moyennes entreprise, contre 2,6% pour les petites entreprises et 1,3% pour les moyennes entreprises financées par les banques. Ces données, pour le reste des pays de l’Afrique Subsaharienne, sont estimées à de 69% pour les financements informels et 9% par les banques traditionnelles. En termes de climat des affaires, les rapports Doing Business 2017, 2018 et 2019 ont classé la Guinée, respectivement, 163^e/190, 153^e/190 et 152^e/190. Des enquêtes qui viennent confirmer le manque de développement en termes d’inclusion financière dans le pays.

Cette inefficacité des marchés financiers (Doubouya, 2011, 2005), justifie l’orientation de la plupart des entrepreneurs vers d’autres formes de financement formels (institutions de microfinance), et informelles (prêts familiaux, tontines et autres relations primaires). Toutefois, les institutions de microfinance (IMF), à l’origine considérées comme une nouvelle solution alternative de financement pour les populations exclues du système formel (Bruton, Khavul, Siegel et Wright, 2015), manquent de visibilité. De nos jours, il est difficile de discerner le rôle effectif des IMF, entre outil de solidarité et de lutte contre l’exclusion financière pour les uns, et développement d’une nouvelle forme de business profitable pour les autres (Servet, 2005), avec exigences d’accès au crédit élevées (présentation de garanties et remboursement du crédit).

Par ailleurs, parmi les autres formes de financement informel, il y a par exemple la tontine (Essombe Edimo ; 1998 ; Nkakleu, 2009). **Dans le contexte africain, le phénomène tontinier¹⁸, véritable banque à l’africaine et institution de solidarité, est vu comme l’une des principales offres parmi les services financiers informels.** Selon Essombe Edimo (1998, p. 872), *« c’est avec simplicité que la tontine répond tout à la fois aux besoins des agents économiques à revenus modestes et à ceux de la performance financière »*. **Cette pratique informelle d’épargne (et de crédit), favorise la solidarité financière et l’entraide sociale des populations défavorisées. Elle représente un instrument financier important dans la conduite des projets entrepreneuriaux dans les économies à faibles revenus.**

¹⁸ Selon Nkakleu (2009 ; 121), Le mot « tontine » proviendrait du nom de son inventeur, un banquier italien Lorenzo Tonti qui initia le principe en 1653. Les « tontines », essentiellement des produits financiers, sont « *des associations rotatives d’épargne et de crédit et plus généralement des associations de personnes qui font de versements réguliers, en nature ou en argent, et dont le total est distribué à tour de rôle aux membres de l’association* » (Nkakleu, 2009 ; p. 122). Dans les sociétés africaines, elles jouent le rôle de banque de proximité, en tant que moyen d’épargne et de financement de projets divers et variés. Il s’agit d’une banque d’épargne à l’africaine, dont le principe de fonctionnement repose sur la confiance mutuelle et la proximité géographique.

Par ailleurs, parmi les obstacles entravant le développement des activités entrepreneuriales en Guinée, il y a « l'instabilité politique », qui gangrène l'environnement socio-économique. Elle a été choisie à 38% comme principal obstacle, sur les dix principaux obstacles (voir annexe 4), liés à l'environnement des entreprises (Entreprise Surveys-Guinée, 2016). Ce taux est estimé à 5% dans les pays subsahariens.

Malgré les multiples opérations concédées à la création d'entreprise et l'auto-emploi en Guinée, la réalité du phénomène est tout autre. Les résultats et l'impact des projets créés restent trop faibles, notamment en matière d'emploi et de lutte contre la pauvreté. Ainsi, la précarité des microentreprises par nécessité et les insuffisances des résultats par rapport aux défis sociaux, d'une part, et la multiplication des dispositifs (nationaux et internationaux) et des structures d'accompagnement, d'autre part, constituent un paradoxe quant au développement du phénomène entrepreneurial.

Constater donc que les entrepreneurs contraints ont des insuffisances et des besoins en matière de création et de gestion d'entreprise, d'un côté, et qu'il existe des experts et professionnels de l'accompagnement, interpelle. C'est ce paradoxe qui nous a amené à nous intéresser à l'accompagnement entrepreneurial.

La recherche de l'amélioration de l'efficacité des opérations d'aide aux projets d'auto-emploi et de dynamisme durable de ces derniers, peut être abordée de plusieurs manières. Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi de nous intéresser aux promoteurs de microentreprises d'auto-emploi par nécessité (au sens de Reynolds et al., 2001) et aux variables associées au phénomène de l'accompagnement entrepreneurial

Dans le processus de création d'entreprise, l'accompagnement se définit dans un sens relationnel, comme le fait de se joindre à quelqu'un pour lui faciliter les choses et faire un bout de chemin ensemble. « *Il s'agit d'un processus qui consiste à « faire passer » une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne des décisions* », souligne Léger-Jarniou (2008, p. 74). C'est un engagement vers le faire ensemble. En règle générale, il s'agit d'offrir un soutien en termes de compétences et d'autres conseils professionnels connexes, de l'accompagnateur à l'accompagné. En termes de compétences, selon Chandler et Jansen (1992) dans une enquête auprès de 134 dirigeants de petites et moyennes entreprises, l'entrepreneur doit posséder trois principaux types de compétences en matière de gestion d'entreprise :

entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles. Ainsi, le « coaching », le « tutorat », le « conseil », le « mentoring », le « counselling », la « mise en réseau », « l'assistance en matière de finance et de services administratifs », le « compagnonnage » ou encore le « sponsoring », entrent dans le champ sémantique de l'accompagnement (Paul, 2002 ; Bayad, Gallais, Marlin et Schmitt, 2010).

Le terme « accompagnement » peut recouvrir plusieurs sens dans de nombreux domaines et milieux, tels que la cuisine (la garniture pour accompagner un mets), l'éducation (accompagnement scolaire), la santé (accompagnement thérapeutique, soins palliatifs, fin de vie), etc. La notion d'accompagnement est très présente en entrepreneuriat, en particulier pour assurer la survie et le développement des petites entreprises créées, compte tenu des insuffisances en matière de compétences et de ressources que connaissent les créateurs et dirigeants de jeunes entreprises, avant et après le démarrage de l'activité (Nkakleu et al., 2010). Les pratiques d'accompagnement porte en grande partie sur la création d'entreprise *ex-nihilo*, et dans certains cas sur de jeunes entreprises pour un renforcement des capacités entrepreneuriales ou pour un appui financier.

Le champ de l'entrepreneuriat, à lui seul, regroupe différentes formes d'accompagnement, faisant de l'accompagnement un système, avec différentes facettes plus spécifiques les unes des autres (Paul, 2002). Cela est dû, en grande partie, aux nombreux besoins d'accompagnement qu'expriment les entrepreneurs, particulièrement les novices en phase de lancement, qui manquent de compétences entrepreneuriales et de ressources. **L'accompagnement est finalement un terme générique englobant différentes logiques et postures d'accompagnement que peut emprunter l'accompagnant au profit de l'accompagné.** Pour Kokou Dokou (2001), l'accompagnement « *s'inscrit dans un processus d'apprentissage individualisé de l'entrepreneuriat* ». **Il permettrait de développer les compétences de l'accompagné et in fine le rendre autonome, en comblant ses insuffisances en matière de capacités et de stratégies entrepreneuriales dans la gestion des entreprises.**

De façon plus globale, Messeghem et al. (2014, p. 20) apportent une définition à 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, ...) ».

D'une part, **il peut s'agir d'un accompagnement dit formel, où les organisations d'aides à la création d'entreprise ont pour mission principale de fournir un ensemble de ressources nécessaires à la création et au développement d'une entreprise.** Elles peuvent être à **but non lucratif**, quand elles sont créées par les pouvoirs publics ou liées à des organismes publics en tant que moteur de développement socio-économique ; à **but lucratif**, quand elles ont un caractère privé et sont établies par des investisseurs ; ou **hybrides**, quand elles résultent d'un partenariat public-privé (Allen et McCluskey, 1990)¹⁹. Pour Hackett et Dilts (2004), les organismes à but non lucratif pourraient représenter le meilleur modèle, non seulement pour ses coûts fixes, mais aussi pour sa rationalité d'un point de vue politique.

D'autre part, **on parle d'un accompagnement de nature informelle, lorsque les services d'aides aux entreprises sont fournis en dehors des structures/professionnels dédiés à cette mission.** Dans le contexte africain, ces intervenants informels sont particulièrement présents. Nkakleu, Biboum, Yamb, Tidjani, Ndiaye et Diop (2010, p. 3), soulignent, en plus des structures formelles, la prégnance des « *structures informelles d'accompagnement tels les réseaux sociaux informels de proximité culturelle, linguistique ou ethnique (famille, amis, tontines, etc.)* ». Il s'agit d'intervenants issus des liens primaires et secondaires, du réseau social de proximité, culturel ou ethnique. On parle aussi « d'accompagnement non professionnel » (Léger-Jarniou, 2008).

En Guinée, ces dernières années, une multitude d'acteurs (institutions, organisations et agences de développement internationales, associations, confédérations, coopératives, etc.) publics comme privés, fournissent des efforts pour répondre aux besoins des porteurs de projet et soutenir l'esprit d'entreprise. Ainsi, diverses opérations sont réalisées, afin de faciliter la transformation d'idées d'activités génératrices de revenus en entreprises viables, et de limiter l'important taux d'échec de ces dernières.

L'industrie guinéenne de l'accompagnement est essentiellement composée de trois intervenants : **les structures d'accompagnement**, qui agissent en grande majorité sur le capital

¹⁹ Cité par Hackett et Dilts (2004)

humain ; **les bailleurs de fonds/acteurs financiers**, qui agissent sur le capital financier afin de combler les insuffisances en matière de financement auxquelles sont exposés les projets créés et leurs promoteurs ; et **les promoteurs/entrepreneurs** actifs, qui se noient dans les difficultés et qui expriment une infinité de besoins en accompagnement (au sens de Couteret, 2010 ; Nakara et Fayolle, 2012).

Les travaux sur l'accompagnement des projets créés dans la « contrainte » restent peu explorés dans le champ de l'entrepreneuriat, et particulièrement absents dans les environnements non-occidentaux, notamment dans les pays en développement, comme c'est dans notre cas. Ce n'est pas pour autant que l'accompagnement devrait être quantitatif en multipliant les structures d'accompagnement, mais « **bien plus, l'accompagnement serait davantage qualitatif** », soulignent Nkakleu, Biboum, Badiang, Yamb, Tidjani, Diop, Simen, et Ndiaye (2013).

A la différence des pays de l'OCDE, le marché de l'accompagnement en Guinée, comme dans la plupart des pays en développement, comprend une plus large diversité d'intervenants (ou de structures) professionnels « dédiés » ou « non dédiés » à la promotion et le développement de l'esprit d'entreprise (au sens de Kamdem et Ikellé, 2011). En plus des structures formelles d'accompagnement, d'autres acteurs délivrent des services dans l'écosystème entrepreneurial guinéen à travers différents programmes²⁰ et projets de coopération bilatérale et multilatérale, dans lesquels concourent différents organismes : des services de certaines ambassades (Italie, Allemagne, Belgique, France, Etats-Unis, etc.) ; des agences de coopération et de développement internationale et ONG (l'agence de coopération internationale-GIZ, l'agence de développement belge-ENABEL, l'agence des Etats-Unis pour le développement international-USAID, le Centre de Commerce International-CCI, l'agence française de développement-AFD, etc.) ; des organismes internationaux et financiers (l'Union Européenne, la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le Développement, la Banque Africaine de Développement, etc.), des opérateurs économiques nationaux (la Compagnie des Bauxites de Guinée, le groupe Total par exemple) ; d'institutions gouvernementales (les ministères de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes - de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et du Travail – du Commerce) ; l'Agence de Promotion des Investissements Privée en Guinée-APIP, le Fonds National pour

²⁰ Nous reviendrons plus en détail sur les programmes/projets et acteurs en faveur de la promotion et du développement de l'esprit d'entreprise en Guinée dans la présentation des incubateurs/pépinières d'entreprises, dans la première partie de ces travaux.

l'Insertion des Jeunes-FONIJ, le programme Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes en Guinée-BOCEJ, etc.

Dans la littérature anglo-saxonne, les auteurs utilisent de manière générale les termes « **incubator** » et « **incubation** » pour désigner, respectivement, les incubateurs et les processus d'accompagnement (Albert et Gaynor, 2001 ; Hackett et Dilts, 2004 ; Peter et al., 2004). Dans la littérature francophone, nous retrouvons les termes « **structures d'accompagnement** » (Nkakleu et al., 2010), « **structures d'appui** » ou encore « **pépinières d'entreprises** » (Berger-Douce, 2001), pour désigner, de façon générale, toutes les structures offrant un soutien dans l'écosystème entrepreneurial. C'est pourquoi, dans la suite de ce texte, nous ferons usage du terme de « **structures d'accompagnement** » pour désigner tous ces types de structures offrant des services d'aides aux porteurs de projets/entrepreneurs et ainsi éviter toutes confusions. A noter que tous ces types de structures d'accompagnement ont pour objectif « *d'augmenter les chances de survie de l'entreprise accompagnée au cours de ses premières années de formation ou d'apprentissage* » (Allen et Rahman, 1985).

2. Objectif de la recherche

Le contexte guinéen est réputé favorable à l'entrepreneuriat et fascine depuis toujours les populations. Cet engouement pour l'esprit d'entreprise s'explique, comme nous l'avons montré, en plus du contexte socio-économique difficile, par la faiblesse du marché du travail²¹ et la diversité des secteurs d'activité, comme l'agriculture qui représente 80% des emplois (BAfD, 2018). A ces raisons, s'ajoute un regain d'intérêt dans les dispositifs nationaux et internationaux, à l'égard de l'entrepreneuriat, à travers une multitude d'aides à la création d'entreprise, notamment par la multiplication des structures d'accompagnement.

Bien que les autorités publiques et les organisations de développement international mobilisent autant d'énergie dans la promotion de l'esprit d'entreprise, ce qui retient notre attention, c'est le manque de pérennité des projets d'auto-emploi créés. **Ainsi, l'objectif de notre recherche est d'explorer, observer et comprendre les processus d'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs actifs par nécessité, afin d'examiner leur impact. L'objectif sous-jacent étant de s'intéresser à l'entrepreneuriat de nécessité, un secteur**

²¹ L'enquête nationale sur les aspirations des populations guinéennes, réalisée par l'Institut National de la Statistique (INS, 2012, p. 62), montre que les difficultés d'accès à l'emploi sont fortement liées au faible développement du secteur privé, avec 25,5% des répondants et le non recrutement dans la fonction publique avec 21,7%. D'autres raisons seraient liées à la corruption (17,6%), au favoritisme (17,6%), le népotisme dans l'accès à l'emploi (17,4%) et la faible qualification et l'inadéquation de la formation aux besoins du marché de l'emploi.

largement développé à cause des contraintes de chômage et de pauvreté, mais « stigmatisé » et manquant d'intérêt scientifique, particulièrement dans le contexte guinéen.

Sur le plan scientifique, des travaux antérieurs (Diakité, 2004 ; Kourouma, 2004 ; Doumbouya, 2011) ont porté sur la question de l'écosystème entrepreneurial guinéen, la plupart dans un cadre généraliste. Cependant, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux structures d'accompagnement et à l'impact des programmes et des projets d'accompagnement, qui plus est en ce qui concerne l'entrepreneuriat de nécessité. Pourtant, ce dernier représente une identité culturelle dans le pays, par sa fonction de solution aux problématiques d'emploi que connaissent les populations, notamment les jeunes et les femmes. Pour nous, il était temps de s'intéresser à ce phénomène qui ne cesse de se développer et qui représente des enjeux socio-économiques importants.

3. Théories et concepts mobilisés

Eu égard du contexte contraignant et incertain de notre zone d'étude et la particularité des porteurs de projet/entrepreneurs, nous avons recouru à des théories alternatives de l'entrepreneuriat (Archer, Baker et Mauer, 2009 ; Fisher, 2012), qui nous paraissent adaptées au concept « d'entrepreneuriat de nécessité » et du contexte de recherche. Il s'agit des théories de *l'effectuation* (Saravathy, 2001 ; 2005 ; 2008) et du *bricolage-social* (Baker et Nelson, 2005 ; Di Doménico et al, 2010), qui nous permettent de mieux saisir le contexte et les spécificités de création de microentreprise.

Plusieurs raisons nous ont conduits à mobiliser de telles théories. D'abord, elles résultent de notre démarche méthodologique « *abductive* ». En effet, **dans une voie exploratoire, nous menons une étude qualitative, dans une perspective compréhensive-interprétativiste**, où nous lions théories existantes et connaissances empiriques. Dans ce sens, la première enquête terrain (deux vagues d'entretiens ont été réalisées) et les premières observations ont permis d'identifier des pratiques entrepreneuriales particulièrement proches de celles décrites par « *l'effectuation* » et le « *bricolage* ». Il s'agit de l'entrepreneuriat tel qu'il fait en Guinée, eu égard des multiples situations des microentreprises en milieu contraint,

incertain et limité en ressources. D'où leur mobilisation dans notre revue de littérature, puis leur introduction dans la deuxième enquête terrain.

Aussi, ces théories offrent un cadre d'accompagnement adapté aux environnements caractérisés par une rareté de ressources, aux idées d'entreprises par nécessité et aux moyens dont disposent les porteurs de projet/entrepreneurs. Ceci afin de leur offrir ce dont ils ont besoin pour surmonter les obstacles et limiter les défaillances (Read, Song et Smit, 2009). Ce sont des démarches qui étendent les possibilités en termes de vision entrepreneuriale.

Ces deux théories présentent donc de fortes compatibilités avec l'entrepreneuriat de nécessité (Téssier-Dargent, 2015), notamment en phase de création. Compte tenu de leurs avantages certains dans le processus entrepreneurial, ante et post-crédation, qui plus est dans des milieux limités en ressources, il nous a paru relativement intéressant d'intégrer et d'interroger le caractère « effectual » et la dimension du bricolage dans un tel environnement.

4. Intérêt de la recherche et résumé de la problématique

L'objectif ici est de mettre en évidence l'intérêt scientifique de notre recherche. Nous nous intéressons à une thématique de l'entrepreneuriat, **le phénomène de l'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs actifs par nécessité en milieu difficile, en l'occurrence la Guinée, un pays classé parmi les Pays Moins Avancés (PMA)**²². Il s'agit d'un phénomène entrepreneurial particulièrement absent des études scientifiques dans de tels contextes. Cette insuffisance théorique est un de nos principaux constats. Ainsi, nous montrons **les limites méthodologiques, théoriques et notamment empiriques des recherches antérieures dans le domaine de l'entrepreneuriat de nécessité et de l'accompagnement entrepreneurial**, qui nous ont conduit aux éléments de problématique dans le contexte guinéen.

Sur **le plan méthodologique**, la majorité des travaux sur l'entrepreneuriat de nécessité sont menés dans des pays émergents ou des contextes occidentaux (Serviere, 2010) avec, le plus souvent, des données issues des rapports annuels du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Bien qu'il soit une importante enquête internationale en matière d'entrepreneuriat et

²² Les PMA, au nombre de 47 en 2019 dont 33 en Afrique, sont une catégorie de pays regroupant les pays souffrant d'un grand manque de développement socio-économique avec des indices de développement humains très faibles. La liste des PMA prend en compte trois critères : **le revenu par habitant ; le capital humain et la vulnérabilité économique**. La Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), qui publie la liste tous les 3 ans, classe la Guinée parmi les PMA (classement 2019) <https://unctad.org/fr/press-material/qui-sont-les-pays-les-moins-avances-0>

disposant d'une masse de données empiriques, le GEM n'étudie pas qualitativement ce type d'entrepreneuriat, encore moins dans les économies sous-développées (Eijdenberg et Masurel, 2013 ; Tessier Dargent, 2015). En effet, pour étudier les motivations entrepreneuriales dans la phase de création et de démarrage, le GEM n'adresse aux répondants qu'une simple question fermée : « *Êtes-vous impliqué dans l'entrepreneuriat pour profiter d'une opportunité commerciale ou parce que vous n'avez pas de meilleurs choix de travail ?* Ainsi, il ne prend pas en compte le contexte de création, à savoir l'environnement socio-économique et les contraintes auxquelles sont exposées les populations. Ce qui ne permet pas d'étudier la complexité du phénomène entrepreneurial par nécessité, notamment dans les économies sous-développées.

Sur le **plan théorique**, les travaux caractérisent, le plus souvent, les entrepreneurs par nécessité par un faible niveau d'éducation, des compétences entrepreneuriales moins élevées, par un capital social faible, ou encore par un manque d'expérience (Block et Sandner, 2009 ; Nakara et Fayol, 2012 ; Poschke, 2013 ; Block, Kohn, Miller et Ulrich, 2014). Or, dans certains environnements, comme la Guinée, les créateurs par nécessité peuvent avoir un niveau d'éducation universitaire, des compétences et des expériences entrepreneuriales significatives, ou encore un véritable capital social, mais être handicapés par des facteurs exogènes contraignants (faiblesse du marché du travail, absence de filet de sécurité, besoins primaires psychologiques et de sécurité non satisfaits, rareté des ressources, par exemple). Ils sont motivés par une nécessité de survie, contrairement aux entrepreneurs par nécessité dans les économies développées (au sens de Carsrud et Brannback, 2011). Une autre insuffisance théorique relevée porte sur la théorie de « l'effectuation » (Sarasvathy, 2001, 2005, 2008). Cette théorie, particulièrement pertinente dans le contexte africain, est très rarement étudiée dans les contextes de rareté de ressources comme dans les PMA. Or, elle est la définition même de l'entrepreneuriat tel qu'il est pratiqué dans la majorité des cas dans ce type d'environnement.

Dans ce sens, et sur le **plan empirique**, Naudé (2010) souligne la nécessité de réaliser des recherches en entrepreneuriat dans ces environnements difficiles, afin de prendre en compte les éléments contextuels. Sur le plan des motivations entrepreneuriales dans la phase de création et de démarrage d'entreprise (Carsrud et Brannback, 2011), Eijdenberg et Masurel (2013) ont souligné que les recherches antérieures « *ne fournissent que des études limitées sur l'entrepreneuriat dans les contextes non occidentaux* », encore moins celui des Pays Moins Avancés (PMA). Or, la prise en compte des conditions de créations d'entreprise peut être

significative dans la compréhension du phénomène entrepreneurial dans ces environnements (Roy et Wheeler, 2006). Ainsi, dans une perspective d'accompagnement de ce type de promoteur et d'entreprises, peu ordinaires, très peu d'études ont été menées. Les travaux scientifiques réalisés sur cette thématique (Couteret, 2010 ; Nakara et Fayolle, 2012 ; Dupont, Fadil et Khelil, 2016), sont basés sur des contextes occidentaux. Ce qui implique qu'ils ne s'appliquent pas nécessairement au contexte entrepreneurial des pays en développement et moins avancés, compte tenu des caractéristiques spécifiques environnementales de ces derniers.

En effet, dans les contextes contraignants, comme dans notre cas, les promoteurs de microentreprises sont motivés par une question de survie. En plus de la faiblesse du marché du travail, les populations sont exposées à un environnement contraignant en tout genre (Doubouya, 2011). Ainsi, notre travail de recherche tente de combler ce déséquilibre des études sur l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité dans les pays occidentaux et les économies sous-développées.

Ainsi, dans le cadre de ce travail de recherche, notre but est d'apporter, principalement, **une contribution managériale dans la réflexion des programmes et processus d'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs actifs par nécessité en milieux difficiles**, tels que les PMA. Dans ce sens, nous proposons aux acteurs de l'accompagnement, support du développement économique et social, un modèle d'accompagnement de ce type d'entrepreneur dans un tel contexte. Le modèle alternatif que nous proposons prend en compte les spécificités socio-économiques (la rareté des ressources, la culture entrepreneuriale, la place significative du capital social, les compétences/savoir-faire autochtones, etc.) de notre zone de recherche et des facteurs externes influençant le processus entrepreneurial.

5. Choix de la zone d'étude et résumé de la problématique

Globalement, en Guinée et ces dernières années, les structures d'accompagnement ont acquis une importance significative auprès des agences internationales de développement, en tant qu'acteurs favorisant et encourageant la promotion et l'essor de nouvelles entreprises. Vu le rôle qu'elles jouent dans l'esprit d'entreprise et l'essor qu'elles ont connu, ces structures occupent une place stratégique dans le développement de l'écosystème entrepreneurial guinéen et méritent qu'on s'intéresse à elles.

Par ailleurs, les programmes de promotion et opérations d'aide à la création d'entreprise initiés par l'Etat et ses partenaires au développement, n'arrivent pas à atteindre les effets escomptés, notamment en termes de lutte contre le chômage. Les populations, et particulièrement les jeunes, restent confrontées à un environnement contraignant. Selon le plan cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement en Guinée 2018 – 2020 (PNUAD-Guinée, 2018, p. 7), l'explosion du chômage chez les jeunes (de 15 à 34 ans) ne cesse d'évoluer, avec 72% des chômeurs.

Nous avons eu pour zone d'étude, la région de la Basse Guinée, qui compte 4,6 millions habitants sur une population totale de 12,7 millions (Institut National de la Statistique - INS, 2019). Ce qui fait d'elle la plus grande région du pays, grâce à la capitale Conakry (plus de 1,7 million d'habitants) qu'elle abrite. Elle est dotée d'une grande diversité de secteurs d'activité riches et variés, notamment l'agriculture et les cultures maraichères, principales pourvoyeuses d'emplois dans cette région. Grâce à son ouverture à l'océan, elle dispose de 300 km de façade maritime avec un domaine océanique de 43 000 km², 120 ports débarcadères sur le littoral et occupe le troisième rang national dans le secteur de l'élevage (Atlas Infographique de la Guinée maritime ; 2002). La place des multiples environnements en Basse Guinée, offre à la région d'immenses opportunités de création de richesse. En plus de la région exclusive de Conakry (et ses 5 communes), la Basse Guinée compte deux autres grandes capitales régionales (Boké et Kindia) qui bénéficient d'une panoplie de services d'accompagnement déployés par le gouvernement et ses partenaires techniques et financiers (PTF), pour impulser le développement local à travers l'entrepreneuriat.

Sur le plan du financement et de l'accompagnement des projets d'auto-emploi, on note une forte implantation des institutions de microfinance (IMF). Selon les données de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance en Guinée (APIM-G), la région dispose de 34% de la couverture globale (dont 7% pour la zone exclusive de Conakry), contre 26% en Moyenne Guinée, 22% en Haute Guinée et 18% pour la Guinée forestière.

Eu égard de toutes ses potentialités économiques, environnementales et humaines, la Basse Guinée semble être la région la mieux prédisposée au développement économique. Cependant, en dépit de la richesse des secteurs d'activité, des divers soutiens apportés, les activités créées sont insuffisamment productives et rémunératrices pour lutter efficacement contre l'explosion du chômage. Les projets d'auto-employés connaissent un phénomène de

« précarité », voire sont en situation d'échec. Ces différents éléments, constituant à nos yeux une singularité peu ordinaire, sont la raison pour laquelle nous avons choisi, la Basse Guinée comme zone d'étude.

Ainsi, l'urgence de s'intéresser à l'entrepreneuriat de nécessité dans des contextes non-occidentaux (Eijdenberg et Masurel, 2013) et de le conduire vers le développement, d'une part et les recommandations d'auteurs comme Valéau (2006), Couteret (2010), Tossier Dargent (2015) sur l'intérêt d'observer les programmes d'accompagnement des entrepreneurs par nécessité, d'autre part, nous animent dans la réalisation de ces travaux. Nous résumons notre problématique comme suit :

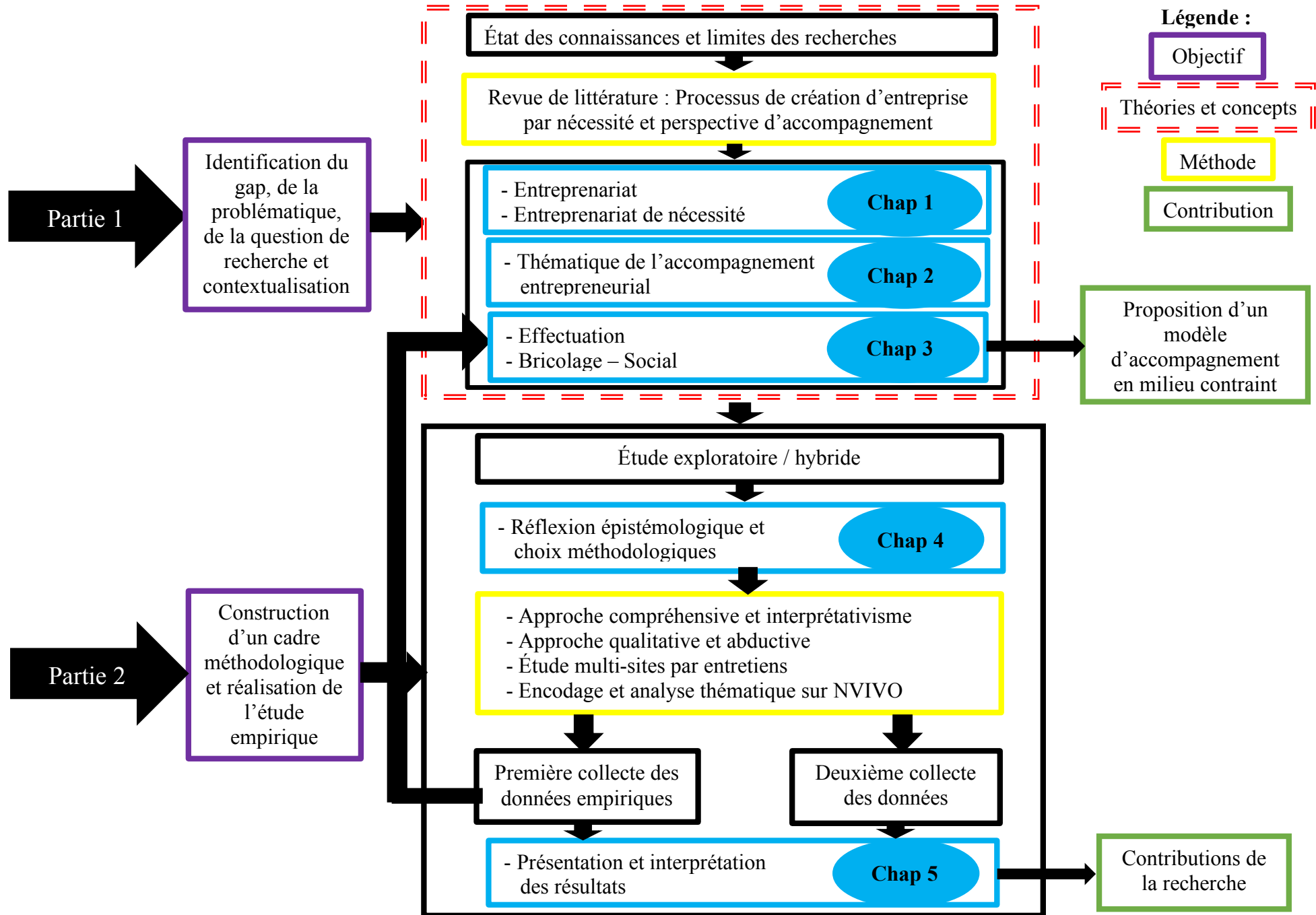
Pourquoi, avec un tel potentiel environnemental, humain et financier, les projets d'auto-emploi par nécessité dans la région de la Basse Guinée sont-ils en situation d'échec et de précarité ?

Pour identifier les raisons de cette situation et apporter des réponses à notre problématique de recherche, notre question de recherche s'articule autour de l'influence des processus d'accompagnement.

Comment les processus d'accompagnement des porteurs de projet d'auto-emploi, peuvent-ils limiter les défaillances des microentreprises créées et influencer leur maintien et leur développement dans un environnement contraignant ?

Nous résumons la structuration et le cheminement de notre recherche à travers le schéma ci-dessous, qui reprend les moyens utilisés pour apporter des réponses à notre question de recherche. Dans le milieu de la recherche, on parle de « **design de la recherche** » ou encore « **d'architecture de la recherche** ». C'est « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* » (Royer et Zarlowski, 2014 ; p. 169).

Schéma 1 : Architecture de la thèse



PARTIE 1 : DES ENJEUX PRATIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT EN MILIEU CONTRAINT AUX OPERATIONS D'AIDES DANS L'ESPRIT D'ENTREPRISE

En Guinée comme dans la plupart des pays en développement, des acteurs locaux, supports du développement économique et social, agissent pour soutenir les populations qui sont confrontées à des phénomènes sociaux complexes, notamment le chômage et la pauvreté. En réponse directe à ces phénomènes, l'entrepreneuriat est vu comme un moyen alternatif de réalisation important pour le développement économique et social des territoires (OCDE, 2002 ; Boudarbat et Ndjaba, 2017).

C'est pourquoi les décideurs politiques guinéens multiplient les actions et les encouragements dans l'esprit d'entreprise (au sens de Rapiiau, 2010), à travers différents programmes et projets favorisant l'insertion socio-professionnelle des populations impactées. Il s'agit là, compte tenu de la problématique de l'emploi (Banque mondiale, 2019), de « créer des créateurs de richesse et d'emploi ». En pratique, d'importantes structures d'accompagnement, formelles et informelles, jouant le rôle de facilitateurs (Nkakleu et al., 2010), agissent pour renforcer les capacités entrepreneuriales des promoteurs et propriétaires-dirigeants (au sens de Chandler et Jansen, 1992).

Ces acteurs, supports du développement local, tentent d'apporter des solutions plus rapides aux problèmes auxquels sont confrontés les projets d'entreprise, en leur favorisant un environnement propice au développement. Cela pour faciliter la transformation des idées d'entreprises en organisations viables et de limiter l'important taux d'échec des projets.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi de nous intéresser aux processus d'accompagnement des promoteurs de micro-projets d'auto-emploi par nécessité, pour mieux comprendre les variables associées à ce phénomène dans le contexte difficile guinéen. Un tel angle d'étude répond, d'une part, à la recommandation de William Gartner (1988), en ce qui concerne l'observation des comportements entrepreneuriaux dans l'impulsion d'organisations, et d'autre part, au besoin de mener des études dans cette thématique dans des environnements

non-occidentaux, comme les pays moins avancés (Eijdenberg et Masurel, 2013 ; Tessier Dargent, 2015).

Nous rappelons que notre objectif est d'examiner et de comprendre les processus d'accompagnement des porteurs de projets d'auto-emploi dans un environnement contraignant. Autrement dit, nous nous intéressons aux opérations, programmes et dispositifs portant sur l'aide à la création d'entreprise et leur impact dans le développement des projets créés.

Cette première partie est structurée en quatre chapitres. En se focalisant sur la création d'entreprise, nous abordons, dans un premier temps, le champ de l'entrepreneuriat et mettons en évidence les facteurs motivant la création d'entreprise, avec le concept d'entrepreneuriat de nécessité (**chapitre I**). Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à la thématique de l'accompagnement entrepreneurial et les structures d'accompagnement, dans une vision globale (**chapitre II**). Dans un troisième temps, nous présentons deux concepts alternatifs dans le champ de l'entrepreneuriat (l'effectuation et le bricolage), particulièrement compatibles avec la création d'entreprise par nécessité en milieux contraints (**chapitre III**).

Chapitre I : L'Entrepreneuriat

On ne saurait travailler sur l'entrepreneuriat sans y envisager, de voir ce que renferme ce thème. Le principal acteur, l'entrepreneur, souvent adulé et pris pour un « héros » des temps modernes, fait émerger une idée d'entreprise et son organisation crée de la richesse et de l'emploi pour lui et éventuellement pour son environnement local. D'où la place incontournable qu'occupe la création d'entreprise dans nos sociétés. Son champ d'activité est, de nos jours, particulièrement courtisé par un ensemble d'acteurs, publics comme privés, pour les enjeux socio-économiques qu'il représente pour les populations.

Dans le cadre de ces travaux, nous nous focalisons sur la création d'entreprise *ex nihilo* (création de nouvelles entreprises). Ceci, pas pour ignorer ou délaisser gratuitement les autres formes de création d'entreprise, comme le « repreneuriat »²³ ou « l'intrapreneuriat »²⁴, mais parce qu'elles n'existent pas, ou du moins très peu pratiquée dans l'écosystème entrepreneurial guinéen.

En parlant d'entrepreneuriat, de création de richesse ou de valeur, de créativité, d'esprit d'entreprise, de petites et moyennes entreprises (PME), de très petites entreprises (TPE) ou encore de microentreprises, d'innovation, à quoi faisons-nous allusion ? Comment ce phénomène a-t-il été expliqué dans le milieu scientifique ? Comment le définit-on ?

Pour apporter des réponses à ces questions, dans ce premier chapitre, nous ferons une lecture de l'entrepreneuriat à travers ses différentes approches **(I-1)**, son caractère interdisciplinaire et la divergence d'éléments de définition qu'a connu ce champ **(I-2)**. Ensuite, nous présenterons l'entrepreneuriat de nécessité **(I-3)**, une forme d'entrepreneuriat majoritairement présente dans les pays en développement et moins avancés, comme la Guinée.

I-1. L'entrepreneuriat lu par les approches qui ont marqué son évolution

L'entrepreneuriat est un champ de recherche très vaste, et en perpétuelle évolution. Il a été caractérisé par de multiples travaux de recherche tant sur le plan théorique que pratique (Janssen et Surlemont, 2016). Des productions de connaissances qui solidifient, d'une certaine

²³ Entrepreneuriat portant sur la reprise d'une entreprise déjà existante

²⁴ Entrepreneuriat portant sur la création d'une entreprise au sein d'une entreprise, par un salarié

manière, ce « champ ou domaine de recherche »²⁵, et le font avancer dans les sciences de gestion.

La notion d'entrepreneuriat a été initiée par Cantillon (1755)²⁶, dans son essai intitulé « *Essay on the Nature of Trade in General* », en présentant sa conception de ce champ et de la fonction de l'entrepreneur. Les recherches dans le champ de l'entrepreneuriat ont par la suite connu plusieurs époques. Selon Filion (1997), l'entrepreneuriat a d'abord été expliqué par les économistes, qui associent l'entrepreneur à l'innovation, puis par les « behavioristes »²⁷, qui décrivent l'entrepreneur à travers ses caractéristiques créatives et intuitives, et enfin par la quasi-totalité des disciplines des sciences humaines, en particulier la gestion.

Au cours du temps, les recherches se sont développées autour de plusieurs approches et définitions qui ont animé le débat entre les chercheurs (Fayolle, 2002 ; Kizaba, 2006). Un manque de consensus, que l'on pourrait qualifier « d'opposition » entre les chercheurs, autour du phénomène entrepreneurial. Par exemple, Paturel (2007) parle d'un débat stérile dans lequel chacun défend sa position plutôt que le champ de l'entrepreneuriat. Kizaba (2006), souligne qu'il « *n'existe aucun cadre théorique commun qui puisse synthétiser les différents points de vue* ».

En effet, dans sa fondation et son évolution, le champ de l'entrepreneuriat a connu plusieurs approches, courants de pensées ou paradigmes²⁸ (Fayolle et Verstraete, 2005) au cours du temps. Pour Fayolle (2002), les recherches en entrepreneuriat ont principalement concerné quatre questions : « qui est l'entrepreneur ? », « que fait-il ? », « pourquoi le fait-il ? » et « comment le fait-il ? ».

D'une manière extensive, Paturel (2007) revient sur ces éléments fondateurs du champ de l'entrepreneuriat, et récence sept approches caractéristiques résumant une bonne partie de la recherche en entrepreneuriat :

²⁵ Verstraete (2002, p. 87) définit le champ de recherche par « *l'ensemble des objets, des notions et des concepts étudiés par une communauté de chercheurs regroupés pour élaborer des connaissances savantes à propos de cet ensemble, au travers de revues, colloques, symposium qui y sont dédiés* », et le domaine de recherche par « *l'ensemble pouvant contenir tout ou partie de plusieurs de champ* ».

²⁶ Cité par Filion (1997 ; p. 132)

²⁷ Dans ce vocabulaire de « behavioriste », Filion (1997 ; p. 135) regroupe les spécialités du comportement humain et inclus les psychologues, psychanalystes ou encore les sociologues.

²⁸ « Un paradigme est une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs qui, au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme. Par construction théorique, on peut, dans un premier temps, entendre : concept, modèle, théorie ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou notion » (Fayolle et Verstaete, 2005 ; p.33)

L'approche par les traits : Pour les tenants de cette approche, l'objectif était de définir les caractéristiques individuelles, psychologiques des entrepreneurs, leurs motivations, leurs aspirations, etc. Autrement dit, à coller à l'entrepreneur un profil type afin de pouvoir l'identifier à travers un ensemble de caractéristiques définies. L'intérêt des recherches a été de répondre à la question « Qui ? », et reposaient sur le caractère inné de l'entrepreneur, lequel aurait un sixième sens (Fayolle, 2002). Pour Paturel (2007, p. 32), « *l'entrepreneur n'a pas à priori des caractéristiques que l'on ne retrouverait que chez lui* ».

L'approche par les faits : Elle porte sur les comportements de l'individu entrepreneur et ses caractéristiques créatives. Dans ce courant, les auteurs ont tenté d'analyser le « comportement humain »²⁹, pour mieux comprendre celui de l'entrepreneur. Les auteurs cherchent, ici, à expliquer l'entrepreneuriat ou le succès entrepreneurial en étudiant le comportement des créateurs.

L'approche par l'impulsion d'une organisation : L'article majeur de Gartner : « *Who Is an Entrepreneur ? Is the Wrong Question* » (1988) a renouvelé la vision de l'entrepreneuriat sous l'angle du processus comportemental dans l'impulsion d'une organisation. Dans cette approche, la question fondamentale à laquelle s'intéressent (désormais) les auteurs est celle du « Comment ? ». Ils expliquent et décrivent l'entrepreneuriat par ce que font les entrepreneurs, leurs actions, plutôt que par les traits individuels.

Bien que cette approche, dite « behavioriste », ait gagné du terrain dans le champ de l'entrepreneuriat, elle comporte tout de même des critiques. Certains auteurs (Fayolle, 2002 ; Paturel, 2007) remettent en question son originalité et son apport dans le champ de l'entrepreneuriat. L'impulsion d'une organisation est une évidence : « *comment ne pas impulser une organisation lorsqu'on se met à son compte ?* », souligne Paturel (2007, p. 33).

L'approche par les opportunités : Cette approche est basée, en règle générale, sur la notion la découverte d'entreprise. Dans ce paradigme, les recherches engagées prônent l'idée selon laquelle les opportunités entrepreneuriales sont dans la nature dans l'attente d'être découvertes, par opposition à la construction d'entreprise. Une posture qui nécessite de disposer

²⁹ Selon Filion (1997), les premiers travaux sur le comportement humain, concernant les entrepreneurs ont été lancés en 1961 par David McClelland, à travers sa théorie sur le « besoin de réalisation », associant ce besoin au succès entrepreneurial. Pour McClelland (1961), « les entrepreneurs sont des individus qui ont un besoin élevé d'accomplissement, une forte confiance en eux, une capacité à résoudre, seuls, des problèmes et qui s'orientent vers des situations caractérisées par des risques modérés et un retour rapide du résultat de leurs actions ».

de certaines capacités cognitives réservées à une certaine « élite » (Shane et Venkataraman, 2000).

Pour notre part, **nous soutenons, comme Alvarez et Barney (2007), l'idée selon laquelle les opportunités entrepreneuriales peuvent aussi être construites. Elles ne sont pas réservées à une poignée de personnes, mais à la portée de tous (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Silberzahn, 2014).**

L'approche par les processus : Elle porte sur le déroulement des différentes opérations, de l'intention de créer au démarrage et la poursuite de l'activité. De nombreux auteurs (comme Hernandez, 1999 ; Schmitt et Bayad, 2008) s'inscrivent dans ce postulat, et définissent le phénomène entrepreneurial par « l'acte d'entreprendre », et mettent en évidence le rôle joué par l'individu promoteur/entrepreneur, ou encore l'équipe entrepreneuriale (incluant les accompagnateurs dans le cas d'un accompagnement).

La lecture de l'entrepreneuriat par les processus de création d'entreprise, présente un triple intérêt : comprendre **le déroulement de la création d'entreprise** tout en gardant **une attention sur l'individu-créateur et son contexte de création ou l'environnement**. Bruyat (1993) parle d'un couple « individu/création de valeur »³⁰. Pour Bruyat et Julien (2001), l'environnement (les facteurs externes autour la création d'entreprise) du créateur est aussi à prendre en compte, car il influence d'une manière ou d'une autre la création de valeur. Nous pouvons rajouter **les professionnels de l'accompagnement**, un autre acteur majeur du processus entrepreneurial, dont la mission est d'encadrer l'individu créateur en lui offrant diverses opérations d'appui et d'aides (Paul, 2002).

L'approche par l'innovation : Elle renvoie au marché des nouveautés et implique les nouvelles connaissances, les nouveaux procédés, les nouvelles méthodes de production, d'organisation ou d'approvisionnement, permettant de créer de nouveaux marchés (Paturel, 2007, p.35). L'innovation entrepreneuriale est un moteur de développement économique et social dans un environnement donné. On peut notamment citer l'exemple de la Grameen Bank, fondée par le Prix Nobel de la paix 2005, économiste et entrepreneur Mohammed Yunus, dans

³⁰ Bruyat (1993, p. 57) matérialise ce couple comme suit : d'une part, « l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur ... Il en est l'acteur principal. [...] Et d'autre part, La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par son rapport à lui. Elle occupe une part prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social, ...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes, ...).

le secteur bancaire bangladais, qui a permis aux populations pauvres et exclues du système financier traditionnel d'accéder au crédit.

L'approche par la création de valeur nouvelle ou l'économie de gaspillage de valeur : La création d'une organisation émergente s'apparente, d'une certaine manière, à de la création de valeur. Pour Fayolle (2002, p. 12), « *l'organisation émergente ne correspond pas nécessairement à une création d'organisation, mais plutôt, à une organisation nouvelle, issue, dans certains cas, de l'évolution d'une organisation existante* ». Pour Paturel (2007), il serait réducteur d'associer la création d'entreprise seulement à la création de valeur nouvelle/ex nihilo. Elle est fonction de la situation dans laquelle l'on se trouve.

Pour résumer, les chercheurs ont d'abord décrit et expliqué le phénomène entrepreneurial en s'intéressant au profil scientifique d'un potentiel entrepreneur. Par la suite, les recherches ont été réorientées vers les actions de l'entrepreneur. Ainsi, il n'est pas aisé d'apporter une définition couvrant toutes les disciplines de ce champ. Dans la prochaine section, nous présenterons les définitions de l'entrepreneuriat, dans un champ divers et varié.

I-2. Définition de l'entrepreneuriat dans un champ multidisciplinaire

Compte tenu des différentes approches présentées précédemment, définir l'entrepreneuriat relèverait d'un défi. Ce domaine, au cours de son évolution, a fait l'objet d'une large variété de définitions qui n'ont cependant pas été partagées par tous (Filion, 1997 ; Kizaba, 2006).

Par exemple, Starnawska (2008, p. 222)³¹ souligne que « *l'entrepreneuriat signifie différentes choses pour différentes personnes* ». Pour Stevenson et Jarillo (1990) l'entrepreneuriat est « *le processus par lequel les individus, seuls ou au sein des organisations, recherchent des opportunités sans égard aux ressources qu'ils contrôlent actuellement* ». Pour Kirzner (1997), l'entrepreneuriat est « *un mécanisme par lequel les inefficacités temporelles et spatiales d'une économie sont découvertes et atténuées* ». Pour Shane et Venkataraman (2000), il s'agit « *d'un processus par lequel les opportunités créent des bien futurs, et les services sont découverts, évalués et exploités* ».

³¹ Cité par Williams et Williams (2014)

Dans le dictionnaire, *Le Larousse* n'apporte qu'une simple définition de l'entrepreneuriat : « l'activité, la fonction de l'entrepreneur ». Le mot « entrepreneuriat » (ou *entreprenariat*) serait emprunté à la langue anglaise à partir du mot « *entrepreneurship* »³². Le terme *entrepreneuriat* répondrait donc, au sens étymologique du terme, à la qualité, la fonction, les capacités de l'individu entrepreneur. Dans ce sens, Filion (1997 ; p. 151) définit l'entrepreneur comme « *une personne qui imagine, développe et réalise ses visions* ». Une réalisation dont le mobile de l'entrepreneur réside dans le « changement » (Boutillier, 2009).

Fayolle et Verstraete (2005) identifient les liaisons déclinées par les chercheurs dans leurs différentes définitions, et proposent une classification en quatre paradigmes³³.

- 1- **Le paradigme de l'opportunité d'affaires** : L'entrepreneur est ici vu comme un agent économique capable de déceler les opportunités d'affaires dans son environnement.
- 2- **Le paradigme de la création d'une organisation** : Il définit l'entrepreneuriat comme un phénomène conduisant à l'impulsion ou la création d'une organisation par un ou plusieurs individus (Gartner, 1990 ; Hernandez, 2008 ; Fayolle et Verstraete, 2009).
- 3- **Le paradigme de la création de valeur** : Il définit l'entrepreneuriat comme un processus conduisant à la création de valeur (emplois ou tout changement plus moins intense) pour une zone géographique donnée (Bruyat, 1993 ; Bruyat et Julien, 2001). Elle peut être « nouvelle ou non », car l'expression « création de valeur nouvelle », n'est pas suffisamment générique pour définir l'entrepreneuriat (Paturel, 2011).
- 4- **Le paradigme de l'innovation** : L'entrepreneuriat est ici associé à l'innovation³⁴, à la valeur ajoutée qu'apporte toute amélioration au bien-être de l'entrepreneur et des parties prenantes directement concernées.

³² Selon Marchesnay (2009 ; p. 14), par rapport à la signification sous-entendue du suffixe « ship » (« orat » en français), la bonne traduction française eût été « *entreprenorat* », en référence à la fonction ou aux responsabilités des individus dans la réalisation de leur activité (docteur/doctorat, tuteur/tutorat, professeur/professorat par exemple). La traduction française « *d'entrepreneurship* » en « *entrepreneuriat/entreprenariat* » ne s'est imposée que progressivement et tardivement, notamment dans les officines et instances plus officielles.

³³ « Un paradigme est une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs qui, au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme. Par construction théorique, on peut, dans un premier temps, entendre : concept, modèle, théorie ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou notion » (Fayolle et Verstraete, 2005 ; p.33)

³⁴ L'innovation peut concerner de nouveaux produits ou services, de nouvelles sources de matières premières ou de procédés, de nouvelles méthodes de production et de transport, de distribution ou de vente, ou, plus encore de nouveaux marchés, de nouvelles organisations, etc.

Le manque de consensus sur une définition partagée, par tous les spécialistes en entrepreneuriat (Kizaba, 2006), est loin de faire avancer ce champ de recherche qui est le nôtre. Ainsi, pour tenir compte de tous ces facteurs (création individuelle ou collective, création ex nihilo ou reprise d'une organisation, création de valeur plus ou moins nouvelle, utilité de la création dans le marché, ...), Paturel (2011, p. 16) insiste sur le besoin d'actualiser la définition de l'entrepreneuriat et avance que :

« L'entrepreneuriat est à la base d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise, par une personne physique seule ou par une équipe qui subit un changement plus ou moins intense dans sa vie, selon un processus qui génère une valeur ».

Dans le cadre de cette thèse, nous retiendrons la définition de l'entrepreneuriat proposée par Verstraete et Fayolle (2005, p. 45), que nous estimons plus complète :

« Initiative portée par un individu (ou plusieurs s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse ».

I-2-1. Modélisation des processus de création d'entreprise

En entrepreneuriat, différentes variables entrent en jeu dans la définition de l'acte entrepreneurial et de son évolution (survie, développement, réussite, précarité ou échec). Dans ce sens, la nécessité de prendre en compte le processus entrepreneurial, avancé par Gartner (1985), tient encore sa place dans la compréhension de la dimension processuelle de la création (ou la reprise) d'une entreprise, mais aussi dans le concept d'accompagnement.

Ainsi, dans une quête de compréhension du processus d'accompagnement des promoteurs de microprojets (entrepreneurs actifs) motivés par la nécessité en milieu contraint, nous reprenons ci-dessous, quelques modèles de création d'entreprise, qui nous semblent plus adaptés à notre contexte de recherche.

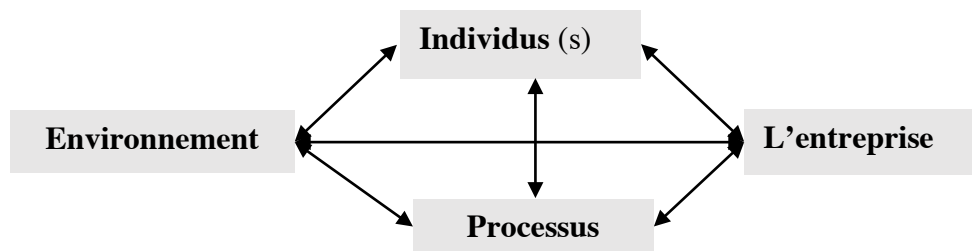
❖ Le modèle de création d'entreprise de Gartner (1985)

Dans sa conception du phénomène entrepreneurial, dès 1985, William B. Gartner recommande à la communauté scientifique de prendre en compte le processus entrepreneurial, et non les caractéristiques de l'individu entrepreneur.

Ainsi, dans son analyse, Gartner (1985) décrit le cadre de la création d'entreprise ex-nihilo à travers une combinaison de quatre dimensions principales :

- Le ou les individus impliqués dans le démarrage de la nouvelle organisation ;
- L'entreprise/l'organisation créée par les actions de/des individu(s) impliqué(s) ;
- Le processus et les actions qui ont permis à l'individu de créer son entreprise.
- L'environnement/le contexte et ses caractéristiques qui influencent la création.

Schéma 2 : Le modèle du phénomène entrepreneurial et ses principales composantes



Source : Adapté de Gartner (1985, p. 698)

Dans cette conceptualisation, Gartner (1985) met en évidence l'importance de chacune de ces quatre dimensions, et les interactions entre les variables de celles-ci.

❖ Le modèle de création d'entreprise de Bruyat et Julien (2001)

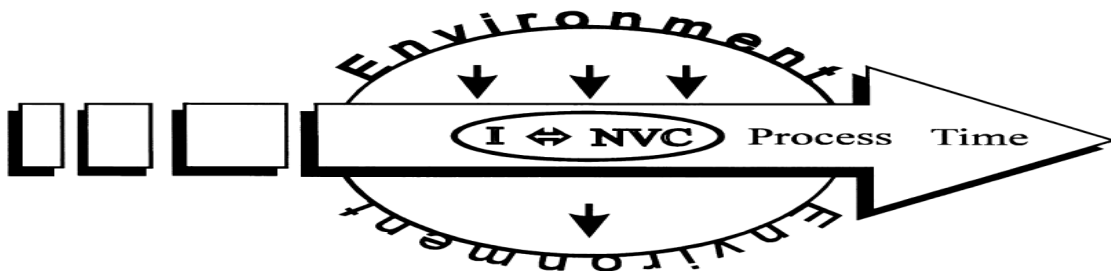
Pour Bruyat et Julien (2001), en se basant sur les travaux de Gartner (1990) et de Bruyat (1993)³⁵, le phénomène entrepreneurial doit reposer sur les interactions entre l'individu et son environnement dans un processus de changement dans le temps. Ainsi, leur modèle définit le phénomène entrepreneurial, comme « *une dialogique entre la création de valeur individuelle et nouvelle, dans un processus continu et dans un environnement doté de caractéristiques spécifiques* ».

³⁵ Bruyat (1993), décrit dans sa thèse qui est une référence dans le domaine de la création d'entreprise ex-nihilo, sa conception de l'entrepreneuriat. Selon l'auteur, l'acte entrepreneurial repose sur les relations existantes entre un sujet (le porteur de projet/créateur) et le résultat de ses actions (la création d'une entreprise nouvelle), résumées par la relation dialogique individu/création d'une entreprise nouvelle.

Dans la construction de leur modèle, Bruyat et Julien (2001) montrent que l'entrepreneur est un individu créatif, qui est capable d'apprendre et d'influencer son environnement, et non pas simplement une machine automatisée dans l'attente de découvrir et de capter les opportunités offertes par son environnement. Les auteurs définissent le processus de création d'entreprise par un certain nombre d'idées de base :

- La reconnaissance de l'individu comme « élément clé » du processus entrepreneurial ;
- L'affirmation selon laquelle l'individu n'est pas uniquement stimulé par l'environnement, mais a aussi une certaine liberté d'action sur celui-ci, ses opportunités comme ses contraintes ;
- La conviction que les ressources de l'environnement peuvent jouer un rôle de facilitateur ou de stimulation ;
- Le facteur temps qui influence le processus de changement.

Schéma 3 : Le processus entrepreneurial dans le temps et dans l'environnement de création



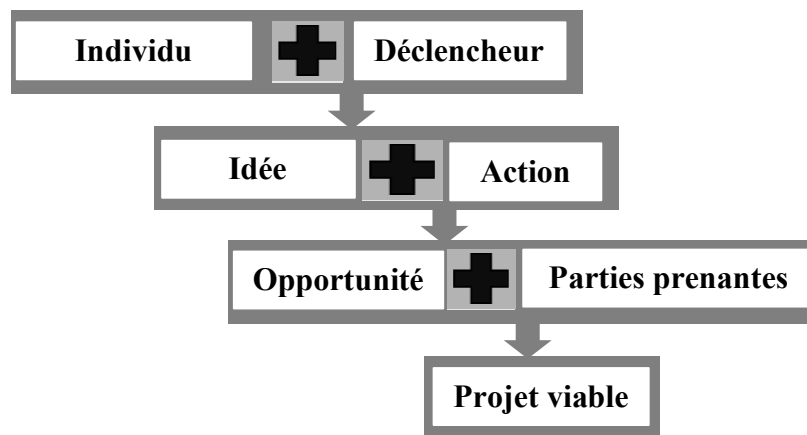
Source : Bruyat et Julien (2001 ; 170)

❖ Le modèle « effectual » de Sarasvathy (2001)

Le modèle effectual a été conceptualisé par Sarasvathy (2001), et privilégie l'action et le partenariat pour mettre en pratique les idées d'affaires. Il est particulièrement pertinent en milieu incertain et dépourvu de ressources. Il décrit le phénomène entrepreneurial comme un cycle à itérations successives dont **le point de départ est les moyens dont dispose le porteur de projet**. Ce dernier, en fonction de ses moyens, se fixe des objectifs et co-construit, chemin faisant, son projet avec les parties prenantes, lui permettant d'acquérir de nouvelles ressources et ainsi, de définir de nouveaux buts avec comme leitmotiv, d'investir ce qu'ils sont prêts à perdre.

Le modèle « effectual », à l'inverse de la logique classique et prédictive dans la gestion d'un projet de création d'entreprise, met alors l'accent sur les rôles que peuvent jouer le pragmatisme (l'action) et l'aspect social (engagement des parties prenantes) dans l'environnement de création, pour rendre le projet viable (distinct d'un projet dit rentable).

Schéma 4 : Création d'opportunité et viabilité des projets



Source : Adapté de Silberzahn (2014, p. 56)

En Guinée, compte tenu de l'environnement contraignant en tout genre (Doumbouya, 2011), la majorité des porteurs de projet recourent intuitivement et spontanément aux principes de ce modèle. D'où nous estimons que ce modèle serait potentiellement utile pour les professionnels de l'accompagnement (valoriser les moyens disponibles et soutenir les pratiques entrepreneuriales locales des promoteurs/entrepreneurs), notamment dans les milieux contraignants.

❖ Le modèle du Lean Startup (Rise, 2015)³⁶

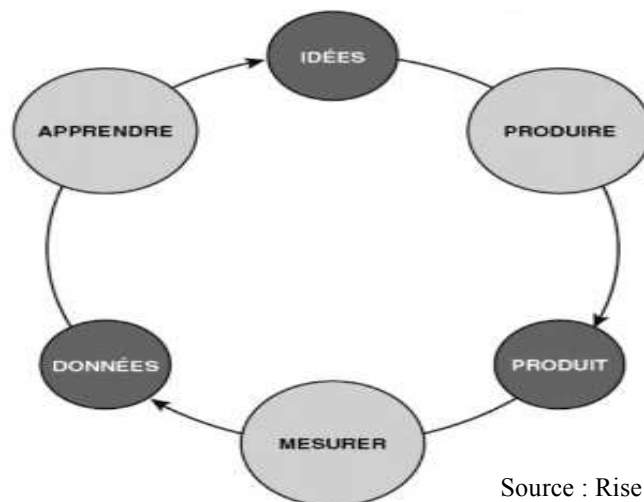
Le « *Lean Startup* », comme « *l'effectuation* », se définit comme une stratégie de management portant sur le démarrage d'une nouvelle idée d'affaires ou le lancement d'un produit de l'entreprise. Développé par Eric Rise (2015), **la méthodologie « Lean startup » est un ensemble d'actions dont le but est d'aider les entrepreneurs à minimiser les taux d'échec et à accroître leurs chances de développer leur activité.** Le concept est basé sur la méthodologie du « *customer development* » (développement par le client), développé par Steve Blank au milieu des années 1990.

³⁶ Rise (2015) : « *Lean Startup : Adoptez l'innovation continue* » ; Edition française (par Marianne Bouvier, Magali Guenette et Catherine Sobecki) de l'ouvrage original paru en 2011 : *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.

Ce modèle repose sur l'apprentissage rapide, à partir d'un prototype rudimentaire, ici appelé « **Produit Minimum Viable** » (PMV – de l'anglais *minimum viable product - MVP*) dans le jargon « Lean Startup ». Il est au cœur de la dynamique d'apprentissage prônée par cette approche. Ce qui permet aux créateurs de voir ce qui est bien pour les potentiels clients et ce qui ne l'est pas et donc à éliminer le plutôt possible. Ainsi, la petite entreprise naissante réalise des économies en termes de ressources, ou du moins évite d'en gaspiller avant de se lancer. En effet, sur le marché, comme le souligne Maurya³⁷ (2014), « *la première bataille ne consiste pas à vendre mais à attirer l'attention du prospect [client potentiel]* ». Cette dynamique d'apprentissage, aussi appelée « boucle d'apprentissage » ou « *Learning Loop* », est réalisée au cours de trois étapes, constituant le noyau du modèle :

- Construire/produire le PMV : Mise en œuvre d'un « préprototype », à très bas coût, à tester auprès des clients pour des améliorations ultérieures, avec leurs retours ;
- Mesurer : Permet de savoir ce qu'il y a à améliorer, à changer, ou à éliminer,
- Apprendre : Tirer profit des apprentissages découlant du processus et, s'il le faut, pivoter et relancer le cycle.

Schéma 5 : Boucle itérative d'apprentissage par la méthodologie « Lean Startup »



Source : Rise (2015 ; p. 84)

Pour les projets d'auto-emploi par nécessité, particulièrement confrontés à un environnement contraignant, comme la rareté des ressources, l'approche *Lean Startup* s'avère être pertinente en termes d'innovation. Contrairement à l'approche traditionnelle, ses études de

³⁷ **Ash Maurya** est un entrepreneur, serial concepteur de produits et auteur américain. Il est le concepteur du modèle « *Lean Canvas* », présenté dans son ouvrage publié en 2014 : « *La Méthode Running Lean : Comment transformer votre idée en succès* » (Edition française de l'ouvrage original publié en 2012 dans sa 2^e édition « *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* »).

marchés et élaboration de modèle d'affaires, l'élaboration d'un PMV limite le risque d'échec des jeunes entreprises, tout en facilitant l'apprentissage des promoteurs. C'est une stratégie qui permet de réduire considérablement les chances qu'un promoteur/entrepreneur actif investisse beaucoup en temps et en argent, pour lancer des produits/services qui ne correspondent pas aux besoins réels des consommateurs (Steve Blank, 2013)³⁸.

I-2-2. L'entrepreneuriat, un domaine multidisciplinaire complexe

Cette conception multiforme du champ de l'entrepreneuriat, ne permet pas d'établir un consensus chez les spécialistes, mais montre, en dehors des sciences économiques, la forme hétérogène et interdisciplinaire du phénomène.

Pour Verstraete (2001, p. 6), l'entrepreneuriat est un phénomène hétérogène dont les formes d'expression sont multiples. Pour Casson (2005), la théorie de l'entrepreneuriat sert de cadre d'intégration dans lequel une synthèse d'autres théories peut avoir lieu. Ce qui fait de l'entrepreneuriat un grand champ de recherche, où sont amenés à échanger des spécialistes d'un grand nombre de disciplines.

Par ailleurs, si cette diversité de définition, d'approches ou de paradigmes est bien vue par certains spécialistes du domaine, d'autres souhaiteraient disposer d'un paradigme unificateur et singulier à l'entrepreneuriat. Ces derniers revendiquent l'autonomie de leur champ.

Lévy-Tadjine et Paturel (2009) ont examiné une possible autonomisation de l'entrepreneuriat, notamment par rapport au Management stratégique. Ils proposent une axiomatique fondatrice d'une autonomisation de l'entrepreneuriat à part entière, pour bénéficier d'une certaine spécificité et de se démarquer des autres disciplines des sciences de gestion. Ainsi, les auteurs ont identifié quatre caractéristiques constitutives de cette axiomatique :

- **L'existence de filiations intellectuelles** : Ils suggèrent une reconnaissance des travaux pionniers en entrepreneuriat et appellent la communauté scientifique et les praticiens à identifier ensemble les pères fondateurs du domaine ;

³⁸ Harvard Business Review (mai 2013) : *Why the Lean Start-up Changes Everything*; Par Steve Blank
<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

- **L'existence de critères de validation scientifique** : Selon les auteurs, pour faire consensus dans la communauté, il serait intéressant de mettre en place une axiomatique de validation des travaux, qui serait différente de l'épistémologie poppérienne³⁹.
- **D'une distinction épistémologique claire par rapport aux autres disciplines** : Pour permettre au domaine de l'entrepreneuriat de fonder ses propres approches.
- **D'une réponse à une « demande sociale »** : Pour d'améliorer les connaissances théoriques des principaux acteurs de l'entrepreneuriat (pouvoirs publics, praticiens, accompagnateurs ou institutions de soutien à l'entrepreneuriat, ...).

Pour Verstraete (2001), enfermer l'entrepreneuriat dans une définition générique ne permettrait pas de traduire la complexité de ce phénomène hétérogène et de nature transversale. Dans une conception partagée de l'entrepreneuriat, l'auteur (*ibid*, p. 8) propose la dialectique « entrepreneur-organisation », avec un modèle composé de trois dimensions indissociables : **cognitive** (la vision de l'entrepreneur, ses capacités et compétences, ses motivations et expériences), **praxéologique** (porté sur le pragmatisme, sur l'action) et **structurale** (le contexte dans lequel émergera l'organisation).

Pour notre part, **nous nous joignons à ceux qui pensent qu'une initiative cherchant à délimiter le champ de l'entrepreneuriat, ne favoriserait pas sa progression. Chercher à rendre autonome l'entrepreneuriat, en lui érigeant des frontières, exclurait des travaux de recherche majeurs et ne ferait que réduire l'intérêt que le domaine suscite aux autres disciplines.**

Dans cet exercice qui a consisté à définir et à délimiter notre conception de l'entrepreneuriat, nous avons constaté un certain manque de référence aux toutes petites entreprises, victimes d'une certaine ignorance (Marchesnay, 2003). Pourtant, ces petites entreprises jouent un rôle important dans une économie donnée. Pour Acs (1992)⁴⁰, ces petites unités productives sont un vecteur pour l'entrepreneuriat - une voie de l'innovation - une dynamique pour l'industrie et un générateur d'emplois. Marchesnay (1988, p. 261) met en

³⁹ L'épistémologie poppérienne porte sur le concept de falsifiabilité ou de réfutabilité. Il s'agit d'un critère qui « permet de comprendre pourquoi, face à deux théories concurrentes, les scientifiques donnent spontanément la préférence à celle qui supporte le mieux la réfutation ». (Gohau, 1978 ; p. 56).

⁴⁰ Cité par Thurik et Wennekers (2004, p. 145)

évidence la spécificité des petites entreprises et récence les traits qui leur sont le plus généralement attribués :

- **Une direction très personnalisée** : Le propriétaire-dirigeant est à la fois à la base de la création et le gestionnaire de l'entreprise, notamment dans le contexte africain ;
- **Un environnement très influent** : De par leur taille, elles sont particulièrement sensibles à leur environnement (incertains et contraignants) et cherchent à s'y adapter ;
- **Des activités spécialisées** : Elles sont particulièrement basées sur un segment de marché déterminé et fournissent un produit ou un service spécifique, n'impliquant généralement que peu d'investissement.

La spécificité de ces microentreprises correspond à l'entrepreneuriat tel qu'il est pratiqué dans la plupart des économies sous-développées, comme dans notre cas. En effet, dans ces environnements contraignants (contexte socio-économique difficile), les incitations à l'esprit d'entreprise et sa promotion se multiplient. C'est le cas de la Guinée, où l'entrepreneuriat occupe une place prépondérante dans la création de revenus pour les populations. Un point sur lequel l'environnement institutionnel a un important défi à relever.

En général, le phénomène entrepreneurial sous-entend des conditions dans lesquelles les individus choisissent volontairement de créer leur entreprise, car l'environnement y est favorable. Mais en réalité, la pratique entrepreneuriale n'est pas toujours réalisée dans les mêmes circonstances (Reynolds et al. 2001).

En effet, dans la littérature sur l'engagement entrepreneurial, des études (Reynolds et al., 2001) ont montré que la pratique entrepreneuriale peut être choisie (on parle d'entrepreneuriat d'opportunité) ou subie (on parle d'entrepreneuriat de nécessité). D'autres études (Eijdenberg et Masurel, 2013 ; Williams et Williams, 2014 ; Block et al., 2015 ; Gabarret et Vedel, 2015 ; Giacomini, Janssen et Guyot, 2016), plus récentes, considèrent cette typologie dualiste de motivation « *nécessité/opportunité* » trop simpliste, et suggèrent que les motivations de nécessité et d'opportunité peuvent coexister dans un processus entrepreneurial. D'autres recherches (Williams et Williams, 2012 ; Zoumba, 2018) ont montré que les motivations peuvent changer, évoluer avec le temps au cours des différentes phases du processus entrepreneurial.

Ainsi, dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi de mettre l'accent sur les travailleurs indépendants motivés par la nécessité, qui plus est dans un environnement contraignant. Dans la prochaine sous-section, nous présentons « l'entrepreneuriat de nécessité », aussi appelé « entrepreneuriat de survie » ou encore « entrepreneuriat contraint » (Serviere, 2010) puis, de ce qu'il en est dans l'écosystème entrepreneurial guinéen.

I-3. Motivations entrepreneuriales et travail indépendant par nécessité

Après avoir présenté ce que recouvre le phénomène entrepreneurial, dans notre précédente sous-section, nous nous intéressons à présent aux individus (promoteurs/entrepreneurs), orientés vers l'entrepreneuriat par la force des choses. Nous évoquerons leurs motivations et les facteurs à la base de cette orientation.

I-3-1. Une lecture de la motivation par les théories, concepts et approches

Le concept de motivation a été utilisé pour comprendre ses liens avec les actions de l'homme, et expliquer l'origine et le dynamisme⁴¹ des comportements individuels (Nuttin, 2015 ; Fenouillet, 2016). Il permet d'appréhender les facteurs internes ou externes qui conduisent ou incitent à l'action, et joue un rôle important dans le champ de l'entrepreneuriat (Baptista, Karaoz et Mendença, 2014).

Fenouillet (2016, p. 11) définit la motivation comme « *une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action* ». Pour Nuttin (2015), « *concrètement, la motivation concerne la direction active du comportement vers certaines catégories préférentielles de situations ou d'objets. [...] Elle se conçoit le plus souvent soit comme une poussée qui part de l'organisme, soit comme un attrait qui émane de l'objet et attire l'individu* ».

Dans la littérature, différents types et sources de motivations ont été mis en évidence à travers plusieurs théories, concepts et approches (Carsrud et Brannback, 2011 ; Nuttin, 2015 ; Fenouillet, 2016). Ce qui a permis d'étudier et de donner une vision générale de la motivation

⁴¹ Fenouillet (2016) utilise aussi les termes de « mouvement » ou encore de « direction », au sens étymologiques du terme « motivation » (*moveo* en latin) qui veut dire « bouger ».

en lien avec les comportements et les actions des individus. D'où une diversité de sources et de formes de motivations chez chaque individu ou groupe d'individus (Shapero et Sokol, 1982).

Parmi les **théories** utilisées, Fenouillet (2016) donne l'exemple de la *théorie de l'auto-détermination*⁴² (en termes de besoins psychologiques), qui explique des motifs primaires du comportement et la *théorie du positionnement d'objectif*⁴³ (en termes de but, d'objectif), expliquant des motifs secondaires. Dans le même ordre d'idée, Carsrud et Brannback (2011) retiennent les *théories de la conduite*, qui suggèrent qu'il existe un stimulus interne (la faim, la peur par exemple) et les *théories incitatives*, sur l'attraction motivationnelle (la réussite par exemple). De façon générale, il s'agit de formes de motivations, indispensables à l'individu entrepreneur, comme des besoins, des sentiments d'efficacité personnelle, l'instinct, la confiance en soi ou encore l'auto-efficacité (Nutin, 2015 ; Fenouillet, 2016).

Par ailleurs, les **concepts de motivations** « *intrinsèques, extrinsèques, push, pull* » (Amit et Muller, 1995 ; Reynolds et al., 2001) ont suscité beaucoup d'intérêt dans la compréhension des motivations entrepreneuriales. Ces études ont porté sur les déterminants de la création d'entreprise et la réussite commerciale en lien avec la motivation. Elles lient les motivations « *intrinsèques* » aux intérêts personnels, tels que la satisfaction personnelle, et les motivations « *extrinsèques* » à des raisons économiques ou externes, tels que le manque d'accès à l'emploi (Carsrud et Brannback, 2011). D'autres auteurs (Shapero et Sokol, 1982 ; Amit et Muller, 1995 ; Reynolds et al., 2001) emploient les termes de facteurs (ou encore théories) *Push/Pull* pour expliquer et distinguer deux types de motivations entrepreneuriales.

D'une part, les « entrepreneurs *push* » qui sont ceux dont l'insatisfaction face à une situation actuelle, pour diverses raisons, les pousse vers le travail indépendant, et d'autre part, les « entrepreneurs *pull* » qui sont attirés vers l'entrepreneuriat par la découverte et l'attractivité commerciale d'une idée d'affaires rentable, mais aussi de ses implications personnelles (Amit et Muller, 1995 ; McMullen, Bagby et Palich, 2008 ; Tipu, 2016). Tipu (2016) explique ces différences formes de comportement par divers facteurs sociaux, culturels et individuels qui pourraient influencer les cognitions entrepreneuriales et conduire à des actions distinctes. McMullen et al. (2008) parlent d'auto-motivation et associent aux « entrepreneurs *pull* » des motivations telles que la liberté du marché du travail ou encore les droits de propriété, et aux

⁴² L'auteur cite les travaux de Deci et Ryan (2002). *Self-determination research: Reflections and future directions*.

⁴³ L'auteur cite les travaux de Locke et Latham (1990): *A theory of Goal Setting and Task Performance*.

« entrepreneurs *push* » la liberté du marché du travail, la liberté par rapport aux contraintes fiscales.

Dans la littérature, la nécessité (chômage de longue durée, difficultés de trouver un emploi, précarité de l'emploi, etc.) et l'insatisfaction (licenciement, harcèlement au travail, etc.) appartiennent au premier type de motivation (Tessier Dargent, 2015). Les autres dimensions, comme la poursuite d'une opportunité lucrative, le désir d'indépendance ou d'autonomie, sont classées dans le second type de motivation (Bhola et al., 2006 ; Verheul, Thurik, Hessels et Van der Zwan, 2010 ; Gabarret et Vedel, 2015).

Ainsi, en termes d'élaboration de politiques ou de programmes d'accompagnement, Verheul et al., (2010) rappellent que « *les mesures visant à stimuler l'entrepreneuriat par nécessité ne profitent pas nécessairement aux entrepreneurs motivés par les opportunités, et vice-versa* ». **D'où la nécessité d'adapter les politiques en fonctions des motivations entrepreneuriales des porteurs de projet.**

A travers **les approches**, d'auteurs recherches ont invoqué des facteurs de nature *économiques* et *non-économiques* pour appréhender les motivations qui façonnent l'acte entrepreneurial (Gabarret et Vedel, 2015). Elles reposent sur un examen sur deux éléments importants : *l'individu* et *l'environnement*. **L'approche non économique** (sur l'individu) peut correspondre aux facteurs psychologiques (Shapero et Sokol, 1982), non pécuniaires (Dawson et Henley, 2012) ou d'insatisfactions, expliqués précédemment à travers les théories de la motivation. On peut citer *l'entrepreneuriat social* principalement motivé par les gains sociaux (Boutillier, 2008 ; Carsrud et Brannback, 2011), *l'entrepreneuriat « lifestyle »*⁴⁴, davantage motivé par la qualité de vie (Gomez-Breyse, 2016) ou encore le fait d'entreprendre pour donner du sens à sa vie (Hernandez, 2006)⁴⁵, comme facteurs de motivations non économiques.

Dans **l'approche économique**, la motivation entrepreneuriale est matérialisée par deux dimensions. D'une part, elle est fondée sur la réalisation d'un gain économique (Carsrud et Brannback, 2011). Pour Schumpeter (1934), l'objectif entrepreneurial est basé sur l'aspect financier et la croissance économique, c'est la vision traditionnelle de la création d'entreprise.

⁴⁴ L'entrepreneur « lifestyle » est défini comme étant « un individu motivé en premier lieu par une stratégie de vie (combinaison projet de vie et projet professionnel), préoccupé davantage par l'accomplissement de soi et les conséquences de son activité professionnelle à la fois sur le plan social, familial et environnemental que par le gain économique » (Gomez-Breyse, 2016 ; p. 232).

⁴⁵ Cité par Gabarret et Vedel (2015)

Cette première dimension correspond aux concepts *intrinsèque/pull*. D'autre part, la création d'entreprise peut être motivée par différentes contraintes économiques, mais aussi sociales, culturelles ou institutionnelles, perçues dans l'environnement (Eijdenberg et Masurel, 2013). Dawson et Henley (2012) affirment qu'en « *période de crise et montée du chômage, les individus peuvent être poussés au travail indépendant en l'absence d'autres opportunités* ». L'évènement entrepreneurial est dans ce sens déclenché par des conditions économiques locales négatives. Shapero et Sokol (1982) parlent de « déplacement » et soulignent les difficultés externes auxquelles l'individu peut être confrontées. Les conséquences de ces facteurs externes sur le plan économique (chômage élevé, licenciements économiques, pauvreté, précarité sociale, vulnérabilité, etc.), peuvent engendrer des motivations de création d'entreprise, à la recherche d'une source de revenus.

En Afrique⁴⁶, par exemple, des travaux (comme Roy et Wheeler, 2006 ; Chu et al., 2007) expliquent le dynamisme du travail indépendant par des facteurs liés à la nécessité. Roy et Wheeler (2006) et Chu et al. (2007) ont montré que les facteurs « pauvreté » et « manque d'emploi » sont primordiaux dans le phénomène entrepreneurial. Le rapport régional GEM sur l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne (Herrington et Kelly, 2012 ; p. 9) confirme ces conclusions et souligne que « *la nécessité semble être l'une des principales motivations de l'activité entrepreneuriale et de nombreuses personnes créent des entreprises, mais une proportion importante d'entre elles restent des activités de survie* ». Des raisons qui correspondent au concept de motivation « *extrinsèques/push* », et généralement liées à la faiblesse du marché de l'emploi et l'absence de revenus dans ces environnements.

Par ailleurs, des travaux récents ont montré qu'un individu peut être motivé par des facteurs à la fois *push/nécessité* et *pull/opportunité* (Eijdenberg et Masurel, 2013 ; Williams et Williams, 2014 ; Gabarret et Vedel, 2015 ; Giacomini, 2016). Williams (2009), dans une étude auprès de 70 entrepreneurs anglais, a montré que les motivations pouvaient être diverses et dynamiques. Pour Dencker, Bacq, Gruber et Haas (2019), cette dichotomie tend à minimiser la richesse du phénomène entrepreneurial, et recommandent de « *repenser la source des motivations entrepreneuriales en termes de niveaux de besoin, et de revoir le processus entrepreneurial à tous les niveaux de besoin* ».

⁴⁶ Roy et Wheeler (2006) dans le secteur des micro-entreprises ouest-africaines (Bénin, Burkina-Faso, Niger et Togo) ; Chu et al. (2007) dans une enquête auprès des entrepreneurs ghanéens et Kenyans.

La distinction des motivations entrepreneuriales, « *nécessité* » et « *opportunité* », prend source dans les travaux de Reynolds et al. (2001), après l'introduction des pays en développement dans le programme du *Global Entrepreneurship Monitor-GEM* (Reynolds, Hay, Bygrave, Camp et Autio, 2000)⁴⁷. Ces nouvelles notions ou ces vocables, *nécessité/opportunité*, sont alors utilisées pour matérialiser les raisons qui conduisent les individus vers la création d'entreprise, remplaçant respectivement les théories *push/pull*. Pour y parvenir à cette catégorisation, le GEM a analysé les réponses à la question suivante : « *Êtes-vous impliqué dans l'entrepreneuriat pour profiter d'une opportunité commerciale ou parce que vous n'avez-pas de meilleurs choix de travail ?* ». Depuis les travaux de Reynolds et al. (2001), ces nouveaux termes sont communément acceptés par les chercheurs, praticiens et les politiques en matière de création d'entreprise (Giacomin et al., 2007, 2010, 2016 ; Verheul et al., 2010 ; Williams et Williams, 2014 ; Block et al., 2015 ; Tipu, 2016).

Ainsi, et dans le cadre de cette recherche, nous avons voulu nous intéresser particulièrement à « l'entrepreneuriat de nécessité ». Sans vouloir refaire une nième étude dichotomique *nécessité/opportunité*⁴⁸, nous détaillons, dans la sous-section suivante, le concept d'entrepreneuriat de nécessité et ses déterminants, notamment dans les pays en développement.

I-3-2. Les déterminants de l'entrepreneuriat de nécessité

Après avoir présenté les motivations entrepreneuriales et leur catégorisation, et à l'égard de notre contexte d'étude (instabilité socioéconomique, faiblesse du marché de l'emploi et autres pressions négatives), nous nous intéressons au travail indépendant (Dawson et Henley, 2012) motivé par la « nécessité », la « contrainte » ou encore dit « entrepreneuriat forcé » ou de « survie » (Serviere, 2010 ; Poschke, 2013 ; Tessier-Dargent et Fayolle, 2016 ; Dencker et al, 2019).

Communément appelé « entrepreneuriat de nécessité » dans la littérature, comment ce type d'entrepreneuriat est-il conçu, décrit et expliqué dans la littérature ? Quels sont ses caractéristiques ? qui sont les travailleurs indépendants « forcés » d'emprunter le chemin de la création d'entreprise ? Comment sont-ils caractérisés dans la littérature sur le phénomène entrepreneurial ?

⁴⁷ Reynolds et al. (2000), en intégrant des pays en développement (comme le Brésil et l'Inde, à l'époque considérés comme des économies à faibles revenus), ont été surpris par les taux élevés du phénomène entrepreneurial dans ces environnements moins avancés, des taux supérieurs à ceux des pays développés comme les Etats-Unis.

⁴⁸ Sur la dichotomie *nécessité/opportunité*, voir, les travaux de Wagner (2005), Block ; Giacomin et al. (2010 ; 2011 ; 2016).

I-3-2-1. Présentation et définition du concept d'entrepreneuriat de nécessité

Le concept « d'entrepreneuriat de nécessité » a été décrit comme « *reflétant la perception des individus selon laquelle l'action entrepreneuriale représentait la meilleure option disponible pour l'emploi, mais pas nécessairement l'option qu'ils auraient préférée* » (Reynolds et al., 2001 ; p. 8). Il s'agit donc, en règle générale, d'individus qui auraient souhaité travailler en tant que salarié (Yaniv et Brock, 2012), mais qui ont été obligés de créer une activité génératrice de revenus (AGR) pour joindre les deux bouts.

Dans la décision de création d'entreprise, la théorie des événements de Shapéro (1975 ; 1984), sur les motivations « positives » et « négatives », est considérée comme précurseurs. Mais ce n'est qu'à partir des années 2000, dans une étude du *GEM* (Reynolds et al., 2001), que cette dichotomie « *opportunité/positives – nécessité/négatives* » sera plus importante dans la recherche en entrepreneuriat. En effet, Reynolds et al. (2000) ont découvert de surprenantes dynamiques entrepreneuriales au Brésil et en Inde (premiers pays en développement à intégrer le *GEM*), avec un taux d'activité entrepreneuriale (TAE) au Brésil particulièrement élevé⁴⁹. C'est dans l'analyse de ces taux, dans des économies à faibles revenus, que le *GEM* (Reynolds et al., 2001)⁵⁰ a proposé le terme de « nécessité », pour expliquer une forme d'entrepreneuriat basé sur la nécessité. Dans de telles économies, on parle alors « d'entrepreneuriat de survie », « involontaire », « forcé », « contraint » ou encore par « défaut » (Poschke, 2013).

Ainsi, l'entrepreneuriat de nécessité a été mis en évidence afin d'étudier les facteurs motivationnels et les processus entrepreneuriaux des entrepreneurs dits « naissants »⁵¹ (Wagner, 2005), notamment dans les pays en développement et moins avancés (Naudé, 2010 ; Reynolds, 2012). Il a été expliqué, en particulier, pour le différencier de l'entrepreneuriat d'opportunité, qui implique « les individus qui ont été attirés dans le phénomène entrepreneurial volontairement pour exploiter des opportunités commerciales intéressantes » (Reynolds et al., 2001). Depuis, cette distinction « dualiste » ou « dichotomique » *nécessité/opportunité* (Giacomin et al., 2010 ; 2016 ; Gabarret et Vedel, 2015) est devenue populaire dans la recherche

⁴⁹ Reynolds et al., (2000) ont montré que le TAE (pourcentage de personnes engagées dans un processus de création d'entreprise depuis 3 ans et moins, par rapport à la population âgée de 15 – 64 ans) du Brésil (16% - 1 adulte sur 8) était plus élevé que celui de grandes économies comme les Etats-Unis (13%), le Royaume-Uni (5,2%), l'Allemagne (4,7%) ou encore de la France (2,2%).

⁵⁰ Selon les auteurs, environ 54% (soit 80 millions de personnes) des personnes impliquées dans l'entrepreneuriat ont déclaré qu'elles recherchaient une opportunité commerciale, contre 43% (soit 63 millions de personnes) ayant déclaré qu'elles n'avaient pas de meilleurs choix de travail.

⁵¹ Dans les travaux du GEM, les entrepreneurs naissants sont « ceux qui déclarent avoir récemment été engagé dans un comportement pour mettre en place une nouvelle entreprise, qui s'attendent à posséder tout ou une partie de l'entreprise, et qui n'ont pas atteint un niveau de bénéfices initiaux. [...] Leurs initiatives sont considérées comme des d'entreprises naissantes » (Reynolds, 2012 ; p. 157), qu'ils emploient des travailleurs ou non.

en entrepreneuriat, en particulier dans l'étude des motivations entrepreneuriales. Williams et Williams (2014) attribue cette popularité à son utilisation dans le *GEM*, plus importante enquête internationale en matière d'entrepreneuriat disposant d'une masse de données empiriques collectées dans le domaine.

Depuis les travaux de Reynolds et al. (2001), « l'entrepreneuriat de nécessité » n'a cessé de susciter de l'intérêt dans ce champ de recherche (Couteret, 2010 ; Poschke, 2013 ; Block et al., 2014 ; Tessier-Dargent et Fayolle, 2016). Dans la pratique, il implique un grand nombre d'individus et est très répandu dans le monde (Poschke, 2013). Il est présent aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement (Nakara, Bouguera et Fayolle, 2017). « *Les entrepreneurs par nécessité constituent un groupe important dans tous les pays* », souligne Pochke (2013a ; p. 662).

Le rapport 2018/2019 du *GEM* (Bosma et Kelley, 2018-2019) lie la prévalence de l'entrepreneuriat de nécessité au niveau de développement économique des environnements dans lesquels il s'opère. Le rapport (*ibid*, p. 23) souligne que « *les motifs de nécessité diminuent à mesure que le niveau de développement économique augmente* ». Par exemple, les auteurs (*ibid*) identifient des motifs de nécessité, en moyenne, chez 35% des entrepreneurs dans les économies sous-développées, contre 28% dans les économies intermédiaires et 18% dans les économies à revenu élevé.

Ainsi, le cadre contextuel (au sens de Welter, 2011) serait une condition importante dans la détermination sur le choix de l'entrepreneuriat de nécessité. Dencker et al., (2019) expliquent que dans les pays en développement, où les filets de sécurité sociale sont faibles, voire absents dans certains environnements, l'entrepreneuriat de nécessité permet de répondre aux besoins les plus élémentaires, tandis que dans les pays développés, où les ressources et les aides sont plus abondantes, il serait lié à la satisfaction de besoins de sécurité et de stabilité.

On note une prévalence de cette pratique dans les pays en développement (Naudé, 2010 ; Vivarelli, 2013), en particulier dans le milieu informel, où les entreprises échappent à certaines contraintes de l'environnement des affaires (Abaté, 2018). En effet, dans ces environnements en développement et moins avancés, l'activité entrepreneuriale est principalement axée sur des pressions économiques et autres facteurs négatifs, tels que la pauvreté, la faiblesse du marché de l'emploi (Roy et Wheeler, 2006 ; Chu et al, 2007). Les discours politiques encourageant

l'insertion professionnelle à travers l'entrepreneuriat (Naudé, 2010), dans la réduction du chômage, constituent un véritable accélérateur de création d'entreprise par nécessité dans ces milieux. Mitchell et Campbell (2009) soulignent qu'un niveau élevé de corruption forcent les populations à se lancer en entrepreneuriat. Our Vivarelli (2013, p 1466), son « *incidence est un important obstacle à la croissance des entreprises dans les pays en développement* ». Bosma et Kelly (GEM, 2018-2019 ; p 33) confirment cet état de fait, et soulignent que « *les entrepreneurs des économies à faible revenu sont en effet plus motivés par la nécessité que dans les économies plus riches* ». En Afrique sub-saharienne⁵², par exemple, Herrington et Kelley (2012 ; p. 27) identifient une moyenne de 33% de création d'entreprise par nécessité, contre 21% aux Etats-Unis et dans les pays de l'Union Européenne.

Dans la littérature, ce type d'entrepreneuriat est souvent décrit comme impliquant des individus qui s'engagent dans une activité entrepreneuriale en raison de diverses insatisfactions par rapport à leur situation actuelle. Poschke (2013) explique cette contrainte à l'entrepreneuriat par l'absence d'options extérieures satisfaisantes. Dans la recherche sur l'entrepreneuriat de nécessité, des thèmes comme le chômage, l'absence de sources de revenus, le divorce (notamment les femmes célibataires), la résilience, la réticence, l'instabilité socioéconomique, l'insatisfaction au travail en tant qu'employé, la précarité de l'emploi, le licenciement, l'échec scolaire, etc. (Cowling et Bygrave, 2003 ; Kautonen et Palmroos, 2010 ; Herrington et Kelley, 2012 ; Yaniv et Brock, 2012 ; Tessier-Dargent et Fayolle, 2016) reviennent régulièrement. En plus du facteur économique, Tessier-Dargent et Fayolle (2016), proposent une typologie d'entrepreneurs par nécessité incluant différents profils, à plusieurs niveaux (psychologique, discriminant, social, légal). Pour Dencker et al (2019, p 12), il permettrait de satisfaire des besoins de base ou fondamentaux, comme se nourrir, se loger, etc. (pays en développement), ou des besoins de sécurité et de stabilité (pays développés)⁵³.

Des chercheurs, comme Bruton, Ketchen et Ireland (2013), lient l'entrepreneuriat de nécessité à une forme de lutte contre la pauvreté. Nakara et Fayolle (2012) décrivent un type d'entrepreneuriat avec des individus qui ont connu des situations de vie contraignantes, comme

⁵² Angola, Botswana, Ethiopie, Ghana, Malawi, Namibie, Nigéria, Afrique du Sud, Ouganda, Zambie (Rapport régional du *Global Entrepreneurship Monitor* sur l'Afrique subsaharienne. (Herrington et Kelley, 2012)

⁵³ Les auteurs (2019 ; p12) soulignent tout de même que cette dichotomie entre pays développés et pays en développement peut avoir des limites (Rosling, Rosling et Rosling Ronnlund, 2018), « *car l'état de développement des pays est plus nuancé que ne le suggère cette dichotomie* ». Ils fondent leurs propos sur le fait qu'en général, dans les pays développés, l'existence de filet de sécurité (bons alimentaires, logements abordables et autres aides gouvernementales) peut soulager les besoins les plus élémentaires.

le chômage de longue durée. Il s'agit, dans la plupart des cas, d'individus qui résident au bas de la pyramide (Prahalad, 2004).

En termes de statistiques, les rapports du GEM indiquent une prévalence de l'entrepreneuriat d'opportunité dans le monde. Bosma et Kelley (2018, p. 23), soulignent que les opportunités sont le moteur de la plupart des personnes impliquées dans l'esprit d'entreprise.

Nous pensons que les chiffres sur l'entrepreneuriat de nécessité ne correspondent pas à la réalité des choses. Les travaux du GEM sont ici pris en défaut, car il existerait de nombreux entrepreneurs dont les motifs seraient fondés sur la nécessité d'entreprendre, mais qui sont rarement ou peu étudiés à juste titre (Téssier Dargent, 2015). Eijdenberg et Masurel (2013, p.20-21) déclarent que leurs « *données quantitatives sont négligées, ou les données qualitatives individuelles sont ignorées, et la présomption est que les personnes à faible revenu sont plus susceptibles de s'engager dans un entrepreneuriat par nécessité* ». Les porteurs de projet d'auto-emploi, notamment dans les pays en développement, sont sous-représentés dans ces enquêtes, moins susceptibles d'y participer et de s'identifier en tant qu'entrepreneurs (Trish Cotter, 2018)⁵⁴. Une bonne partie d'entre eux ne pensent pas avoir ce statut. Même s'il est facilement observable et en particulier dans le milieu informel, cependant le phénomène de « l'entrepreneuriat du pauvre » fait l'objet d'une certaine stigmatisation.

Après avoir présenté le concept d'entrepreneuriat de nécessité, nous allons, dans la prochaine sous-section, nous intéresser aux entreprises créées par nécessité et leurs dirigeants.

I-3-2-2. Caractéristiques des entrepreneurs et des entreprises gérées par nécessité

La littérature a souvent montré qu'il existait différents types de comportement en matière de création d'entreprise (Alvarez et Barney, 2007). Par ailleurs, il a été démontré que les caractéristiques entrepreneuriales jouent un rôle important dans la poursuite d'un projet d'entreprise, notamment dans ses premières années (Baptista et al., 2014).

Ainsi, pour notre attention à l'entrepreneuriat de nécessité, d'abord d'un point de vue *individuel et managérial*, comment ces porteurs de projet/entrepreneurs sont-ils caractérisés dans la littérature ? Puis d'un point de vue *organisationnel*, quelles sont les caractéristiques de

⁵⁴ <https://xconomy.com/boston/2018/11/26/necessity-vs-innovation-based-entrepreneurs/>

ces entreprises basées sur la nécessité ? Comment fonctionnent-elles face à l'incertitude ? Quel est leur impact dans le développement économique ?

Sur le **plan individuel**, les comportements des entrepreneurs de nécessité firent souvent l'objet de comparaison avec ceux des entrepreneurs d'opportunité (Wagner, 2005, Bhola et al., 2006 ; Block et Sandner, 2009 ; Block et al., 2014 ; Giacomini et al., 2016). Ainsi, selon ces études, en termes de processus de création et de gestion d'entreprise, ils ont des motivations (au démarrage) et un ensemble de compétences entrepreneuriales moins élevées. Ils ont un manque de confiance en eux et un faible capital social, ce qui les rend isolés, fragiles et très vulnérables psychologiquement (Nakara et Fayolle, 2012), compte tenu de leurs conditions socioéconomiques précaires.

Par rapport aux attitudes face au risque et à l'incertitude, ils ont une plus grande aversion (Block, Sandner et Spiegel, 2015)⁵⁵, matérialisée par la peur de l'échec. Une des explications à cette situation, pourrait être l'urgence de trouver une source de revenu pour satisfaire des besoins les plus élémentaires (nourriture, eau, logement, etc.). Ils ont un engagement plus incertain, un degré de réticence à devenir entrepreneur, une moindre satisfaction de vie globale et plus susceptibles de retourner dans l'emploi salarié⁵⁶ (Valéau, 2006 ; Kautonen et Palmroos, 2010 ; Yaniv et Brock, 2012). En termes de caractéristiques sociodémographiques, les entrepreneurs par nécessité sont décrits comme étant, le plus souvent, des femmes, des personnes plus âgées que la moyenne des entrepreneurs, avec une moindre expérience professionnelle (formelle) et un faible niveau d'études⁵⁷ (Poschke, 2013). Cependant, les résultats de Giacomini, Janssen, Guyot, Lohest (2011) révèlent qu'en Belgique, les hommes sont plus souvent motivés par la nécessité par rapport aux femmes. Aussi, sur la caractéristique « niveau d'études », Verheul et al., (2010) ont trouvé que le niveau d'éducation ne distinguait pas les entrepreneurs d'opportunité des entrepreneurs de nécessité.

Ainsi, les profils d'entrepreneurs, d'anciens chômeurs, de femmes, de séniors, d'individus peu scolarisés/diplômés et ruraux, reviennent régulièrement. On note aussi d'autres types de profil, comme ceux qui démissionnent de leur emploi parce que leur employeur a

⁵⁵ Block et al. (2015, p ; 198) invoquent le concept « d'utilité procédurale », et expliquent ces résultats par le fait que « les entrepreneurs par nécessité génèrent moins d'utilité procédurale » dans la création de leur entreprise.

⁵⁶ Kautonen et Palmroos (2010) ont tout de même montré que l'impact négatif sur la satisfaction entrepreneuriale des entrepreneurs par nécessité diminuait considérablement si l'individu est satisfait de sa nouvelle vie, notamment par rapport au revenu généré.

⁵⁷ D'autres études (Wagner, 2005 ; Block et Wagner, 2006) affirment que le niveau d'éducation ne distingue pas les entrepreneurs d'opportunités des entrepreneurs de nécessité. En effet, dans le contexte de notre étude, des individus diplômés d'études supérieures, et compte tenu d'autres facteurs externes (climat économique défavorable, faiblesse du marché du travail, etc.), n'ont pas d'autres alternatives que le travail indépendant pour se sortir du chômage.

refusé de commercialiser leur idée/invention, ou encore des personnes « non recrutables », comme les immigrants (du fait d'un manque de compétences linguistiques ou éducatives dans le pays hôte) ou des individus au passé criminel (Sarasvathy, 2004 ; p12).

En conséquence, dotés d'un tel ensemble de caractéristiques, et en matière de compétences entrepreneuriales, facteur important dans la survie entrepreneuriale, ces entrepreneurs ont un faible capital humain et social, soulignent Baptista et al., (2014). Ce qui ne leur permet pas d'acquérir les compétences nécessaires pour découvrir et exploiter des opportunités d'affaires plus rentables (Block et Wagner, 2006), et qui peut affecter de manière significative⁵⁸ la performance de leur organisation (Baptista et al., 2014). D'où, la nécessité de soutenir les emplois indépendants et les entreprises par nécessité qui expriment un plus grand besoin d'accompagnement, spécifiquement à leurs besoins et leur contexte de création (Couteret, 2010 ; Nakara et Fayolle, 2012 ; Dupont et al., 2016). Dencker et al (2019) soulignent que pour les entrepreneurs de nécessité au capital humain élevé (diplômés d'études supérieures, par exemple), des leviers institutionnels de soutien leur permettraient d'appliquer leurs connaissances et identifier des opportunités à fort potentiel.

Sur le **plan organisationnel**, certains travaux (McMullen, 2008 ; 2010 ; Block et Vagner, 2010 ; Block et al., 2014 ; Dencker et al., 2019) apportent certaines caractéristiques communes aux nouvelles entreprises basées sur la nécessité. Ces dernières sont rarement créées dans le but de répondre à un besoin du marché, et sont plus présentes dans le secteur informel, où les barrières à l'entrée sont relativement faibles. Elles sont plus susceptibles de se développer dans des secteurs d'activités⁵⁹ de faible technologie et de rentabilité, offrant des services basiques, avec peu de capital de départ. Dans leur fonctionnement, elles demandent moins de main d'œuvre, bénéficient plus souvent de l'aide de la famille et sont moins susceptibles d'employer du personnel. Elles sont moins enclines à poursuivre une stratégie de différenciation, sont plus susceptibles d'utiliser un processus d'imitation et elles offrent des produits/services impliquant moins de nouveauté.

⁵⁸ Bien que rare, des entrepreneurs de nécessité, qui plus est dans des environnements caractérisés par une rareté des ressources, créent et exploitent des opportunités rentables. Par exemple, Tobias, Mair et Barbosa-Leiker (2013) ont montré l'impact positif de petits producteurs de café au Rwanda.

⁵⁹ Les secteurs d'activité comme le commerce de détail et de rue, la construction, la coiffure, la teinture, la couture, etc. sont souvent cités (Charman et Petersen, 2017 ;

Caractérisées ainsi, en plus des situations contextuelles peu favorables dans les environnements en développement, les entreprises par nécessité ont fréquemment une courte « durée de vie »⁶⁰ (Wagner, 2005). En termes de croissance économique, elles ont globalement un impact négatif (Acs, 2006 ; Block et Sandner, 2009). Cependant, Block et Sandner (2009, p. 3), qui ont étudié l'impact des motivations entrepreneuriales sur la durée du travail indépendant en Allemagne, soulignent que ces entreprises « *ne sont pas nécessairement moins performantes et moins souhaitables d'un point de vue économique* ».

I-4. L'entrepreneuriat tel qu'il se fait en Guinée

Face à la détérioration de leurs conditions de vie, les populations recourent à l'activité entrepreneuriale pour subvenir aux besoins de base (éducation, eau, électricité, hygiène, santé, logement, protection sociale, etc.) dont l'accès est très limité (PNUAD-Guinée, 2018 ; p. 15).

A l'instar de la plupart des pays africains, l'Enquête Nationale sur l'Emploi et le Secteur Informel en Guinée (ENESIG, INS, 2020) indique que l'écosystème entrepreneurial guinéen est principalement constitué de très petites entreprises, informelles dans la grande majorité. Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de ce texte, ces « petites productions marchandes », sont une illustration du déséquilibre macroéconomique du pays (Doumbouya, 2011).

I-4-1. Caractéristiques des microentreprises guinéennes

Selon les résultats de l'enquête nationale sur les aspirations des populations guinéennes (ENAPGUI), réalisée par l'institut national de la statistique (INS, 2013 ; p. 61), plus de sept citoyens sur dix pensent que l'accès à l'emploi est plus difficile par rapport au passé. Au niveau régional, cette opinion est plus partagée dans la région de la Basse Guinée qui possède les proportions les plus élevées, avec 91% dans la capitale Conakry, 80,1% à Kindia et 71,5% à Boké.

Dans ces conditions, une des particularités de la création d'entreprise, est alors d'être une réponse aux difficultés d'accès à l'emploi (Doumbouya, 2011). Il s'agit d'un entrepreneuriat de subsistance, plus issu d'une nécessité financière individuelle, qu'une

⁶⁰ En Afrique de l'Ouest par exemple, Roy et Wheeler (2006) expliquent le manque de développement du secteur des micro-entreprises, par « une insuffisance de formation et de connaissance du marché, l'accès limité au capital et le manque de coopération entre les partenaires commerciaux potentiels »

vocation entrepreneuriale intrinsèque (DGGF, 2017). Cette alternative est, de nos jours, de plus en plus empruntée par les jeunes, notamment les jeunes diplômés, qui peinent à décrocher un premier emploi (AGUIPE, 2012 ; Kaba, 2014).

L'écosystème entrepreneurial guinéen est principalement constitué de microentreprises, d'une importance capitale dans la lutte contre l'extrême pauvreté. Elles constituent, dans un environnement difficile, le principal pourvoyeur d'emploi dans l'économie du pays. Les données de l'ELEP (2012, p. 69), indiquent une prédominance des microentreprises en ce qui concerne les populations en activité. Parmi les actifs occupés, ce sont huit travailleurs sur dix qui appartiennent à cette catégorie d'employeur, soit 79,5% de la population en activité. Dans les autres catégories d'employeurs, nous retrouvons les individus et les ménages (13,3%), l'administration et les entreprises publiques (4,5%), les grandes entreprises privées (2,2) et les ONG et organisations internationales (0,6%). A noter que les microentreprises emploient plus de femmes (81,3%) que d'hommes (77,4%), particulièrement en milieu rural avec 83,5% contre 68,6% en milieu urbain.

L'insertion professionnelle, à travers l'auto-emploi, devient ainsi, la solution la plus pratique permettant de s'assurer un revenu minimum pour subvenir aux besoins quotidiens, personnels et familiaux. Ces microentreprises sont, le plus souvent, créées et gérées au niveau familial (Doubouya, 2011). Comme le souligne l'enquête de la Banque mondiale (2019), face aux difficultés d'accès à l'emploi, les jeunes sont contraints de se lancer dans l'aventure, en créant leur propre « activité génératrice de revenus » (AGR) ou encore en reprenant des initiatives familiales. Pour les populations, ces créations d'AGR sont monnaie courante, afin de pouvoir subvenir à des besoins les plus élémentaires (nourriture, eau, par exemple).

Ainsi, les résultats de l'ELEP (INS, 2012, p. 68) obtenus auprès de 7 632 ménages urbains et ruraux à travers le pays, nous fournissent d'importants renseignements sur les actifs occupés. Selon les données de l'enquête, la population en activité est principalement constituée d'indépendants (65,8) et d'aides familiaux (21,2%). Les entreprises constituent pratiquement de l'auto-emploi pour se sortir du chômage, et trouver une source de revenus stable. Dans ces catégories, on compte plus de femmes que d'hommes, respectivement 66,2% contre 65,4% chez les indépendants et 26% contre 14,8% chez les aides familiales.

A l'instar de la plupart des pays africains, en particulier de l'Afrique de l'Ouest (Benjamin et Mbaye, 2012), les microentreprises guinéennes sont particulièrement présentes dans le secteur du commerce (étalagiste, commerce de rue, magasins de détail), de l'agriculture, la pêche, la chasse, la sylviculture, le transport, la construction, etc. Le fait d'être présentes dans la quasi-totalité des secteurs d'activité de l'économie, démontre de l'intérêt qu'accordent les populations à la création de microentreprises. L'omniprésence des microentreprises dans les secteurs de l'économie, peut être traduite par la diversification d'activité. Cette dernière, qualifiée de « nomadisme entrepreneurial » par Doumbouya (2011), s'apparente à un modèle de gestion du risque, mais aussi de l'incertitude caractérisant l'environnement entrepreneurial.

I-4-2. Caractéristiques organisationnelles et managériales

Sur le plan organisationnel, les microentreprises démontrent une gestion particulière. Du fait de leur statut d'indépendants et le manque de ressources, les microentreprises sont dans la grande majorité constituées d'un seul employé permanent qui est le propriétaire dirigeant. Il s'agit, pour les microentreprises à caractère familial, du chef de famille, qui détient souvent les pouvoirs décisionnels et qui est le principal contributeur au capital de l'activité (Doumbouya, 2011 ; p. 128). Ce rôle peut être joué par les pères tout comme par les mères de famille. La centralisation des décisions à l'endroit d'un seul individu, constitue en général, une caractéristique culturelle des petites entreprises africaines, soulignent Hernandez (1997) et Marchesnay (2003).

Dans l'accomplissement des tâches dans la conduite de ces micro-projets, les microentreprises recourent à l'entourage proche (famille, amis et collègues). Elles recourent aussi, le plus souvent pour accomplir des tâches importantes, à des travailleurs payés à la tâche. Le réseau social primaire constitue la principale source d'approvisionnement en ressources, humaines comme financières. Doumbouya (2011) rappellent certaines caractéristiques communes aux microentreprises guinéennes :

Sur le **plan des ressources humaines**, elles n'ont pas d'employés. Elles bénéficient, la plupart des cas, de l'aide d'apprentis, constituant ainsi une main d'œuvre plus ou moins gratuite. Ces derniers, particulièrement en décrochage scolaire ou tout simplement non scolarisés, sont confiés à un professionnel (le chef d'entreprise, communément appelé « maître ») par les liens de parenté ou de proximité sociale, afin d'apprendre un métier.

Sur le **plan financier**, bien qu'il existe des programmes de microfinance, les microentreprises souffrent d'un manque d'accès au financement (Banque mondiale, 2019 ; p. 6). De nos jours, comme l'a indiqué Servet (2005, p. 13), « *la microfinance est solidarité pour les uns, business profitable pour d'autres et souvent un mélange des deux* ». Le rapport du Dutch Good Growth Fund (DGGF, 2017 ; p. 3), qui parle de « *chainon manquant* » dans le phénomène entrepreneurial guinéen, indique que « *les proches des entrepreneurs (familles, amis et autres contacts) sont les principales sources de financement* ». Basées sur la nécessité, les microentreprises ont un mode de gestion principalement lié au rythme de vie des dirigeants. La trésorerie de l'entreprise est confondue avec les dépenses quotidiennes, dont la conséquence directe est la gestion « aveugle » des opérations financières. Le statut informel, de la grande majorité des microentreprises guinéennes, ne permet pas d'intégrer des informations comptables, qui sont le plus souvent absentes. Cela peut être traduit par le manque d'instruction de la plupart des porteurs de projet, mais aussi de la proximité de leur marché et de leurs cibles. Dans le contexte africain, Sogbossi Bocco (2013) souligne « une forme de gestion entrepreneuriale singulière, qui est une particularité des petites structures productives ».

Sur le **plan du développement entrepreneurial**, bien que les microentreprises guinéennes soient un modèle d'inclusion sociale, elles restent précaires, voire en situation d'échec. Doumbouya (2011) associe ce manque de développement à deux facteurs principaux : *un environnement peu favorable à l'activité entrepreneuriale et une fréquence des chocs de tous genres* (économiques, politico-sociaux, etc.). Les résultats de l'enquête « Entreprise survey »⁶¹ (2016, p10) sur l'environnement des entreprises en Guinée, réalisée auprès de 150 propriétaires et dirigeants d'entreprise, montre que **la principale contrainte liée au phénomène entrepreneurial est l'instabilité politique. Le rapport souligne l'urgence de l'amélioration du climat des affaires en Guinée.** Pour Goedhuys et Sleuwaegen (2010), dans une étude sur le phénomène entrepreneurial auprès de 947 PME dans 11 pays subsahariens, **le manque d'électricité est la contrainte majeure à la croissance des entreprises en Guinée, suivi des conditions macroéconomiques, les services financiers et les transports.**

Notons que les derniers rapports annuels « Doing business » (2017, 2018, 2019), portant sur les réglementations améliorant ou limitant l'activité entrepreneuriale dans 190 pays, ont

⁶¹ Les enquêtes « Entreprise Survey », du groupe de la Banque mondiale, ne retiennent pas les entreprises de moins de 5 employés, les entreprises informelles, celles évoluant dans certains secteurs (agriculture, pêche, mines, intermédiation financière, administration publique, l'éducation, la santé, l'entrepreneuriat social) et celles détenus à 100% par l'Etat. Une portée que nous regrettons compte tenu de la part des indépendants et aides familiales dans le taux d'activité entrepreneurial des populations guinéennes.

classé la Guinée, respectivement, 163^e, 153^e et 152^e. Une amélioration de l'environnement entrepreneurial guinéen, qui peut être associée à une série d'actions menées par le gouvernement, notamment la création de l'APIP-Guinée (Agence de promotion des investissements privés). Cette dernière, à travers l'instauration d'un guichet unique pour les services administratifs et l'informatisation de certaines procédures, a facilité et réduit les délais de création d'une entreprise. Selon le rapport Doing Business (2019), 6 procédures franchies en 15 jours sont désormais nécessaires pour créer une entreprise, contre 13 étapes en 41 jours en 2009 (Banque mondiale, 2009)⁶².

Par ailleurs, il faut ajouter le manque de compétences formelles en matière de création et de gestion d'entreprise de ces populations, au sens de Laviolette et Loué (2006). Fragilisés par leur vécu, notamment le chômage de longue durée, ces individus se sont lancés dans l'entrepreneuriat malgré eux, avec des compétences entrepreneuriales « traditionnelles » qui nécessitent d'être valorisées. En Afrique, en plus des contraintes qui pèsent sur l'entrepreneuriat africain, les promoteurs et entrepreneurs actifs sont confrontés à un manque de compétences. Selon Nkakleu et al. (2013, p. 9), dans une étude sur l'accompagnement des petites entreprises camerounaises et sénégalaises, « *le rôle déterminant des compétences managériales et techniques dans l'amélioration de la performance des petites entreprises camerounaises et sénégalaises devrait amener les entrepreneurs à renforcer leurs compétences, seul gage de pérennité* » dans un tel environnement.

Dans le prochain chapitre, nous nous intéresserons alors à la thématique de l'accompagnement entrepreneurial et les structures d'accompagnement. Nous tenterons de définir le concept « d'accompagnement entrepreneurial » à travers les recherches qui lui ont été consacrées, et de présenter ce phénomène dans le contexte guinéen.

⁶² Cité par Doumbouya (2011, p. 132)

Chapitre II : L'accompagnement entrepreneurial

Dans le précédent chapitre, nous avons présenté ce que renfermait le domaine de l'entrepreneuriat et différents conditions et contextes de création d'entreprise. Nous avons aussi mis l'accent sur les difficultés et contraintes en termes de création d'entreprise auxquelles sont exposés les promoteurs/entrepreneurs actifs guinéens.

Selon les perspectives économiques en Afrique sur l'entrepreneuriat et l'industrialisation (BAfD/OCDE/PNUD, 2017 ; p. 170), 29 millions de personnes s'apprêtent à entrer sur le marché africain du travail chaque année d'ici 2030. Le défi pour ces pays est de savoir comment favoriser l'insertion socio-professionnelle de ces populations, notamment celles déjà au chômage. C'est dans ce sens que, de nos jours et plus que jamais, l'entrepreneuriat est vu comme un moteur et un modèle de promotion du développement économique et social (Rosanvallon, 2013 ; Haïdara, 2015).

Cependant, il n'y a pas de solution à portée de main en termes de création d'entreprise. En Guinée, les initiatives publiques en faveur de la promotion de l'esprit d'entreprise, se multiplient, et se traduisent concrètement par des programmes et des dispositifs d'accompagnement des porteurs de projet d'auto-emploi, les encourageant à prendre en main leur destin à travers l'auto-emploi.

Ce nouveau chapitre aura pour objectif, dans un premier temps, de faire un état de la littérature sur les recherches autour de l'accompagnement entrepreneurial **(II-1)**. Nous présenterons les différents types de structures d'accompagnement **(II-2)** du point de vue anglo-saxon et francophone. Dans un second temps, il sera question de mettre l'accent sur les processus d'accompagnement **(II-3)** et l'évaluation de leur performance **(II-4)**.

II-1. Revue de littérature sur l'accompagnement entrepreneurial

Les recherches ont montré la nécessité de mettre en place des initiatives d'encouragement et d'accompagnement de l'entrepreneuriat, dans le but de promouvoir le développement économique. C'est dans ce sens qu'interviennent les structures d'accompagnement, qui permettent l'acquisition plurielle de compétences et de ressources matérielles et financières à travers divers réseaux d'aides. Elles agissent particulièrement dans

la phase de lancement, et favorisent la survie et le développement des projets accompagnés (Léger-Jarniou, 2008).

II-1-1. De l'émergence des structures d'accompagnement à nos jours

Selon la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial, le concept de structure d'accompagnement a été créé à la fin des années 1950. La première structure d'accompagnement, au nom de « Batavia Industrial Center », a vu le jour en 1959 à Batavia, une ville située dans l'Etat de New York aux Etats-Unis (Albert et Gaynor, 2001 ; Hackett et Dilts, 2004).

Le milieu scientifique ne s'y intéressera véritablement, qu'à partir de la publication des résultats de l'enquête nationale de Temali et Campbell (1984)⁶³ auprès de cinquante-cinq pépinières d'entreprise. Ce n'est qu'à partir de 1987, que le concept connaîtra une portée scientifique complète avec différentes analyses. Depuis, l'accompagnement entrepreneurial s'est considérablement développé à travers le monde et est considéré, de nos jours, comme un véritable outil de promotion du développement économique à travers la croissance des jeunes et petites entreprises.

Albert et Gaynor (2001) et Hackett et Dilts (2004) se sont intéressés à l'évolution du concept de l'accompagnement entrepreneurial. Ils ont produit deux examens « exhaustifs », les plus cités, synthétisant et analysant l'état de la science sur les structures d'accompagnement. Ainsi, nous nous en servons de base dans la production de notre revue de littérature sur la thématique de l'accompagnement entrepreneurial.

II-1-1-1. Les travaux d'Albert et Gaynor (2001)

Albert et Gaynor (2001), dans le but de réaliser une revue des travaux académiques entrepris sur l'accompagnement entrepreneurial, ont consulté près de 200 publications (revues, livres et guides, recherches approfondies non publiées au niveau post-universitaire ou par des décideurs).

Dans la création et le développement des petites et jeunes entreprises, les structures d'accompagnement ont particulièrement agité sur l'aspect environnemental, social, culturel et

⁶³ Cité par Hackett et Dilts (2004)

économique. Les premières recherches (1985–1995) sur l’industrie de l’accompagnement ont, dans la grande majorité, été réalisées aux Etats-Unis. Dans les autres pays comme la France, la Grande-Bretagne, le Canada, l’Australie, c’est à partir des années 1995 qu’un plus grand nombre de recherches ont été réalisées. Par ailleurs, les auteurs soulignent la rareté des études visant une couverture internationale⁶⁴ dans l’univers de l’accompagnement⁶⁵. Selon eux, les recherches de cette portée se heurtent à des difficultés d’application de paramètres standards (méthode de collecte et d’analyse des informations) à divers pays et programmes d’accompagnement.

Albert et Gaynor (2001) en ont recensé cinq classes principales d’acteurs, ayant contribué à la production de connaissance sur l’accompagnement (étude, analyse et diffusion des interventions et des opérations d’aides) : **les acteurs du milieu académique** (universitaires, spécialistes et généralistes en entrepreneuriat, etc.) ; **les instances politiques** (Organisations et institutions internationales, nationales et étatiques avec 80% des recherches réalisées) ; **les responsables de structures** (directions de structures d’accompagnement) ; **les responsables d’organismes d’accompagnement** (travaux critiquables car ils portent sur l’impact positif de l’accompagnement sur les entreprises, les économies locales et peuvent donc sous-estimer les niveaux d’échec) et **les cabinets de conseil**⁶⁶ (travaux de grands groupes d’audit financier et de consulting pour le compte de sponsors/bailleurs de fonds.

Cependant, les auteurs soulignent les biais des répondants qui peuvent être considérés comme courant, comme certains responsables de structures qui pourraient être tentés d’embellir leurs programmes et dispositifs sur le papier, contrairement aux services reçus par les bénéficiaires. C’est pourquoi, dans le cadre de cette thèse, et pour éviter ce type de biais, nous avons souhaité récolter nos informations auprès de trois sources différentes : **les responsables au sein des structures d’accompagnement** (directeurs de programmes, responsables des programmes de formation, formateurs en contact direct avec les bénéficiaires sur le terrain), **les promoteurs de microentreprises (ou entrepreneurs actifs) d’auto-emploi par nécessité** et **les acteurs financiers (les bailleurs de fonds)**. Ce qui permet une triangulation des informations, pour des fins de comparaisons.

⁶⁴ Les auteurs citent l’enquête de Lalkaka et Bishop (1996) réalisée auprès de 140 structures d’accompagnement dans 7 pays en voie d’industrialisation ; l’enquête de Hansen et al. (2000) sur les structures de la nouvelle économie dans le monde ; les travaux de l’OCDE (1997, 1999) sur les incubateurs technologiques et des études de cas sur les structures d’accompagnement dans différents pays.

⁶⁵ En Afrique subsaharienne, nous pouvons citer les travaux de Nkakleu et al. (2018) : *Accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : Compétences des dirigeants et performance*. Editions EMS Management & Société.

⁶⁶ On peut notamment citer l’évaluation des structures d’accompagnement françaises par le cabinet Ernest et Young (2003).

Albert et Gaynor (2001), dans leur esprit de synthèse des connaissances produites dans le domaine de l'accompagnement, ont distingué trois catégories de recherche :

- **Les recherches descriptives** : Leur objectif est de décrire, de définir et de classer (statut, localisation, objectifs, configuration, secteurs d'activités accompagnés, etc.) les structures d'accompagnement en dégagant leurs caractéristiques communes et distinctives ;
- **Les recherches normatives** : Leur but est d'informer les principales parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds et les organismes publics, sur le rôle joué par les structures dans le développement économique et social ainsi que les facteurs clés de réussite d'un programme d'accompagnement ;
- **Les recherches évaluatives** : Ces recherches sont centrées sur les modalités d'évaluation des structures d'accompagnement, sur l'impact économique de l'accompagnement (création d'emploi, taux de réussite et d'échec des entreprises accompagnées), sur les outils, métriques et autres techniques d'évaluation des dispositifs d'accompagnement, sur la performance des pratiques d'accompagnement.

II-1-1-2. Les travaux de Hackett et Dilts (2004)

A l'image des constats de Albert et Gaynor (2001), sur l'absence de revue systématique de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial, Hackett et Dilts (2004) ont réalisé, à leur tour, un examen de la littérature existante sur les structures d'accompagnement. Les auteurs ont inclus trente-cinq articles (26 études empiriques et 9 non empiriques), deux mémoires et une enquête nationale. Les auteurs se sont intéressés aux travaux portant explicitement sur les structures d'accompagnement et/ou les processus d'accompagnement.

Pour ces auteurs, la structure d'accompagnement ne se résume pas qu'à la fourniture d'espaces de travail partagés ou une déclaration de missions de création, d'accompagnement et de soutien aux petites et jeunes entreprises. Elle regrouperait, en dehors de son effectif personnel, tout un ensemble de contacts et de collaborateurs, comme des universités locales, des prestataires de services professionnels (avocats, comptables, consultants, etc.), des spécialistes du marketing, d'investisseurs en capital-risque et autres investisseurs potentiels, des bénévoles, etc. En bref, c'est la totalité de l'environnement de la structure d'accompagnement, tout un réseau d'acteurs qui est construit autour de l'accompagné.

Dans l'examen de la revue de littérature, Hackett et Dilts (2004) ont défini cinq grandes orientations thématiques de recherches, qui ont marqué l'évolution du concept d'accompagnement entrepreneurial sur la période de 1984 à 2000.

II-1-1-2-1. Les recherches sur le développement des structures d'accompagnement

Ces recherches sont les toutes premières recherches dans le domaine. Hackett et Dilts (2004) les classent dans les années 1980, de 1984 à 1987. Rappelons que le milieu scientifique a commencé à s'intéresser véritablement au phénomène de l'accompagnement à partir de la publication des travaux de Temali et Campbell en 1984. Selon Hackett et Dilts (2004), le but de ces premières recherches a été de décrire les caractéristiques clés de ce nouveau concept dans le champ de l'entrepreneuriat, afin de comprendre la portée et la nature des structures d'accompagnement. Dans cette quête de faire découvrir les structures d'accompagnement, à l'époque inconnues du grand public, les recherches se sont concentrées sur la définition du concept de structure d'accompagnement, l'explication de son évolution depuis l'apparition de la première structure, sur la création de catégories taxonomiques à des fins de comparaison et une fourniture d'informations sur le fonctionnement des structures.

Dans leur examen de la littérature, les auteurs ont souligné l'ambiguïté des termes « structure d'accompagnement » et « processus d'accompagnement » au sein de la communauté scientifique, qui manquaient de précisions. Ils relèvent, notamment, l'utilisation interchangeable des termes « parc de recherche », « centre d'innovation technologique », l'apparition des « structures d'accompagnement virtuels⁶⁷ » et « structure d'accompagnement » dans la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial. Par ailleurs, les recherches réalisées entre 1984 et 1987, ont tenté de créer une taxonomie des structures. Autrement dit, il était question de créer un groupe d'entreprises accompagnées et non accompagnées afin de pouvoir réaliser des études comparatives.

Malgré ces taxonomies, selon Hackett et Dilts (2004), aucune des études examinées n'a pu expliquer les variations des résultats. Pour favoriser le développement du concept d'accompagnement, ces premières recherches ont proposé un certain nombre de recommandations aux structures :

⁶⁷ Hackett et Dilts (2004) définissent les structures d'accompagnement « virtuels », comme des « structures sans murs » s'efforçant de fournir des opérations d'aide aux petites et jeunes entreprises sans leur fournir des espaces de travail au sein même de la structure.

- La nécessité de mettre en place un conseil consultatif en tant que médiateur ;
- Une gestion du risque de revenu lié à la location temporaire des accompagnés ;
- Renseigner une liste complète des services offerts au profit des futurs accompagnés ;
- Donner les informations relatives au processus de sélection des futurs accompagnés ;
- Définir les solutions en matière d'appui financier à apporter aux futurs accompagnés ;
- Rappeler les rôles que peuvent jouer les structures d'accompagnement en matière de développement économique et local ;
- Promouvoir les programmes et dispositifs d'accompagnement en fonction des besoins locaux.

II-1-1-2-2. Les recherches sur la configuration des structures d'accompagnement

Réalisées entre 1987 et 1990, ces recherches sont caractérisées par la description de la configuration des structures d'accompagnement (locaux, budget, organigrammes, emplacement, les réseaux externes et liens institutionnels). Il s'agit d'éléments constitutifs des facteurs clés de succès dans les processus d'accompagnement.

Campbell et al. (1985)⁶⁸, partant des données de l'enquête de Temali et Campbell (1984), ont mis l'accent sur la corrélation positive entre processus d'accompagnement et réussite commerciale de l'entreprise accompagnée. Pour la première fois, des travaux scientifiques s'intéressent aux processus d'accompagnement et identifient quatre facteurs de succès dans le processus de co-création, principalement des facteurs internes :

- L'établissement d'un diagnostic des besoins des futurs accompagnés
- La sélection et l'application contrôlée des services offerts
- L'appui financier
- L'accès au réseau de la structure d'accompagnement

Smilor (1987)⁶⁹ adopte une approche externaliste du processus d'accompagnement et le définit comme « *un mécanisme permettant de redéfinir les relations entre l'industrie, le gouvernement et la communauté universitaire* ». Selon le même auteur, pour les structures d'accompagnement, dans leur objectif d'aider leurs accompagnés, ces mesures présentent plusieurs avantages : *un développement de leur crédibilité, un raccourcissement de la courbe*

⁶⁸ Cité par Hackett et Dilts (2004)

⁶⁹ Cité par Hackett et Dilts (2004)

d'apprentissage entrepreneuriale, une résolution plus rapide des problèmes et un accès à un réseau entrepreneurial non négligeable.

Pour Hackett et Dilts (2004), ces dernières mesures peuvent-être considérées comme les meilleurs facteurs de succès des processus d'accompagnement. Par ailleurs, les recherches sur la configuration des structures d'accompagnement ont aussi porté sur l'examen des processus ou des critères de sélection des futurs accompagnés. Dans l'accès au processus d'accompagnement, Hackett et Dilts (2004) soulignent la variabilité des critères de sélection proposés par les auteurs. Les travaux examinés montrent la nécessité de mettre en place un système de sélection des candidats à l'admission au processus d'accompagnement. Dans ce sens, Bearse (1998)⁷⁰ fait une métaphore avec la renommée de l'université de Harvard. L'auteur cherche à savoir « si les étudiants réussissent parce qu'ils bénéficient d'une bonne formation de qualité ou tout simplement parce que l'université ne sélectionne que ceux qui réussiront indépendamment de la formation offerte ».

Selon Hackett et Dilts (2004), dans l'accompagnement des promoteurs, **la communauté scientifique souligne 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.** En ce qui concerne les processus de sélection, les auteurs concluent que les recherches ont exploré plusieurs configurations sans pour autant suggérer les meilleures, ou tenter de relier l'analyse des critères de sélection utilisés aux résultats des processus d'accompagnement.

Pour notre part, et ce qui concerne l'accompagnement des porteurs de projet par nécessité, nous estimons qu'il serait réducteur de se limiter à une analyse de sélection pour repérer d'avance les projets prometteurs. Nous pensons que dans un environnement difficile, où les porteurs de projet sont forcés à tenter l'aventure entrepreneuriale, un système de sélection constituerait une nouvelle barrière pour ces individus. Dans notre conception de l'entrepreneuriat (pour tous), nous estimons que seule la mise en pratique du projet qui déterminera ses chances de réussite.

II-1-1-2-3. Les recherches sur le développement des entreprises accompagnées

⁷⁰ Cité par Hackett et Dilts (2004)

Ces recherches sont d'une importance majeure. En effet, il est judicieux de questionner, à un moment donné de leur évolution, les programmes et dispositifs d'accompagnement mis en œuvre afin d'évaluer leur efficacité et leur impact.

Les recherches réalisées sur le développement des projets accompagnés, entre 1987 et 1988, se sont concentrées sur la compréhension du processus de développement des projets accompagnés. Les auteurs incluent les opérations des structures d'accompagnement, dans la gestion des contraintes pesant sur leurs accompagnés et le fait de leur fournir un « feedback » (une rétroaction dynamique et proactive). Selon Hackett et Dilts (2004), les travaux sur cette thématique sont plutôt sous-développés et particulièrement rares. Les recherches ont été entravées par les difficultés d'obtenir des données d'entreprises, qu'elles soient accompagnées ou non, en phase de démarrage. Ainsi, dans la thématique de la compréhension de la réussite des accompagnés, les auteurs soulignent le manque de progrès au sein de la communauté scientifique.

Parmi les modestes travaux traités dans leur examen, ces recherches ont porté sur la question de la promotion des programmes et des dispositifs dans le processus de développement des projets accompagnés (Hackett et Dilts, 2004). Ils soulignent **le potentiel que représente l'environnement dans lequel évoluent les entreprises suivies, par rapport aux autres qui ne bénéficient pas d'un accompagnement.**

Hackett et Dilts (2004) (en citant les travaux de Stuart et Abetti, 1987 ; de Fry, 1987 ; et de Scherer et McDonald, 1988), retiennent les principales conclusions des recherches sur les déterminants du succès des entreprises accompagnées :

- La prise en compte du besoin de fonds de fonctionnement et mettent en garde la tendance de la nouvelle entreprise de tableur sur des prédictions irréalistes ;
- L'impact des caractéristiques du marché, des entreprises et des entrepreneurs sur le succès entrepreneurial, et soulignent le besoin pour les entrepreneurs de contrôler l'environnement de leur entreprise ;
- La création d'un environnement favorable à l'esprit d'entreprise (les entreprises accompagnées seraient plus actives que celles non accompagnées) en mettant sur l'accent sur les activités de planification opérationnelle de leurs accompagnés.

II-1-1-2-4. Les recherches sur l'impact des structures d'accompagnement

Selon Hackett et Dilts (2004), ces recherches, réalisées entre 1990 et 1999, ont porté sur la détermination d'indicateurs permettant de mesurer le succès des structures d'accompagnement. Dans cet objectif, les recherches associent ces métriques aux mesures du succès de l'entreprise accompagnée et aux études des retombées économiques au profit des communautés.

La question centrale dans ces recherches a donc été de savoir : **quel était l'incidence des processus d'accompagnement sur le développement des projets accompagnés et le développement économique communautaire ?** Dans l'examen de la littérature des études qui ont tenté d'apporter des réponses à cette question, Hackett et Dilts (2004) citent les résultats des travaux d'Allen et McClusky (1990)⁷¹, abordant particulièrement la question. Ils (Allen et McClusky, 1990) montrent que, **l'ancienneté de la structure d'accompagnement et le nombre d'accompagnés** étaient déterminants dans la réussite des programmes pour les deux collaborateurs. Cette corrélation peut se traduire par l'acquisition d'expérience au fil du temps, par la structure, dans la fourniture de services en accompagnement entrepreneurial.

Par ailleurs, Hackett et Dilts (2004) ont retenu d'autres facteurs expliquant le succès des structures d'accompagnement en termes de « niveau de développement/succès » :

- Le nombre d'entreprises créées et le nombre de nouveaux emplois créés suite aux opérations d'aides et l'assistance de la structure d'accompagnement ;
- Le développement d'une synergie entre les entreprises accompagnées et les dirigeants de la structure d'accompagnement et entre les accompagnés eux-mêmes (sous-traitance et achat en commun par exemple) ;
- La durabilité et la croissance de la structure d'accompagnement, la portée et l'efficacité de ses politiques de gestion et sa capacité à offrir des services complets ;
- Le degré d'adéquation entre les services fournis et les besoins du marché local ;
- La survie et le développement des entreprises accompagnées ;
- Le nombre d'entreprises sortant du processus par rapport au nombre d'entreprises ayant abandonné au cours du processus d'accompagnement ;

⁷¹ Allen et McCluskey (1990): Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry,' Entrepreneurship Theory & Practice 15 (2), 61-77)

- L'augmentation du nombre d'emplois, du chiffre d'affaires ou l'innovation au sein de l'entreprise accompagnée ;
- La formation d'un réseau dans la totalité de l'environnement de la structure d'accompagnement au profit de l'accompagné, pour une acquisition de connaissance pluriel et de soutien en termes de ressources matérielles et financière ;

En termes « d'impact économique », sur le plan de la création d'emplois, Hackett et Dilts (2004) soulignent que les conclusions des premières recherches étaient contraires aux « prétentions politiques » des structures d'accompagnement et des Etats. Ces derniers, voyant la création d'entreprise comme une alternative crédible dans la lutte contre le chômage, multiplient la promotion de l'insertion socio-professionnelle à travers l'entrepreneuriat.

II-1-1-2-5. Les recherches sur la théorisation du concept

Après les tentatives de présentation des structures d'accompagnement (description, compréhension du fonctionnement et apport) des précédentes recherches, ces derniers travaux (entre 1996 et 2000) ont expliqué le concept de l'accompagnement entrepreneurial à travers différentes approches théoriques.

Comme nous avons pu le remarquer, les recherches sur ce nouveau concept ont accordé plus d'intérêt à la description et à la compréhension du phénomène qu'à la construction de nouvelles théories. Ce qui peut, tout de même, se traduire par la nouveauté du concept. Hackett et Dilts (2004) ont recensé plusieurs théories sur lesquelles se sont appuyées les chercheurs pour expliquer le phénomène, dont entre autres :

- **La théorie du développement économique par l'entrepreneuriat** : Elle postule sur l'idée selon laquelle la base de la croissance économique repose sur la croissance de nouvelles entreprises. Autrement dit, plus le taux de survie/développement des nouvelles entreprises augmente, plus l'emploi augmentera ;
- **La théorie de la contingence structurelle** : Elle émet l'hypothèse principale selon laquelle, pour garantir le succès entrepreneurial d'une organisation, la configuration de celle-ci doit être compatible avec son environnement.
- **La modélisation de coproduction interdépendante** : Elle est caractérisée par le facteur de co-création, à travers une confiance mutuelle entre les collaborateurs ;

- **La théorie du réseau** : Elle porte sur la construction d'un réseau d'acteurs au profit de l'accompagné, afin de lui permettre d'acquérir des connaissances plurielles et des ressources supplémentaires nécessaires à la conduite de son projet, à travers les contacts externes de la structure d'accompagnement ;
- **L'accompagnement virtuel** : Il décrit la situation dans laquelle un groupe minoritaire plein de ressources, développe systématiquement une position de courtier dans un ou plusieurs secteurs spécifiques. On parle de la théorie de « l'enclave » qui détermine le positionnement spatial des entreprises d'intermédiaires dans un cluster spécifique.

En conclusion, la transformation des propositions d'affaires en entreprises viables a fait l'objet de recherches considérables, dans le milieu de l'accompagnement. Les revues « exhaustives » d'Albert et Gaynor (2001) et Hackett et Dilts (2004) nous ont permis de mieux comprendre la représentation des structures d'accompagnement au service de ces transformations.

Depuis, le concept n'a cessé de se développer et de se propager dans le monde, compte tenu des évolutions des besoins des promoteurs/jeunes entreprises et de leur contexte de création, à travers une grande diversité d'organisations de soutien de l'entrepreneuriat.

II-2. Les différents types de structures d'accompagnement

Dans le programme de recherche « *Management et évaluation de l'accompagnement* », Messeghem et al. (2014, p. 12) ont défini trois classes de structures : **les structures généralistes** (dédiées au développement économique des petites et jeunes entreprises), **les structures technologiques** (dans la création d'entreprises innovantes) et **les structures de l'économie sociale** (dédiées au développement social des territoires à travers les entreprises de petite taille).

De manière spécifique, plusieurs termes sont utilisés pour désigner les structures fournissant des opérations d'aide dans l'écosystème entrepreneurial : pépinières, parcs scientifiques, technopole/pôle de technologie, d'incubateurs, etc. En Guinée, on parlera aussi de confédérations/fédérations paysannes ou d'artisans, d'associations, d'institutions de microfinance, d'organismes non gouvernementaux, etc. La revue de littérature (anglo-saxonne et francophone), à laquelle nous avons pu accéder, nous a permis de distinguer principalement deux types de structures dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial : **Les**

incubateurs et les pépinières d'entreprises. Ainsi, nous allons, dans les lignes qui suivent, décrire ces deux grandes familles de structures dédiées au développement l'écosystème entrepreneurial, aussi en lien avec notre zone de recherche.

II-2-1. Les incubateurs

En médecine, un incubateur désigne un appareil dans lequel les bébés prématurés sont nourris et suivis. L'incubateur leur permet alors de terminer leur développement, on parle aussi de « couveuses ». En économie, *Le Larousse* définit l'incubateur comme « *une structure créée par de grands groupes, réunissant des start-up dont ils financent le lancement ou dans lesquelles ils prennent des participations, pour en favoriser la croissance* ».

Dans le champ de l'entrepreneuriat, compte tenu de la diversité des pratiques d'accompagnement et de leur contexte (économique, politique et social) dans un pays donné, le concept « d'incubateur » a fait l'objet de plusieurs débats quant à sa définition au sein de la communauté scientifique. Albert et Gaynor, (2001) les définissent comme « *les mécanismes de soutien à la création d'entreprise, initiés par des organismes privés ou publics poursuivant différents objectifs* ». Le Guide sur les incubateurs basés sur l'innovation de l'Union Européenne (European Union, 2010 ; p. 6)⁷², parle « *d'un endroit où les activités d'accompagnement sont menées et où les futurs entrepreneurs et les PME existantes trouvent un endroit approprié, en termes d'installations et d'expertise, pour répondre à leurs besoins et développer leurs idées commerciales, et les transformer en réalités durables* ». Il s'agit « *d'une société dotée d'un système d'intervention stratégique, de surveillance et d'assistance aux entreprises, contrôlant et reliant les ressources dans le but de faciliter le développement des entreprises accompagnées tout limitant le coût de leur défaillance potentielle* » (Hackett et Dilts, 2004). Dans ces structures, les projets et porteurs de projets ou promoteurs accompagnés sont appelés les « *incubés* » et les processus d'accompagnement « *l'incubation* ».

Ainsi, nous pouvons en déduire l'objectif commun aux incubateurs d'entreprises, qui est d'accroître le taux survie de l'entreprise accompagnée, en réunissant diverses ressources aussi bien matérielles qu'immatérielles et une assistance ante création et/ou dans les premières années de sa vie (Albert, Bernasconi et Gaynor, 2002). Leur concept-clé est de favoriser l'émergence de nouvelles entreprises (Berger-Douce, 2001).

⁷²https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf

Ces objectifs sont, principalement, définis en fonction du « lieu » ou des « circonstances locales », tels que le développement économique local, la création d'emploi, la jeunesse des populations socialement exclues, le transfert de technologie, l'offre d'infrastructures, la commercialisation de l'innovation universitaire, etc. (OCDE, 2000 ; Albert et al., 2002). Messeghem et al. (2014) retiennent cinq missions qui sont attribuées à ces structures : *l'identification et l'acquisition des ressources ; la transmission des connaissances ; un moyen de légitimation des entrepreneurs et des projets créés ; un moyen d'amélioration de la réputation des promoteurs et une mission de soutien au développement d'opportunité.*

Par ailleurs, il n'y pas de modèle unique d'incubateurs. Pour différencier les différentes organisations, Albert et al., (2002), sur la base d'études menées sur l'environnement de la création d'entreprise en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, ont défini six variables clés : **Les promoteurs** (acteurs publics et privés comme les Etats, les collectivités territoriales, de grandes entreprises, capitaux risqués⁷³) ; **Les missions et objectifs** (création d'emploi et autres phénomènes sociaux, le profit, etc.) ; **Le type de projet** (secteur d'activité, population cible) ; **Les types de services offerts** (espaces locatifs, services de base, conseils et assistance juridique/comptable/marketing, formation et coaching, mise en réseau, etc.) ; **Le modèle de financement** (loyers et services facturés aux entreprises accompagnées, les subventions publiques et sponsoring, d'autres services extérieurs).

Compte de la diversité des incubateurs, des études typologiques (Albert et Gaynor, 2001 ; Grimaldi et Grandi, 2005) ont proposé différents types d'incubateurs. Nous en détaillons quelques-uns en lien avec notre zone de recherche.

II-2-1-1. Les incubateurs de développement économique local

Selon Albert et Gaynor (2001), ce type d'incubateur, à l'origine, a été créé par des initiatives locales, souvent publiques, avec des financements gouvernementaux ou d'institutions et organisations internationales. Ils sont majoritairement localisés dans des zones économiques, urbaines et périurbaines, où ils nouent des partenariats avec des parties prenantes locales (grandes entreprises industrielles, Etat, universités, écoles d'ingénieurs, institutions et organisations internationales présentes dans la localité, etc.).

⁷³ Il s'agit d'acteurs/investisseurs qui financent de jeunes entreprises innovantes, sous forme de participation au capital de la jeune entreprise.

Leur objectif est de contribuer à l'attractivité économique de la localité, en stimulant et en dynamisant l'activité économique locale à travers la création de très petites entreprises (Messeghem et al., 2014). Ainsi, ils favorisent la création d'un environnement entrepreneurial florissant et facilitent l'insertion socio-professionnelle des populations locales, en apportant un financement aux entreprises accompagnées, une offre immobilière adaptée aux besoins locaux, en renforçant leurs capacités entrepreneuriales, et ainsi créer une image positive à la localité.

Dans cet environnement, nous associons un autre type d'incubateur, pour l'objectif qu'il poursuit : **les incubateurs sociaux**. Ces deniers contribuent à la création et le développement économique local, en accompagnant des entreprises employant des personnes particulièrement à faible capacité d'emploi⁷⁴ (Aernoudt, 2004). Selon le même auteur, l'objectif de ces incubateurs est d'accroître les possibilités d'emploi de ces personnes, en « offrant des services de développement commercial, d'hébergement et logistiques aux nouvelles et jeunes entreprises ».

II-2-1-2. Les incubateurs d'entreprises privés

Les incubateurs privés sont des structures d'accompagnement indépendantes, mises en place pour répondre aux besoins des entreprises avec des modèles adaptés. Ils poursuivent des buts lucratifs (générer un profit).

Selon Albert et al. (2002), ce sont les politiques en matière d'innovation et de renforcement des ressources humaines, au sein des grandes entreprises, qui ont favorisé l'apparition de ce type de structures. Avec l'explosion d'internet, les incubateurs privés se sont multipliés dans l'offre de services Hi-Tech, l'accès rapide et divers aux capitaux (Grimaldi et Grandi, 2005) pour répondre aux besoins de croissance des grands groupes.

Ainsi, le rôle des incubateurs privés, est de « *devenir un lieu focal et transitoire pour développer des innovations* » (Albert et al., 2002). Pour parvenir à cet objectif, ces incubateurs disposent d'une large gamme de services, dont les services d'hébergement et de logistiques classiques, un savoir-faire avec une équipe d'expert en accompagnement entrepreneurial (Masmoudi, 2007 ; p. 77).

⁷⁴ L'auteur cite des personnes comme les personnes handicapées, les bénéficiaires du revenu minimum garanti, les travailleurs peu qualifiés, les chômeurs de longue durée, les immigrés, les réfugiés politiques, etc.

Albert et al. (2002) parlent aussi d'incubateurs « *corporates* ». Il s'agit d'incubateurs mis en place par de grands groupes (comme EDF, en France) pour répondre à leur croissance portée par l'innovation. Ils utilisent une politique d'accompagnement dite de l'essaimage⁷⁵, qui consiste à soutenir les initiatives entrepreneuriales des salariés au sein même de leur entreprise.

II-2-2. Les pépinières

Comme les incubateurs d'entreprise, le concept de pépinière d'entreprise est apparu aux Etats-Unis dans les années 60 puis, tardivement, en France au début des années 1980 (Albert et al., 1994)⁷⁶. Dans les réseaux d'aides à la création d'entreprise, les pépinières d'entreprise sont un autre pilier important du domaine de l'accompagnement entrepreneurial (Berger-Douce, 2001).

Dans le dictionnaire *Larousse*, le terme « pépinière » y est défini comme étant « *un terrain où l'on bouture, marcotte, sème et élève des arbres fruitiers, forestiers ou d'ornement destinés à être replantés* ». D'où l'utilisation du terme, plus couramment dans le contexte francophone, pour désigner les structures d'accompagnement dans le domaine de l'agriculture. En économie, le *Larousse* entend par pépinières d'entreprises, « *les structures temporaires proposant des locaux, des aides et des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises en création ou mouvement créées* ». Berger-Douce (2001, p. 6) ajoute plus de détails avec quelques fonctions propres aux pépinières :

- une mise à disposition de locaux modulaires (en location à durée limitée) ;
- un accès à des services à coûts partagés ;
- un recours possible à des services d'aides en management ou en technologie, ainsi qu'une mise en relation avec les milieux d'affaires ou scientifiques ;
- un lieu d'échanges inter-entreprises et de soutien moral animé par une équipe de direction.

Ainsi, à l'image des incubateurs que nous avons décrits précédemment, nous constatons que les pépinières d'entreprises se rangent dans les mêmes segments d'accompagnement, en

⁷⁵ Cette technique se différencie de l'intrapreneuriat qui « consiste à développer simplement l'esprit d'entreprise chez les salariés ou plus précisément à les encourager à devenir des patrons de nouvelles activités, qu'il s'agisse d'activités nouvelles internes ou de diversifications partielles qui peuvent donner lieu à des entités semi-autonomes (filiales par exemple), ou qui peuvent être externalisées totalement. (Albert et al., 2002 ; p. 49)

⁷⁶ Cité par Berger-Douce (2001, p. 5)

offrant aussi des services d'hébergement et d'accompagnement aux porteurs de projet. Elles sont issues du concept d'incubateur, venu des Etats-Unis, avec la « croissance » comme concept-clé (Berger-Douce, 2001). Ils ont un double objectif (Masmoudi, 2007 ; p. 71), à la fois auprès du **porteur de projet et de son projet** (renforcement des chances de survie et de réussite du projet crée en limitant les risques de défaillances) et **sa localité**⁷⁷ (contribution au développement économique local et la création de nouveaux emplois).

Dans le processus de création d'entreprise, les chercheurs s'accordent sur une délimitation du niveau d'action des **pépinières** et des **incubateurs**, qui permettrait de distinguer les deux structures. Ainsi, les premières structures agissent en aval du processus, alors que les dernières interviennent en amont, dès le déclenchement du même processus. Il apparaît tout de même, que **les pépinières d'entreprises contribuent pendant la phase de démarrage des entreprises récemment créées** (Masmoudi, 2007 ; p. 69). Elles accompagnent la jeune entreprise dans son développement, mais aussi le porteur de projet dans le lancement de son activité.

Dans ses fonctions de soutien aux petites et jeunes entreprises, en France, selon Masmoudi (2007, p. 70), on distingue quatre catégories de pépinières : **les pépinières généralistes** (dans tout type d'entreprise et domaines d'activité) ; **les pépinières technologiques** ou **innovantes** (dans le domaine des nouvelles technologies) ; **les pépinières artisanales** (parfois certaines qui accueillent des entreprises offrant des services du tertiaire) et **les pépinières d'entreprises thématiques**.

Par ailleurs, Masmoudi (2007)⁷⁸ distingue **les pépinières de projet** et **les pépinières d'entreprises**. Les premières agissant en amont de la création, « *contribuent à l'amélioration de la qualité des idées d'affaires des porteurs de projet qui ne possèdent pas tous les atouts pour réussir, de développer des projets plus réalistes* », alors que les secondes, qui accueillent des entreprises déjà créées, « *ont pour objectif de faciliter le démarrage des petites et jeunes entreprises en limitant les risques d'échec* ».

⁷⁷ La localité est la zone d'activité du projet accompagné, ça peut-être une région, une ville, un village, un quartier, etc.

⁷⁸ L'auteur cite Bruyat (1992)

Tableau 4 : Synthèse des différents dispositifs des incubateurs et des pépinières

	Incubateur	Pépinière
Apparition en France	Fin des années 1990	Milieu des années 1980
Concept-clé	Emergence	Croissance
Métiers	Développer l'ingénierie de l'innovation	Animer le réseau et promouvoir le territoire
Processus entrepreneurial	Détecter et formaliser le projet	Accompagner les créateurs
Missions	Détection, accompagnement de porteurs de projet innovant	Hébergement, services et accompagnement d'entreprises récemment créées
Avantages	-Démarche amont -Insertion dans le monde de la recherche -Valorisation du chercheur-entrepreneur	-Certification qualité -Prestations matérielles et immatérielles -Taux élevé de survie
Inconvénients	-Résistances culturelles -Jeunesse du dispositif	-Offre inégale -Poids du politique -Lourdeur des démarches administratives

Source : Berger-Douce (2001, p. 9)

II-3. Des processus d'accompagnement à ...

Dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial, bien que les structures d'accompagnement poursuivent le même but avec des éléments de base similaires, la manière dont le processus d'accompagnement est réalisé diffère d'une structure à l'autre. Brooks (1986) définit ce cheminement comme « *un processus à travers lequel une attitude d'encouragement et d'assistance pour les entreprises naissantes est améliorée à l'intérieur d'une communauté* »⁷⁹.

Ainsi, « *il n'existe pas un processus universel d'accompagnement [...] Chaque structure admet sa propre logique d'intervention et son propre processus d'accompagnement* ». (Masmoudi, 2007 ; p. 119). Cette diversité résulte, entre autres, « des objectifs à atteindre, des caractéristiques économiques et sociales de la région où la structure d'accompagnement est située ou agit, et des besoins exprimés par les accompagnés » (Bizotto, 2003 ; p. 1). Les processus et dispositifs d'accompagnement doivent être envisagés en fonction de l'état et des

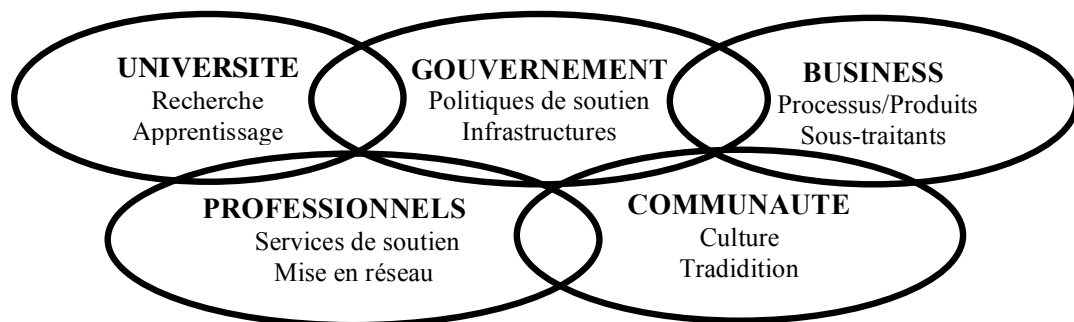
⁷⁹ Cité par Masmoudi (2007, p. 87)

besoins de développement du territoire en question (Scaramuzzi, 2002). La mission étant « d'aider les créateurs à avoir une meilleure compréhension de leurs aspirations, des ressources et des compétences détenues ainsi qu'une meilleure perception de leur environnement pour mieux réaliser » (Loué, Laviolette et Bonnafous-Boucher, 2008 ; p. 70).

Ainsi, dans un processus d'accompagnement, le porteur de projet bénéficie d'une dynamique d'appui pluriel (apprentissage et autres ressources matérielles et immatérielles), de la part de sa structure d'accompagnement, mais aussi du réseau de celle-ci, dans le but d'accroître les chances de survie et de développement de son projet⁸⁰. **Ainsi, les structures d'accompagnement jouent le rôle de « filtre », en sélectionnant et assemblant des ressources et des acteurs pour le compte du porteur et de son projet.** A titre d'exemple, Lalkaka (2001, p. 7)⁸¹ indique qu'une infrastructure de soutien nécessite un éventail d'actions, de partenariats public-privé entre différents acteurs composant l'environnement entrepreneurial local, qu'il illustre en cinq anneaux interconnectés (figure 1) :

- Une politique publique facilitant la création d'entreprises avec un soutien infrastructurel
- Une base de connaissances de l'université et de la recherche
- Des partenariats avec le secteur privé pour le mentorat, le coaching et le marketing
- Un réseautage professionnel, national, voire mondial
- Une implication communautaire pour promouvoir l'esprit d'entreprise

Figure 1 : Interactions entre les acteurs de l'environnement de l'incubateur



Source : Adapté de Lalkaka (2001, p. 7)

⁸⁰ Loué et al. (2008, p. 70) parlent de « réseau amniotique » par comparaison avec un fœtus dans le ventre de sa mère, qui baigne dans un environnement nourricier et protecteur à travers le liquide amniotique.

⁸¹ Dans ses travaux, Lalkaka (2001) passe en revue les expériences d'exploitation au sein de cette industrie dans plusieurs pays développés, émergents et en développement (Etats-Unis, Chine, Brésil, Japon, Egypte, Afrique du Sud, Inde, République de Corée, Ouzbékistan, Malaisie, Indonésie, Turquie, Pologne). L'auteur suggère, en ce qui concerne la transposition des modèles d'accompagnement étrangers, que les pays en développement « [...] devraient prospecter les meilleures pratiques du monde entier, puis les adapter, en s'appuyant sur ce qu'ils ont et savent, vers de bonnes pratiques adaptées à leur propre culture, contraintes, climat et autres conditions ».

Compte tenu de la diversité des processus d'accompagnement, des problèmes à résoudre, des objectifs à poursuivre, des conditions économiques et sociales des pays et des ressources disponibles, Bizotto (2003, p. 8) propose « un modèle générique d'accompagnement » reposant sur cinq phases :

- La prospection (ou sensibilisation) et l'attraction des porteurs d'idées d'affaires ;
- La sélection des futurs accompagnés ;
- L'orientation, l'accompagnement et l'évaluation des projets accompagnés ;
- Le post-accompagnement (services offerts post-crétion)
- L'évaluation de la structure d'accompagnement

Nous présentons dans les lignes qui suivent, les principales phases du processus d'accompagnement entrepreneurial (avant, pendant et après la création et le démarrage de l'activité accompagnée). Ce qui correspond à un détail du modèle précédemment proposé par Bizotto (2003).

II-3-1. La phase de pré-accompagnement

Dans le processus d'accompagnement entrepreneurial, la phase de pré-accompagnement (ou ante-crétion) se situe en amont de la création d'entreprise. C'est « *le point de départ d'un processus de développement plus long pour la nouvelle entreprise* » (Voisey, Jones et Thomas, 2013 ; p. 351). Hulett et Pérez (2002) parlent d'une phase initiale, dont « *les éléments les plus importants à consolider sont la valeur ajoutée de l'idée, le projet/l'entreprise et le développement du profil entrepreneur* ». Il s'agit d'un diagnostic sur les aspects liés aux moyens du promoteur d'entreprise (ses capacités, ses attitudes, ses compétences, etc.) et sa connaissance réelle de l'activité qu'il souhaite démarrer.

La phase de pré-accompagnement comprend, principalement, les activités de sensibilisation à l'esprit d'entreprise (par différents canaux et moyens), la détection des projets, l'encouragement et la promotion des activités de création d'entreprise, l'accueil des porteurs de projets, etc. C'est une phase qui peut porter sur une durée variable, de quelques mois à plusieurs années, selon la culture et le fonctionnement de la structure d'appui (Dickson, 2004)⁸².

⁸² Cité par Voisey et al. (2013)

Dans cette première phase, les structures d'accompagnement jouent un rôle important. Suivant les contextes, d'autres organismes et institutions réalisent, également, ces activités à côté de la structure formelle d'accompagnement. Il peut s'agir, entre autres, de différents organismes de sensibilisation à l'entrepreneuriat comme les structures étatiques⁸³ de promotion de l'emploi et à l'entrepreneuriat, des cellules de valorisation, des grandes écoles de management et universités, des associations et ONG dédiées à la promotion de l'entrepreneuriat et du développement économique et social, des fédérations d'artisan, et bien d'autres acteurs locaux et internationaux.

Ainsi, l'objectif de la phase de pré-accompagnement est de prospecter l'environnement, en vue de détecter des individus qui ont envie de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale et qui expriment des besoins en accompagnement. Cette phase vise à « *surmonter les lacunes initiales, de renforcer l'idée d'entreprise et à consolider le futur entrepreneur* » Hulett et Perez (2002). Ce sont les principaux éléments à façonner et à valoriser.

En Guinée, en particulier, et en général dans les pays en développement, les actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprise visent, le plus souvent, l'insertion socio-professionnelle des populations touchées par le chômage et l'extrême pauvreté. Ainsi, la sensibilisation cherche à stimuler et à encourager les populations, en particulier les jeunes, à créer leur propre emploi à travers la création d'entreprises. Ces activités peuvent s'expliquer par l'intérêt grandissant des pouvoirs publics et des acteurs locaux et internationaux (ONG, agences de développement, institutions et organisations internationales, etc.), dans le cadre de la lutte contre le chômage et la réduction de la pauvreté.

Ainsi, la sensibilisation peut s'adresser à une population ciblée, comme les chômeurs, les femmes et les jeunes, mais aussi les étudiants. Elle peut aussi porter sur une zone géographique donnée, comme des régions ou des milieux défavorisés, particulièrement touchés par la faiblesse du marché du travail, ou encore sur des secteurs d'activités données.

De nos jours, les établissements d'enseignement (supérieur et pré-universitaire) représentent un des environnements les plus efficaces pour promouvoir la création d'entreprise. La sensibilisation peut ici, se traduire par la création et l'intégration de cours spécialisés en

⁸³ Dans le contexte guinéen, on peut citer les activités de l'Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP-Guinée)

entrepreneuriat dans les programmes et cursus scolaires, afin de mieux préparer les étudiants (et élèves) au phénomène entrepreneurial. Dans ce sens, on parle du concept anglo-saxon des « pré-incubateurs », qui se développe dans certaines universités. Ils sont définis comme « *un environnement à risque réduit où les idées entrepreneuriales peuvent être testées pour la viabilité du marché avant de progresser dans les phases futures de l'incubateur d'entreprise* » (Dickson, 2004)⁸⁴. Selon Zeps et al. (2009, p. 3), ils sont « *conçus pour remédier à l'asymétrie des informations, des approches et des modes d'action entre les universités et les entrepreneurs, en particulier : le manque de compétences personnelles ainsi que la méconnaissance de la valeur de leur propriété intellectuelle* ».

En résumé, le processus de pré-accompagnement constitue le premier contact avec les individus promoteurs/entrepreneurs et potentiels futurs accompagnés. Il joue un rôle important dans le phénomène entrepreneurial, et « peut apporter une contribution significative à la prospérité économique » (Voisey et al., p. 361). Parmi les méthodologies et les principes de bases favorisant le succès de cette première phase du processus d'accompagnement, Hulett et Pérez (2002) insistent sur le « caractère collaboratif », c'est-à-dire l'intégration de parties prenantes qui pourrait enrichir les idées initiales et les moyens de départ.

II-3-2. La phase d'accompagnement

Dans la poursuite du processus d'accompagnement, la phase d'accompagnement est particulièrement importante, car elle correspond à l'accompagnement entrepreneurial proprement dit. Sa mission principale est d'aider l'accompagné à concrétiser son projet, le rendre viable, en valorisant et renforçant ses capacités et moyens.

Cuzin et Fayolle (2004) définissent cette étape du processus d'accompagnement, comme « *une pratique d'aide à la création d'entreprises, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet* ». Les auteurs identifient cinq notions clés⁸⁵ qu'ils associent au processus

⁸⁴ Cité par Voisey et al. (2013)

⁸⁵ Tiré de Masmoudi (2007, p. 57)

d'accompagnement : **la relation interpersonnelle, la durée, la fréquence des rencontres, l'apprentissage, l'accès aux ressources matérielles et immatérielles.**

Dans cette phase du processus d'accompagnement, les opérations se concentrent sur différents services offerts par l'accompagnateur au profit de la future entreprise, dont la mission est « [...] *d'encadrer et d'aider les créateurs dans la résolution des problèmes qui surgissent au cours du processus de création (le test du prototype, le montage du projet, la rédaction du business plan, la négociation, la création effective)* » (Masmoudi, 2007 ; p. 56). Il s'agit ici d'appuyer le porteur de projet vers son autonomisation future (Sammut, 2003), une dimension fondamentale dans le processus d'accompagnement.

Ainsi, dans la conception classique de l'entrepreneuriat, le processus d'accompagnement est matérialisé par la **construction et la rédaction du plan d'affaires**. Il est vu, par une grande partie des travaux dans le champ de l'entrepreneuriat, comme un outil stratégique en termes de planification opérationnelle et est omniprésent dans les études d'évaluation du marché et de la faisabilité des projets entrepreneuriaux (Honig, 2004). Toutefois, **cette démarche est difficilement réalisable, voire impossible, dans certains environnements, où l'on ne dispose pas de toutes les informations sur lesquelles basées une prédiction quelconque.**

Certains auteurs montrent une certaine réticence à l'égard de la rédaction d'un plan dans le processus de création d'entreprise. Pour Cohen (2007, p. 25), c'est une « *démarche peu naturelle et peu agréable, qui est généralement vécue comme une contrainte que certains [porteurs de projet] qualifient de parcours du combattant* ». Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh et Bygrave (2007), du « Babson College », une référence dans le champ de l'entrepreneuriat, soutiennent que « *la rédaction d'un plan d'affaires, prédisant l'avenir, n'augmente pas les chances de réussite d'une entreprise, et remettent en question son utilité* ». Ce qui concorde avec les travaux de Karlsson et Honig (2009) pour qui la majorité des entrepreneurs démarrent leur activité sans préparer plan d'affaires.

Dans une vision alternative de l'entrepreneuriat, le processus d'accompagnement et les études de faisabilité peuvent être réalisés autrement. Pour Martinez, Fernandez-Laviada et Crespo (2017 ; p. 4), la faisabilité du projet est déterminée par deux facteurs essentiels : **l'auto-efficacité** (composante interne, qui porte sur l'individu et les moyens personnels dont il dispose

ou peut facilement avoir accès) et **les conditions facilitantes ou facteurs contextuels** (composante externe portant sur l'environnement du porteur de projet, le contexte de création).

Ainsi, pour les professionnels de l'accompagnement, le processus d'accompagnement démarrera par un diagnostic des moyens disponibles pour étudier la faisabilité du projet. Grimaldi et Sobrero (2009)⁸⁶ résument cette faisabilité du projet par « *la disponibilité d'un soutien financier (subvention, crédit bancaire, micro-crédit, soutien des familles et des amis proches, tontine, etc.) et d'autres mécanismes externes, tels que les services consultatifs, le mentorat, ...* ». Cette démarche se rapproche de celle du modèle effectual, pour lequel, les objectifs émergent des moyens disponibles.

Pour favoriser le succès du processus d'accompagnement, **les interactions entre accompagnateurs et accompagnés** constituent un facteur non négligeable. Selon Sammut (2003, p. 157) « *l'accompagnant doit provoquer l'échange entre savoirs tacite et explicite* ». Pour l'accompagnateur, ces interactions, qui constituent le fondement même de la pratique d'accompagnement entrepreneurial, lui permettront d'avoir un suivi continu sur les porteurs de projets/entrepreneurs accompagnés, afin d'identifier leurs besoins et difficultés. C'est une démarche stratégique qui permet à la structure d'accompagnement, d'avoir une image fidèle des difficultés et des opportunités de ses accompagnés. Dans ce sens, et comme l'ont montré certaines recherches (Couteret et Audet, 2006, 2010 ; St-Jean, 2008, 2010 ; Couteret, 2010), **le coaching** et **le mentorat** sont vus comme des pratiques particulièrement déterminantes dans le processus d'accompagnement, car elles permettraient de mettre les accompagnés dans de meilleurs contextes d'apprentissage. Pour le cas particulier des entrepreneurs contraints, Couteret (2010) indique que ces formes d'accompagnement paraissent particulièrement adaptées à ce type d'entrepreneur. Ce qui leur permet d'acquérir des compétences actionnables en autonomie.

Dans le milieu particulier de l'accompagnement entrepreneurial, selon St-Jean (2008, p. 2), **le mentorat de l'entrepreneur** « *concerne l'établissement d'une relation de soutien envers un entrepreneur novice (nommé le mentoré), grâce au support d'un entrepreneur d'expérience (appelé le mentor), lui permettant de se développer en tant que personne* ». Dans le cadre du **coaching entrepreneurial**, Couteret et Audet (2006, p. 141) définissent cette autre

⁸⁶ Cité par Martinez et al. (2017, p. 5)

forme d'accompagnement comme étant « *un accompagnement individuel destiné aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance et qui répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise* ». Le coach se rapportant plutôt à un guide dans l'exécution d'un plan donné, notamment le plan d'affaire.

Il s'agit là de deux formes d'accompagnement qui se situent au-delà de la formation en entrepreneuriat, et dont les rôles sont définis en fonction des besoins exprimés par les accompagnés. **Bien que ces deux approches diffèrent de par la nature de leurs interventions, elles poursuivent un même objectif, à savoir celui de développer chez l'accompagné, un savoir-être et un savoir-faire, forgeant ainsi ses qualités de dirigeant, afin de pouvoir gérer son activité en toute autonomie.** Les recherches montrent que le coaching et le mentorat offrent des avantages particulièrement bénéfiques à l'accompagné et son activité, dans la poursuite de son projet entrepreneurial. St-Jean (2008)⁸⁷, résume les bénéfices d'une relation de mentorat en deux catégories de retombées. *Premièrement*, l'auteur parle de retombées dites « subjectives », relatives à l'accompagné, telles que sa capacité d'atteindre des objectifs, de faire face aux problèmes qui peuvent survenir dans le futur, d'apprendre, de gérer son activité et de pouvoir faire face aux changements interne et environnemental. *Deuxièmement*, nous avons les retombées dites « objectives », relatives à l'activité, telles que l'augmentation du chiffre d'affaires, de la rentabilité et de l'emploi. Dans le cadre du coaching entrepreneurial, cet autre mode d'accompagnement « *amène l'entrepreneur à traduire sa propre vision stratégique en actions managériales [...] ; à apprendre à raisonner et faire autrement que ce qu'il a fait jusque-là, en adoptant de nouvelles formes de connaissance et de nouveaux modes d'action* » (Couteret et Audet (2008, p. 143).

Ainsi, nous remarquons une forte proximité entre les deux formes d'accompagnement. Les recherches distinguent alors le mentorat du coaching, à partir des modalités, de la nature de l'accompagnement, des retombées ou encore des objectifs d'intervention de chacune des approches. Nous retiendrons ici une des principales différences qui réside dans la nature même de la relation d'accompagnement, où le mentorat est réalisé (le plus souvent) à titre gratuit, alors que le coaching impliquerait une relation payante, même si celle-ci peut ne pas être aux frais de l'accompagné (Couteret, 2010). Bizoto (2003), lui, assimile le mentorat à des formes

⁸⁷ L'auteur cite les travaux de Deakins et al. (1998) : Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs.

d'enseignement, différent des formations classiques en entrepreneuriat, et dresse quelques différences principales entre les deux approches (voir tableau 5). Selon cet auteur, le processus de coaching a pour objectifs :

- Agir en tant qu'observateur expert externe en s'assurant que le but de l'accompagné et ses actions sont congruentes ;
- Aider les accompagnés à identifier et à définir leurs objectifs spécifiques, puis à s'organiser pour les atteindre ;
- Fournir de l'aide pour motiver l'accompagné dans la poursuite de son projet.

Tableau 5 : Différences entre les activités de coaching, mentorat et formation

Coaching	Formation
En continu	Evènement unique
Application des compétences au quotidien	Tester la pratique
feedbacks en temps réel	Pas de feedbacks, du moins limités
Coaching versus Mentorat	
Coaching	Mentorat
Développer les compétences interdisciplinaires d'un individu	Un enseignement de personne à personne plus spécifique à l'emploi
Aider les accompagnés à s'appliquer personnellement de nouvelles façons	Aider les accompagnés à prendre des fonctions qu'ils n'avaient pas utilisées
Une approche de « donner & recevoir » à l'apprentissage, avec beaucoup d'écoute	Transmettre le savoir d'une personne à une autre

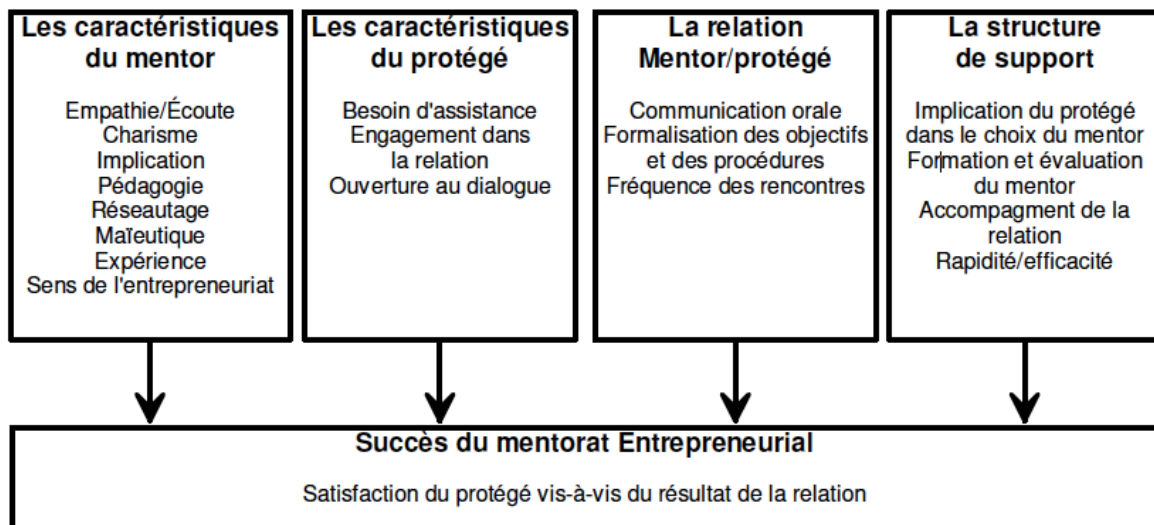
Source : Adapté de Bizotto (2003, p. 24)

Ainsi, dans le cas particulier des entrepreneurs par nécessité, qui plus est en milieu contraint, ces formes d'accompagnement en plus d'offrir un apprentissage, offrent une relation de proximité avec les promoteurs/jeunes entrepreneurs leur permettant d'éviter l'isolement, notamment dans les périodes doute.

Toutefois, bien que le mentorat et le coaching apportent des retombées non négligeables à l'accompagné et son activité, la réussite de ces deux formes d'accompagnement dans le processus entrepreneurial, dépend de certains facteurs indissociables du processus. Pour Couteret et Audet (2006) et Couteret et al. (2006), cette réussite est fonction, non seulement, des **caractéristiques du mentor/coach**, de **l'accompagné**, mais aussi de **la relation entre les deux parties** et **l'implication de la structure d'accompagnement**, jouant le rôle d'initiateur

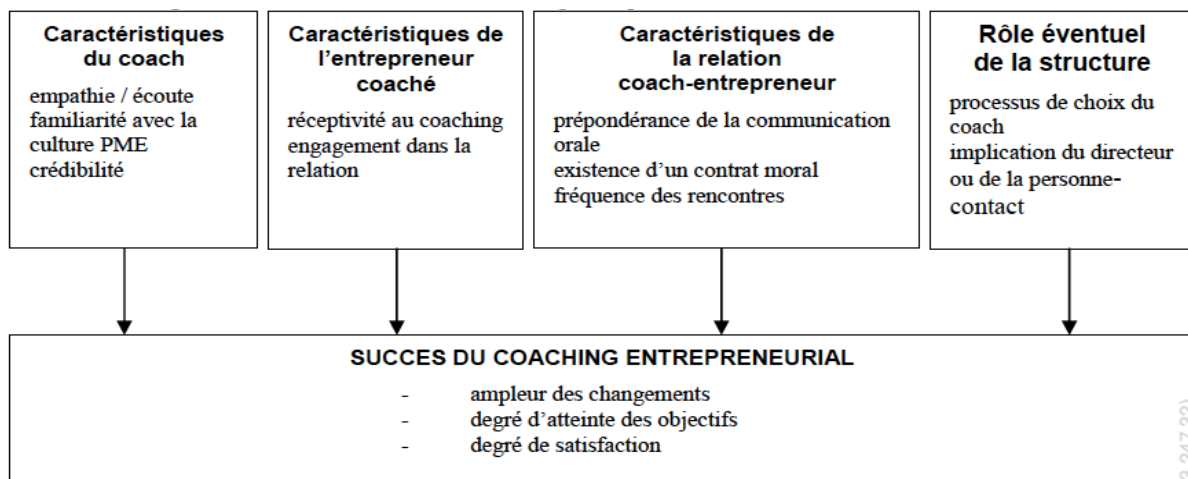
(de la relation d'accompagnement. Les auteurs proposent un modèle de succès pour chacun des modes d'accompagnement (figures 2 et 3).

Figure 2 : Modèle de succès du mentorat entrepreneurial



Source : Couteret et al (2006, p. 11)

Figure 3 : Modèle de succès du coaching entrepreneurial



Source : Couteret et Audet (2006, p. 148)

II-3-3. De la phase de post-accompagnement ...

Dans les processus d'accompagnement, les projets entrepreneuriaux intègrent des structures d'accompagnement, bénéficient d'opérations d'aides et de soutien, et sortent du processus au bout d'un certain temps. Toutefois, pour consolider les compétences acquises lors du processus d'accompagnement, poursuivre son projet, et se développer, la nouvelle entreprise aura besoin de soutiens et de ressources supplémentaires.

Ainsi, dans la phase de post-accompagnement, les accompagnateurs poursuivent le suivi de l'entreprise créée (ou accompagnée). Cette phase porte sur la consolidation de la nouvelle entreprise, à travers différentes activités en aval du processus de création proprement dit du projet d'entreprise. Cependant, et en général, seules quelques structures d'accompagnement assurent ces services supplémentaires. C'est le cas des pépinières d'entreprises privées ou publiques, en collaboration avec la structure accompagnatrice ou des organismes spécialisés dans le suivi des start-ups (Masmoudi, 2007 ; p. 134).

Cette dernière phase du processus d'accompagnement est cruciale. Elle correspond à une opération de « surveillance » de l'état et de la progression des jeunes entreprises. **L'objectif du post-accompagnement revient donc à superviser et à valider les stratégies de développement projets nouvellement créés.** Ainsi, afin d'accroître leur chance de réussite, les accompagnateurs mettent en œuvre des programmes de suivi importants, permettant notamment, de lever les contraintes pesant elles, et ainsi les conduire vers la maturité et l'autonomie, en leur apportant les ressources supplémentaires nécessaires à leur bon fonctionnement sur le marché (Bizotto, 2003).

La phase de post-accompagnement porte donc sur des activités d'assistance supplémentaire aux jeunes entreprises en démarrage, d'autant plus que « *l'on sait que leur caractéristique principale est d'être contraintes au niveau des moyens* » (Silberzahn, 2014 ; p.16). **Il s'agit d'un appui, en termes de financement et de levée de fonds, de démarches administratives et d'allègement des coûts, d'opérations logistiques, marketing et commerciales, ainsi qu'en termes de conseils, d'expertises spécialisées, de réseautage, mais aussi de soutien psychologique** (Masmoudi, 2007 ; p. 135), permettant de consolider les connaissances acquises du nouvel entrepreneur, ses compétences et ses ressources.

En conclusion, le processus d'accompagnement s'avère important dans les projets de création, de reprise et de suivi des jeunes entreprises. Il vise à faciliter les différentes opérations de la vie d'une entreprise, de l'amorçage du projet de création (ou de reprise) à son démarrage, et cherche à lui assurer plus de chance dans l'atteinte de ses objectifs. La finalité des activités d'assistance étant de limiter les risques d'échecs et d'assurer la pérennité des projets créés.

Cependant, certains auteurs, comme Roper et Mawson (1999), remettent en cause la relation entre la performance économique des projets accompagnés et les services offerts par

les accompagnateurs. Les auteurs ont indiqué un taux de survie des entreprises accompagnées de l'ordre de 55%, contrairement aux statistiques concernant les pays de l'OCDE qui indiquent un taux de survie de l'ordre de 85%⁸⁸ contre 30% à 50% pour les entreprises non accompagnées (Scaramuzzi, 2002 ; p. 24). Dans les pays en développement, le taux de survie peut-être plus important, jusqu'à plus « *de 85% dans les pays bénéficiant d'un fort soutien du gouvernement et de liens étroits avec le système universitaire* » (Scaramuzzi, 2002 ; p. 25).

II-4. ... à l'évaluation de leur performance

Après avoir présenté, de façon générale, les processus d'accompagnement des porteurs de projet, nous portons un intérêt sur l'évaluation de leur efficacité. Quel est leur impact sur les entreprises créées et la création d'emplois ? Qu'en est-il de l'impact économique et social dans la lutte contre les phénomènes sociaux (réduction du chômage et de la pauvreté) ?

Comme le soulignent Hackett et Dilts (2004), « *l'évaluation est importante car la plupart des structures d'accompagnement utilisent des fonds publics et devraient être tenues responsables des résultats associés à leur utilisation* ». Pour Bizotto (2003, p. 33), elle « *est extrêmement importante, dans le sens où elle permet à l'incubateur de disposer de données quantitatives sur le développement régional* ». L'auteur (*ibid*, p. 41) conclue « *qu'avec une évaluation efficace, la structure accompagnatrice peut continuellement améliorer ses processus, assister et dépasser les attentes de tous les acteurs impliqués dans le processus* ». Pour Scaramuzzi (2002, p. 25), une telle activité « *[...] représenterait une étape importante pour accroître les connaissances globales dans ce secteur, qui est encore limité, fragmenté et anecdotique, en particulier dans les pays en développement* ».

Dans la littérature, les premières recherches⁸⁹ centrées sur l'évaluation des structures d'accompagnement ont commencé à la fin des années 1980, et ont principalement porté sur l'impact économique des programmes d'accompagnement. Les auteurs en ont recensé quatre principales thématiques : **l'établissement de métriques** pour l'évaluation des programmes d'accompagnement ; **la quantification de l'impact des structures d'accompagnement** sur les entreprises accompagnées et leur économie locale ; **le classement des caractéristiques des**

⁸⁸ Scaramuzzi (2002, p. 24) indique qu'aux Etats-Unis, le taux de survie des entreprises accompagnées est en moyenne de 87% et encore plus élevé, 90% à 95% pour les entreprises suivies par des incubateurs à but lucratifs.

⁸⁹ Les auteurs citent les travaux de Campbell et Allen (1987), Allen et Weinburg (1988) et Campbell (1988).

programmes d'accompagnement et l'évaluation de leur efficacité sur les différentes parties prenantes dont les sponsors et les nouveaux entrepreneurs.

Dans nos travaux, nous avons retenu la méthodologie d'évaluation suggérée par Lalkaka (1997)⁹⁰ dans des pays émergents et en développement. Nous reprenons dans le tableau (6) ci-dessous, les principaux indicateurs suggérés par l'étude qui devraient être pris en compte dans l'évaluation des programmes d'accompagnement.

Tableau 6 : Indicateurs de performance des structures d'accompagnement

Indicateurs de performance	Type de mesures
Entreprises créées dans le processus d'accompagnement et leur taux de survie	Nombre d'entreprises accompagnées et nombre d'entreprises abandonnées
Emplois générés dans la structure d'appui	Année d'emploi après trois ans
Emplois et activité économique créés par les entreprises créées	Années d'emploi et valeur ajoutée, ventes réalisées après six ans
Investissements publics (subventions)	Investissement total par an
Recherche commercialisée par les entreprises accompagnées	Nombre de projets et d'activités économiques, revenus cumulés totaux
Enquête de satisfaction des accompagnés sur les services offerts par l'accompagnateur	Taux de réponse et évaluation d'activités spécifique
Durabilité de la structure d'accompagnement	Revenus et utilisation des ressources
Impôts et autres contributions sociales des entreprises accompagnées à l'intérieur et à la sortie de la structure	Revenus, emplois et autres revenus fiscaux directs imputables à l'accompagnateur et aux accompagnés
Impact social (renforcement des capacités et évolutions des mentalités à l'égard de la création d'entreprise, amélioration de la culture de la recherche et des liens avec l'industrie, etc.)	Sondages d'opinion publique et nombre de contrats de recherche en collaboration entre l'industrie et la communauté universitaire
Changements et évolutions dans les politiques publiques pour renforcer le soutien à l'entrepreneuriat	Nombre de politiques et engagement financier à leur conception et mise en œuvre

Source : Lalkaka (1997, p 13-14)

Vedel et Stephany (2011, p. 90) résument les différentes méthodologies utilisées dans la littérature, d'un point de vue interne et externe à la structure accompagnatrice et distinguent deux types d'indicateurs de performance : **les indicateurs objectifs** (variables économiques et

⁹⁰ L'étude a porté sur sept pays (Brésil, Chine, République Tchèque, Mexique, Nigéria, Pologne et Turquie) et s'est basée sur deux indicateurs : **les entreprises accompagnées** (création d'entreprises, emplois directs et indirects) et sur **la communauté** (durabilité de l'incubateur, culture entrepreneuriale, liens universités-industrie et autres avantages semi-quantifiables).

d'activité) et **les indicateurs subjectifs** (impacts sociaux et variables de satisfaction). Pour les structures à but lucratif, la mesure de la performance porte, généralement, sur des indicateurs tels que **la rentabilité** et **le niveau de prise de participation atteint par la structure** (Scaramuzzi, 2002 ; p. 30). D'autres indicateurs comme **la formation d'un grand réseau de conseil en affaires, la recherche de ressources financières pour le compte de l'accompagné, le nombre de projets de création ex-nihilo accompagnés, et la capacité de nouer des relations entre les accompagnés**, sont aussi cités (Campbell et Allen, 1987).

La diversité des métriques et des critères d'évaluation des structures d'accompagnement et le manque de consensus dans la littérature, peut être associé à différents facteurs. Lalkaka (1997, p. 12), qui souligne l'aspect polymorphe des structures d'accompagnement, indique qu'elles sont « *de toute évidence une étude contrastée, chacune s'adressant à ses propres porteurs de projets potentiels, dans un milieu culturel donné, conditionné par l'infrastructure et le cadre politique [et socio-économique] disponibles* ». A cela s'ajoutent les mécanismes d'admission qu'elles adoptent (Scaramuzzi, 2002).

Malgré les différences qui peuvent exister d'un pays à un autre en matière de processus d'accompagnement, Scaramuzzi (2002, p. 26) propose trois groupes de meilleures pratiques qui peuvent être pertinentes pour la performance des programmes d'accompagnement :

- **La création et la gestion de la structure** : comprenant la stratégie, le positionnement, ainsi que son organisation interne et son système de gouvernance ;
- **Le processus d'accompagnement** : incluant les mécanismes d'admission, d'accompagnement et de sortie du processus adoptés par la structure ;
- **L'évaluation des performances** : comprenant les processus de suivi et d'évaluation adoptés pour mesurer les performances de la structure accompagnatrice (valeur ajoutée de ses actions dans l'environnement socio-économique local).

Comme nous l'avons expliqué, à travers les différents modèles et processus de création d'entreprise, le contexte (économique, social, culturel et politique) peut tout aussi être déterminant dans la réussite des projets créés. Ainsi, dans le prochain chapitre, nous présenterons des théories compatibles au phénomène entrepreneurial caractérisé par la nécessité, en milieu difficile.

Chapitre III : Des concepts compatibles avec l'entrepreneuriat de nécessité

Alors que l'entrepreneuriat a souvent été associé à la découverte et l'exploitation d'opportunités par les individus (Shane et Venkataraman, 2000) avec une stratégie basée sur des ressources adaptées, la littérature montre qu'il existe de nombreux cadres théoriques et concepts dans la création d'entreprise (Welter, Mauer et Wuebker, 2016).

Alvarez et Barney (2007) ont montré que les opportunités entrepreneuriales peuvent être découvertes ou construites. Cependant, Baker et Nelson (2005, p. 359) affirment que « *de nombreuses, voire la plupart, des opportunités entrepreneuriales sont plus créées qu'elles ne sont découvertes* ». Pour Mair et Marti (2009, p. 4), « *les opportunités entrepreneuriales se construisent à la volée* ».

Ainsi, compte tenu du contexte de notre environnement de recherche et du statut des accompagnés (promoteurs par nécessité), nous mobilisons deux concepts : l'Effectuation (**III-1**) et le Bricolage (**III-2**), particulièrement pertinents dans la compréhension des processus de création d'entreprise dans un tel environnement. Yaniv et Brock (2012), par exemple, soulignent l'intérêt d'étudier ce type d'entrepreneurs en mobilisant de telles théories.

III-1. La théorie de l'effectuation

L'effectuation a été élaborée par la chercheuse américano-indienne Saras D. Sarasvathy dans les années 2000. Ancienne cheffe d'entreprise, Sarasvathy s'est inspirée des travaux de son professeur Herbert Simon (1991), sur **les limites cognitives de l'esprit humain sur le plan de la rationalité**, et de March (1982) sur **l'ambiguïté dans la prise de décision dans les organisations**. La construction de la théorie résulte d'entretiens approfondis réalisés auprès de 27 entrepreneurs expérimentés, à travers les Etats-Unis, ayant tous connu la réussite.

La théorie de « l'effectuation » est de nos jours un modèle d'entrepreneuriat central dans le démarrage de nouvelles entreprises (Wiltbank, Dew, Read et Sarasvathy, 2006 ; Read, Song et Smit, 2009 ; Silberzahn, 2014). Il est défini et expliqué par les chercheurs comme un modèle entrepreneurial contrastant avec les modèles traditionnels dans la création d'entreprise (Read et al., 2009). Selon l'effectuation, les acteurs en entrepreneuriat font trop confiance aux outils

dans la résolution des problèmes dans nos environnements. Sarasvathy (2001) utilise le terme de « **causalité** » pour décrire l'entrepreneuriat fondé sur le modèle classique, basé sur les outils et la planification, qu'elle distingue de la logique « **effectuale** » fondée sur la contingence entrepreneuriale (des événements fortuits, imprévisibles liés à la stabilité de l'environnement de la création).

Les recherches sur l'effectuation ont particulièrement mis l'accent sur une distinction entre ces deux logiques de prise de décision (Read et al., 2009 ; Chandler, DeTienne, McKelvie et Mumford, 2011). Dans le raisonnement « causal », le promoteur 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, tandis que le modèle « effectual » décrit le raisonnement inverse. Ce sont les moyens que dispose l'individu qui font faire émerger des buts possibles (Sarasvathy, 2001 ; 2008), qui se traduisent par « que puis-je faire ».

La principale distinction entre les deux approches repose sur la dialogique : **contrôlabilité/prédiction**. Sarasvathy (2001, p. 251), traduit les deux approches comme suit : les processus de causalité se concentrent sur la prédiction d'un avenir incertain, à savoir « *dans la mesure où nous pouvons prédire l'avenir, nous pouvons le contrôler* », tandis que les processus effectuaux tenteront de contrôler cet avenir imprévisible suivant la logique selon laquelle, « *dans la mesure où nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons pas besoin de le prédire* ».

L'effectuation a aussi été décrite en rapport avec un contexte d'utilisation spécifique tel que la création de nouveaux marchés (Sarasvathy, 2005) ; l'incertitude (Read et al., 2009 ; Sarrouy-Watkins et Hernandez, 2015 ; Welter et Kim, 2018), l'innovation dans les petites entreprises (Berends, Jelinek, Reymen et Stultiëns, 2014) mais aussi dans les grandes (Svendrud et Asvoll, 2012). Comme l'indique Sarasvathy (2001, p. 245), « *les processus d'effectuation prennent un ensemble de moyens comme donné et se concentrent sur la sélection entre les effets possibles qui peuvent être créés avec cet ensemble de moyens* ». Ce processus entrepreneurial prôné par l'effectuation est basé sur cinq grands principes (Sarasvathy, 2001 ; 2008) qui déterminent le modèle de création de valeur.

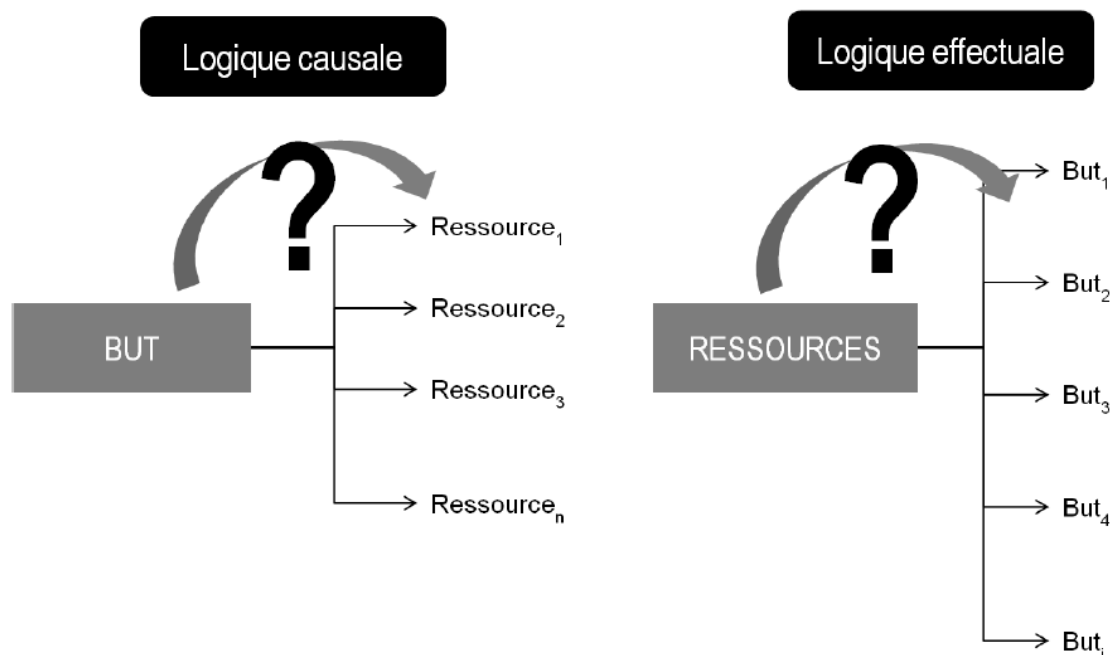
III-1-1- Le processus entrepreneurial prôné par l'effectuation

Le processus entrepreneurial correspond à la logique d'affaire d'une entreprise, et permet de comprendre le comportement de l'entrepreneur et le chemin emprunté, dans la mise en œuvre de ses idées pour démarrer son projet et atteindre ses objectifs. Le terme de « business model », à l'image du « business model Canvas d'Osterwalder et Pigneur » (2010), le plus connu et le plus enseigné dans le domaine, est couramment utilisé pour désigner ce processus.

Pour Sarasvathy (2001, 2008), le processus entrepreneurial est comme un ensemble de moyens donnés que l'on peut combiner pour réaliser différents buts possibles. Scott et al. (1997)⁹¹ le décrivent comme un mécanisme « *créatif visant à extraire de la valeur sociale et économique de l'environnement* », dépendant de plusieurs facteurs environnementaux.

Ainsi, contrairement à la logique entrepreneuriale classique, **le processus entrepreneurial « effectual » ne démarre ni par une grande idée d'entreprise ni ne se fie à un point à atteindre, mais par la personne elle-même** (Sarasvathy, 2001 ; Silberzahn, 2014). Le but ici, est de se concentrer sur les moyens disponibles et à portée de main, leur contrôle et les différents effets possibles qui pourraient résulter de leur utilisation. Dans cet esprit, le porteur de projet/l'entrepreneur évite de parier sur des événements futurs incertains et cherche à influencer son environnement (Welter et al., 2016 ; Silberzahn, 2014).

Figure 4 : Les approches causale et effectuale dans le processus entrepreneurial



Source : Silberzahn (2014, p. 14 et 16)

⁹¹ Cité par Kodithuwakku et Rosa (2002)

Un autre axe majeur du processus effectual dans la création d'entreprise porte sur **l'apprentissage, l'adaptation et la flexibilité** (Wiltbank et al., 2006), mais aussi **son aspect social dans la création de valeur** (Sarasvathy, 2001 ; 2008 ; Silberzahn, 2014).

Sur le **plan de l'apprentissage**, et alors que l'approche « causale » nécessite certaines compétences et formations entrepreneuriales (business model, étude de marché, business plan, etc.), l'effectuation « *préconise et encourage un apprentissage de l'entrepreneur par l'action* » (Fayolle et Toutain, 2009 ; p. 7), tout en interagissant avec les parties prenantes. C'est une construction formative qui passe notamment par l'expérimentation (avec le moins de ressources nécessaires par rapport au contexte). Dans le cas particulier des entrepreneurs contraints, Couteret (2010) parle d'un apprentissage de nature *réflexive* et souligne que « *l'un des principaux objectifs que doit viser l'accompagnement de ce type d'entrepreneur, consiste à fournir à ceux-ci des outils leur permettant de continuer à se former ultérieurement et de devenir autonomes face à leurs apprentissages [...] à travers une conception de l'apprentissage axée sur le processus et non pas uniquement sur les techniques de formalisation du projet* ».

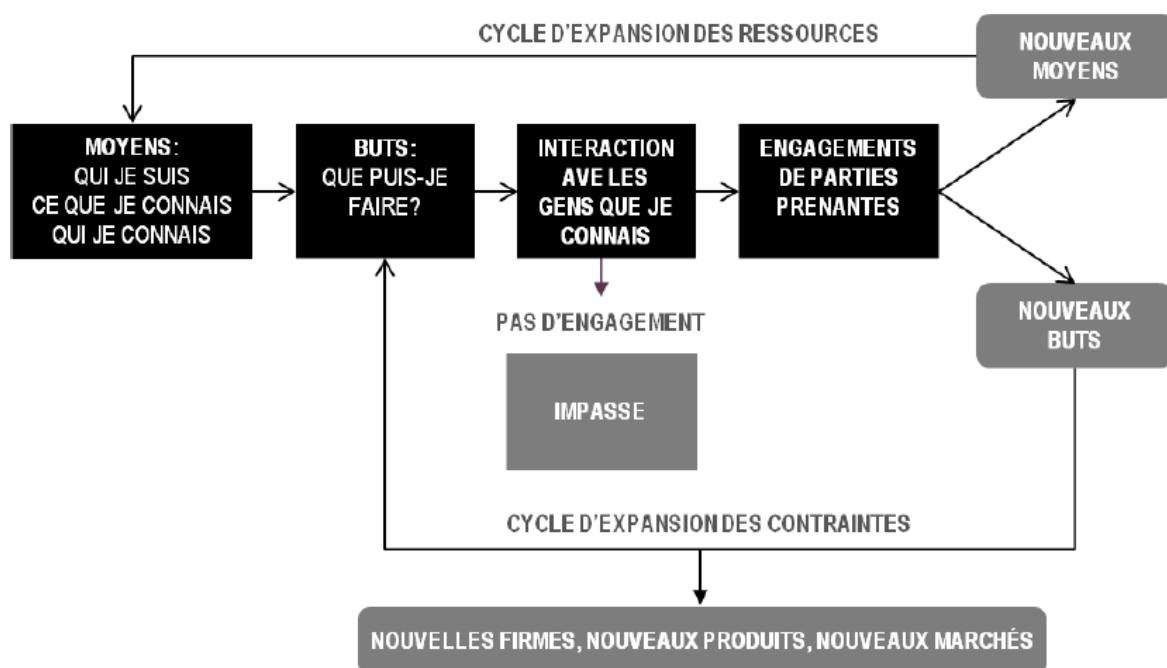
En termes de **capacités d'adaptation et de flexibilité face aux évènements imprévisibles**, il n'y a pas de plan spécifique à suivre dans la gestion des projets dans le processus effectual. Le modèle préconise plutôt des plans qui se font et se refont suivant les circonstances (Sarasvathy, 2001). Ce qui est un atout particulier pour les petites entreprises qui manquent de ressources suffisantes, comme dans notre contexte. Ce mode de fonctionnement est la base des approches adaptatives (Wiltbank et al., 2006) et relève de l'expérimentation à court terme. Il permet de construire des opportunités.

Sur le **plan social**, le concept même de l'effectuation repose sur l'intégration de parties prenantes pour co-construire l'opportunité entrepreneuriale ensemble. De nombreuses études (Bourdieu, 1980 ; Granovetter, 1983 ; Burt, 1995 ; 1997 ; Lin Nan, 1999 ; Fletcher, 2006 ; Mair et Marti, 2006), notamment dans les milieux limités en ressources (Nkakleu, 2009), ont montré l'importance de créer et de maintenir un capital social. Ainsi, au lieu de s'enfermer sur son projet, l'effectuation préconise de le partager auprès de son entourage afin de susciter des engagements. Dans une étude sur l'influence de l'identité sociale sur la performance entrepreneuriale, De la Cruz, Verdú Jover et Gómez Gras, (2018 ; p. 95), soulignent que « *l'identité de chaque individu est une variable importante du développement de l'entreprise* » et concluent que « *l'effectuation est le moyen par lequel l'identité de l'entrepreneur se traduit*

par la performance de son entreprise ». Toute nouvelle intégration au projet permettant d'apporter de nouveaux moyens au projet, et ainsi renforcer sa viabilité. Cette dimension sociale, que prône « l'effectuation », est particulièrement intéressante dans la stratégie de prise de décision dans les environnements à la fois incertains, risqués et pauvres en ressources (Welter et Kim, 2018).

Ainsi, la littérature sur l'effectuation a montré, à la différence de l'approche classique, que l'opportunité entrepreneuriale relève d'une construction humaine et fait appel à une dimension sociale importante, mais aussi à des capacités d'adaptation et de flexibilité, sans se fier à des planifications prédictives. Les principales dimensions formant le noyau du processus effectuel sont résumées dans le schéma 6.

Schéma 6 : Processus entrepreneurial prôné par l'effectuation



Source : Silberzahn (2014, p. 59)

III-1-2. Les principes de la théorie de l'effectuation

Comme nous l'avons vu, la théorie de l'effectuation repose sur un processus entrepreneurial non-linéaire. Il est orienté sur le contrôle des moyens disponibles et de l'environnement dans un esprit pragmatique. Ce qui permet de « réduire l'utilisation de stratégies prédictives pour contrôler les situations incertaines » (Sarasvathy, 2008 ; p. 22).

Dans la conduite du processus « effectual », les travaux de Sarasvathy (2001, 2008) ont mis en lumière cinq principes-clés qu'utilisent les experts à chaque étape du processus. L'interprétation de l'ensemble de ces principes dans la démarche entrepreneuriale représente le fondement de la théorie de « *l'effectuation* », se traduisant par du « pragmatisme » et du « bon sens ». Nous allons résumer ces cinq principes avec leurs différentes caractéristiques dans les modèles « effectual » et « causal ».

1) Les moyens disponibles : Dans le processus effectual, les moyens permettant la création d'entreprise sont universels, c'est-à-dire que tout individu porteur de projet/entrepreneur en possède (Silberzahn, 2014). Ils « *servent de base aux décisions et aux nouvelles opportunités* » (Read et al., 2009). Qu'on soit dans un environnement limité en ressources ou qui regorge de ressources, le processus de création démarre avec lui-même, en cherchant à savoir :

- **Qui il est :** Inventaire sur sa personnalité (ses états d'âme, aspirations, intuitions, ...)
- **Ce qu'il connaît :** Evaluation de ses connaissances et compétences (expérience, formation, etc.) et correspondance avec l'activité la plus adaptée ;
- **Qui il connaît :** Référence à la co-construction de l'avenir du projet avec son entourage (famille, amis et connaissances, un client potentiel, un fournisseur, etc.) afin de susciter l'engagement de nouvelles parties prenantes.

Ainsi, le modèle effectual préconise de compter et de se concentrer sur les moyens que l'on dispose et commencer à agir et interagir avec d'autres personnes, plutôt que d'attendre des promesses incertaines. Comme on le dit, « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras », notamment dans les milieux pauvres en ressources.

2) La perte acceptable : Si les actifs sociaux sont importants dans les processus entrepreneuriaux, ils sont cruciaux et déterminants dans les contextes de pénurie de ressources (Linna, 2013). Dans le modèle classique, lors du processus de création d'entreprise, le porteur de projet cherchera à estimer ses gains futurs et savoir comment maximiser son profit, malgré l'incertitude et les inconvénients possibles. A l'inverse, dans le processus effectual, l'idée centrale repose sur une prédisposition aux risques, dans une approche de limitation des coûts en investissant seulement ce que l'on est prêt à perdre.

Ainsi, à travers ce principe, le modèle effectual « *encourage les porteurs de projet/entrepreneurs à incorporer les inconvénients possibles dans l'évaluation des alternatives afin que l'échec d'une opportunité ne constitue pas un échec personnel* » (Read et al., 2009 ; p. 576). Par exemple, Nielsen et Sarasvathy (2011), auprès de 1875 entrepreneurs qui se sont relancés après un échec, ont montré que les entrepreneurs qui ont connu l'échec entrepreneurial sont plus susceptibles d'envisager une nouvelle aventure entrepreneuriale.

3) Le patchwork fou : Tiré de la couture⁹², il est emprunté dans le modèle effectual pour désigner les attitudes envers les autres et la formation des partenariats. Contrairement au processus classique, dont l'approche est caractérisée par l'analyse de la concurrence, le modèle effectual préconise de construire le projet en nouant des relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, particulier possédant une ressource utile au projet, concurrents potentiels, ...). Ainsi, la démarche effectuale « *consiste, non pas à résoudre un puzzle conçu par d'autres, mais à constituer et développer un projet avec des parties prenantes qui se sélectionnent elles-mêmes, sans que l'on puisse dire à l'avance avec qui le patchwork sera créé, et donc quelle forme il prendra* » (Silberzahn, 2014 ; p. 39).

Cette stratégie permet ainsi, de co-construire l'avenir en faisant émerger des buts grâce aux nouveaux moyens apportés par les nouvelles parties, mais aussi de partager le risque inhérent au projet. D'où la construction d'une base sociale solide que préconise le processus effectual dans la création d'entreprise. C'est pourquoi, London et Hart (2005) suggèrent aux différents acteurs impliqués dans les processus entrepreneuriaux, de développer une capacité globale en matière de partenariats et d'intégration sociale pour atténuer les contraintes de ressources.

4) La limonade : Le principe de la « limonade » est tiré du dicton anglais « *si la vie vous envoie des citrons, vendez de la limonade !* ». En d'autres termes, il s'agit de tirer parti des surprises. Ce principe porte sur la contingence et constitue une prédisposition aux imprévus. L'idée ici consiste, une fois encore, à ne pas se focaliser sur une stratégie planificatrice permettant de se prémunir des surprises, mais de savoir en tirer parti. Les surprises, qui sont de toute façon inévitables, sont vues par l'effectuation comme des ressources ou de nouvelles informations sur lesquelles l'entrepreneur peut compter. Ainsi, dans les environnements où

⁹² Dans le dictionnaire Larousse, le patchwork (de l'anglais patch, morceau, et work travail) est un « ouvrage de tissu constitué par l'assemblage de morceaux disparates dans un but décoratif ». « C'est un ensemble quelconque formé d'éléments hétérogènes, disparates ».

l'avenir est imprévisible, l'entrepreneur doit se servir des surprises (même négatives) pour pivoter et changer de direction en les exploitant dans de nouvelles opportunités.

5) Le pilote dans l'avion : En faisant référence à un voyage en avion, l'effectuation voit les promoteurs/entrepreneurs actifs comme des pilotes, qui doivent donc être actifs (contrôler la trajectoire de l'avion, gérer la fonction radio ou encore la surveillance mécanique, etc.), et non pas des passagers passifs. Ce dernier principe répond à la revendication fondamentale du concept : le contrôle de l'environnement à un niveau local par la création d'un ensemble d'effets possibles avec les moyens disponibles.

Ainsi, ce principe encourage les promoteurs/entrepreneurs actifs à adopter une logique de contrôle, qui passe par l'action créatrice sur le terrain, plutôt qu'une logique de prédiction et de planification de l'avenir.

Tableau 7 : Résumé des principes entrepreneuriaux de l'effectuation

Les principes effectuaux par rapport au processus causal classique	
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)

En conclusion, nous constatons que les principes mis en évidence ici, ouvrent la voie de l'entrepreneuriat à tous. Ils remettent en cause un certain nombre d'idées reçues dans le milieu de la création d'entreprise, qui sont en réalité des « mythes » (Silberzahn, 2014 ; p. 19-30). **Il n'y a pas besoin d'attendre « d'avoir une grande idée, de chercher à anticiper les choses et prédire l'avenir avec des études de marché, d'essayer de savoir tout faire seul et d'accumuler le maximum de ressources » pour démarrer une activité entrepreneuriale.**

III-1-3. L'effectuation et le caractère incertain des environnements

Dans le processus de création d'entreprise, le contexte entrepreneurial est un élément clé dans les choix de la stratégie à adopter (Alvarez et Barney, 2007). En entrepreneuriat, le contexte de création a été caractérisé par deux notions : le risque et l'incertitude (Knight, 1921 ; 1957). Dans le cadre de l'incertitude, Knight (2005)⁹³ distingue deux types d'incertitude : *Le risque ou l'incertitude mesurable* (probabilisable) de manière objective ou moyen de statistiques, et *l'incertitude radicale*, concernant des phénomènes si uniques, qu'ils n'ont fait l'objet d'aucune répétition à l'identique, ni d'observation analogue.

Sarasvathy (2001) s'appuie sur ces notions pour expliquer la logique effectuale et la distinguer de la logique causale. Dans la littérature, l'effectuation est souvent reprise comme une « théorie générale de la prise de décision dans des situations incertaines » (Sarasvathy, 2008 ; p. 227).

En entrepreneuriat, de nombreuses études (Sarasvathy, 2001 ; Wiltbank et al., 2006 ; Welter et al., 2016) ont mis l'accent sur le facteur incertain pour comprendre comment les individus agissent dans de tels environnements. Suivant les environnements, l'incertitude n'a pas toujours le même degré. Chandler et al., (2011), dans une étude de validation sur les processus causaux et effectuaux, montrent que **la causalité est négativement associée à l'incertitude, contrairement à l'effectuation grâce à sa démarche basée sur l'expérimentation à court terme**. Dans de telles situations, caractérisées par l'incertitude, Welter et Kim (2018) concluent que « *l'effectuation surpasse la causalité en général, jusqu'à ce que l'entrepreneur puisse prédire correctement à plus de 75% des décisions futures* ». Pour Read et al., (2009) « *la logique effectuale fournit un ensemble de prescriptions cohérentes en interne pour la prise de décision de marketing dans l'incertitude* ». Sarrouy-Watkins et Hernandez (2015) ont empiriquement montré que l'utilisation des principes effectuaux pouvait s'expliquer par les sources d'incertitudes que rencontrent les entrepreneurs.

Ainsi, les tenants de l'apprentissage par l'action, par opposition à la planification, suggèrent de savoir s'adapter à l'environnement en modifiant ses plans progressivement, compte tenu des difficultés de prévision. Autrement dit, ils préconisent plus de flexibilité et d'adaptation aux situations dans le temps et de minimiser l'utilisation des logiques prédictives.

⁹³ Sarrouy-Watkins et Hernandez (2015)

Une des critiques relevées à l'égard de l'effectuation est qu'elle manque de tests empiriques suffisants (Perry, Chandler et Markova, 2012 ; Berends et al., 2014). Par exemple, pour Arend, Sarooghi et Burkemper (2015), « *le contexte de l'effectuation implique l'incertitude, mais pas la véritable ambiguïté ni la vraie prévisibilité des évènements* ». Les auteurs (*ibid*) ont fourni la première évaluation formelle de la logique effectuale en tant que théorie, et suggèrent plusieurs directions permettant à l'effectuation de devenir une véritable et solide théorie dans le monde des affaires :

- Expliquer et traiter les causes sous-jacentes des relations entre les unités ;
- Spécifier davantage le paysage pouvant mener à une amélioration des performances ;
- Exprimer des propositions et des prescriptions intéressantes ;
- S'appuyer sur ce qui existe dans la littérature (travaux antérieurs) et sur le terrain pour obtenir plus de données ;
- Envisager un recentrage radical de l'approche effectuale.

Toutefois, nous constatons que l'Effectuation offre des perspectives particulières de création et de développement de petites organisations, notamment dans les environnements difficiles, incertains et imprévisibles. Aussi, elle ouvre la voie d'un entrepreneuriat à tous. Dans les environnements caractérisés par une rareté de ressources, comme dans les « pays moins avancés », Fisher (2012) souligne que la planification peut ne pas correspondre au comportement des novices entrepreneurs et suggère de l'associer à l'effectuation.

Nous pensons que pour des individus non prédestinés à l'entrepreneuriat (promoteurs de microentreprises par nécessité en environnement pauvre en ressource et incertain), l'effectuation comporte des implications en termes d'enseignement, d'apprentissage et d'accompagnement. C'est notamment le cas, comme l'ont montré Jacquemin et Lesage (2016), dans les périodes de doutes. Le modèle effectual peut s'avérer essentiel dans leur enseignement et leur apprentissage de l'entrepreneuriat. Comme le soulignent Fayolle et Toutain (2009, p. 2), « *dans un contexte où une représentation simplifiée du rationalisme envahit trop souvent notre pensée, sans nécessairement contribuer à l'amélioration de la performance de nos moyens, il est essentiel de prendre du recul et d'agir pour développer l'apprentissage de l'entrepreneuriat* ».

Aussi, dans le processus de création de valeur dans un écosystème donné, les acteurs de l'accompagnement (professionnels ou non) doivent tenir compte du contexte environnemental et du statut de leurs accompagnés. Dans ces environnements contraignants, Prahalad (2004) indique que « *les changements socioéconomiques passent par la création d'un écosystème local favorable à l'esprit d'entreprise* ».

En conclusion, le concept d'effectuation permet de construire un tel environnement, car, comme le soulignent Sarasvathy et Dew (2008, p. 732), il « *fournit des explications sur la façon dont des individus ordinaires peuvent finir par créer de nouvelles entreprises et de nouveaux marchés, même s'ils ne le souhaitaient pas explicitement* ». Pour Fayolle et Toutain (2009, p. 7), « *l'effectuation encourage alors le développement d'une « créativité contrainte » dans une logique non prédictible des effets engendrés par la décision de l'apprenant* ».

III-2. Le concept de bricolage entrepreneurial

Dans le processus de création d'une nouvelle entreprise, la mobilisation des ressources pour exploiter les idées entrepreneuriales est une des préoccupations fondamentales (Shane et Venkataraman, 2000 ; Desa et Basu, 2013) pour tout porteur de projet. Elles sont vues comme la pièce maîtresse permettant de résoudre le puzzle entrepreneurial.

Ceci l'est encore plus particulièrement pour les porteurs de projet et jeunes entreprises par nécessité (Holt et Littlewood, 2016), qui souffrent d'importantes contraintes de ressources financières et matérielles dans les pays en développement. Linna (2013) souligne que « *le développement du concept dans ces pays est étroitement lié au fait incontesté qu'une majorité des nations du tiers monde lutte contre les niveaux de pauvreté toujours croissants* ».

Comme nous l'avons souligné dans la première partie de ce travail, en Guinée, comme dans la plupart des économies sous-développées, les porteurs de projet/entrepreneurs, par nécessité, agissent dans un cadre environnemental contraignant en tout genre, notamment l'absence et les difficultés d'accès aux ressources financières (Doubouya, 2011).

Ainsi, pour les micro-entreprises créées par nécessité dans de tels environnements, la limitation de ressources est une contrainte supplémentaire. Cependant, Gibbert, Hoegl et Valikangas (2007) considèrent ces contraintes de ressources comme une « bénédiction » qui

peut conduire à des approches entrepreneuriales. Suivant l'expression « la nécessité est la mère de l'invention », les auteurs (*ibid*, p. 15) soulignent que « *les équipes entrepreneuriales peuvent produire de meilleurs résultats malgré les contraintes de ressources* ». C'est dans ce sens que le bricolage est utilisé comme un fondement théorique entrepreneurial (Garud et Karnoe, 2003 ; Baker et Nelson, 2005 ; Mair et Marti, 2009 ; Duymedjian et Ruling, 2010 ; Di Domenico et al., 2010 ; Desa et Basu, 2013 ; Senyard, Baker, Steffens et Davidsson, 2013).

III-2-1. Présentation, définition et variétés de bricolage entrepreneurial

Le concept de bricolage a été avancé par Claude Lévi-Strauss (1962), dans l'anthropologie, pour décrire la pensée mythique. Il le définit comme le fait « *de se débrouiller avec les ressources disponibles à portée de main* », en référence aux peuples dits « sauvages », qui se contentent de ce qu'ils ont autour d'eux.

La notion de bricolage est devenue de plus en plus référencée dans le milieu de la recherche sur l'entrepreneuriat, pour expliquer l'utilisation des ressources et les compétences dans les stratégies organisationnelles. Le concept a été utilisé dans de nombreux travaux pour caractériser les contraintes et dépendances dans lesquelles s'opère la création/gestion d'entreprises, particulièrement dans les pays en développement (Mair et Marti, 2009 ; Holt et Littlewood, 2016 ; Langevang et Namatovu, 2019 ; Afutu-Kotey et Gough, 2019), afin d'atténuer les contraintes de ressources. Selon Baker, Miner et Eesley (2003, p. 272) « ... *le bricolage représente un concept théorique et pratique prometteur pour la recherche sur le processus entrepreneurial* ». Pour Fisher (2012, p. 1027), « *le concept est pertinent pour les entrepreneurs opérant dans des environnements contraignants* ».

Ainsi, le « bricolage » fait appel à la créativité en collectant des ressources existantes avec lesquelles l'on composera afin de pouvoir répondre à un besoin ou innover. C'est un mécanisme d'adaptation. En effet, contrairement à « l'ingénierie » qui fera appel aux outils et matériaux nécessaires à la réalisation d'un objectif fixé, le bricolage s'adapte aux situations. Lévi-Strauss (1962) utilise le terme de bricolage pour distinguer le « bricoleur », qui fait preuve de pragmatisme, de « l'ingénieur » qui utilise la pensée scientifique.

La notion de bricolage 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 en faisant mieux avec moins de ressources. Prabhu (2017, p. 4) définit le concept comme « *une tentative de maximiser le rapport valeur (les clients, les actionnaires, les parties prenantes ou la société en général) - ressources (énergie, capital, temps, etc.)* ». L'innovation frugale préconise la création de solutions plus simples et meilleures tout en employant un minimum de ressources.

Dans la même lignée que la résilience organisationnelle et l'improvisation (Weick, 1993), ou encore de l'utilisation de systèmes techniques et d'artefacts (Duymedjian et Rüling, 2010), la notion de bricolage est caractérisée par le pragmatisme, la recombinaison et la reconfiguration d'options préexistantes (Baker et Nelson, 2005 ; Mair et Marti, 2009). Dans le champ de l'entrepreneuriat, de la recherche organisationnelle et du management, de nombreux travaux influents ont mis en évidence le concept de bricolage dans différents secteurs d'activités.

Nous présentons et définissons le concept de bricolage à travers quatre points déterminants dans le champ de l'entrepreneuriat, qui nous semblent être en adéquation avec notre contexte de recherche.

Innovation et bricolage entrepreneurial : Dans le domaine de l'innovation, le concept de bricolage décrit les activités des acteurs impliqués, entre débrouillardise, combinaison de ressources et improvisation, pour résoudre des problèmes et innover. Sur une vision sociale de l'activité entrepreneuriale, Garud et Karnoe (2003, p.296) le définissent comme « *un processus qui consiste à avancer sur la base des contributions d'acteurs qui possèdent des connaissances locales, mais qui, grâce à leurs interactions, sont capables de transformer progressivement les voies émergentes vers des degrés de fonctionnalité plus élevés* ».

Selon Garud et Karnoe (2003) l'émergence entrepreneuriale ne nécessite pas forcément une approche rationnelle, d'autant plus qu'il est plus difficile de planifier sa reprise dans certains contextes. Ainsi, dans leur analyse de l'industrie éolienne danoise, les auteurs (*ibid*) montrent qu'il est possible d'atteindre de brillants résultats en employant des ressources modestes.

Environnements aux ressources rares et bricolage entrepreneurial : Dans les milieux limités en ressources, Baker et Nelson (2005) défient le mythe selon lequel, les processus

entrepreneuriaux nécessitent de collecter les ressources nécessaires pour entreprendre. Les auteurs mettent en évidence de manière importante le concept de bricolage, à travers une étude auprès de 29 entreprises engagées dans le processus de création et de gestion, dans les environnements pauvres en ressources. Ils fournissent une riche interprétation de la manière dont les entrepreneurs désavantagés agissent dans leur environnement.

Les auteurs montrent comment ces entrepreneurs parviennent à créer de nouvelles entreprises à partir de rien, notamment en combinant et en réutilisant des intrants physiques que d'autres entreprises ignoraient. De leur observation, Baker et Nelson (2005, p. 333) s'opposent à la définition de Lévi-Strauss (1962) qu'ils trouvent non spécifique au concept, et proposent une définition formelle et cohérente avec les phénomènes entrepreneuriaux : « *la capacité de combiner des ressources préexistantes* (matériaux accessibles à très bas prix, ou gratuitement car jetés au rebut) *afin de résoudre divers problèmes ou de les réutiliser différemment pour poursuivre de nouvelles opportunités* ». Baker et Nelson (2007, p. 349) ont identifié cinq domaines dans lesquels, le bricolage permet de créer quelque chose à partir de rien :

- **Produits/services** : En insufflant une nouvelle valeur d'usage à des matériaux usés, jugés à application unique et jetés au rebut, en les transformant, les combinant, etc. ;
- **Main-d'œuvre** : En impliquant les parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, etc. ;
- **Compétences** : En permettant et en encourageant l'utilisation des compétences « amateurs » considérées comme non qualifiée par les entreprises conventionnelles ;
- **Clients et marchés** : En créant des produits/services, là où il n'en existait pas, pour des personnes dont les ressources ne permettent de les acheter ailleurs ;
- **Environnement institutionnel et réglementaire** : En fournissant un espace pour des solutions qui autrement sembleraient inadmissibles, en se jouant des insuffisances des pratiques institutionnalisées préexistantes.

Pour les entreprises excessivement dépendantes de fournisseurs de ressources, comme les microentreprises d'auto-emploi ciblées dans cette recherche, Desa et Basu (2013) recommandent de rechercher des ressources alternatives, même si souvent imparfaites, aux ressources standards attendues. Le bricolage pourrait offrir cette alternative et favoriser la réduction de la dépendance des incontournables fournisseurs (le plus souvent des agences de développement internationales, dans notre contexte et contextes similaires).

Pays en développement, « vides institutionnels » et bricolage entrepreneurial : Bien que l'esprit d'entreprise s'avère être un des ingrédients essentiels de la réduction du chômage et de la pauvreté (Cowling et Bygrave, 2003 ; Rapiau, 2010), il n'est pas toujours aisé de parvenir à une réalisation souhaitable. Dans le contexte des économies sous-développées, les promoteurs/entrepreneurs actifs sont confrontés à d'importantes pénuries (manque d'approvisionnement de services de base, tels que l'eau et l'électricité par exemple) et autres contraintes économiques et institutionnelles (Linna, 2013 ; 2013 ; Holt et Littlewood, 2016).

Des études, comme Mair et Marti (2009) au Bangladesh, Linna (2013) et Holt et Littlewood (2016) au Kenya, Langevang et Namatovu (2019) en Ouganda, Afutu-Kotey et Gough (2019) au Ghana, ont fourni des preuves empiriques sur la façon dont le bricolage est utilisé dans les contextes à faible revenu. En tant que moyen immédiat de mobilisation des ressources, de création d'opportunités entrepreneuriales et d'innovation, malgré les importantes contraintes, le bricolage se révèle être essentiel dans différents niveaux du processus entrepreneurial. Comme le soutiennent Vanevenhoven, Winkel, Malewicki, Dougan et Bronson (2011, p. 5), dans ces contextes à forte incertitude, « *le bricolage permet d'apporter des réponses ponctuelles à des situations et des opportunités imprévues* ».

Dans une étude sur les processus d'innovations d'entrepreneurs à travers le prisme du bricolage au Kenya, Linna (2013) met en évidence l'opportunité que peuvent procurer les ressources disponibles localement, qu'elle qualifie « d'actifs cachés ». Il peut s'agir de terres non exploitées, de matières résiduelles ou déchets, ou encore de savoir-faire autochtones spécifiques (compétences, expériences ou pratiques)⁹⁴, notamment dans les expériences entrepreneuriales informelles (Holt et Littlewood, 2016 ; Afutu-Kotey et Gough, 2019). L'intégration de ces connaissances préalables au processus entrepreneurial, permet de renforcer les efforts entrepris par les porteurs de projet/entrepreneurs à toutes les phases (Vanevenhoven et al., 2011).

Dans ces contextes, où les populations, notamment les jeunes, sont confrontées à une forte problématique de l'emploi, Holt et Littlewood (2016) montrent comment des « actifs cachés ou

⁹⁴ En Afrique, l'application de modèles entrepreneuriaux importés continue à montrer ses insuffisances face aux défis sociaux. Pour Mutabazi (2006), cet échec est imputable au fait que « *les ressources locales ne sont pas valorisées et que les savoir-faire spécifiques développés tout au long de leur histoire par les communautés africaines sont souvent ignorés, déniés voire détruits au profit de modèles quelquefois trop contradictoires importés sur place* ». L'auteur suggère d'intégrer les diversités culturelles et modèle de management locaux dans les processus entrepreneuriaux.

sous-utilisés », comme les déchets, peuvent servir de matières premières et, ainsi, générer des revenus précieux. Un cadre économique particulièrement favorable à une économie durable, dans un monde économique en mutation vers des « marchés verts », avec l'utilisation de matériaux recyclés.

Dans ces environnements pauvres, Linna (2013) identifie le bricolage comme un « *état d'esprit social combiné à de la débrouillardise en se contentant des ressources disponibles localement* », et suggère « *de reconnaître, de rendre visible, et d'utiliser la variété de ressources cachées* ». Selon l'auteur (*ibid*), **l'abordabilité** est la clé de voûte du développement et de l'innovation entrepreneuriale dans de tels contextes de pauvreté, et doit être le point de départ des processus entrepreneuriaux. Afutu-Kotey et Gough (2019), dans le secteur de la téléphonie informelle au Ghana, sous l'angle de l'improvisation (au sens de Moorman et Miner, 1998), analyse le bricolage comme « *un processus clé par lequel l'on utilise de manière créative des stratégies, telles que passer d'une entreprise à une autre ou diversifier leurs activités commerciales dans le même secteur, car ils perçoivent de meilleures façons d'augmenter leurs revenus dans un secteur en constante évolution* ».

Bien que le bricolage soit particulièrement pratiqué par nécessité (parce que les entreprises n'ont pas les moyens pour acheter les ressources standards), il peut aussi être utilisé par opportunité. Autrement dit, des entreprises peuvent intentionnellement exploiter des ressources abandonnées pour créer ou développer de nouveaux produits. Desa et Basu (2013, 9) parlent d'un « bricolage idéationnel », car ces entreprises sont « *motivées par la reconnaissance des avantages perçus plutôt que par nécessité* ».

Par ailleurs, le bricolage est aussi mentionné pour expliquer d'autres phénomènes complexes. Selon Mair et Marti (2009, p. 1), « *un des facteurs les plus importants qui empêchent de nombreux pays en développement de progresser sur la voie d'une économie de marché, réside dans la nature rudimentaire de leur tissu institutionnel* ». Mair et Marti (2009), dans une étude auprès de la puissante ONG bangladaise BRAC⁹⁵, utilisent le concept de bricolage sous l'angle de « l'entrepreneuriat institutionnel »⁹⁶, pour décrire et expliquer le

⁹⁵ BRAC (*Bangladesh Rural Advancement Committee*) est une ONG bangladaise de développement qui accompagne les femmes pauvres dans la création de richesse, et ainsi les aider à accéder aux marchés et générer des revenus, à travers son programme de développement économique et social. <https://www.rfi.fr/asi-pacifique/20130424-bangladesh-ong-brac-asi-bidonvilles>

⁹⁶ Selon Paul DiMaggio (1988), qui est à l'origine du concept, l'entrepreneuriat institutionnel est le « *processus par lequel des acteurs organisés disposant de ressources suffisantes créent des institutions quand ils voient en elles une occasion de réaliser leurs intérêts* », et de trouver des solutions aux insuffisances des institutions en place (Cité par Mair et Marti, 2009).

« bricolage institutionnel ou politique ». Les auteurs (Mair et Marti, 2009) démontrent l'utilité du concept de bricolage dans les pays en développement, où les institutions de soutien sont en général faibles, absentes ou encore corrompues. Ils montrent comment de nouveaux types d'acteurs (les entrepreneurs institutionnels), arrivent à transformer le « vide institutionnel » et se jouer des lacunes des institutions préexistantes dans le fonctionnement des marchés.

Ainsi, Mair et Marti (2009) définissent le bricolage institutionnel comme « *de nouveaux arrangements institutionnels facilitant la création de plateforme de participation aux marchés et à la société en général, par les populations exclues* ». Pour ces auteurs, le bricolage c'est « se débrouiller avec les ressources et les institutions préexistantes ».

En conclusion, des trois travaux (Garud et Karnoe, 2003 ; Baker et Nelson, 2005 ; Mair et Marti, 2009) majeurs, nous retiendrons que le concept de bricolage comporte quatre caractéristiques utiles dans les processus entrepreneuriaux en milieux difficiles :

- Tirer parti de l'aspect social et inter-organisationnelles en utilisant les intrants des parties prenantes issues de multiples domaines ;
- Se débrouiller avec les ressources disponibles en les combinant ou les transformant et refuser la contrainte des ressources et improviser ;
- Créer, transformer et réarranger l'environnement institutionnel préexistant dans lequel se produit le processus entrepreneurial.

Pour Holt et Littlewood (2016), dans le contexte particulier africain et son importante économie informelle, « *se concentrer sur le bricolage peut offrir des perspectives conceptuelles et pratiques intéressantes* ». An, Zhao, Cao, Zhang et Liu (2017)⁹⁷, considèrent le bricolage comme « *une activité d'apprentissage expérientiel des ressources qui crée une connaissance subjective de la ressource disponible* ». Les auteurs (An et al., 2017) ont démontré que le processus de bricolage influence positivement l'identification d'opportunité, mais aussi que l'orientation d'apprentissage a un effet modérateur positif sur sa relation avec cette identification.

III-2-2. Processus et autres approches de bricolage entrepreneurial

⁹⁷ An et al. (2017) se sont intéressés au concept de bricolage et ont exploré ses effets dans l'identification de nouvelles opportunités entrepreneuriales et l'apprentissage, auprès de 248 entreprises chinoises.

Dans la littérature sur les théories alternatives en entrepreneuriat, le bricolage est fréquemment associé, voire confondu, avec l'effectuation et l'improvisation (Archer et al., 2009 ; Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010 ; Fisher, 2012 ; Silberzahn, 2014). En effet, le bricolage présente des points en commun avec ces deux autres concepts.

Le bricolage est associé à l'improvisation (Moorman et Miner, 1998), dans la mesure où les deux concepts apportent tous des solutions à des problèmes en se focalisant sur les ressources disponibles. Dans les deux processus, la création et l'exécution se produisent en même temps sans qu'il y ait une quelconque planification (Baker, Miner et Eesley, 2003). Dans ce sens, Moorman et Miner (1998) suggèrent même l'opportunité d'inclure le « bricolage » dans la définition de l'improvisation. Baker, Miner et Eesley (2003, p. 265) affirment que « l'improvisation implique le bricolage », mais pas l'inverse.

Par rapport à l'effectuation, le bricolage présente aussi une proximité, dans la mesure où les deux concepts théorisent l'accumulation des ressources. Cependant, Silberzahn (2014, p. 144) souligne deux différences dans les démarches entre les deux concepts :

- D'une part, le processus de bricolage comporte un lien de causalité entre l'accumulation des ressources et leur utilisation future, alors que dans l'effectuation l'accumulation n'est pas préalable à une utilisation future. En effet, le bricolage peut à la fois être planifié à l'avance comme être improvisé ;
- D'autre part, le bricolage se limite essentiellement au niveau individuel, alors que l'effectuation est intrinsèquement sociale de par la place qu'occupent les parties prenantes dans le processus entrepreneurial.

Toutefois, il faut nuancer cette deuxième différence, car différents travaux (Di Domenico, Tracey et Haugh, 2010 ; Vanevenhoven et al., 2011 ; Desa et Basu, 2013) ont démontré l'implication sociale dans le processus de bricolage, suivant les contextes de création.

III-2-2-1. Bricolage et processus entrepreneurial

Le concept de bricolage se démarque du modèle classique qui soutient un entrepreneuriat basé sur les outils et la planification des actions. Le bricolage est vu comme un modèle comportemental qui ne « *semble donc pas correspondre à un modèle de l'homme en tant que calculatrice rationnelle et moteur de maximisation du profit* » (Welter et al., 2016).

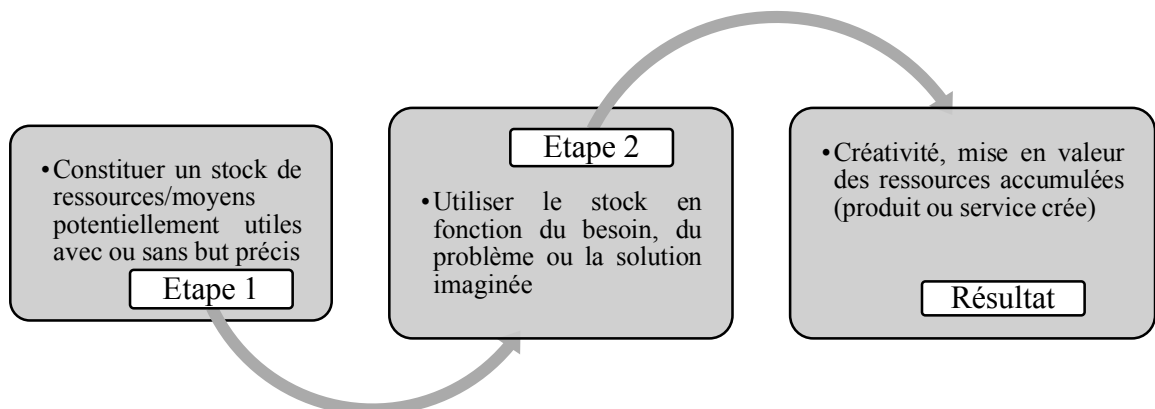
Ainsi, comment l'entrepreneur bricoleur agit-il au sein de son environnement avec peu (ou pas) de moyens ? Comment-procède-t-il dans ses démarches entrepreneuriales pour se procurer des moyens dans un environnement limité en ressources ?

Comme nous l'avons vu, le bricolage permet de faire du « neuf avec du vieux ». Cependant, même en contexte de rareté de ressources, le mécanisme de bricolage nécessite de mobiliser les ressources qui, une fois combinées ou utilisées à d'autres fins, permettront de répondre à des besoins ou poursuivre et exploiter de nouvelles opportunités. Pour Duymedjian et Ruling, (2010, p. 137), le processus de bricolage « *peut être compris comme une forme de dialogue qui part du moment où l'entrepreneur bricoleur est confronté à un objectif ou à une fonction pratique à remplir* ».

Pour parvenir à cet objectif, deux étapes se succèdent (Silberzahn, 2014 ; p. 144) dans le processus d'assemblage ou de recombinaison des ressources à disposition :

- **L'accumulation des ressources sans objectif clair** : Consiste, pour l'entrepreneur, à collecter des ressources matérielles et immatérielles qu'il estime avoir une certaine valeur, tout en sachant (ou pas) en quoi ou quand ils serviront ... peut-être à rien. Cette activité permet ainsi de constituer un stock de ressources potentiellement utiles ;
- **L'utilisation des ressources accumulées** : L'utilisation des ressources précédemment accumulées, dans laquelle l'entrepreneur bricoleur mettra en œuvre sa créativité et conférer ainsi de la valeur aux ressources accumulées, auparavant ignorées.

Figure 5 : Le bricolage pour redonner vie aux ressources mises au rebut



Source : Adapté de Duymedjian et Ruling, 2010

Bien que la littérature sur le cadre conceptuel du bricolage apporte beaucoup d'éléments positifs aux nouvelles entreprises créées, Baker et Nelson (2005) soulignent tout de même certains effets négatifs quant à la manière d'utiliser le bricolage. Les auteurs (*ibid*) indiquent qu'un bricolage excessif peut-être contreproductif, mais plus utile s'il est utilisé judicieusement, et recommandent le bricolage sélectif.

III-2-2-2. Bricolage et capital social

Dans ces environnements contraignants en tout genre, l'insertion professionnelle à travers l'auto-emploi repose essentiellement sur les relations sociales qu'entretiennent les individus (réseau social ou capital social). C'est une valeur sur laquelle, en règle générale, dirigeants de TPE (Ndangwa, Sonna et Djeumene, 2007) et porteurs de projet s'appuient dans leurs processus de création et de gestion d'entreprise.

III-2-2-2-1. Le concept de capital social

Avant de s'intéresser au « bricolage social » dans le champ de l'entrepreneuriat, nous présentons succinctement le concept de « capital social », à travers différents travaux influents dans le domaine. Le « capital social » ou « réseau social » constitue une forme de ressource utile dans les processus entrepreneuriaux, notamment dans les pays en développement où le tissu communautaire est fort. Lazeza (1998)⁹⁸ parle d'un « *système d'interdépendance, défini méthodologiquement comme un ensemble de relations spécifiques entre un ensemble d'acteurs* ».

Les liens sociaux, sous forme « d'entrepreneuriat inclusif », créent des connexions ou des réseaux qui facilitent l'accès à diverses ressources incorporées au sein d'un réseau (au sens de Bollingtoft et Ulhoi, 2005). Ces ressources peuvent être l'accès à l'information, un soutien moral, la coopération inter-organisationnelle, la légitimité/crédibilité du projet, le marketing, ou encore des ressources financières comme la participation à une « tontine » (Essombe Edimo, 1998 ; Nkakleu, 2009), auprès d'un individu ou un groupe d'individus.

Selon Uzzi, Amaral et Reed-Tsochas (2007), le concept de « capital social » a été analysé dans différents contextes et domaines depuis les années 1920. Son analyse s'est d'abord

⁹⁸ Tiré du MOOC sur les réseaux sociaux sur FUN MOOC, Christine Balagué, Titulaire de la chaire réseaux sociaux et objets connectés, Télécom Ecole de Management

développée dans les sciences sociales⁹⁹ (Bourdieu, 1980, par exemple), avant d'être reprise dans les sciences de gestion, avec les travaux de Granovetter (1983), Coleman (1988), Burt (1992, 1995), Nahapiet et Ghoshal (1998). Ces recherches ont démontré l'importance et l'impact des liens sociaux pour les individus, notamment dans le champ de l'entrepreneuriat.

Bourdieu (1980, p. 2) définit le capital social comme étant, « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* ». Selon cet auteur (*ibid*), « l'existence d'un réseau de liaisons n'est pas un donné naturel », il est créé, mais aussi entretenu par les individus, afin de le perpétuer dans le temps. Pour Bourdieu (1980), les profits que procure l'utilisation des liens sociaux ont pour fondement la proximité et la solidarité dans l'espace géographique, économique et socio-culturel.

D'autres auteurs se sont focalisés sur la fonction du capital social, sur la structure socialement formée ou encore l'opportunité et les actions, pour définir le concept. Pour Coleman (1988, p.98), il s'agit « *d'une variété d'entités différentes ayant en commun certains aspects des structures sociales qui facilitent certaines actions des acteurs (individus ou organisations) au sein de la structure* ». Pour Lin (1999, p. 35), c'est un ensemble de « *ressources intégrées dans une structure sociale auxquelles on accède et/ou mobilise dans des actions ciblées* »¹⁰⁰. Ainsi, pour mobiliser ou accéder à ces différentes ressources, les porteurs de projet/entrepreneurs peuvent recourir à trois formes de liens (Chabaud et Ngijol, 2005 ; p. 40) :

- Les liens forts : Ils sont constitués par les membres de la famille et les proches, auxquels le porteur de projet/entrepreneur peut s'adresser en toute confiance ;
- Les liens faibles : Ils sont constitués par les amis et autres relations acquises dans le temps et qui possèdent des connaissances, auxquels l'on peut soumettre son projet ;
- Les liens formels : Ce sont les professionnels de l'accompagnement (structures et autres organisations) qui offrent leurs services dans la création (ou la reprise) d'entreprise.

⁹⁹ Les auteurs citent les travaux de Withe (1970) sur les changements de carrière ; de Coleman et al. (1966) sur la diffusion et de Granovetter (1973) sur la recherche d'emploi.

¹⁰⁰ Selon Lin (1999), le capital social contient trois ingrédients principaux : le réseau ou la structure (dans lequel les ressources sont intégrées), l'opportunité (caractérisée par l'accessibilité des ressources par les individus) et l'action (la mobilisation ou l'utilisation des ressources sociales par les individus dans des actions téléologiques).

Sur la question des liens, Granovetter (1983) met l'accent sur ce qu'il désigne par la « force des liens »¹⁰¹. L'auteur (*ibid*) souligne que les liens faibles sont plus importants, car ils offrent un meilleur « accès à des informations et à des ressources au-delà de celles disponibles dans leur propre cercle social ». Aussi, Granovetter (1983) utilise la notion de « ponts », qui facilitent la diffusion des innovations en dehors des structures sociales, pour expliquer et l'importance des liens faibles dans la connexion de segments autrement non connectés. En ce qui concerne les environnements incertains, comme notre contexte d'étude, les analyses de Rowley, Behrens et Krackhardt (2000 ; p. 370) montrent que les liens faibles sont plus avantageux.

Dans l'accès et la mobilisation des ressources relationnelles, certains ingrédients, comme la confiance, la solidarité et la proximité, sont essentiels. Selon Coleman (1988), pour assurer la fiabilité d'une structure et de son environnement social, le capital social doit inclure « des obligations, des attentes et une loyauté » entre les acteurs concernés. Ainsi, pour obtenir de meilleurs résultats dans leurs actions, les propriétés comme « les normes, la confiance, les sanctions ou l'autorité, sont essentiels à la production et à la maintenance du bien collectif »¹⁰². Les auteurs soulignent particulièrement le rôle joué par la « confiance » dans les liens sociaux et les processus entrepreneuriaux. Elle permet de solidifier le réseau, et elle est particulièrement importante dans le champ de l'entrepreneuriat, « en raison du problème de confidentialité » (Casson et Della Giusta, 2007).

Dans son analyse de l'effet de réseau dans la performance économique des organisations, pour Uzzi (1996, p. 677), « la confiance contribue à réduire l'incertitude transactionnelle et crée des opportunités d'échange de bien et de services dont le prix ou l'application contractuelle est difficile ». Pour cet auteur (*ibid*), la confiance est importante pour deux raisons :

- D'une part, elle accroît l'accès aux ressources et facilite le transfert d'informations précises et gratuites, qui autrement seraient coûteuses, voire impossibles à obtenir ;
- D'autre part, elle renforce les capacités d'adaptation dans les situations imprévues grâce à des liens indépendants (liens forts).

¹⁰¹ « La force du lien est caractérisée par la combinaison de quatre ingrédients essentiels : la durée, l'intensité émotionnelle, l'intimité/confiance mutuelle et les services réciproques » (Citée par Rowley, Behrens et Krackhardt (2000, p. 370 à 371).

¹⁰² Composition du capital social pour Coleman (1990), citée par Lin (1999, p. 33)

Pour Putnam (1993)¹⁰³, la confiance est à la base même des rapports qu'entretiennent les individus dans leurs actions individuelles ou collectives. Selon cet auteur (*ibid*), « *la confiance fait partie intégrante des stocks de capital social* », et souligne que « *les réseaux denses¹⁰⁴, souvent basés sur la famille élargie ou sur des communautés ethniques, favorisent la confiance, réduisent les coûts de transaction et accélèrent l'information et l'innovation* ». Pour Nahapiet et Ghoshal (1998), il existe une interaction bidirectionnelle entre la confiance et la coopération. Les auteurs (*ibid*) soulignent que « *la confiance facilite les échanges sociaux en général, et les interactions coopératives en particulier* ».

D'autres analyses influentes du capital social sont celles des travaux de Burt (1992, 1995, 1997). L'auteur montre comment l'appartenance à un réseau peut influencer sur le succès stratégique des acteurs au sommet des organisations, qu'il désigne par les « directeurs ».

Burt (1995) s'intéresse au capital social sur le plan stratégique des cadres supérieurs dans la gestion des entreprises. L'auteur (*ibid*) souligne qu'une partie de leur valeur ajoutée tient à leur capacité de coordination, d'identification d'opportunités profitables pour leur organisation et à rassembler les acteurs pour exploiter ces opportunités. Cette dernière capacité est fonction du réseau de contacts qu'entretient le dirigeant. L'auteur distingue ainsi, le capital humain (qualité créée entre acteurs) du capital social (qualité propre aux individus).

Dans une autre étude, Burt (1992) étudie le capital social en mettant l'accent sur les ressources relationnelles et les avantages que peuvent procurer ces dernières au sein d'un réseau. La taille du réseau et la redondance des informations déterminent la valeur des capitaux issus du réseau. Ainsi, Burt (1992, p. 65) introduit la notion des « trous structuraux », qui représentent « une relation de non redondance entre deux contacts ». Ils « *déterminent la mesure dans laquelle et la manière dont certains acteurs ont un avantage concurrentiel dans cette négociation* », en se positionnant en intermédiaire entre les contacts, pour un mieux contrôler les flux d'information.

Comme pour les « directeurs », pour les porteurs de projets, l'appartenance et l'entretien d'un réseau social peut avoir un potentiel important dans les processus entrepreneuriaux (Davidsson et Honig, 2003). C'est notamment le cas dans l'obtention des ressources nécessaires

¹⁰³ <https://prospect.org/infrastructure/prosperous-community-social-capital-public-life/>

¹⁰⁴ L'auteur souligne toutefois, par ailleurs, que l'exigence de densité ou de fermeture pour l'utilité du capital social n'est pas nécessaire.

à la conduite de leurs activités. Cela peut être un atout, en particulier, pour les promoteurs de microprojets d'auto-emploi en milieu contraignant, qui souffrent d'une pénurie de ressources.

III-2-2-2. Entrepreneuriat social et rareté des ressources

L'application du capital social dans le monde des affaires est, pour tout promoteur d'entreprise, un facteur déterminant dans le positionnement d'une entreprise dans un nouveau marché. C'est dans ce sens que certains auteurs (comme Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010 ; Desa et Basu, 2013) ont étendu le concept du bricolage à l'entrepreneuriat social. « *Les réseaux sociaux influencent plusieurs aspects différents de l'entrepreneuriat* », soulignent Casson et Della Giusta (2007, p. 230), qui distinguent trois aspects de l'entrepreneuriat dans lesquels le capital social peut-être déterminant :

- *La recherche d'opportunité* : dans le recueil des informations qui peuvent être utiles ;
- *L'acquisition de ressources* : dans la mobilisation des capitaux nécessaires au projet ;
- *L'organisation du marché* : dans l'implantation et la constitution de la clientèle.

En conséquence, un porteur de projet (tout comme les acteurs de l'accompagnement) peut appartenir à différents types de réseaux, en fonction de l'étape dans le processus entrepreneurial. En pratique, les liens sociaux peuvent exister entre individus, groupes et organisations, formellement (impliquer des groupes structurés¹⁰⁵) ou informellement (par des personnes ou des groupes de personnes qui créent des connexions spontanément, sans aucune formalisation) (Casson et Della Giusta, 2007).

C'est dans cette voie que certains auteurs (Di Domenico et al., 2010 ; Desa et Basu, 2013), ont exploré l'application du capital social dans le champ de l'entrepreneuriat. Ces deux termes « social » et « entrepreneuriat » constituent l'essence d'un sous-ensemble du champ de l'entrepreneuriat, qui est une manière d'entreprendre qui place l'humain et l'environnement au cœur des opérations économiques.

Dans les pays en développement, plusieurs organismes œuvrent dans l'entrepreneuriat pour tenter d'apporter des solutions aux phénomènes sociaux (pauvreté et chômage). Il s'agit

¹⁰⁵ Il peut s'agir d'une entreprise, d'un gouvernement, d'une association, d'une fondation, d'une institution internationale, d'une ONG, etc., dont « l'autorité est normalement conférée à des bureaux ou à des rôles, plutôt qu'à des individus particuliers, et la constitution détermine ensuite comment les personnes sont affectées à un rôle ». Casson et Della Giusta (2007, p. 225)

généralement, d'organisations qui agissent pour résoudre des problèmes du domaine social peu ou pas gérés par les institutions publiques (Mair et Marti, 2009 ; Desa, 2012).

Mair et Marti (2006, p. 37), considère l'entrepreneuriat social comme « *un processus impliquant l'utilisation innovante et la combinaison de ressources pour rechercher des opportunités de catalyser le changement et/ou de répondre aux besoins sociaux* ». Les entrepreneurs agissant dans ce domaine sont donc animés par des objectifs sociaux, à la différence des entrepreneurs dits « commerciaux » qui cherchent le profit. Bien qu'il soit aussi pratiqué et étudié dans les pays développés, ce type d'entrepreneuriat est particulièrement présent dans les environnements institutionnellement défavorables (Mair et Marti, 2006, 2009 ; Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010 ; Desa, 2012 ; Desa et Basu, 2013).

De nos jours, à l'image de la « Grameen Bank » ou de la « Yunus Social Business »¹⁰⁶, de nombreuses entreprises innovantes poursuivent des objectifs sociaux dans la lutte contre les phénomènes sociaux. Notons aussi le développement de cette pratique dans le secteur de l'accompagnement entrepreneurial et de l'économie sociale et solidaire, où des organisations contribuent à la création d'un écosystème favorable à l'innovation sociale.

Baker et Nelson (2005), Desa et Basu (2013) et Sunduramurthy, Zheng, Musteen et Francis (2016) ont exploré l'application du concept de bricolage dans les transactions sociales, et ont montré que les entrepreneurs sociaux peuvent surmonter les contraintes de ressources et institutionnelles défavorables à travers les processus de bricolage social. « *Le processus de bricolage social est associé à des environnements, dans lesquels la pénurie de ressources pousse les entreprises sociales à utiliser les moyens disponibles localement, inutilisés ou sous-utilisés, pour créer de la valeur sociale* », soutiennent Di Domenico, Haugh et Tracey (2010, p. 699).

Face aux contraintes de ressources, les entreprises sociales utilisent différents processus pour acquérir les ressources nécessaires à leurs activités, notamment l'optimisation de ressource et le bricolage (Desa et Basu, 2013), qui peuvent être combinés. Les auteurs (*ibid*) soulignent que le processus de bricolage social « *aide souvent les entreprises sociales à atténuer les conditions de contrainte de ressources* ». Pour Di Domenico, Haugh et Tracey (2010, p. 698-

¹⁰⁶ <https://www.yunusssb.com>

699), « *le bricolage social a le potentiel de réduire les coûts, de réduire les risques associés aux dépenses financières et potentiellement d'augmenter les rendements des actifs* ». Ce deuxième processus, le bricolage social, est étroitement lié au capital social des entrepreneurs et l'intégration des parties prenantes à leur projet (Di Domenico, Haugh et Tracey, 2010).

Pour Desa (2012), le recours au bricolage pourrait influencer sur la survie, la pérennité et la croissance des entreprises sociales, dans les environnements caractérisés par une limitation des ressources et l'incertitude. Baker et Nelson (2005) parlent « d'un processus de renforcement mutuel », en référence au bricolage inter-organisationnel, où « *les entreprises de bricolage parallèles et les membres de leurs réseaux soutiennent l'échange de produits et de services non standard et peu coûteux* ».

Dans la littérature, comme nous l'avons vu, le bricolage a souvent été considéré comme un outil pour surmonter les contraintes de ressources, en « faisant avec les moyens à portée de main » (Lévis-Strauss, 1962), en « refusant d'être contraint par les limitations de ressources » (Baker et Nelson, 2005), ou encore dans « l'identification de nouvelles opportunités et l'apprentissage expérientielle » (An et al., 2017). Di Domenico, Haugh et Tracey (2010), dans une analyse du concept dans le cadre de l'entrepreneuriat social, étendent le bricolage (sur le plan individuel) et conceptualisent la notion de « bricolage social », à travers trois autres conceptions empiriques, que nous reprenons ci-dessous :

- **La création de valeur sociale** : Face aux contraintes institutionnelles défavorables sur le plan social, il s'agit là de modifier les arrangements existants et de fournir de nouveaux services là où il n'en existait pas, en les adaptant au contexte environnement plutôt qu'en restant rigoureusement résolu à des plans prédéterminés.
- **La participation des parties prenantes** : Cette deuxième conception repose, en pratique, sur des stratégies de réseautage. Les entreprises sociales utilisent ce moyen pour étendre leur structure à l'extérieur et créer de nouveaux contacts, notamment avec des acteurs clés au sein de leur environnement.
- **La persuasion** : Elle est vue comme une technique permettant d'influencer ou de convaincre tous les acteurs (particulier, organisation, acteurs politiques, etc.) concernés par le projet dans le but d'acquérir de nouvelles ressources qui pourraient être bénéfiques pour l'entreprise.

Ainsi, Di Domenico, Haugh et Tracey (2010) conceptualisent un nouveau modèle de bricolage, permettant aux entreprises sociales de dépasser les contraintes de ressources et institutionnelles auxquelles elles sont exposées. Les auteurs (*ibid*, p. 699) soulignent que « *le bricolage social a un impact tangible sur les résultats organisationnels, avec le potentiel de créer une entreprise durable qui génère des avantages sociaux et communautaires* ».

III-3. Proposition d'un modèle d'accompagnement en milieu contraint

Dans les précédentes sections, nous avons montré les atouts des concepts d'effectuation et du bricolage, associés au capital social, dans les processus de création d'entreprise dans les environnements limités en ressources. S'ils s'avèrent particulièrement intéressants pour les promoteurs, ils peuvent tout aussi l'être pour les acteurs en soutien à l'entrepreneuriat, notamment en termes de construction de programmes d'accompagnement.

C'est « *en intégrant de nouveaux savoirs et de nouvelles connaissances, que le dirigeant construit de nouvelles compétences et donc réinvente son devenir et celui de son entreprise* », soulignent Bayad et al. (2010, p. 135). Pour ces auteurs, pour qu'un accompagnement soit pertinent, l'accompagnateur doit agir sur le projet existentiel de l'accompagné, particulièrement sur ses capacités, son expérience, son capital social et sa fonction d'entrepreneur.

Dans les processus entrepreneuriaux aux ressources limitées et aux environnements contraignants, la réalisation d'un accompagnement pertinent et efficace, « implique que les accompagnateurs aient une capacité d'évaluation pour savoir quand, comment et sur quel outil encourager le bricolage ou le rejeter » (Garud et Karnoe, 2003). Nous concluons avec les recommandations aux praticiens de l'accompagnement entrepreneurial, formulées par An et al. (2017) au sujet du processus de bricolage :

- Considérez le bricolage non seulement comme une approche pour surmonter les contraintes de ressources, mais aussi comme un moyen de stimuler l'innovation, le renouvellement stratégique et l'aventure dans les entreprises en place ;
- Surveiller le processus de bricolage pour générer et cumuler de nouvelles connaissances sur les ressources disponibles afin de mieux identifier les nouvelles opportunités ;
- Cultiver une orientation d'apprentissage élevée dans l'organisation pour améliorer l'effet du bricolage sur l'identification des opportunités.

Bhola et al. (2006, p. 3) ont souligné que « *les programmes actuels conçus pour encourager l'esprit d'entreprise peuvent convenir aux entrepreneurs motivés par des opportunités, mais pas aux entrepreneurs motivés par la nécessité* ». En effet, il existe une standardisation des processus d'accompagnement (Nakara et Fayolle, 2012). De ce fait, et compte tenu de notre cadre de recherche (Pays Moins Avancé), nous proposons un modèle d'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs de microentreprises motivés par la nécessité en milieu contraint.

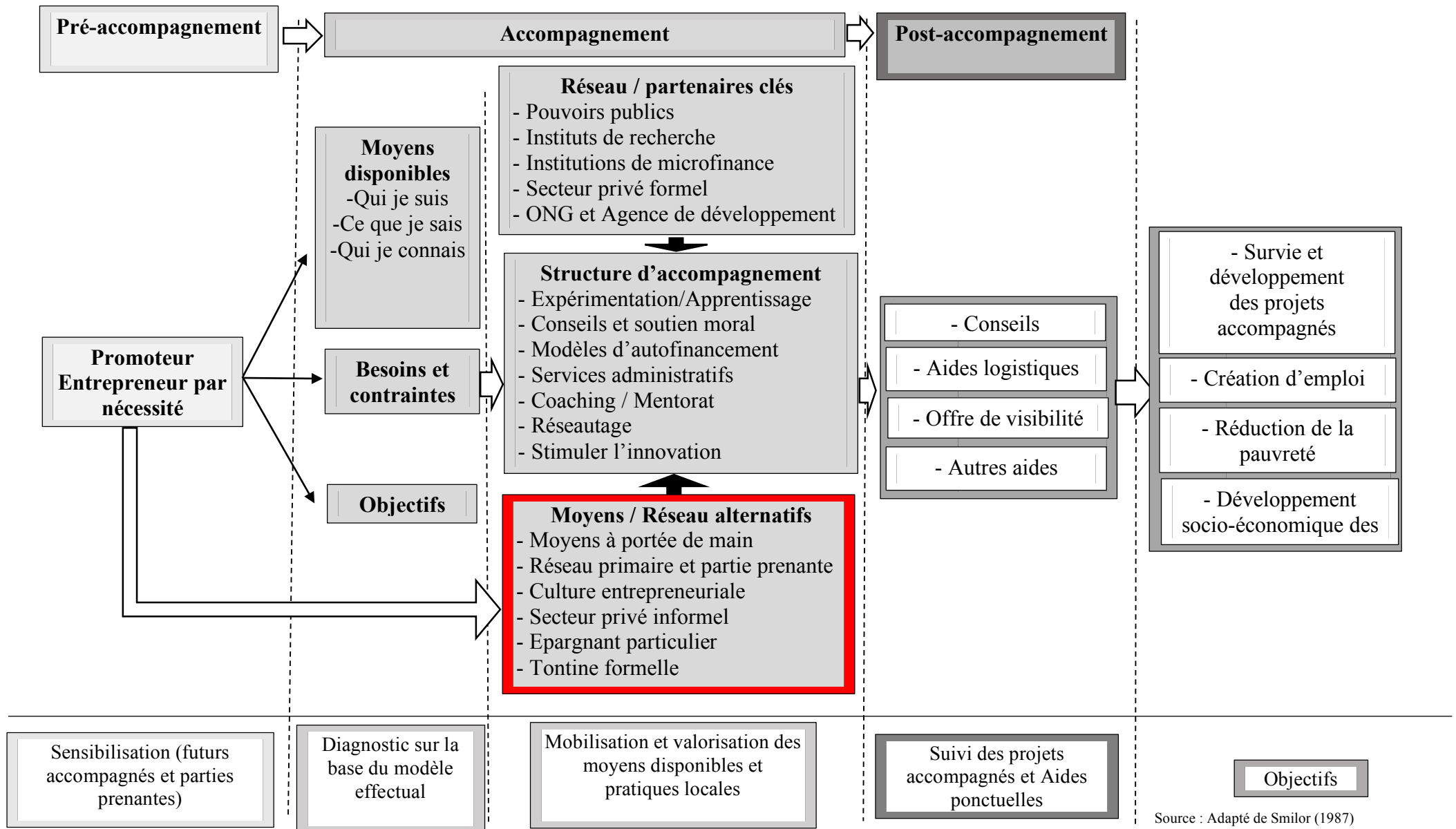
Toutefois, nous soulignons que le but, ici, n'est pas d'exclure le modèle « classique », mais de plaider pour une intégration des mesures alternatives plus adaptées à ce type d'entrepreneur peu ordinaire, à son environnement socio-économique et à leurs pratiques locales, culturelles et traditionnelles en termes de création et de gestion de microentreprise.

Notre modèle, qui prend en compte le contexte environnemental, la réalité du phénomène entrepreneurial et ses différentes composantes, s'inspire du cadre de Smilor (1987, p. 147) qui adopte une perspective externe. En effet, nous considérons aussi les structures d'accompagnement comme des observateurs externes de la microentreprise accompagnée, cherchant à lui créer un environnement favorable au développement (de la création à l'implantation sur le marché et de développement la microentreprise, en passant par la construction des réseaux¹⁰⁷ et l'intégration dans l'écosystème). Ainsi, nous estimons que le contexte et les caractéristiques des accompagnés et de leurs microentreprises ne peuvent être dissociés des processus d'accompagnement, notamment dans ces contextes.

Aussi, dans les milieux difficiles, les échecs entrepreneuriaux sont particulièrement présents. Cependant, bien qu'ils soient perçus négativement dans la société, ils peuvent aussi constituer un apport non négligeable pour repartir sur de nouvelles bases, notamment en termes d'apprentissage (Nielsen et Srasvathy, 2011 ; De Hoe et Janssen, 2016). En effet, en situation d'échec, un niveau élevé d'apprentissage et de capital psychologique permettrait aux entrepreneurs de surmonter les difficultés, de rebondir et de poursuivre l'aventure entrepreneuriale (De Hoe et Janssen ; 2016) .

¹⁰⁷ DeGeorge (2017, p. 8) souligne l'importance et l'apport des réseaux d'accompagnement à travers trois critères, que doivent prendre en compte les accompagnateurs : « l'efficacité » du réseau (pérennité des entreprises), « l'efficience » du réseau (capacité et rapidité d'accès aux ressources pour le créateur), et « l'effectivité du réseau » (satisfaction des accompagnés).

Schéma 7 : Proposition d'un modèle d'accompagnement en milieu contraint



Conclusion partielle : Partie 1

Dans le cadre de notre thèse, nous avons mis l'accent sur le phénomène de l'accompagnement des promoteurs de micro-projets et/ou entrepreneurs par nécessité en milieu contraint, en l'occurrence la Guinée (pays classé « Pays Moins Avancé ». Dans la partie 1 de ce texte, l'objectif était de faire l'état des connaissances sur la littérature en lien avec notre objet de recherche, en prenant en compte le contexte de recherche, afin de délimiter notre travail. Pour cela, nous avons présenté trois éléments indispensables pour traiter et comprendre le phénomène étudié : **l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat de nécessité et la thématique de l'accompagnement entrepreneurial (dans un sens général).**

Le principal constat est que l'entrepreneuriat de nécessité et l'accompagnement de ce type d'entrepreneur, sont particulièrement étudiés dans un contexte occidental, et donc ne peuvent être généralisés ailleurs, notamment dans les économies sous-développées, comme c'est dans notre cas.

La Partie 1 nous a aussi permis d'exposer des théories alternatives de l'entrepreneuriat, particulièrement pertinentes : **l'effectuation et le bricolage.** Nous avons présenté ces théories et montrer leur compatibilité avec le contexte guinéen, caractérisé par des contraintes socio-économiques en tout genre, notamment du point de vue de la rareté des ressources.

Ainsi, après avoir consacré la Partie 1 de ce travail à la présentation et l'adaptation de la revue de littérature à notre contexte de recherche, nous avons proposé un modèle d'accompagnement des entrepreneurs par nécessité dans un tel contexte. Un modèle que nous estimons plus adapté aux caractéristiques et enjeux socio-économiques de notre environnement de recherche (contexte de création et de gestion de microentreprises d'auto-emploi, statut des bénéficiaires, pratiques locales et moyens disponibles), avec une intégration d'une formalisation et institutionnalisation de la tontine (auto-financement des modèles économiques), des techniques de bricolage et pratiques effectuales.

PARTIE 2 : D'UNE METHODOLOGIE DE RECHERCHE AUX RESULTATS EMPIRIQUES

Dans la première partie de ce travail de recherche, nous avons pu réaliser une revue de littérature sur le phénomène de l'entrepreneuriat, de l'entrepreneuriat de nécessité, de l'accompagnement entrepreneurial, et leurs enjeux dans l'environnement économique et social, notamment dans les milieux difficiles. Ainsi, nous avons remarqué la problématique d'accompagnement au profil de ce type d'entrepreneur et ses limites, en particulier dans les environnements contraignants.

La deuxième partie de ce texte a pour objectif d'explorer, de comprendre et d'interpréter les mécanismes d'accompagnement des entrepreneurs par nécessité, dans une des quatre régions (la Basse Guinée) d'un pays moins avancé et limité en ressources, la Guinée. Ce qui nous permettra de déterminer les facteurs et variables influençant les processus de création par nécessité, et ainsi apporter des réponses à notre question de recherche.

Cette visée, de nature exploratoire, implique l'utilisation d'une méthodologie raisonnée (Allard-Poesi, 2014). Il sera alors question de présenter, expliciter et justifier le fondement de notre recherche et les choix méthodologiques adoptés (en termes de posture et de paradigme épistémologiques, de méthode de recherche, de raisonnement, d'accès au terrain, d'outils de collecte, d'analyse, etc.), ayant permis d'explorer le phénomène de l'accompagnement entrepreneurial dans ce contexte particulier.

Ainsi, le premier point de cette deuxième partie s'intéressera d'abord aux options méthodologiques adoptées (**chapitre IV**) dans le cadre de ces travaux. Il sera question, dans ce chapitre, de rappeler le contexte de recherche et de donner un aperçu sur l'intervention des acteurs de l'accompagnement (illustration d'un programme), impliqués dans le processus de création d'entreprise dans notre zone d'étude. Aussi, nous présentons le processus d'échantillonnage et leurs caractéristiques des sujets de recherche retenus, et nous montrons comment nous avons collecté, réalisé et analysé nos données qualitatives. Enfin, le second point portera sur la présentation des résultats issus de l'analyse des données empiriques et la conclusion générale (**chapitre V**).

Chapitre IV : D'une réflexion épistémologique aux choix méthodologiques

L'épistémologie est définie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967)¹⁰⁸. Dans la production de connaissance, le cadre épistémologique est indissociable des projets de recherche. Avenier et Gavard-Perret (2012 ; p. 13) soulignent que « *le questionnement épistémologique fait, par conséquent, partie intégrante de la construction d'un projet de recherche* ». En effet, c'est un travail qui permet au chercheur d'explicitier l'ensemble de son processus de recherche, à le clarifier pour le lecteur et lui accorder une certaine légitimité externe.

Ce chapitre aura donc pour objectif de présenter le cadre épistémologique à l'intérieur duquel nous fondons notre recherche. Dans la première section, nous aborderons le fondement de la recherche (IV-1). Nous présenterons ensuite les choix méthodologiques (IV-2) retenus pour la réalisation de notre étude empirique. Dans une troisième section, nous présenterons notre démarche d'accès au terrain, du processus d'échantillonnage à la collecte et l'analyse des données recueillies (IV-3).

IV-1. Les fondements de la recherche

Comme dans tout travail de recherche, notre projet de thèse a été influencée par de nombreuses constructions théoriques (concept, notion, méthodologie, démarche, outil, etc.). On parle, plus couramment, de « paradigmes épistémologiques » (Allard-Poesi et Perret, 2014). Il s'agit « *d'une construction théorique faisant l'objet d'une adhésion d'une partie suffisamment significative des chercheurs qui, au sein de la communauté ainsi constituée, partagent le point de vue proposé par le paradigme* » (Fayolle et Verstraete, 2005 ; p. 33). Nous nous joignons à Avenier et Gavard-Perret (2012), pour souligner la nécessité de clarifier le positionnement du chercheur, de garantir et de justifier la connaissance produite et de lui apporter une certaine spécification.

IV-1-1. De l'étude d'un phénomène complexe à une posture compréhensive

¹⁰⁸ Cité par Avenier et Gavard-Perret (2012 ; p. 13)

Dans ce projet de recherche, la **dimension humaine** et les **contextes environnemental et social**, vis-à-vis de notre cible (promoteurs de microprojets par nécessité en milieux contraints), occupent une place importante. Portant sur un statut d'entrepreneur « peu ordinaire », l'humain, en tant qu'acteur, est donc au centre de notre travail d'analyse, dans une trilogie **individu/environnement/projet**.

Notre travail porte sur un phénomène complexe dans un « Pays Moins Avancé », en l'occurrence la Guinée, avec un milieu contraignant et incertain (Doumbouya, 2011). L'objectif premier est de contribuer à la réflexion sur les processus et programmes des promoteurs de micro-entreprises par nécessité dans ces environnements difficiles. Ceci afin d'optimiser les avantages de l'accompagnement entrepreneurial et de minimiser le phénomène de précarité et le risque d'échec, auxquels sont confrontées les microentreprises créées.

Ce travail de recherche a donc une visée « actionnable » (au sens d'Avenier, 2007), en proposant des solutions (modèle, outil, dispositif, démarche, etc.) enseignables et adaptées au contexte et à tous. L'auteur (*ibid*, p.150), définit le « savoir actionnable générique » comme « *un ensemble cohérent de propositions et/ou de principes d'actions génériques susceptible d'être mobilisé pour éclairer la réflexion et susciter l'action créative* ».

Pour Mbengue et Vendangeon-Derumez (1999), le choix de la posture épistémologique est fonction des positions épistémologiques des chercheurs. Ces dernières sont caractérisées par quatre dimensions/axes : **le statut accordé aux données ; le mode de collecte des données ; la relation entre la théorie et les observations empiriques et les critères de scientificité de la recherche** (valeurs scientifiques des résultats attendus). Ainsi, de notre orientation de recherche, il est d'abord important de comprendre les processus d'accompagnement dans un tel contexte particulier. Ce qui suppose d'analyser le contexte environnemental et les relations accompagnateurs/accompagnés, afin d'identifier les freins à la pérennité des projets créés. D'où notre **posture de recherche qui relève de la compréhension**.

En sciences de gestion, deux postures sont principalement utilisées pour appréhender le phénomène étudié par le chercheur : les postures *explicative* et *compréhensive*. La posture **explicative** « *implique de rapporter le phénomène étudié à des causes* », alors que la posture

compréhensive « suppose de rendre compte des constructions et significations que les acteurs attribuent à leur environnement et leurs actions » (Allard-Poesi, 2015 ; p. 4 et 5)¹⁰⁹.

Ainsi, dans le cadre de notre travail doctoral, l'objectif est de cerner avec la plus grande compréhension le processus d'accompagnement entrepreneurial à travers les actions et faits des acteurs impliqués (accompagnateurs et accompagnés). Cela « permet de saisir *in vivo* et dans le temps les phénomènes entrepreneuriaux naissants ou présents dans des contextes originaux », soulignent Hlady Rispal et Jouison-Laffitte (2015, p. 24). Il est alors question de prendre en compte le sens subjectif visé par les individus dans le processus entrepreneurial, à travers leur comportement et leur conduite. Dans cette optique, la posture compréhensive peut se rapporter alors à la « temporalité » (Burrick, 2010).

La posture *compréhensive* que nous adoptons dans ce travail, est différente d'une exigence explicative qui suppose d'adopter une posture d'extériorité à la réalité du terrain. Autrement dit, nous ne recherchons pas l'explication causale d'un phénomène. Les chercheurs qui adoptent une posture *explicative* considèrent la donnée comme existant en dehors de toute interprétation humaine, contrairement à une donnée résultant d'une construction sociale (Mbengue et Vendangeon-Dérumez, 1999, p. 5). « *L'exigence compréhensive revendiquée pour les sciences sociales est alors différente de l'exigence explicative des sciences naturelles* », indique Gonthier (2004, p. 38).

Ainsi, notre travail ayant pour fondement la compréhension du social, nous écartons toute approche de découverte causale et faisons appel à une posture *interprétativiste*. Une telle posture étant « mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux », indiquent Allard-Poesi et Perret (2014, p. 17).

IV-1-2. Des Paradigmes épistémologiques à une démarche interprétativiste

Dans une conception plus globale, Allard-Poesi et Perret (2014, p. 15) définissent l'épistémologie comme une « *activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* ». Autrement dit, tout travail de recherche est basé sur une certaine conception des objets de recherche. Avenier et Thomas (2012, p. 14) soulignent cette

¹⁰⁹ L'auteur cite Lincoln et Guba, 1985 ; p. 296 et suivantes)

indissociabilité et rappellent « *qu'on y soit attentif ou pas, toute recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique explicite ou implicite* ».

De cette définition, une production de connaissance peut alors être perçue différemment, compte tenu des différents cadres épistémologiques que peut adopter le chercheur. En sciences de gestion, ce positionnement épistémologique est effectué suivant trois référentiels des sciences (Allard-Poesi et Perret, 2014) :

- **Le référentiel des sciences de la nature (*positivisme*)** : méthodologie caractérisée par la découverte de la causalité, dans une posture explicative et de neutralité.
- **Le référentiel des sciences humaines et sociales (*interprétativisme*)** : méthodologie visant en priorité la compréhension de la construction de sens dans et par les contextes, les interactions et les pratiques, plutôt que l'explication.
- **Le référentiel des sciences de l'ingénieur¹¹⁰** : méthodologie ne cherchant ni à expliquer ni à comprendre la construction de sens, mais plutôt de le construire.

Ainsi, de ces différents référentiels, nous nous inscrivons dans un cadre épistémologique *interprétativiste* (au sens de Lincoln et Guba, 2003 ; Sandberg, 2005 ; Yanow et Schwartz-Shea, 2009), car nous cherchons à réaliser une analyse fine des informations recueillies auprès de nos sujets sur le terrain. Une telle orientation s'inscrit dans la continuité de notre posture *compréhensive*, et est en accord avec notre question de recherche qui porte sur le « comment ? », dans un contexte particulier (pays moins avancé).

Sandberg (2005, p. 43) indique que « *la personne et le monde sont inextricablement liés à travers l'expérience vécue du monde* ». C'est dans ce sens que *l'interprétativisme* apporte une plus grande compréhension des phénomènes humains et organisationnels. Les approches interprétativistes (l'ethnographie, par exemple), mettent en évidence le concept « *d'interactionnisme* »¹¹¹ entre les individus et leur monde extérieur. Pour Allard-Poesi et Perret (2014, p. 17), cette approche « *va souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales* ».

¹¹⁰ Cette approche de recherche étudie « *des problèmes complexes, car appelant plusieurs co-constitués avec les acteurs du terrain et plusieurs rationalités, et liés à des processus organisationnels de nature stratégique* » (Chanal, Lesca et Martinet, 1997 ; p. 2).

¹¹¹ Ce concept considère que la vérité est livrée « *dans le point de vue des acteurs, quel que soit l'objet de l'étude, puisque c'est à travers le sens qu'ils agissent aux objets, aux situations, aux symboles qui les entourent, que les acteurs fabriquent leur monde social* » (Coulon, 1987 ; p. 11). Cité par Baumard et Ibert (2014, ; p. 124).

Par conséquent, la recherche interprétativiste rejette toute réalité objective en soi, c'est-à-dire non liée à l'humain.

Ainsi, notre recherche s'inscrit dans une conception **subjective** de la connaissance, qui « *considère que la réalité sociale est subjective et construite par/dans les pratiques sociales d'actions et d'interprétations* » Allard-Poesi et Perret (2014, p. 26).

Nous détaillons, dans la prochaine section, nos choix méthodologiques pour la réalisation de notre étude empirique, qui prennent en compte le statut des principaux sujets de notre recherche (entrepreneurs par nécessité) et leur contexte environnemental difficile.

IV-2. Choix méthodologiques relatifs à l'étude empirique

Nous retenons ici la recommandation de Yanow et Schwartz-Shea (2009, p. 36), avec l'idée selon laquelle il est nécessaire de « *rendre nos présuppositions méthodologiques plus explicites* ». Les auteurs (*ibid*) indiquent l'obligation « *d'être plus transparent dans les méthodes et les justifications des choix adoptés* », notamment pour les lecteurs du monde non académique. Cette recommandation est, dans notre cas, d'une importance capitale. En effet, **notre travail de recherche se situe au croisement des milieux académique et professionnel, d'où l'utilité sociale (entreprise, praticiens et professionnels de l'accompagnement, etc.) que vise, par ailleurs, notre travail de thèse.**

Ainsi, cette section sera consacrée à la clarification de la méthodologie de recherche, qui nous a permis de construire notre étude de terrain, en termes de démarche de recherche, de raisonnement, de stratégie dans la collecte des données empiriques et de perspectives d'analyse.

IV-2-1. Le choix d'une approche qualitative

Pour rappel, notre travail de recherche a pour objectif d'explorer un phénomène complexe et mal connu. Dans ce sens, *les études qualitatives* restent particulièrement adaptées à une telle orientation de recherche (Miles et Huberman, 2003 ; Baumard et Ibert, 2014).

En termes de choix méthodologiques dans les études phénoménologiques, deux approches sont traditionnellement mises en application : les approches *qualitative* et *quantitative* (Boutigny, 2005 ; Avenier et Thomas, 2011 ; Baumard et Ibert, 2014). Pour

Boutigny (2005, p., 60), le choix de l'approche dépend du « *type de données utilisé par le chercheur et de l'analyse qu'il en fait* ». Pour Baumard et Ibert (2014), cette évaluation prend en compte quatre caractéristiques distinctes : **la nature ou le choix des données ; l'orientation de la recherche** (exploration/construction ou test/vérification d'un objet théorique) ; **le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et de la flexibilité de la recherche.**

Ainsi, dans notre cas, notre choix porté sur la « démarche qualitative » répond à plusieurs raisons. Tout d'abord, ce choix est en lien avec notre fondement de recherche, à savoir notre *posture compréhensive* dans une *approche interprétativiste*. Ainsi, il est question « d'explorer »¹¹² un phénomène entrepreneurial (l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité) peu mis en évidence, voire stigmatisé (Tessier Dargent, 2015), pour mieux le comprendre. Ce qui suppose d'utiliser une méthode permettant de récolter le plus d'informations possible sur le phénomène étudié. C'est le cas notamment des enquêtes par *entretiens* (Chevalier et Meyer, 2018) ou encore l'étude de cas (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 2003), qui se focalisent sur l'étude des phénomènes sociaux complexes dans leurs contextes. Dans ce sens, les méthodes qualitatives vont permettre d'appréhender les routines et les pratiques entrepreneuriales dans un contexte donné.

L'autre élément de décision porte sur la nature de la connaissance valable. Cette dernière intègre la notion de **validité interne/externe**, à savoir les procédures permettant de garantir la valeur de la connaissance produite. La validité externe concerne « *la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments dans des conditions de lieu et de temps différents* », alors que la validité interne « *consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur* » (Royer et Zarlowski, 2014 ; p. 221). **Dans notre cas, nous accordons une importance particulière à la validité interne de notre recherche.** Baumard et Ibert (2014 ; p. 122) soulignent que l'approche *quantitative* permet d'apporter plus de garanties en termes de validité externe et de généralisation des résultats, d'un contexte à un autre, tandis que l'approche *qualitative* offre plus de garantie sur la validité interne des résultats, compte tenu de la richesse des données empiriques.

¹¹² Par explorer, nous entendons ici une exploration dite « hybride », qui « *consiste à procéder par aller-retour entre observation empirique et connaissances théoriques* » (Charreire-Petit et Durieux, 2014 ; p. 77), avec pour objectif la recherche d'une compréhension d'un phénomène complexe et mal connu, qui plus est dans un environnement particulier.

Ainsi, la méthode qualitative nous semble correspondre à notre démarche d'observation. Selon Miles et Huberman (2003, p. 27), la méthode qualitative offre une vision plus complète des différents effets d'un phénomène donné. Elle est particulièrement précieuse pour « *comprendre la complexité, la diversité des contextes et des processus entrepreneuriaux avec une multiplicité d'acteurs interconnectés* »¹¹³, contrairement à une démarche quantitative, plus orientée sur un aspect statistique (Mbengue, 2014). Cette dernière démarche, bien qu'innovante à l'heure du progrès des technologies de l'information, reste parfois insuffisante, notamment dans certains contextes entrepreneuriaux, comme le nôtre.

IV-2-2. Le choix d'un mode de raisonnement abductif

Dans le processus de construction de connaissance, trois modes de raisonnement sont traditionnellement utilisés : **la déduction, l'induction et l'abduction** (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Chaque mode est mis en œuvre suivant l'orientation du chercheur (exploration/construction ou test/vérification d'un objet théorique).

La déduction est une forme de raisonnement qui permet d'analyser les conséquences de quelque chose, en partant du général au particulier. Elle consiste à tirer une conclusion sur un cas/faït particulier à partir d'une règle/loi générale. Les démarches « hypothético-déductives » (qui consistent à élaborer une ou plusieurs hypothèses à tester sur le terrain), ainsi que les démarches quantitatives, en général, sont fondées sur ce type de raisonnement.

L'induction, quant à elle, est un mode de raisonnement qui consiste à remonter du particulier au général. Autrement dit, de cas/faïts particuliers à une loi/règle générale qui les régit, d'où une généralisation des choses. Dans le milieu de la recherche, la logique inductive conduit à établir des règles générales à partir d'une série d'observations sur le terrain.

Dans le cadre de notre recherche, l'objectif n'est pas de tester des hypothèses ou de produire des règles universelles. Une telle démarche, dans une approche qualitative, a souvent été liée à **l'abduction**. Koenig (1993 ; p. 7) définit ce mode de raisonnement comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, [...] consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Ainsi, dans une démarche

¹¹³ Martine Hlady-Rispal ; Webinaire (Avril, 2021) : *Recherche en entrepreneuriat et méthodes qualitatives : quelle utilité en 2021 ?* <https://www.youtube.com/watch?v=ath7z3e6Khc>

abductive, le chercheur recourt aux connaissances théoriques existantes (en lien avec le sujet de recherche) et aux observations empiriques, qu'il va « tenter de structurer pour produire du sens » (Charreire-Petit et Durieux, 2014 ; p. 80).

Ainsi, notre mode de raisonnement *abductif*, correspond à notre voie de recherche dite exploratoire-hybride. Cette dernière peut tout de même se référer à la logique *inductive*, en ce sens que l'induction s'appuie aussi sur des observations empiriques. Cependant, si « l'induction confère à la découverte une constance *a priori* (*loi*), l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle/*loi*, nécessite d'être testé ensuite » (Charreire-Petit et Durieux, 2014 ; p. 80).

IV-2-3. Une stratégie de recherche dans un contexte multi-acteurs

Dans l'étude des phénomènes entrepreneuriaux, Gartner (1985) explique que le chercheur peut se focaliser sur l'individu-entrepreneur, sur l'organisation, sur l'environnement, le contexte, ou encore les processus entrepreneuriaux. Dans notre cas, nous avons choisi d'explorer le phénomène de l'accompagnement à la création de microentreprises par nécessité dans le contexte particulier guinéen. En guise d'illustration, nous avons mis l'accent sur la région de la Basse Guinée, comme contexte empirique.

IV-2-3-1. Le contexte de recherche et le choix de la Basse Guinée

Comme nous l'avons montré dans l'introduction de ce texte, la Guinée, à l'instar de bon nombre de pays africains, est confrontée à une problématique de l'emploi due à une faiblesse du marché du travail, imputable au contexte économique difficile. D'où **l'importance accordée au travail indépendant, qui occupe 76% de la population active dans le marché du travail guinéen (Banque mondiale, 2019 ; p. 12)**, la plupart dans le secteur informel. Cependant, ces emplois indépendants créés par « défaut » restent précaires, mal rémunérés, vulnérables et voire même en situation d'échec.

C'est dans ce contexte que l'Etat guinéen, avec l'appui de ses partenaires techniques et financiers (PTF), multiplie les actions dans l'investissement privé et l'insertion socio-professionnelle des populations. D'où l'inscription d'une politique nationale d'emploi et de lutte contre le chômage parmi les orientations stratégiques du gouvernement, à travers la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat, notamment chez les jeunes et les femmes. En plus

de la multitude de « mesures politiques »¹¹⁴ prises par l'Etat pour favoriser la croissance inclusive et le développement de l'entrepreneuriat, à travers le Plan National de Développement Economique et Social (PNDES, 2016-2020) en lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), différents programmes en termes de politique d'emploi ont été lancés.

De la formation professionnelle au micro-entrepreneuriat, ces programmes visent la création d'environ 22 000 emplois, dont 7 000 (33%) en salariat/travail indépendant et 15 000 (67%) en entrepreneuriat (Banque mondiale, 2019). Cet intérêt grandissant de l'Etat et des acteurs nationaux et internationaux, à l'égard de la création d'entreprise, se matérialise par différents programmes actifs dans l'écosystème entrepreneurial guinéen.

Par ailleurs, nous avons choisi la région naturelle de la Basse Guinée comme zone d'étude pour plusieurs raisons. La première et principale raison est **d'ordre logistique**, du fait de sa proximité avec la capitale Conakry qu'elle abrite. En termes de déplacements et au regard du mauvais état des infrastructures routières, réaliser l'enquête de terrain dans cette région était plus pratique compte tenu de nos moyens disponibles (thèse autofinancée). La deuxième est liée au **nombre d'habitants que compte région et l'impact du chômage**. Qualifiée de région spéciale, avec ses cinq communes urbaines, la ville de Conakry est la plus peuplée avec 1 675 069 habitants, et la plus impactée par le phénomène du chômage. Près de deux chômeurs urbains sur trois (64,5%) résident à Conakry (AGUIPE, 2012). La troisième raison est liée au **développement de l'écosystème entrepreneurial de la région**. Du fait de son attractivité entrepreneuriale, notamment dans le domaine agricole, la région bénéficie d'une forte implantation d'institutions de microfinance, d'une présence massive des structures de développement du secteur privé et une forte participation des opérateurs privés. Par exemple, dans les deux régions administratives de Boké et de Kindia, les emplois indépendants occupent, respectivement, 76,2% et 72,2% (contre 3,3% et 4,5% d'employés/ouvriers) de la population en activité (ELEP, 2012 ; p. 68). Ces statistiques et ces facteurs socio-économiques font de la Basse Guinée, la région où l'esprit d'entreprise est le plus développé dans le pays, avec d'immenses opportunités de création de richesse.

¹¹⁴ Parmi les mesures politiques prises par l'Etat pour la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat, nous pouvons la Politique Nationale de l'Emploi des Jeunes (PONEJ) ; Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP-Guinée) ; le Fonds National pour l'Insertion des Jeunes (FONIJ) ; le Projet d'appui à l'Emplois Jeunes (PEJ).

Pour illustrer cet environnement, nous avons choisi de présenter deux programmes phares : le Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes (INTEGRA) et le Projet d'Appui à la Transformation de l'Agriculture Guinéenne et de l'Entreprenariat Agricole des Jeunes (PATAG EAJ). En plus de ces programmes généraux d'accompagnement de l'entrepreneuriat guinéen, il faut noter, sur la caractéristique genre, l'existence de programmes spécifiques à l'égard des femmes.

IV-2-3-1-1. Le programme INTEGRA

Le programme INTEGRA est une initiative conjointe du gouvernement guinéen et de l'Union Européenne. Il s'inscrit dans le cadre de la réduction de la migration irrégulière vers l'Europe. Démarré en 2018, le programme s'étend sur 4 ans et a pour objectif de favoriser l'insertion socio-professionnelle des jeunes et la réintégration des migrants de retour. Le projet vise une cible minimum de 45 000 personnes, quasiment sur tout le territoire national, dont les jeunes sans emploi ou situation de sous-emploi, migrants potentiels ou encore en situation de vulnérabilité. Parmi les objectifs spécifiques du programme figure le soutien au développement, par le financement des entreprises et coopératives avec un potentiel entrepreneurial durable.

INTEGRA (volet INTEGRA PAGODACO) est financé à hauteur de 65 millions d'euros par le « Fonds fiduciaire d'urgence » pour l'Afrique, auquel la Guinée est éligible. Il est mis en œuvre par un consortium d'acteurs composé de l'Agence belge pour le développement (ENABEL), acteur financier et technique à travers la coopération technique belge - CTB ; l'Agence de développement international allemande (GIZ) ; le Centre du Commerce International (CCI) ; le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), sur le plan technique et opérationnel (formation et accompagnement), et le Fond d'équipement des Nations Unies (FENU) qui est chargé de l'opérationnalisation du dispositif de financement inclusif. D'autres parties prenantes, telles que l'Organisation Internationale pour les migrations (OIM) et le Fonds National pour l'Insertion des Jeunes (FONIJ) sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse, participent à l'opérationnalisation du programme.

Grâce à ce programme, ce sont 8 000 jeunes qui pourront bénéficier d'un accompagnement (formation et financement) en entrepreneuriat, avec une participation des structures d'accompagnement sur le plan du capital humain (renforcement des capacités entrepreneuriales). Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de ce texte, ces structures

d'accompagnement participent à ce type de programme de soutien à l'entrepreneuriat, à travers des appels d'offres lancés, en règle générale, par des acteurs internationaux.

IV-2-3-1-2. Le projet PATAG EAJ

Le « Projet d'Appui à la Transformation Agricole Guinéenne et l'Entrepreneuriat Agricole Jeunes » (PATAG EAJ), a été initié par le gouvernement guinéen, la Banque Africaine de Développement (BAfD) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Inscrit dans le secteur de l'agriculture, noyau principal des politiques de développement du pays (il occupe près de 80% de la population), le projet a été lancé en 2018 pour une durée d'action de 4 ans. Il couvre les préfectures de Boffa et de Boké dans la région de la Basse Guinée, et est financé par la BAfD sous forme de prêt et de don. Il a pour objectif de « contribuer à asseoir une croissance économique forte et inclusive ». Grâce à ce projet, 1000 jeunes et femmes porteurs de projets agricoles bénéficieront d'une opportunité professionnelle d'auto-emploi à travers des formations techniques en agriculture et en entrepreneuriat. D'où la contribution du programme à la promotion de l'entrepreneuriat agricole des jeunes dans la zone couverte.

IV-2-3-1-2. Quelques exemples d'initiatives spécifiques à l'égard des femmes

Dans l'écosystème entrepreneurial guinéen, un certain nombre d'initiatives d'accompagnement est réservé au genre féminin. Il s'agit d'opérations d'aides visant à stimuler l'entrepreneuriat féminin, en renforçant leurs capacités techniques et en leur proposant des solutions financières exclusives.

En effet, dans le milieu entrepreneurial africain, seulement une femme sur quatre (soit 25,9%) crée ou dirige une entreprise¹¹⁵. En Guinée, selon le directeur de l'Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP Guinée), sur dix mille entreprises créées, moins d'un quart (22%) sont créées par des femmes¹¹⁶. C'est dans ce sens, que s'inscrit un ensemble de programmes d'entrepreneuriat destinés aux femmes, afin de promouvoir l'entrepreneuriat féminin guinéen et réduire le poids socio-culturel que supportent les femmes dans la société et guinéenne.

¹¹⁵ <https://www.africaguinee.com/articles/2021/05/06/entrepreneuriat-feminin-ecobank-guinee-lance-le-programme-ellever>

¹¹⁶ <https://guineenews.org/entrepreneuriat-feminin-la-guinee-lance-le-projet-youthconnekt-for-women/>

Dans le cadre de notre travail, nous avons retenu quelques programmes d'entrepreneuriat féminin :

- **Les Centres d'Autonomisation et d'Entrepreneuriat Féminin (CAEF)** : Créés en 2022 sous la tutelle du ministère en charge de la promotion féminine, de l'enfance et des personnes vulnérables, ils visent l'insertion socio-économique de 6000 filles/femmes ;
- **Programme PEPITES** : Programme d'entrepreneuriat féminin visant à accompagner 150 femmes dans les zones de Conakry, Kindia et Mamou, notamment dans l'accès au financement et l'innovation ;
- **Mutuelle Financière des Femmes Africaines** : Programme de microfinance destiné aux femmes démunies et qui souhaitent de réaliser des projets entrepreneuriaux ;
- **Projet Plan International**, qui a pour objectif de développer l'entrepreneuriat féminin en Guinée, en encourageant l'autonomisation des filles et des femmes ;
- **Youthconnekt for Women Guinée** : une initiative d'appui favorisant l'employabilité des femmes, notamment à travers l'entrepreneuriat avec 125 projets à accompagner ;
- Programme **ELLEVER** : Lancé par la banque panafricaine Ecobank, présente en Guinée, ce programme offre des services financiers sur mesure à l'endroit des entreprises créées/dirigées par des femmes.

De ces deux illustrations, l'un des principaux enseignements est la multiplicité des acteurs et des parties prenantes dans la promotion et le soutien à l'entrepreneuriat, en particulier l'entrepreneuriat féminin. Il s'agit principalement, d'organismes publics, d'agences de développement internationales, d'organisation internationales et de bailleurs de fonds (opérateurs économiques, institutions internationales, ONG), qui agissent sur le plan technique et financier des accompagnés.

Ainsi, **les accompagnateurs** (structures d'accompagnement et acteurs financiers), en soutien à l'esprit d'entreprise, et **les accompagnés** (bénéficiaires des opérations d'aides), qui expriment un fort besoin d'accompagnement, constituent nos unités d'analyse dans la construction de notre matériel empirique.

IV-2-3-2. Le choix d'une stratégie de recherche qualitative multi-sites

Comme nous l'avons montré dans notre illustration, Il s'agit d'un processus entrepreneurial impliquant différents acteurs interconnectés. Ce qui suppose d'avoir un regard sur chacune des parties prenantes qui concourent au soutien du développement de l'esprit d'entreprise en Guinée.

Dans notre étude, nous nous intéressons à deux groupes d'acteurs principaux : **les accompagnés**, que sont les promoteurs de microprojets par nécessité et bénéficiaires des opérations d'aides, et **les accompagnateurs**, à savoir les structures d'accompagnement (renforcement des capacités entrepreneuriales) et les acteurs financiers (accès au financement). Dans une telle orientation de recherche dans un contexte particulier, *la méthode des cas* ou *méthode multi-sites* est tout à fait adaptée (Yin, 2003 ; Hlady-Rispal, 2002), et est souvent privilégiée dans les études qualitatives (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2015).

Yin (2003), un des auteurs les plus cités dans l'utilisation de cette stratégie, définit cette méthode comme « *l'étude des phénomènes sociaux et contemporains dans leurs contextes réels en vue d'une compréhension en profondeur* ». C'est une démarche qui permet d'affiner des théories ou encore de les étendre. Elle paraît donc adéquate avec notre objet de recherche, qui est d'explorer un phénomène peu ou pas étudié en vue d'une grande compréhension. Il peut s'agir d'une étude approfondie d'un cas unique ou de plusieurs cas (étude de cas multiples/multi-sites).

Ainsi, au regard de la multiplicité et la variété des acteurs dans notre étude, nous avons choisi l'étude *multi-sites* comme stratégie de recherche centrale. Un choix adapté à la vision exploratoire, compréhensive et interprétative de notre recherche, qui cherche à apporter des descriptions plus fines du phénomène étudié.

A travers une étude qualitative multi-sites, auprès des différents acteurs cités, nous pensons obtenir un regard sur l'interprétation de chacune des parties prenantes en prenant en compte les paramètres contextuels. Comme le souligne Hlady-Rispal (2002, p. 55), une telle stratégie « *s'attache à découvrir la singularité dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle veut connaître* ».

IV-2-4. Le choix d'une triple enquête qualitative par entretien

En gestion, plusieurs outils sont mobilisables pour recueillir des données empiriques. Ils vont de « *l'observation, l'intervention aux modèles formels (théorie des jeux, par exemple) ou aux méthodes quantitatives* » (Dumez, 2010 ; p. 55). Nous l'avons vu, les méthodes quantitatives, où le chercheur est en position d'extériorité, sont parfois insuffisantes en fonction du contexte de recherche. *Les enquêtes par entretiens* sont-elles particulièrement adaptées lorsque l'on recherche, comme c'est dans notre cas, la compréhension d'un phénomène peu étudié et de l'interprétation du sens visé par les acteurs eux-mêmes.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons mobilisé une méthode d'observation non participante, à savoir les « **enquêtes par entretiens** ». Une méthode particulièrement adaptée à nos cas et à notre contexte de recherche. Elle permet un accès direct avec les sujets de recherche, d'aller dans les détails et de recueillir des informations plus précises et essentielles pour la compréhension du processus d'accompagnement.

Dans un travail de recherche, notamment dans le cadre d'une étude de cas, il est important de spécifier **les niveaux et unités d'analyse** de l'étude. Hackett et Dilts (2004, p. 73) soulignent que « *spécifier le niveau d'analyse utilisé permet de limiter la portée d'une enquête en concentrant les efforts de recherche* ».

Ainsi, dans un premier temps, nous avons sollicité **les structures d'accompagnement**, qui comprennent les incubateurs, mais aussi des ONG et des institutions de microfinance. Elles participent au processus d'accompagnement à travers une panoplie de services, en particulier *la formation par le renforcement de capacités entrepreneuriales et le suivi*. Nous avons échangé avec des directeurs de programmes/structures, responsables de formation et formateurs, sur leurs programmes d'accompagnement et les relations avec leurs bénéficiaires. Ces structures jouent un rôle central dans le processus d'accompagnement entrepreneurial en Guinée.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes entretenus avec les accompagnés, **porteurs de projet/entrepreneurs**, pour décrire les services reçus, l'accompagnement suivi et les relations entretenues avec les accompagnateurs. Ceci permet d'avoir un deuxième regard sur le processus d'accompagnement et les services offerts, aussi bien par les structures d'accompagnement que par les acteurs financiers.

Enfin, nous avons interrogé **les acteurs financiers**, à travers les chargés d'accompagnement, directeur de programme, coordinateurs de projet et responsables pays de projet. Il s'agit, en général, d'organisations, d'institutions et d'agences de développement internationales, incontournables dans l'écosystème entrepreneurial guinéen. Ces acteurs, supports du développement économique et social, agissent sur le plan financier dans le but de faciliter l'accès au financement, une des principales contraintes à laquelle sont confrontés les porteurs de projet/entrepreneurs.

Ainsi, il était indispensable d'interroger ces différents acteurs, qui nous semblent les plus à même de nous expliquer, en profondeur et de manière exhaustive, le déroulement du processus d'accompagnement. Aussi, ceci permet de réaliser une triangulation des sources en termes de validation interne.

IV-3. Démarche d'accès au terrain et construction des échantillons

Cette nouvelle section a pour objectif de décrire notre première démarche d'accès au terrain (**IV-3-1**), de présenter le type d'échantillonnage choisi et de décrire le processus d'échantillonnage et les critères de sélection des cas et les échantillons retenus (**IV-3-2**).

IV-3-1. D'une phase exploratoire d'accès au terrain...

En tant que guinéen, et le fait d'avoir vécu dans cet environnement, nous sommes familiarisés au contexte guinéen. Pour confirmer et compléter nos premières connaissances sur le contexte de recherche, nous avons réalisé une phase dite exploratoire, pour laquelle nous avons utilisé nos contacts personnels auprès d'un ancien professeur du lycée et membre d'une institution de microfinance¹¹⁷, active dans le domaine de l'accompagnement.

Ainsi, nous avons constitué un échantillon dit de « **convenance** »¹¹⁸, et pu réaliser courant **novembre 2017** des entretiens préliminaires (par voie téléphonique) avec une jeune micro-entrepreneuse et un chargé d'appui au financement et suivi des micro-entreprises

¹¹⁷ Pour information, c'est en collaboration avec la même IMF que j'ai conduit une enquête de terrain dans le cadre de validation de mon mémoire majeur de fin d'études en master.

¹¹⁸ Selon Royer et Zarlowski (2014, p. 224), les échantillons de convenance désignent « *les échantillons sélectionnés en fonction des opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori* ». **A la différence de cette définition, notre échantillon comportait un seul critère : le promoteur d'entreprise accompagné doit être entrepreneur par nécessité.**

financées, de cette IMF. Cet échantillon a essentiellement été utilisé pour la phase exploratoire, dans le seul but de mieux préparer notre étude empirique.

Ces entretiens, en plus de notre précédent travail dans le milieu entrepreneurial guinéen (mémoire de master), nous ont permis davantage d'avoir une connaissance globale de l'environnement de l'accompagnement entrepreneurial dans un tel contexte.

IV-3-2. ... à la construction des échantillons théoriques

Dans une deuxième phase de notre démarche d'accès au terrain, nous avons essayé de lister les structures d'accompagnement à la création d'entreprise en Guinée. Pour cela, nous avons réalisé une veille sur internet (moteurs de recherche, sites d'institutions publiques/associations/fédérations et autres organisations présentes en soutien à l'entrepreneuriat guinéen, la presse, etc.) et utilisé informellement nos contacts primaires (amis et connaissances proches). Ce travail a permis de lister **16 potentielles structures d'accompagnement recensées dans la région de la Basse-Guinée**. Un premier élément essentiel au processus d'échantillonnage, car ces organisations constituent la pierre angulaire des mécanismes d'accompagnement dans le contexte guinéen.

IV-3-2-1. La méthode d'échantillonnage choisie

Un échantillon, dans un sens plus large, peut être défini comme étant « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées* » (Royer et Zarlowski, 2014 ; p. 220). Il s'agit de sélectionner un certain nombre d'individus dans une population donnée, en lien avec le sujet de recherche, pour étudier une problématique identifiée. Ainsi, l'échantillonnage se rapporte au processus permettant de sélectionner les sujets de la recherche et de constituer l'échantillon à étudier.

Dans le milieu de la recherche, différentes démarches d'échantillonnage sont utilisées par les chercheurs. En fonction des orientations épistémologiques, les méthodes de constitution de l'échantillon ne sont pas les mêmes, et ne se valent pas, notamment en termes de validité interne (Royer et Zarlowski, 2014). Selon ces auteurs (*ibid*), deux méthodes d'échantillonnage existent : *les méthodes probabilistes* (raisonnement statistique et plus ou moins aléatoirement, mobilisé dans les études quantitatives) et *les méthodes de choix raisonnés* (mobilisées par des études qualitatives ou quantitatives, reposant sur des critères théoriques et le jugement du

chercheur). Cette seconde méthode est utilisée dans les études de cas multiples ou multi-sites pour montrer la multiplicité des points de vue.

Dans le cadre de cette recherche, et en accord avec notre **orientation de recherche qualitative interprétativiste**, ainsi que notre **stratégie de recherche multi-sites**, nous avons choisi le processus **d'échantillonnage de choix raisonné/théorique**. En effet, par rapport à notre objet de recherche, qui est d'étudier et de comprendre un phénomène mal connu dans un contexte particulier, utiliser un échantillon statistique et aléatoire n'aurait aucun sens.

IV-3-2-2. Les critères de sélection dans la constitution des échantillons

En accord avec notre type de processus d'échantillonnage, dit *théorique par choix raisonnés*, nous avons défini des **critères d'ordre théorique**. Aussi, et compte tenu du phénomène étudié et du contexte de recherche, d'autres critères ont été définis **en termes de variété des caractéristiques des échantillons** (aussi bien pour les accompagnés que les accompagnateurs).

Sur le **plan théorique**, deux critères ont guidé nos choix de sélection. Ces critères prennent en compte :

- **la notion d'entrepreneuriat de nécessité** : pour être sélectionnable, le porteur/entrepreneur naissant devait être motivé par la nécessité ;
- **la thématique de l'accompagnement entrepreneurial** : pour être sélectionnable, il fallait que le porteur/entrepreneur naissant bénéficie (ou ait bénéficié il y a 3 ans et moins) de services d'accompagnement d'une structure implantée en Basse-Guinée.

En termes de **variété des caractéristiques des échantillons**, d'autres critères ont été pris en compte dans le processus de constitution de nos échantillons. Ces critères, prenant en compte le contexte socio-économique de la Guinée, nous permettent, par rapport à notre orientation de recherche à visée exploratoire, d'avoir une compréhension du phénomène étudié dans une grande diversité.

Le premier est le **secteur d'activité**. Nous avons fait le choix de ne pas nous limiter à un secteur d'activité spécifique ou unique. Ainsi, nous avons pris en compte l'ensemble des activités « licites » et génératrices de revenus présentes dans l'économie guinéenne. Ce qui nous permet d'apporter une certaine richesse à nos échantillons, mais aussi d'avoir une vision globale

de l'entrepreneuriat par nécessité dans un tel contexte. Le deuxième critère est le **milieu formel ou informel**. Nous avons, là aussi, fait le choix de ne pas nous limiter à un milieu économique particulier. En effet, ayant pour thème principal l'entrepreneuriat de nécessité, on aurait tendance à penser que les promoteurs/entrepreneurs évolueraient dans l'informel, or ils peuvent bien appartenir au milieu formel. Le troisième critère est **l'année de création de l'activité accompagnée**. Les promoteurs/micro-entrepreneurs devaient avoir démarré leur activité, il y a 5 ans et moins, afin de pouvoir étudier le processus de création et d'accompagnement au démarrage de l'activité. L'activité génératrice de revenu prise en compte ici, est celle pour laquelle le promoteur/créateur est accompagné. Le quatrième critère est **le nombre d'années d'expérience de la structure d'accompagnement dans l'écosystème entrepreneurial guinéen**. En plus d'être implantée dans la région de la Basse-Guinée, pour être sélectionnable, la structure d'accompagnement devait avoir au moins 2 ans d'expérience dans l'offre de services à la création d'entreprise en Guinée.

IV-3-3. La construction des échantillons et les différents cas retenus

La construction de nos échantillons a suivi un certain processus, en contact avec différents acteurs aussi formellement (structures d'accompagnement) qu'informellement (relations personnelles). Aussi, nos échantillons ont évolué pendant la phase terrain.

IV-3-3-1. L'échantillon des structures d'accompagnement

Dans l'élaboration pratique de notre échantillon de structures d'accompagnement, nous avons utilisé notre listing de 16 structures d'accompagnement préalablement élaboré, à partir de notre veille internet. **Dans un premier temps, nous avons envoyé un mail de « prise de contact » le 4 mars 2018 (voir annexe 3), présentant notre projet de recherche et nos souhaits, aux 16 structures d'accompagnement.** Les retours de mail « positifs » (acceptation de participation au projet) nous ont permis de constituer les premiers cas de notre échantillon, au nombre de **huit (8) structures**, au début du **mois de mars 2018**.

Dans un deuxième temps, nous avons recontacté individuellement, au téléphone, chacune de nos 8 structures d'accompagnement potentiellement sélectionnables, pour échanger plus longuement sur les services d'accompagnement offerts. Ces entretiens téléphoniques visaient un objectif principal : **approfondir nos connaissances sur les services offerts par chacune des structures, leur champ d'action auprès de la population cible** (entrepreneurs

par nécessité). Ce travail nous a permis de faire le tri et de sélectionner les structures d'accompagnement composant notre échantillon de départ. Cette sélection s'est basée sur la pertinence et le respect de nos critères théoriques, préalablement élaborés. Ainsi, **4 structures d'accompagnement ont, à l'issue de ce travail, constitué notre échantillon avant le terrain.** Les autres structures ne respectaient pas toutes les conditions émises. Par ailleurs, une nouvelle structure a été sélectionnée au cours de l'enquête terrain, sur une suggestion d'un directeur de structure, à l'issue de notre première entrevue à Conakry. **Au final, ce sont 5 acteurs qui ont constitué notre échantillon de structures d'accompagnement,** avant et pendant la campagne d'enquête.

Enfin, **dans un troisième temps, nous avons entrepris de nouveaux contacts, par mail et par voie téléphonique, avec nos collaborateurs sélectionnés, dans le cadre des préparatifs de l'enquête terrain.** Ce travail a été fait entre le **10 et le 13 mars 2018** et comportait un double objectif : *appréhender* (en fonction des événements de chacune des structures) *la disponibilité des collaborateurs durant la période d'enquête sur le terrain et préparer la constitution de notre échantillon d'accompagnés.* Nous présentons leurs différentes caractéristiques dans le tableau 8, avec un référencement d'identification afin d'assurer la protection de leur anonymat. Pour cela, nous avons utilisé le mode référencement suivant : **SA_n1** (SA pour « Structure d'Accompagnement » avec **n1** variant de 1 à 5).

Tableau 8 : Caractéristiques des structures retenues et durée des entretiens

Référence Acteur d'accomp	Présence en Guinée	Statut de la structure	Durée d'appui	Types de financement des projets	Principaux services offerts	Durée
SA_1	2016	IMF	Illimité	Offre de micro-crédit	Sensibilisation Formation Conseil Offre de crédit	95 min
SA_2	1997	ONG	Illimité	Bailleurs de fonds	Sensibilisation Formation Conseil	119 min
SA_3	2012	Incubateur	Illimité	Bailleurs de fonds	Sensibilisation Formation Conseil	65 min
SA_4	1984	ONG	3 ans	Bailleurs de fonds	Sensibilisation Formation Conseil	90 min
SA_5	2007	ONG	Illimité	Bailleurs de fonds	Sensibilisation Formation Conseil	115 min

A noter que notre contact (chargé d'accompagnement) auprès de l'incubateur, a manqué de disponibilité lors de la deuxième vague d'entretien. Il nous a toutefois répondu via un questionnaire *google forms*, envoyé par mail. Ce qui explique la différence de la durée de nos échanges par rapport aux autres.

IV-3-3-2. L'échantillon des accompagnés

Dans la construction pratique de notre échantillon d'accompagnés, nous avons, dans un premier temps, bénéficié de l'assistance des structures d'accompagnement, plus proches des accompagnés. En effet, nous avons sollicité au cours de nos échanges avec les structures d'accompagnement sélectionnées, des entretiens avec une dizaine d'accompagnés répondants aux critères prédéfinis. Ainsi, une liste de **59 promoteurs de microentreprise/micro-entrepreneurs naissants par nécessité sélectionnables nous a été proposée, fin mars 2018**. Ce premier échantillon comprenait **36 femmes et 23 hommes**. Toujours avec la collaboration des structures d'accompagnement, qui ont informé leurs accompagnés de notre projet, nous avons pu initier des rendez-vous avec chacun d'entre eux.

Dans un second temps, nous avons échangé, individuellement et uniquement par téléphonique, avec tous les promoteurs et micro-entrepreneurs accompagnés. Ces entretiens téléphoniques, d'une durée de 15 à 20 minutes, se sont déroulés du **26 au 31 mars 2018** et avaient un triple objectif. Le premier objectif était, naturellement, de pouvoir **nous présenter à ces potentiels sujets de recherche et leur présenter notre projet et nos attentes**. Dans ce sens, il était question de clarifier nos besoins quant à leur participation au projet et créer une certaine confiance mutuelle. C'est un point très important pour la suite de la recherche. En effet, il faut le souligner, ils sont souvent sollicités par des organisations internationales pour différents sondages, donc ils ont tendance à croire qu'il s'agit d'un nième sondage qui ne leur apporterait pas grand-chose, notamment sur le plan financier qui reste leur principale préoccupation. Ainsi, le premier message était que nous ne travaillions pas pour une organisation, et que nous réalisons une recherche dans le cadre d'un travail doctoral. Le deuxième objectif était de **vérifier le respect de nos critères théoriques préalablement définis, en particulier la notion d'entrepreneuriat de nécessité**. Pour cela, nous nous sommes intéressés à l'acte d'entreprendre et ses motifs. Nous avons alors posé à chacun des questions relatives aux motivations de la création d'entreprise, de l'auto-emploi dans leur contexte. Les réponses apportées nous ont permis d'avoir une idée sur les éléments déclencheurs qui ont motivé l'acte d'entrepreneuriat, et in fine, de constituer notre échantillon

d'accompagnés (de départ). Le troisième objectif de ces entretiens initiaux était de **sensibiliser les répondants sur leur disponibilité durant la période de recherche**. Nous leur avons alors développé le programme de la campagne d'enquête sur le terrain, la période prévue pour les rencontres, ville par ville. Ce planning n'était qu'à titre indicatif, et a fait l'objet de modifications sur le terrain suite à différentes contraintes.

Dans un **troisième temps, nous avons arrêté notre échantillon d'accompagnés (de départ)**. En effet, à l'issue des premiers entretiens introductifs, le traitement de ces premières données a conduit une deuxième sélection avant le départ sur le terrain. **Nous avons constaté que 15 créateurs se sont, plus concrètement, lancés par opportunité ou ont repris des entreprises familiales et avaient besoin d'un complément de formation**. Il s'agissait, de diplômés d'université contractuels dans des collèges privés ; de travailleurs de la fonction publique, qui ont pensé à investir pour arrondir leur fin du mois ; de créateurs qui ont eu des opportunités d'entreprendre en reprenant un héritage familial, notamment dans l'agriculture. Par ailleurs, pour des raisons diverses et variées, **13 accompagnés ne pouvaient se rendre disponibles pour la période d'enquête prévue et 4 autres se sont désistés**. Ces changements ont concerné particulièrement les femmes. Ainsi, notre échantillon départ comprenait 27 accompagnés, avant le terrain. **Lors de la première campagne d'entretien, une troisième sélection d'une bénéficiaire a été faite, dans le respect des critères définis** et sur indication de certains accompagnés à l'issue de la première entrevue.

Au final, notre échantillon d'accompagnés promoteurs/micro-entrepreneurs naissants par nécessité a été arrêté à 28 individus/cas. Leurs caractéristiques sont résumées dans le tableau (9), avec un référencement d'identification afin d'assurer l'anonymat des sujets interrogés. Pour cela, nous avons utilisé le mode référencement suivant : **EC_n2_SA_n1** (EC pour « Entrepreneur Contraint » avec **n2** variant de 1 à 28 et **SA_n1** sa structure d'accompagnement). C'est ce référencement qui a été utilisé pour le traitement des données via Nvivo. Par ailleurs, et compte tenu des deux vagues d'entretiens réalisées sur le terrain, deux autres référencements (pour anonymat) ont été retenus : **EC_n2_SA_n1_VE_1** et **EC_N2_SA_n1_VE_2** (avec **VE_1** pour première vague d'entretiens et **VE_2** pour seconde vague d'entretiens).

Tableau 9 : Caractéristiques (retenues) des accompagnés

Référence accompagné	Âge	Sexe	Niveau d'éducation	Type d'activité	Début des activités	Durée
EC_1_SA_3	36-40	H	Maîtrise Agronomie	Culture maraîchère	2015	90 min
EC_2_SA_3	36-40	H	Maîtrise Informatique	Prestation de service (toilettes publiques)	2013	85 min
EC_3_SA_3	36-40	H	Ingénieur agronome/Dév communautaire/Eco d'entreprise	Agriculture et Elevage	2016	91 min
EC_4_SA_3	25-30	H	Licence Sociologie des organisations et du développement communautaire	Culture maraîchère et Prestation de services agricoles (Technologies de post-récolte)	2015	105 min
EC_5_SA_3	25-30	H	Licence Histoire et Relation internationale/Droit	Culture maraîchère et transformation agricole	2015	78 min
EC_6_SA_3	25-30	H	Licence Economie	Transformation agricole	2016	98 min
EC_7_SA_2	Moins de 25	H	Licence Sociologie	Prestation de service (réparateur de téléphones mobiles)	2015	85 min
EC_8_SA_2	31-35	H	Licence Sociologie	Petit commerce	2013	83 min
EC_9_SA_2	36-40	H	Licence Economie/Diplôme de technicien en maintenance informatique	Culture maraîchère et Prestation de services (informatique)	2013	90 min
EC_10_SA_2	25-30	H	Licence Sociologie	Restauration	2016	45 min
EC_11_SA_2	25-30	H	Licence Sociologie	Culture maraîchère	2016	52 min
EC_12_SA_2	31-35	H	Licence Sociologie	Prestation de service (télé-centre)	2015	43 min
EC_13_SA_5	25-30	H	Licence Droit-Mines	Prestation de services (Lavage-auto manuel)	2018	80 min
EC_14_SA_5	31-35	F	Licence Tourisme	Couture	2018	72 min
EC_15_SA_5	25-30	F	Université	Saponification	2018	45 min
EC_16_SA_5	25-30	H	Non scolarisé	Restauration	2018	70 min
EC_17_SA_4	25-30	H	Maîtrise Génie Industriel	Apiculture	2014	83 min
EC_18_SA_4	31-35	H	Licence Droit	Culture maraîchère	2016	34 min

EC_19_SA_4	25-30	H	Maîtrise Mines et Géologie	Culture maraîchère et riziculture	2013	88 min
EC_20_SA_4	36-40	H	Secondaire	Culture maraîchère	2015	95 min
EC_21_SA_4	31-35	H	CAP Chaudronnerie	Briqueterie	2015	90 min
EC_22_SA_4	31-35	H	Maîtrise Mines	Culture maraîchère et riziculture	2015	85 min
EC_23_SA_1	41-45	F	Primaire	Petite restauration scolaire	2013	65 min
EC_24_SA_1	25-30	H	Secondaire	Pêche artisanale	2015	70 min
EC_25_SA_1	41-45	H	Primaire	Briqueterie	2018	71 min
EC_26_SA_1	41-45	F	Primaire	Petit commerce (vente de petits condiments)	2017	47 min
EC_27_SA_1	31-35	H	Université	Commerce et location de meubles dans l'évènementiel	2017	45 min
EC_28_SA_1	41-45	F	Ecole professionnelle	Petit commerce	2013	51 min

NB : Lors de nos campagnes de terrain, nous n'avons pas pu réaliser le deuxième entretien auprès de certains accompagnés, qui nous ont indiqué ne pas être disponibles pour diverses raisons. Il s'agit des cas : **EC_10_SA_2 ; EC_11_SA_2 ; EC_12_SA_2 ; EC_15_SA_1 ; EC_26_SA_1 ; EC_27_SA_1**. Ce qui explique la différence de la durée de ces entretiens avec le reste des entretiens. Par ailleurs, une nouvelle bénéficiaire a été intégrée à l'étude, lors de la deuxième vague d'entretiens, en 2019, à savoir **EC_28_SA_1**.

IV-3-3-3. L'échantillon des acteurs financiers

Notre intérêt pour ces acteurs est parti d'un principal constat : les difficultés d'accès au financement auxquels sont exposés les promoteurs et entrepreneurs actifs en Guinée. Une difficulté confirmée par les accompagnateurs, lors de la phase exploratoire. Ainsi, nous avons, dans un premier temps, réalisé une recherche internet (moteur de recherche et presse en ligne). Ce travail a été fait **au début du mois de février 2018**. Par la suite, au cours de nos échanges avec les structures d'accompagnement, sur le financement des projets créés, elles nous ont alors fait part des différentes modalités de financement auxquelles leurs accompagnés pouvaient prétendre.

Pour les institutions de microfinance, les projets sont accompagnés par l'octroi de prêt. Pour les autres projets accompagnés, le financement provenait d'institutions/organisations internationales, d'agences de développement, qui collaborent avec les structures d'accompagnement à travers leurs « appels d'offre » d'accompagnement en entrepreneuriat, mais aussi par des acteurs économiques locaux. Ainsi, **nous avons créé, avec les indications des structures d'accompagnement, une liste de 4 accompagnateurs financiers** potentiellement sélectionnables et agissant dans l'écosystème entrepreneurial guinéen. Cette deuxième sélection a été réalisée à la fin du **mois d'avril 2018**, après la première vague d'entretiens sur le terrain.

Dans un second temps, nous sommes entrés en contact avec les acteurs financiers basés en Guinée, à travers une lettre de prise de contact (voir annexe 4). L'objectif était de **vérifier et de valider notre première liste d'acteurs financiers, de présenter notre projet et solliciter des rendez-vous pour les entretiens. Ce travail a été réalisé entre le 14 et le 22 mai 2019 (par mail et ou par courriers déposés physiquement par nous-mêmes)**. Par ailleurs, sur indications de certains accompagnés à l'issue de la première entrevue sur le terrain et un contact personnel, **3 autres acteurs** (un opérateur économique privé local, une ONG française, et une organisation internationale) ont été sollicités. Cependant, nous n'avons pas eu de suite de la part de l'opérateur économique, et l'ONG française ne rentrait pas dans nos critères de sélection. Au final, **un échantillon de 5 acteurs financiers/bailleurs de fonds a été constitué, avant et pendant l'enquête de terrain**, dont les informations sont résumées dans le tableau 10, avec le référencement ci-dessous afin d'assurer la protection de l'anonymat des organisations participantes : **AF_n3** (AF pour « Acteur Financier » avec **n3** variant de 1 à 5).

Tableau 10 : Caractéristiques des acteurs financiers retenus

Référence Acteur financier	Statut de l'acteur	Activités principales	Durée
AF_1	Organisation onusienne	Aide au développement socio-économique des pays	64 min
AF_2	Organisation onusienne	Appui aux Pays les Moins Avancés dans la fourniture d'instruments d'investissement	57 min
AF_3	ONG	Fourniture de solutions (domaine agricole) des populations défavorisées	62 min
AF_4	Agence intergouvernementale	Promotion du développement économique et social	55 min
AF_5	IMF	Fournitures de services de microfinance	70 min

IV-4. Enquête de terrain et analyse des données collectées

Dans la précédente section, nous avons présenté notre démarche d'accès au terrain en montrant comment nous avons construit nos échantillons et sélectionné nos cas. Ainsi, pour cette recherche, nous disposons de trois échantillons distincts : un échantillon d'accompagnés, un échantillon de structures d'accompagnement et un échantillon d'acteurs financiers/bailleurs de fonds.

Dans cette nouvelle section, l'accent est porté sur la réalisation de notre étude empirique. Elle répond aux questions relatives aux techniques, méthodes et outils utilisés dans la conduite de la recherche, du terrain à l'exploitation des données récoltées. C'est une étape cruciale du processus de recherche, car elle est indispensable pour apporter des réponses à la problématique étudiée. Ainsi, cette section aura pour objectif d'exposer nos choix en matière de collecte de construction de notre matériel empiriques (IV-4-1) et en matière d'exploitation – codage ou encodage – traitement – analyse- du matériel empirique constitué (IV-4-2).

IV-4-1. La collecte des données empiriques

La collecte des données est une phase primordiale dans tout travail de recherche. Elle « permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche » (Baumard et al., 2014 ; p. 262). Elle consiste donc à récolter des informations, en

lien avec le sujet de recherche, auprès d'un échantillon restreint, qui seront ensuite analysées pour répondre à une problématique de départ.

Ainsi, et conformément à notre orientation de recherche, nous avons réalisé une « recherche qualitative terrain », au sens de Paillé et Mucchielli (2016, p. 13). Selon les auteurs, il s'agit d'une « *recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux même où évoluent les acteurs* ».

En sciences de gestion, plusieurs méthodes/modes de collecte sont utilisées par les chercheurs. La conduite d'*entretien* (individuel ou de groupe/*focus* groupe) et l'*observation* (participante ou non) sont les plus répandues en termes de pratiques de constitution de données (Baumard et al., 2014 ; Allard-Poesi, 2015). La *technique des entretiens* est particulièrement adaptée aux études qualitatives lorsque l'on souhaite, comme c'est dans notre cas, recueillir des données de qualité et riches en informations approfondies et plus précises. Ainsi, et conformément à nos choix relatifs à l'étude qualitative et notre posture compréhensive interprétativiste, nous avons fait le choix des *entretiens individuels semi-directif* (Chevalier et Meyer, 2018) comme mode de collecte de nos données empiriques. Cette technique permet à l'investigateur, à partir d'un guide structuré, d'aborder une série de thèmes préalablement définis et sans intervenir sur l'orientation du propos de l'informateur (Baumard et al., 2014). Autrement dit, il s'agit de questions ouvertes, permettant au sujet de recherche de détailler en profondeur, de préciser ses réponses librement.

Par ailleurs, et pour rappel, nous avons constitué deux groupes d'échantillon distincts de par leur statut : **un groupe d'accompagnés** et **un groupe d'accompagnateurs**. De ce fait, nous avons utilisé une méthode de collecte différente d'un groupe à un autre. Pour les accompagnés, nous avons recouru à « *la méthode du récit de vie, méthode biographique ou autobiographique ou histoire de vie* »¹¹⁹ (Filion et Akizawa, 2012 ; Pailot, 2003 ; Sanséau, 2005 ; Burrick, 2010 ; Filion et Akizawa, 2012), avec l'appui d'un questionnaire semi-directif (au regard du statut et du contexte des accompagnés) tandis que pour les accompagnateurs nous avons utilisé **un questionnaire semi-directif** (Chevalier et Meyer, 2018).

¹¹⁹ Dans la littérature, toutes ces terminologies sont utilisées pour présenter cette méthode d'entretien et de récolte de données empiriques). Dans notre travail, nous retiendrons le qualificatif « récit de vie ».

IV-4-1-1. La notion de « récit de vie »

La méthode du « récit de vie » est une technique de collecte de données particulièrement répandue dans les sciences humaines et sociales, et relativement peu courante en sciences de gestion (Sanséau, 2005 ; Burrick, 2010 ; Filion et Akizawa, 2012). Selon Pailot (2003) elle trouve ses origines dans les sciences sociales (l'ethnologie ou anthropologie américaine et la sociologie), notamment avec l'École sociologique de Chicago. Sa perspective stratégique porte essentiellement sur le vécu expérientiel du répondant, auquel s'intéressera le chercheur en lien avec son objet de recherche.

Pour Bertaux (1997)¹²⁰, « *Le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne (le répondant/l'informateur/sujet de recherche), de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue* ». Il s'agit, dans notre cas et auprès des accompagnés, de recueillir leurs récits par rapport à leur expérience entrepreneuriale, en fonction de notre objet de recherche. Autrement dit, nous nous sommes intéressés au parcours de vie entrepreneurial des accompagnés, dans le contexte de création et/ou de gestion. C'est une démarche qui permet de saisir la réalité des faits (lointain ou passé-proche) avec une description détaillée et approfondie des représentations entrepreneuriales dans les approches phénoménologiques.

Nous mobilisons donc des notions de « temps » et de « temporalité »¹²¹ dans un contexte africain, au sens de Kamdem (2010), pour mieux appréhender le processus entrepreneurial. Selon Filion et Akizawa (2012, p. 3), elle « *offre des perspectives très riches pour la compréhension de la dynamique entrepreneuriale. Elle permet de comprendre les acteurs immédiats (les entrepreneurs), mais aussi les acteurs connexes en soutien ou en facilitation* ».

Un autre avantage de la méthode du « récit de vie », est qu'elle est beaucoup plus susceptible de rendre compte du sens subjectif (actions et comportements individuels) visé par nos différents cas dans le processus entrepreneurial. Nous privilégions ainsi une méthode, qui nous paraît, la mieux adaptée à nos sujets, à notre contexte de recherche ainsi qu'à notre approche qualitative multi-sites.

¹²⁰ Cité par Sanséau (2005, p. 32)

¹²¹ La notion de « temporalité » se rapporte ici, dans notre cas, au vécu individuel des accompagnés vis-à-vis de leur contexte socio-économique et culturel. Au sens de Kamdem (2010, p. 62), la temporalité est « *la construction de la notion de temps, sa représentation sociale, son appropriation, son utilisation [...] comment le temps est construit, perçu, vécu, utilisé sur le triple plan individuel, organisationnel, sociétal et culturel* ».

Cependant, la méthode du « récit de vie » reste complexe et comporte certaines limites. D'abord, le fait de demander au répondant de faire un travail de restitution, c'est-à-dire le recours à la « mémoire », on peut s'exposer à des biais (Van der Maren, 2010). Il peut s'agir d'un **biais de mémoire** (le répondant ne restituera que ce dont il se souvient), d'un **biais de reconstruction présente du passé** (le répondant tente de donner une belle image de son expérience avec des informations déformées), d'un **biais de rationalisation** (le répondant structure son récit en tentant d'introduire une ligne directrice pour le rendre cohérent). Van der Maren (2010 ; p. 44-45) résume les principaux problèmes de la méthode en « *une réduction à ce qui est communicable* ».

Ensuite, il se pose la question de fiabilité et d'interprétation des données recueillies, dans le sens où la restitution qu'une reconstruction présente-passé, qui peut être infidèle. Nous avons essayé de limiter ces biais en recherchant une **constance** et une **concordance minimales des récits**, en utilisant des techniques de relance (*Pouvez-vous revenir sur... ? Pouvez-vous nous raconter votre dernière expérience sur... ? Comment expliquez-vous ce fait/cette situation ?*) à chaque fois que nous sentions le besoin de précision, d'explicitation ou de confirmation d'un propos. Des techniques qui permettent, par ailleurs, d'orienter les entretiens vers notre objet de recherche. Nous avons aussi utilisé la technique de « l'effet miroir », qui permet de clarifier, de préciser et confirmer un passage, en renvoyant au répondant une interprétation la plus précise possible de ce qu'il a dit. En quête de qualité et fiabilité des entretiens, et pour mieux les préparer et les rendre fructueux, nous avons élaboré des guides d'entretien, pour chaque échantillon.

IV-4-1-2. De la nécessité d'élaborer un guide d'entretien...

Le guide d'entretien, aussi appelé « *grille d'entretien* », est un document « *constitué d'une liste de thèmes et de questions ouvertes, complétée par des reformulations et des questions de relance, en lien avec la question de recherche* » (Chevalier et Meyer, 2018 ; 113). Il s'agit d'un aperçu, d'une check-list des thèmes à aborder lors des entretiens. Il est élaboré en amont, dans la phase de préparation des entrevues et sert « d'aide-mémoire » pour recentrer ou réorienter l'entretien, afin de le rendre fructueux.

Ainsi, nous avons élaboré différents guides d'entretiens, à partir de notre objet et question de recherche, mais aussi des concepts mobilisés. Pour recueillir nos données sur le

terrain, et compte tenu de la diversité de nos collaborateurs dans cette recherche, nous avons construit un guide d'entretien pour chaque type de cas étudié.

Auprès des accompagnés, nous avons élaboré notre guide d'entretien sur la base de la méthode du « **récit de vie** ». Nous nous sommes inspirés de notre cadre conceptuel, notamment *la théorie de l'effectuation* (Sarasvathy, 2001) pour construire notre guide. Le guide d'entretien ainsi constitué précisait le déroulement de l'entretien à travers différents blocs, en partant des questions générales aux plus précises.

Un premier point était consacré à *la prise de contact*, d'explication sur la rencontre et les attendus, avant de s'intéresser aux caractéristiques individuelles de l'accompagné et à l'activité créée (ou en cours de formalisation). Le deuxième point permettait de rentrer dans les détails de *l'acte d'entreprendre* (avant, pendant et après l'accompagnement), *du contexte du projet de création, des motivations et des éléments déclencheurs, les difficultés et contraintes, les besoins en termes d'accompagnement, l'environnement familial et la conduite du projet*. Un troisième point a permis de mettre l'accent sur *le processus d'accompagnement*, à savoir *les services, aides et le soutien reçu de la part des accompagnateurs (mais aussi d'autres, comme la famille) et les relations entretenues*. Enfin, dans le quatrième était consacré aux *apports de l'accompagnement et le développement du projet créé* (ou en cours). Autrement dit, il était surtout question d'avoir l'avis de l'informateur sur la qualité et l'adaptabilité des opérations d'aides vis-à-vis de son projet/état d'avancement.

Auprès du groupe d'accompagnateurs, nous avons suivi le même procédé de construction du guide d'entretien auprès des accompagnés, à la différence du mode de collecte des données. Après une *présentation des objectifs de l'entretien et de son déroulement*, nous avons interrogé nos différents interlocuteurs à travers un questionnaire ouvert semi-directif. Ce dernier permet d'orienter le discours des répondants autour de notre objet de recherche. Nous avons demandé aux répondants de nous *présenter leur structure et leur mission dans l'écosystème entrepreneurial guinéen*. **Auprès des structures d'accompagnement**, nous nous sommes intéressés, dans un premier temps, à *la notion d'accompagnement entrepreneurial* (l'offre globale de services offerts), au *type de projets accompagnés et les principaux besoins des créateurs*. Dans un second temps, nous avons mis l'accent sur *le déroulement du processus d'accompagnement* (avant, pendant et après le démarrage de l'activité) et *les relations avec les accompagnés* (degré de motivations, principales difficultés rencontrées, diagnostic des besoins,

etc.) et *autres parties prenantes* (pouvoirs publics locaux, acteurs du financement et IMF, ou encore des propriétaires terriens, d'épargnants publics, de grandes entreprises locales pour des missions d'appui techniques dans le long terme – mentorat – coaching, etc.). **Auprès des acteurs financiers**, nous avons dans un premier temps mis l'accent sur *les processus et modalités de financements de l'accompagnement entrepreneurial*. Dans le second temps, nous nous sommes intéressés *aux relations avec les accompagnés et la collaboration avec structures d'accompagnement*.

Ainsi, trois différents guides d'entretiens ont été élaborés en fonction du type d'échantillon, pour diriger le déroulement des entretiens individuels.

IV-4-1-3. ... au déroulement des entretiens

Après avoir construit nos différents guides d'entretien, nous avons réalisé nos enquêtes terrain auprès des différents cas, pour recueillir nos *données primaires*. Dans ce cadre, nous avons réalisé deux vagues d'entretiens (en avril 2018 et mai-juin 2019).

La première vague d'entretiens a eu lieu du **2 avril au 22 avril 2018**, auprès des structures d'accompagnement et des accompagnés. Ces entretiens, sur la base de nos guides d'entretiens, ont porté spécifiquement sur le processus entrepreneurial, l'accompagnement à la création et la conduite d'une micro-entreprise (les opérations d'aide et les relations accompagnateurs-accompagnés) dans le contexte particulier guinéen.

La seconde vague a été réalisée auprès des acteurs financiers, et un retour auprès des structures d'accompagnement et des accompagnés (rencontrés lors de la première campagne et auprès d'une nouvelle bénéficiaire), **du 5 mai au 6 juin 2019**. **Les entretiens auprès des acteurs financiers a spécifiquement porté sur le financement des micro-projets créés, les modalités et les relations avec les structures d'accompagnement et les accompagnés**. Le retour auprès des structures d'accompagnement et des accompagnés **nous a permis d'introduire la dimension « effectuale » et la notion de « bricolage » dans le processus entrepreneurial, de suivre l'état d'avancement des projets accompagnés, et la suite des opérations/liens entre ces acteurs, 1 an après**.

Dans le cadre de la réalisation de la première campagne d'entretiens, nous avons au préalable voulu tester notre technique de collecte, en ce qui concerne les entretiens auprès des

accompagnés. Une étape, avant le terrain, que nous avons considérée comme une « phase de test » de la méthode empruntée.

La phase de test, comme son nom l'indique, a consisté à tester/crash-tester notre méthode de collecte de données empiriques auprès des accompagnés. L'idée derrière était d'avoir une première vision d'ensemble du déroulement de type d'entretien, et de la mise en application de notre guide d'entretien. Pour cela, nous avons repris contact avec la porteuse de projet dans la restauration, avec qui nous nous étions entretenus dans la phase exploratoire, avec l'assistance de sa structure d'appui. Cet entretien « test » ou « créatif », a duré environ 45mn et a été réalisé le **25 février 2018, par voie téléphonique**. A l'issue de cet entretien, notre guide d'entretien auprès des accompagnés a évolué avec l'intégration de nouveaux éléments, tels que le poids de l'environnement familial dans l'acte d'entreprendre.

Sur le terrain, et pour les deux périodes de récoltes des données, deux types d'entretiens ont permis de recueillir les informations : **les entretiens physiques ou « en tête-à-tête »** et **les entretiens téléphoniques**. Au début de tous les entretiens, nous avons tenu à rappeler à nos répondants l'objet et l'intérêt de la rencontre, mais aussi à leur garantir le caractère confidentiel de l'entretien. Ce dernier rappel consistait à « *assurer la protection de l'anonymat des sujets interrogés ou observés et des organisations collaboratrices* » (Baumard et al., 2014 ; p. 294). Ceci était très important, notamment pour mettre en confiance nos répondants. La confidentialité des données pouvait concerner, par exemple, le nom des répondants, de leur micro-entreprise, de leur organisme, des postes de responsabilité occupés, ou toutes autres indications qui permettraient de les identifier. Pour ce dernier point, nous avons demandé aux différents répondants, à la fin de l'entretien, de nous signaler ce type d'indication.

Auprès des accompagnés, les informations ont été récoltées, suivant leur disponibilité, soit sur le lieu de leur activité, soit à leur domicile ou encore dans les locaux de la structure d'accompagnement et dans un espace dédié. Les entretiens ont été réalisés individuellement et par groupe (pour les groupements d'intérêt économiques et coopératives), et dans les $\frac{3}{4}$, en langues nationales (soussou, malinké et poular). A cet effet, nous avons été accompagnés par un traducteur pour l'ensemble de l'enquête terrain auprès des accompagnés, aussi en physique que par voie téléphonique.

Auprès des professionnels de l'accompagnement et acteurs financiers, les entretiens se sont déroulés en français, et au sein même des organismes pour les entretiens physiques.

Les entretiens ont duré en moyenne 1 heure et ont tous fait l'objet d'un enregistrement audio, avec l'acceptation des répondants. Cette technique d'enregistrement des entretiens, en plus de permettre de mieux se concentrer sur le déroulement de l'entretien, comme les relances, permet d'être plus attentif aux expressions non verbales (gestes, regards, postures, mimiques, etc.) du répondant. Matériellement, l'enregistrement est essentiel tant pour s'assurer d'avoir recueilli l'intégralité des récits et des réponses apportés par nos informateurs, mais aussi pour leur retranscription. Dans ce sens, nous avons aussi été attentifs à toutes les informations données par nos cas, avant et après l'enregistrement, en lien avec notre sujet de recherche. Ces informations, tout comme les entretiens enregistrés et les notes d'observation, ont été traitées.

Par ailleurs, nous avons rencontré quelques difficultés dans le processus de constitution de notre matériel empirique. La principale difficulté a été de pouvoir entretenir et consolider la confiance avec certains accompagnés, qui devenaient, parfois, réticents à nous livrer les détails de certains points de leur récit, voire vouloir se désister. Nous avons donc utilisé des stratégies informelles pour rassurer et mettre en confiance ces accompagnés. Pour cela, nous nous sommes permis de leur rendre des visites de courtoisies à leur lieu de travail, de participer à des ateliers de formation et autres rencontres avec leur structure d'accompagnement. Nous avons aussi échangé, avec certains accompagnés, sur des sujets du quotidien ou de notre parcours scolaire et universitaire en Guinée et en France. Pour d'autres accompagnés, diplômés d'université, nous leur avons conseillé, par exemple, des liens de cours en ligne gratuits (FUN MOOC)¹²², dans des domaines dans lesquels ils nous ont fait part de leurs besoins. Autre difficulté, c'est l'aspect logistique, en termes de déplacements au regard de l'état des infrastructures routières à l'intérieur de la région. Nous avons aussi été confrontés aux indisponibilités de dernière minute de certains acteurs, qui a conduit à des reprogrammations de rendez-vous. Auprès d'un des accompagnateurs, nous avons utilisé un formulaire *Google Forms* qu'il a bien voulu renseigner, car indisponible pour nous accorder un entretien physique ou téléphonique. Un acteur du financement a été injoignable, malgré nos relances. Il s'agit de l'opérateur économique, qui n'a finalement pas été retenu pour l'enquête.

¹²² France université Numérique

IV-4-2. Exploitation du matériau empirique constitué

Dans la précédente section, nous avons exposé nos choix dans le processus de constitution de notre matériel empirique. Cette nouvelle section aura pour objectif d'exposer nos choix et outils en matière d'exploitation et de traitement des données empiriques ainsi constituées. Pour cela, nous avons choisi **le logiciel NVivo (IV-4-2-1)** comme outil d'exploitation et de transformation de nos données brutes recueillies, **l'encodage (IV-4-2-2)** comme méthode de traitement et **l'analyse qualitative informatisée de contenu (IV-4-2-3)** comme méthode d'analyse.

IV-4-2-1. Le choix du logiciel NVivo pour l'exploitation des données empiriques

Comme nous l'avons souligné dans notre processus de collecte des données, et conformément à notre orientation de recherche, nous réalisons une « recherche qualitative ». Selon Paillé et Mucchielli (2016, p. 13), on parle principalement de « recherche qualitative », dans deux sens : premièrement, c'est dans le sens où « *les instruments et méthodes utilisés sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, etc.), d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentage ou en statistiques)* ». Deuxièmement, la recherche est aussi dite qualitative, dans le sens où « *l'ensemble du processus est mené d'une manière « naturelle », sans appareil sophistiqué ou mises en situation artificielles, selon une logique de proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages* »¹²³. Ce qui nous permettra ainsi, de comprendre et d'interpréter les pratiques, comportements et expériences des acteurs dans leur environnement social.

Ainsi, et au vu du nombre d'entretiens réalisés, relativement importants, nous avons recouru aux technologies informatiques pour exploiter le matériau recueilli. Ce qui offre un ensemble d'avantages certains dans l'analyse de données qualitatives (Wanlin, 2007 ; Komis, Depover et Karsenti, 2013), notamment l'économie de temps vis-à-vis d'un encodage manuel. Avant d'exposer nos choix en matière de traitement et d'analyse de données qualitatives, nous présentons dans les prochaines lignes l'outil choisi pour réaliser ce travail.

¹²³ Les auteurs citent Paillé P., « La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité », in DORVIL H. (dir.), *Problème sociaux. Tome III. Théories et méthodologies de la recherche*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 409-443

Dans l'approche d'analyse de données textuelles (ADT) ou « *textométrie* », il existe de nombreux outils informatiques de traitement et d'analyse de textes (Pincemin, 2018), dotés d'une assistance particulièrement efficace. On peut citer, pour la statistique textuelle, l'exemple des logiciels *ALCESTE* (Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte) et *IRaMuTeQ* (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et Questionnaires). Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé un autre outil : **le logiciel NVivo 1.4.1 (version mars 2020)**. Il s'agit de trois outils d'aide à l'analyse de données qualitatives auxquels nous nous sommes formés au cours de notre parcours doctoral.

IV-4-2-1-1. D'une définition de l'outil NVivo...

NVivo est un outil d'aide au traitement et à l'analyse de données qualitatives. C'est un produit de « *QSR International* »¹²⁴, initialement appelé « NUD * IST », et qui constitue la version la plus récente. Après avoir collecté des données non numériques, il aide à « *questionner et à interpréter en profondeur des données pour œuvrer en faveur de l'émergence de théories et de la compréhension profonde des phénomènes étudiés* » Wanlin (2007, p. 256). Nous définissons¹²⁵ quelques termes clés et élémentaires du logiciel, utilisés dans le cadre de ce travail :

- Le « projet » : C'est l'espace de travail, de réflexion où le chercheur organise, traite, visualise et analyse son matériau qualitatif et non-structuré, en vue de le partager ;
- Les « sources » : C'est le matériel d'étude, le matériau recueilli (le corpus en un document ou fichier) sur le terrain ;
- « L'encodage/codage » : est le processus de regroupement/catégorisation ou segmentation du contenu du matériau (d'un entretien, dans notre cas) par sujet, thème ou cas (extrait d'un paragraphe, des bouts de phrases, etc.) ;
- Les « nœuds » : Ces sont les contenants (thèmes, sujets, concepts, etc.) de l'encodage/catégorisation des extraits du corpus et permettent de centraliser des ressources/extraits connexes en seul point ;
- Les « cas » : Ce sont aussi des contenants et représentent un type de nœud particulier comme les unités d'analyse (les répondants/informateurs dans notre cas d'étude) ;

¹²⁴ <https://www.qsrinternational.com>

¹²⁵ Définitions extraites du guide NVivo 11 Plus pour Windows <http://download.qsrinternational.com/Document/NVivo11/11.2.0/fr-FR/NVivo11-Getting-Started-Guide-Plus-edition-French.pdf>

- Les « attributs » : Ce sont des variables caractéristiques telles que l'âge, le sexe, nombre d'années d'expérience en entrepreneuriat, type d'accompagnement, types de financement, etc.)

Le logiciel ne préconise aucune méthodologie de recherche spécifique, aucun cheminement à suivre, et prend en charge tout type de besoins en matière de recherche. Dans notre cas, il nous facilitera les techniques qualitatives d'organisation, de systématisation du traitement et d'analyse du matériau recueilli, en vue d'une interprétation claire et compréhensible du phénomène étudié. Il nous permettra d'analyser les ressemblances et dissemblances des opinions des différents cas étudiés.

IV-2-1-2. ... à une présentation de quelques avantages certains

La bonne exploitation d'un matériau empirique par les technologies informatiques dépend de la qualité dudit matériau. Ainsi, pour rendre fructueux le traitement de nos données, nous avons retranscrit tous les entretiens, et en français, avec le plus grand soin. A noter que pour ce travail, nous avons, de nouveau, sollicité les services de notre interprète.

Dans ce travail d'organisation et de traitement, pour des fins d'analyse, NVivo offre des avantages certains. Le traitement à l'aide de cet outil à consister à nous faciliter la tâche, en classant, en triant et en organisant toutes les informations recueillies. Il facilite aussi, au vu de l'abondance des informations à traiter, certaines opérations comme des fonctions de recherche. Le logiciel dispose d'un moteur de recherche et des fonctions d'interrogation qui permettent d'identifier les tendances et contre-interroger les informations.

Ainsi, en termes de traitement des données empiriques, le logiciel NVivo facilite le travail du chercheur ou de l'analyste. Selon Descheneaux et Bourdon (2005 ; p. 30-40), à travers diverses fonctions, très utiles, le logiciel *Nvivo* offre d'autres avantages certains. Il permet la création de « *catégories* » ou de « *thèmes* » regroupant des extraits de textes liés à un répondant en particulier. On parle alors d'une démarche de « décontextualisation et re-contextualisation »¹²⁶ d'un corpus. La décontextualisation « *consiste à sortir un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits d'un sujet particulier [...]* » et la re-contextualisation consiste

¹²⁶ Descheneaux et Bourdon (2005) citent les travaux de Tesch (1990) : *Qualitative research. Analysis types & software tools*

à « *relier les catégories préalablement décontextualisées pour en faire un tout intelligible et porteur de sens* » (ibid, p. 7). Dans cette démarche, le logiciel conserve les liens originaux du répondant et l'extrait catégorisé. Il permet aussi de lier plusieurs éléments du « projet » à partir d'un endroit précis du texte ou d'un « nœud » ; de créer des « mémos » afin de garder des traces écrites des réflexions ou des commentaires que suscite l'analyse pour d'éventuelles consultations rapides ; ou encore de schématiser/modéliser des relations entre différents éléments du projet pour une meilleure compréhension du phénomène étudié, grâce au « modélisateur ». Pour des études multi-sites (portant sur une multitude d'acteurs divers et variés), comme c'est dans notre cas, **un traitement comparatif des dissemblances et des ressemblances est souvent nécessaire**. Dans ce sens, il « *facilite la recherche des concepts clés et des relations entre les données [...], crée des matrices pour visualiser les réponses fournies par chacun des groupes identifiés* » (Komis, Depover et Karsenti, 2013 ; p. 7).

En résumé, le logiciel NVivo facilite la tâche du chercheur en termes de traitement des données qualitatives. Il apporte une véritable aide en termes de structuration, de catégorisation et d'organisation des extraits du corpus. Dans le langage de l'analyse qualitative, ce travail de regroupement d'extraits (des bouts de phrases appelés « verbatim »), par catégories ou par thèmes, en termes de traitement de texte, s'appelle « **encodage** » ou encore « **codage** ».

IV-2-2. Le choix de l'encodage comme méthode de traitement des données empiriques

Cette sous-section montre comment nous avons dépouillé, classé et traité nos données en vue d'une analyse claire et compréhensible. Il s'agit là d'un second travail préalable sur le matériau recueilli, après la retranscription et avant d'entamer les analyses et interprétations. C'est l'opération d'encodage. En effet, le bon traitement du matériau dépend aussi de sa qualité (Ayach et Dumez, 2011 ; Paillé et Mucchielli, 2016). Dans ce sens, et pour parvenir à un matériau de qualité, nous avons choisi **la méthode de l'encodage**.

L'opération d'encodage « *consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrase, thèmes, etc.) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche* » (Drucker-Godar et Ehlinger, 2014 ; p. 555). Les catégories étant, comme nous l'avons déjà souligné dans la précédente section, les « nœuds » construits par le chercheur et contenant des extraits connexes du matériau recueilli en lien avec l'objet de recherche.

IV-4-2-2-1. Du processus de l'encodage...

L'encodage des données est une étape importante des approches qualitatives, et dans l'exploitation et la transformation des informations textuelles brutes issues du terrain. C'est « *un moyen pour indexer ou catégoriser des données en vue d'établir un cadre des idées thématiques qui concernent les données en question* » (Gibbs, 2007)¹²⁷. C'est un des cheminements possibles de la réflexion, permettant de donner du sens aux informations recueillies.

Bien qu'assisté par les technologies informatiques, il reste un travail chronophage. Allard-Poesi (2003, p. 3) souligne les **exigences de scientificité** (impliquant une définition claire et précise des « unités d'analyse » et des nœuds/catégories) et **d'élaboration du sens** (impliquant l'établissement des relations entre les différents éléments du projet ou du corpus) qui rendent complexe le codage.

Ainsi, le processus de codage nécessite deux étapes différentes (Allard-Poesi, 2003 ; Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014) non négligeables en matière de traitement textuel : la définition des unités d'analyse et la catégorisation. **L'unité d'analyse** (ou « unité de codage » ou encore « unité de sens ») est définie comme étant l'élément sur lequel se base le chercheur pour découper son matériau en différents extraits. Sur NVivo, ces extraits sont par la suite consignés dans les différents nœuds. Ainsi, l'unité d'analyse est au cœur de la démarche de déstructuration et de décontextualisation du corpus global. Dans les retranscriptions d'entretiens, comme dans notre cas, il peut s'agir d'un mot, d'une phrase entière, des segments de texte ou portions de phrases appelés « verbatim », un paragraphe et, voire même un texte ou document.

La catégorisation, quant à elle, est le processus de regroupement des « unités d'analyse » connexes repérées et extraites du corpus global, puis rangées en seul endroit correspondant aux « catégories » ou « nœuds ». Il peut s'agir d'un concept (regroupant un ensemble de mots connexes), d'un thème (regroupant des mots ou groupe de mots, des phrases, etc.), un mot, les silences, les intonations, etc. On parle aussi d'une opération de **thématisation**, qui « *constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donnée en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec*

¹²⁷ Cité par Komis, Depover et Karsenti (2013 ; p. 6)

l'orientation de recherche (la problématique de recherche) » Paillé et Mucchielli, 2016 ; p. 162).

En règle générale, deux méthodes permettent de catégoriser les unités d'analyse (Allar-Poesi, 2003 ; Blanc et al., 2014). Les catégories peuvent être configurées avant d'entamer le processus de codage, c'est la **méthode du codage *a priori* ou codage théorique**. Ici, le chercheur peut se baser sur des concepts théoriques, c'est-à-dire à partir de questions théoriques définies à l'avance, provenant de sa revue de littérature ou encore de son guide d'entretien par exemple. Les catégories peuvent aussi être définies durant le processus de codage, on parle d'une **méthode de codage à postériori (codage émergent)**. A travers cette méthode, le chercheur fait émerger des catégories à partir d'un ensemble d'unités d'analyse connexes, et par là même, fait surgir du corpus global des concepts théoriques. Cette méthode est au cœur de la « **théorie ancrée** » au sens de Glaser et Strauss (2010), qui pratique une catégorisation systématique et s'oppose à toute forme de catégorisation en dehors du matériau recueilli.

Au cours du processus de traitement du matériau, il est possible qu'une unité d'analyse subisse plusieurs traitements ou encore que des thèmes soient à la fois théoriques et émergents. On parle alors d'un *codage multidimensionnel* (Ayache et Dumez, 2011). Les auteurs soulignent que l'unité d'analyse peut revêtir un « caractère multinominal/multimodal » et, par rapport aux différents sens qu'elle pourrait avoir, appartenir à plusieurs catégories et sous-catégories, tout comme la catégorisation qui peut être « multithématique » à partir des relations hiérarchiques des différents éléments.

IV-4-2-2-2. ... aux choix des méthodes de codage de notre matériau

Conformément à notre *posture compréhensive interprétativiste*, **nous avons choisi d'utiliser les unités de sens (verbatim)** comme unités d'analyse. Il peut s'agir de phrases entières ou d'un paragraphe, qui font sens en eux-mêmes, extraites des données brutes du terrain. Pour la catégorisation de nos « unités de sens », nous avons utilisé un « **encodage mixte** », à savoir les deux méthodes précédemment citées.

Notre processus de traitement proprement dit, tient compte de certains aspects du processus d'encodage (règles et principes), que nous présentons et justifions ci-dessous.

Le premier aspect porte sur l'enjeu des unités d'analyse. Lorsque l'on souhaite explorer, comprendre et interpréter un phénomène donné ou des processus, à travers une recherche qualitative terrain, comme c'est dans notre cas, les unités d'analyse se rapportent aux « unités de sens ». Ainsi, nous n'avons considéré que des phrases entières ayant du sens au regard de notre objet de recherche et du contexte d'étude. **Le deuxième aspect concerne la taille des unités d'analyse retenues.** Conformément au phénomène étudié et son contexte, les unités d'analyse retenues correspondent à de plus petits segments de phrases réparables dans le corpus global (verbatim), qui font sens en eux-mêmes. Elles sont de différentes tailles, mais suffisantes pour nous permettre de faire sens. **Le troisième aspect porte sur la catégorisation des unités d'analyse retenues.** Nous avons exprimé nos différentes catégories avec des mots ou groupe de mots, se rapportant (parfois) à des concepts, en fonction du phénomène étudié et des caractéristiques de notre contexte de recherche. La catégorisation théorique a permis de prendre en compte la littérature sur les processus entrepreneuriaux et l'accompagnement, et la catégorisation émergente (caractère *abductif* de notre *démarche exploratoire-hybride*) a permis d'émettre de nouvelles catégories et sous-catégories. **Le quatrième aspect porte sur des principes de catégorisation.** D'une part, **le principe comparaison constante** (Glaser et Strauss 1967)¹²⁸ a conduit, et notamment au retour de la première vague d'entretiens, à réaliser une brève analyse et les « unités de sens » extraites des retranscriptions de chaque entretien, ont été comparées et regroupées (au regard leur signification proche) dans des catégories créées à cet effet. D'autre part, par rapport au **principe de fiabilité**, nous avons recouru à un des cheminements possibles dans la recherche de fiabilité, en intégrant des chercheurs (par rapport à notre objet de recherche et le contexte) à certaines étapes de notre projet de recherche. Dans ce sens, nous avons bénéficié d'un « appui-vérificateur » (avis et retours d'échange) de deux chercheurs (en France et en Guinée), notamment dans la construction de notre problématique et à certaines démarches méthodologiques d'accès au terrain et de traitement du matériau.

Ainsi, pour réaliser le codage de notre matériau, nous avons d'abord encodé/référencé les différentes retranscriptions d'entretiens retenus. Ce qui nous permet de répondre à une de nos obligations envers les répondants, à savoir l'anonymisation des entretiens.

Une fois les retranscriptions d'entretien référencées, nous les avons regroupées en un seul corpus global et entamer son traitement via Nvivo. Ce traitement à consister, d'abord, à

¹²⁸ Cité par Allard-Poesi, 2003

décontextualiser les discours des répondants, c'est-à-dire à extraire des fragments de textes (nos unités d'analyse/de sens) et à les classer par regroupement dans des catégories (nos nœuds sur *Nvivo*) en fonction de notre objet de recherche. Par la suite, une manipulation des nœuds a permis de re-contextualiser les discours, en croisant les nœuds configurés, afin de pour faire sens. Un travail de lecture, de relecture et d'aller-retour entre codage et décodage, sur notre corpus global pour mieux repérer et stocker nos unités de sens.

IV-4-2-2-1. Les catégories de l'échantillon d'accompagnés

Au regard de notre objet de recherche et du contexte d'étude, nous avons démarré le codage avec 5 catégories théoriques principales : **(1) l'Individu-entrepreneur** – **(2) l'Environnement** – **(3) le Projet d'entreprise** – **(4) le Processus de création** – **(5) l'Accompagnement**. Il s'agit de thèmes issus de notre revue de littérature, notamment inspiré des processus entrepreneuriaux (Gartner, 1985 ; Hernandez, 2008) et le contexte de création auquel sont exposés les créateurs (Doubouya, 2011). Des thèmes qui nous permettent de mieux appréhender le phénomène entrepreneurial guinéen (par nécessité), les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre au profit d'un type d'entrepreneur peu ordinaire et dans un contexte particulier.

Par la suite, un encodage systématique (au cours du codage) a fait émerger d'autres points (pratiques entrepreneuriales culturelles/autochtones, intuition entrepreneuriale, besoins/contraintes et solutions envisagées par les accompagnés, moyens du bord). Ces points se rapportent aux processus de création d'entreprise et trouvent leur fondement dans les approches critiques de l'entrepreneuriat (Schmitt et Janssen, 2012), telles que *l'Effectuation* (Sarasvathy, 2001) et le *Bricolage* (Baker et Nelson, 2005), que nous avons intégré à notre processus de catégorisation (en sous-catégories de la catégorie **(4) Processus**. D'où leur introduction dans la deuxième vague d'entretien.

D'autres catégories [**(6) Principaux freins**, **(7) Objectifs** et **(8) Avis sur l'accompagnement**] ont été rajoutées. Ces dernières décrivent les difficultés rencontrées et les freins au développement du projet, les démarches administratives et l'adaptation des services offerts aux besoins/attentes des accompagnés. Les contraintes majeures et ambitions des projets [**(6) Principaux freins** et **(7) Objectifs**] auraient pu être rattachées à la catégorie **(4) Processus** et le degré de satisfaction par rapports aux services reçus [**(8) Avis sur l'accompagnement**] rattaché à la catégorie **(5) Accompagnement**. Cependant, il s'agit d'éléments particulièrement

importants dans notre objectif de compréhension et d'interprétation du phénomène étudié dans un tel contexte. D'où la nécessité de les catégoriser. Nous détaillons les catégories configurées dans le tableau 11.

Tableau 11 : Catégorisation de l'échantillon des accompagnés

Catégorie principales		Détails/contenus		
Contexte de création	(1) Individu-entrepreneur	Caractéristiques de l'individu-entrepreneur, motivations, statut socio-professionnel, aspirations	Catégories théoriques	
	(2) Contexte environnemental	Contraintes socio-économique, marché de l'emploi, situation actuelle, articulation avec l'acte d'entreprendre, éléments déclencheurs		
	(3) Projet d'entreprise	Compétences/connaissance/expérience et secteur d'activité, savoir-faire autochtone, soutiens et aides reçus, source de financement, besoins en termes d'accompagnement		
Processus de création et Accompagnement	(4) Processus de création	Source de l'idée d'entreprise, secteur formel/informel, démarches administratives et fiscales, modèle classique, modèle effectual, moyens disponibles, parties prenantes, moyens du bord		
	(5) Processus d'accompagnement	Découverte de la structure d'accompagnement, services reçus (formation, financement, accompagnement « hors murs » (sur le terrain, hors des ateliers de formations et autres rencontres à la structure), communauté locale et parties prenantes		
Développement du projet et satisfaction du bénéficiaire	(6) Freins	Difficultés et contraintes majeures de développement et/ou à la création		Catégories empiriques
	(7) Objectifs	Objectif de développement interne (croissance de l'activité, création d'emploi, prise en compte des opportunités entrepreneuriales), objectifs à atteindre auprès de la structure d'accompagnement (financement, marketing/visibilité, accès au marché, développement de la proposition de valeur, financement, amélioration des capacités entrepreneuriales)		
	(8) Avis/opinions sur l'accompagnement	Adéquation services reçus/besoins principaux, adaptation des services reçus à l'avancement du projet, degré de satisfaction		

Source : Auteur

IV-4-2-2-2-2. Les catégories de l'échantillon de structures d'accompagnement

Comme pour les accompagnés, nous avons configuré les catégories principales de l'échantillon au regard de notre question de recherche et du contexte d'étude. Les catégories théoriques principales **(1) informations générales, (2) Dispositifs et processus d'accompagnement, (3) Contexte environnemental**. Il s'agit de thèmes généraux sur la structure (ses services offerts dans l'écosystème entrepreneurial guinéen, en prenant en compte

le contexte environnement contraignant et le statut de ses bénéficiaires) qui nous permettent mieux appréhender son fonctionnement.

Les premières analyses (première vague d'entretiens) ont conduit à la configuration de nouvelles catégories. Nous avons introduit les concepts théoriques « **Effectuation** » et « **Bricolage** » en sous-catégories de la catégorie **Dispositifs et Processus d'accompagnement**, pour comprendre comment ils étaient pris en compte dans le processus d'accompagnement. Sur le terrain, différents **Critères de sélection** (concours de montage de projet, vulnérabilité des promoteurs, proposition d'organisations externes, etc.) existent. Aussi, la catégorie **Relations et difficultés** décrit les relations et les difficultés auprès des accompagnés et leur collaboration avec les acteurs financiers. Le tableau 12 apporte plus de détails sur les catégories configurées.

Tableau 12 : Catégorisation de l'échantillon des structures d'accompagnement

Catégories principales		Détails/contenus	
Structure et son environnement	(1) Informations générales	Statut de l'organisation, ancienneté dans le contexte guinéen, nombre d'accompagnateurs (formateurs, animateurs, suivi terrain), réseau et collaborateurs, secteurs d'intervention, phases d'accompagnement (avant-pendant-après le démarrage)	Catégories théoriques
	(2) Environnement	Contexte de la création d'entreprise, contraintes socio-économiques, réseau et partenaires clés	
Dispositifs et processus d'accompagnement	(3) Accompagnement	Programmes d'accompagnement (sensibilisation, sélection, formation, suivi), phase d'accompagnement (avant-pendant-après le démarrage), type d'accompagnement (collectif, individuel), services offerts (ressources techniques, financières et logistiques, coaching, mentorat), besoins et ressources disponibles du futur bénéficiaire, réseau et collaborateurs (école, université, entreprises formelles et informelles), processus de création (études de marché, modèle économique, plan d'affaires, modèle effectual, bricolage)	
	(4) Critères de sélection	Projet (faisabilité, innovation, création de richesse et d'emploi), porteur (compétence entrepreneuriales, savoir-faire, réseau, motivations), vulnérabilité, concours, propositions des bailleurs de fonds	
Contraintes et objectifs	(5) Objectifs	Lutte contre le chômage et la pauvreté, développement communautaire, business, objectifs des collaborateurs (Etat, organisation/agences de développement internationales)	
	(6) Relations et difficultés	Relations avec les accompagnés, les acteurs financiers, les partenaires clés, services publics de l'Etat	

Source : Auteur

IV-4-2-2-3. Les catégories de l'échantillon des acteurs financiers

Au regard des difficultés d'accès au financement dans le contexte guinéen, auxquelles font face les promoteurs et leurs projets, les acteurs financiers occupent une place stratégique dans cet environnement, d'où les catégories théoriques principales **(1) Informations générales**, **(2) Contexte environnemental** et **(3) Dispositifs et processus de financement**. De la même manière que l'encodage des précédents échantillons, des catégories supplémentaires ont été configurées. Les catégories **(4) Critères et modalités de financement** et **(5) Relations et réseau** décrivent les démarches pratiques des acteurs financiers, dans la définition des aides financières et leur mise en œuvre en fonction des projets et de leur état d'avancement. Une dernière catégorie **(6) Moyens du bord**, définie par rapport à l'analyse de la première vague d'entretiens, permet de mettre l'accent sur la place qu'occupent « la débrouillardise » et les « compétences traditionnelles » dans le processus d'accompagnement. La configuration de ces catégories est détaillée dans le tableau 13.

Tableau 13 : Catégorisation de l'échantillon des acteurs financiers

Catégories principales		Détails/contenus	
Organisation et contexte	(1) Informations générales	Statut de l'organisation/organismes, ancienneté dans le contexte guinéen, interventions dans l'écosystème entrepreneurial guinéen	Catégories théoriques
	(2) Environnement	Contexte de la création d'entreprise, contraintes socio-économiques, difficultés d'accès au financement, réseau et partenaires clés	
Dispositifs et processus d'accompagnement	(3) Accompagnement financier	Source de financement des projets, micro-crédit, prêt à taux zéro, phases de financement (avant-pendant-après le démarrage), prêts bancaires/IMF garantis, subventions, ressources de l'accompagné	Catégories empiriques
	(4) Critères et modalités de financement	Projet (faisabilité, innovation, création de richesse et d'emploi, impact communautaire), porteur (compétences entrepreneuriales, savoir-faire, réseau, motivation), vulnérabilité, concours	
Contraintes et objectifs	(5) Objectifs	Lutte contre le chômage et la pauvreté, développement économique et social, objectif des collaborateurs (Etat, organisations/agences de développement internationales)	Catégories empiriques
	(6) Relations et difficultés	Relations avec les structures d'accompagnement (évaluation des programmes d'accompagnement et de la performance de la structure), relation avec les accompagnés, relations avec les structures étatiques	

Source : Auteur

IV-4-2-3. Le choix d'une analyse thématique assistée par l'outil NVivo

L'objectif de ce point est d'exposer la méthode d'analyse choisie pour rendre compte des constructions et des significations de la réalité sociale des acteurs dans un contexte particulier.

Dans les recherches qualitatives, comme dans notre cas, il existe différents types d'analyse des données textuelles (Fallery et Rodhain, 2007 ; Schreire, 2013 ; Blanc et al., 2014) : lexicale, linguistique, thématique, cognitive. Au regard de la taille relativement importante des données qualitatives à manipuler, les outils technologiques d'aide à l'analyse textuelle (Nvivo dans notre cas) facilite le travail du chercheur et lui offre des avantages certains. Ainsi, et conformément à notre posture compréhensive interprétativiste, nous avons opté pour une **analyse thématique de contenu assistée par ordinateur**.

Cette méthode permet d'analyser du contenu tout en réduisant drastiquement la quantité de données à manipuler. Pour Paillé et Mucchielli (2016), c'est une sorte de réduction de la complexité des discours enregistrés et retranscrits. Dans ce sens, notre outil d'analyse NVivo 1.4.1 (version mars 2020), nous assiste dans l'encodage et la gestion de liens entre nos unités de sens/d'analyse et les thèmes ou catégories configurés. Rappelons que c'est un outil d'aide qui est mis au service du chercheur pour l'assister dans l'analyse de son matériau volumineux. Ainsi, et comme le souligne Wanlin (2007 ; p. 258-259), « *il incombe toujours au chercheur d'analyser les outils de synthèse que le logiciel a permis de produire et d'interpréter ces résultats* ».

L'analyse qualitative de contenu est « *une méthode pour décrire systématiquement la signification du matériel qualitatif... en classant le matériel en tant qu'instance des catégories d'une trame de codage* » (Schreire, 2013). Elle consiste à « *lire un corpus, fragment par fragment, pour en définir le contenu en le codant selon des catégories qui peuvent être construites et améliorées au cours de la lecture* » (Fallery et Rodhain, 2007 ; p. 9). Ainsi, l'objectif est de décrire et d'interpréter le sens des propos recueillis auprès des enquêtés.

Dans la recherche qualitative, et comme son nom l'indique, l'analyse thématique se base sur un certain nombre de « thèmes » représentatifs du corpus global, pour lui donner sens. Elle met l'accent sur l'identification, sur l'analyse et l'interprétation. Selon Paillé et Mucchielli

(2016, p. 236), l'analyse thématique consiste à « *procéder systématiquement au repérage, au regroupement et subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une retranscription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation* ». Pour Bardin (1977) elle « *visse à une seconde lecture du message, pour substituer à l'interprétation intuitive ou instinctive une interprétation construite* ». Dans les récits de vie, elle « *consiste à identifier dans chaque récit les passages touchant à différents thèmes afin de comparer ensuite les contenus de ces passages d'un récit à un l'autre* » (Sanséau, 2005 ; p. 50).

Notre recherche impliquant un ensemble d'acteurs variés (nos cas étudiés), cette méthode nous permet de lier et de comparer systématiquement les unités d'analyse stockées dans les catégories, afin de mieux évaluer leur ressemblance ou leur dissemblance. Pour cela, notre type d'analyse allie « analyse linguistique », grâce à des dictionnaires intégrés, et « traitement informatique », pour intégrer la notion « d'inférence »¹²⁹ (Bardin, 1997) qui permet une comparaison systématique des éléments déjà codés. La méthode adopte des « verbatim » se rapportant à un même thème, comme unités d'analyse. C'est le type d'analyse qualitative « le plus fréquent dans les études sur les organisations », soulignent (Blanc et al., 2014).

Pour notre analyse, nous avons d'abord travaillé nos différents thèmes (théoriques et empiriques), en les comparant. Ce qui nous a permis d'étudier toute forme de proximité et d'éviter, par exemple, des doublons. Il s'agit donc d'une analyse adoptant un codage « multi-thématique », au sens de Ayche et Hervé (2011). Nous avons été très attentifs dans le choix et la construction de ces thèmes, sans s'éloigner de notre question de recherche et du contexte d'étude.

Toutefois, cette méthode d'analyse comporte certains inconvénients. Globalement, selon Blanc et al. (2014) « *l'analyse de contenu souffre d'une trop grande attention aux détails et données textuelles* », et recommandent de la « *compléter d'analyse prenant en compte l'implication du discours dans son contexte [...]* ». La prise en compte du contexte de création (par nécessité) dans un environnement contraignant en tout genre, s'inscrit dans ce cadre. Une autre limite dans l'utilisation d'une analyse thématique de contenu, est « le risque de changer

¹²⁹ Robert & Bouillaguet (1997, p. 32 ; cité par Wanlin, 2007) définissent l'inférence, en termes d'analyse de contenu, comme « une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence des données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve ».

la question de recherche en cours de travail » (Fallery et Rodhain, 2007). Ce qui n'a pas été le cas dans le cadre de cette thèse.

Tableau 14 : Tableau récapitulatif des choix adoptés dans le cadre de cette thèse

	Choix méthodologiques	Facteurs de choix et justification
Fondement épistémologique	Posture compréhensive	-Étude d'un phénomène complexe, mal connu et peu étudié dans un contexte particulier -Nécessité de comprendre le contexte de création et les processus d'accompagnement -Permet de cerner le sens visé par les comportements et actions des acteurs impliqués
	Démarche interprétativiste	-Question de recherche sur le comment ? -Dimension humaine et contexte social et environnemental, -Permet de rendre compte des réalités sociales empiriques
Étude qualitative terrain	Approche qualitative	-Orientation de recherche à visée exploratoire -Nécessité d'avoir des informations précises sur le phénomène étudié et dans son contexte -Permet de comprendre et de décrire la complexité d'un phénomène social dans un contexte difficile, approche quantitative insuffisante
	Raisonnement abductif	-Voie de recherche exploratoire-hybride -Nécessité de lier théorie existante et connaissances empiriques
	Stratégie de recherche multi-cas	-Multiplicité d'acteurs interconnectés -Nécessité d'avoir un regard sur l'interprétation de chaque acteur -Permet d'analyser les ressemblances et dissemblances
	Enquêtes par entretiens	-Nécessité d'avoir un accès direct avec nos sujets de recherche -Permet de recueillir des informations précises pour une compréhension plus fine
Accès terrain et échantillonnage	Phase exploratoire	-Nécessité de se familiariser avec le contexte d'étude et les acteurs impliqués -Permet d'avoir une vision d'ensemble du phénomène étudié -Permet de mieux préparer les enquêtes de terrain
	Échantillonnage théorique/choix raisonnés	-Importance accordée à la théorie de l'entrepreneuriat de nécessité -Permet d'émettre des critères de sélection en lien avec notre question de recherche,
Exploitation du matériau	Logiciel Nvivo	-Nécessité d'utiliser un outil informatique pour exploiter la masse de données -Outil conçu pour traiter et analyser des données textuelles -Facilite la structuration des unités d'analyse et le travail comparatif
	Codage des données	-Nécessité de repérer, indexer et stocker les idées en lien avec la question de recherche (unités d'analyse/unité de sens)
	Analyse thématique de contenu	-Permet d'analyser du contenu en réduisant drastiquement la masse de données à manipuler -Permet d'identifier des thèmes représentatifs du corpus global -Permet de faire une analyse comparative inter-cas

Source : Auteur

Chapitre V : De l'exploration des résultats empiriques à une conclusion générale

Dans le précédent chapitre, nous avons montré, précisé et justifié le cheminement épistémologique qui a été le nôtre, dans le cadre de ce travail. Le présent **chapitre V** portera sur les résultats du traitement qualitatif de notre matériel empirique (présentation, interprétation, discussion), ainsi que la conclusion générale dudit travail de recherche. Ce chapitre nous permettra d'apporter des explications empiriques sur la précarité des projets d'auto-emploi et l'organisation des processus d'accompagnement dans notre contexte de recherche.

Dans une première section (**V-1**), nous présentons les résultats de l'analyse qualitative de nos données empiriques relatives aux **caractéristiques et au profil des accompagnés**. L'analyse a également porté sur les principaux facteurs à la source de l'aventure entrepreneuriale des accompagnés, dont les résultats illustrent un **phénomène d'entrepreneuriat de nécessité, caractérisé par des contraintes socio-économiques (V-2)**, auxquelles sont exposés les porteurs de projet. Nous présenterons les principales difficultés rencontrées par les accompagnés, ainsi que les solutions individuelles mises en œuvre pour réduire leurs contraintes. Face à un tel contexte de création d'entreprise, les résultats explorent, dans un troisième point (**V-3**), **les services des acteurs de l'accompagnement et la mise en œuvre des différents mécanismes d'accompagnement** au profit de leurs bénéficiaires. Ces résultats concernent les caractéristiques des échantillons d'accompagnateurs et l'organisation de leurs différents processus d'accompagnement, cherchant à améliorer l'environnement de création et de gestion des projets créés, et ainsi d'en limiter les défaillances. Cependant, malgré les efforts grandissants des différents acteurs impliqués dans le processus d'accompagnement, l'analyse qualitative des données empiriques montrent certaines limites. Nous nous sommes intéressés au **point de vue des accompagnés par rapport aux services reçus (V-4)**, pour évaluer, dans un dernier point, l'état de correspondance entre les besoins exprimés par les accompagnés et les services reçus par ces derniers.

Avant d'entamer l'exposition des résultats issus de l'analyse qualitative de notre matériel empirique, il convient de préciser que ceux-ci ne sont pas exhaustifs et ne visent en aucun cas une généralisation. Ceci, notamment par rapport à notre approche compréhensive-

interprétativiste, avec l'abduction comme mode de raisonnement, car nous n'avons pas pour but de tester des hypothèses.

Pour faciliter la lecture et la compréhension des résultats, ces derniers sont accompagnés d'extraits d'entretiens (appelés verbatim), pour appuyer ou illustrer les résultats présentés. Ces extraits sont mis entre guillemets et en style de police *italique* et suivis du référencement du répondant, entre parenthèses (pour anonymisation sur le logiciel de traitement utilisé, NVIVO). Dans certains cas, les extraits sont aussi cités dans des encadrés avec une indication des sources, ou en annexes. Par exemple, pour citer les propos de la structure d'accompagnement n°1 (SA_1) ou de l'acteur financier n°1 (AF_1), nous utilisons les formats suivants :

« Pour nous, et dans notre milieu (le milieu de la création d'entreprise. MOI), l'accompagnement entrepreneurial, ça s'inscrit dans la sensibilisation, ça s'inscrit dans l'appui-conseil qu'on donne à ces personnes qui ont besoin de créer, de gérer des activités génératrices de revenus » (SA_1).

« Les programmes d'accompagnement sont mis en œuvre pour des périodes de moins de trois ans ». (AF_1)

Encadré n°1 : Extrait des entretiens auprès de AF_1

Aussi, les textes entre parenthèses dans la retranscription des entretiens, suivi du mot « MOI », sont ajoutés par l'auteur pour apporter des explications (ça peut être la définition d'un sigle/d'une abréviation, d'une expression commune locale, une conversion de la monnaie locale en monnaies étrangères, etc.).

V-1. Les caractéristiques de notre échantillon d'accompagnés

L'objectif de cette première section est de présenter et d'explorer les principales caractéristiques des différents cas de notre échantillon d'accompagnés. Celles-ci, qui ne sont toutefois pas exhaustives, sont synthétisées dans le tableau n°5 ci-dessous. Ce qui nous permettra, in fine, de définir le profil du porteur de projet/propriétaire-dirigeant dans un environnement socio-économique contraignant en tout genre.

Tableau 15 : Caractéristiques principales retenues des accompagnés

Caractéristiques principales retenues		Total (en nombre)	Total (en %)	Caractéristiques principales retenues		Total (en nombre)	Total (en %)
Intervalles d'âge	Moins de 25 ans	1	3,6	Collaborateurs*	Aucun	11	41
	25 – 30 ans	11	39,3		Famille	6	22
	31 – 35 ans	7	25		Contractuel (à la tâche)	5	19
	36 – 40 ans	6	21,4		Employé permanent	3	11
	41 - 45	3	10,7		Contractuel & Famille	2	7
Genre	Homme	23	82	Accès à un crédit institutionnel (type IMF)	Oui	11	39
	Femme	5	18		Non	17	61
Situation de famille	Marié avec enfant	12	42,9	Ancienneté de l'activité créée*	Moins d'un an	6	22
	Marié sans enfant	1	3,6		1 an	1	4
	Célibataire sans enfant	12	42,9		2 ans	5	18
	Veuf avec enfant	1	3,6		3 ans	9	33
	Divorcé avec enfant	1	3,6		4 ans	1	4
	Fiancé avec enfant	1	3,6		5 ans	5	19
Niveau d'études	Maîtrise	7	25	Ancienneté avec la structure d'accompagnement	Moins d'un an	12	43
	Licence	13	46,4		1 an	3	11
	Ecole professionnelle	2	7,1		2 ans	8	29
	Lycée	1	3,6		3 ans	4	14
	Collège	1	3,6		3 ans et plus	1	3
	Primaire	3	10,7				
	Non scolarisé	1	3,6				
Secteur d'activité	Agriculture/Elevage	9	32	Compétences et domaines d'activité	Expérience dans mon domaine	18	64,3
	Prestation de service	7	25		Expérience dans d'autres domaines	14	50
	Artisanat	4	14		Expérience sur le tard	4	14,3
	Restauration	3	11		Emploi dans mon domaine	2	7,1
	Pêche	1	4		Emploi dans un autre domaine	5	17,9
	Commerce	4	14		Stage/Formation dans mon domaine	1	3,6
Secteur économique*	Formel	15	53,6		Chômage	25	89,2
	Informel	12	42,9		Subvenir aux besoins du quotidien	20	71,4

				Déclencheurs de l'acte d'entreprendre	Reprendre espoir	7	25
					Précarité de l'emploi	6	21,4
					Avoir un impact social	7	25
					Sensibilisation par un proche	3	10,7
					Etre libre/indépendant	4	14,2
Gestion de l'activité créée	Seul	16	57,1	Culture entrepreneuriale	Pratiques familiales	8	28,6
	Groupement	10	36,7		Parent entrepreneur dans mon domaine	9	32,1
	Famille	1	3,6		Parent entrepreneur dans un autre domaine	2	7,1
	Couple	1	3,6		Amis	3	10,7

**Un projet en cours de finalisation n'a pas été retenu pour cette caractéristique*

Source : Enquêtes de terrain

Les données du tableau n°15, ci-dessus, sont issues de l'analyse qualitative des différents récits des cas de notre échantillon d'accompagnés. Les résultats de cette analyse montrent tout d'abord, une prédominance des jeunes (de 35 ans et moins), avec 67,9% des porteurs de projet et entrepreneurs actifs rencontrés. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état de fait :

- Une population guinéenne caractérisée par sa jeunesse. Rappelons que $\frac{3}{4}$ de la population a moins de 35 ans (ELEP, 2012) ;
- Un chômage essentiellement jeune. Selon les récentes données du vaste réseau d'ONG, Plan International¹³⁰ (février 2022), présent en Guinée, le taux de chômage des jeunes guinéens est estimé à 60% ;
- Un chômage touchant particulièrement les jeunes diplômés d'études supérieures (71,4% de notre échantillon d'accompagné), qui peinent à accéder au marché de l'emploi. Ils se tournent alors vers l'auto-emploi, une alternative qu'ils trouvent crédible pour subvenir à leurs besoins.

¹³⁰ <https://www.plan-international.fr/news/2022-02-28-developper-l'entrepreneuriat-feminin-en-guinee>

Les résultats de notre analyse révèlent également que les hommes (82%) sont nettement plus impliqués dans les processus d'accompagnement, auprès d'une structure dédiée, que les femmes (18%). Un écart qui peut s'expliquer par un héritage culturel, notamment au regard de certaines discriminations et de pesanteurs socioculturelles liées à la place et au rôle de la femme au sein de la société guinéenne. Cela malgré les efforts grandissants des acteurs de l'accompagnement à l'égard de l'entrepreneuriat féminin. Ainsi, elles présentent certaines formes de réticences à l'idée d'intégrer un processus d'accompagnement, notamment en termes d'engagement, car elles font face à un contexte social et familial plus contraignant. Elles choisissent, en général, le milieu informel (impliquant 42,9% des accompagnés de notre échantillon), qui leur permet de gérer plus librement leur activité avec des conditions et des besoins spécifiques.

En termes de situation de famille, nos résultats montrent deux profils de porteurs de projet/entrepreneurs qui sont majoritairement représentés dans notre échantillon : les mariés et avec des enfants à charge (42,9%) et les célibataires sans enfants à charge (42,9%). Ces deux profils, opposés, restent tout de même confrontés aux mêmes environnements socio-économiques contraignants, qui favorisent la création d'activités génératrices de revenus (AGR).

Parmi les AGR (et projet de création) accompagnés, le secteur de l'agriculture et de l'élevage (32%), est le plus pratiqué. Cela peut s'expliquer par la ruralité de la population guinéenne, avec plus de 67% de la population issu du milieu agricole (ELEP, 2012). Aussi, comme le rappelle la Banque africaine de développement (BAfD, 2018), dans le projet PATAG EAJ, l'agriculture demeure la principale source de revenu pour 63% de la population rurale. Il est suivi par les secteurs de la prestation de service (25%), du petit commerce (14%) et de l'artisanat (14%), demandant moins d'investissement.

Ces activités créées sont majoritairement gérées par leurs propriétaires ou créateurs/porteurs du projet d'entreprise (57,1%). Il s'agit d'un travail indépendant, consistant à créer son propre emploi. Ces propriétaires-dirigeants, sont suivis par les groupements d'intérêt économique (36,7%), une forme d'entreprise grandissante en Guinée, notamment dans le milieu formel.

Nous avons aussi remarqué que ces microentreprises créées emploient peu. En effet, 41% des accompagnés rencontrés travaille seule, laissant place à une prédominance du travail indépendant. Seulement 11% de ces AGR crée réellement de l'emploi, avec des employés permanents, alors que 22% bénéficie de l'aide de leurs familles en termes de main d'œuvre, et 19% recourent à des contractuels payés à la tâche. Ce qui nous permet de mettre en évidence une prédominance du travail indépendant.

Dans leur fonctionnement, les microentreprises et les projets accompagnés (61%) n'ont pas accès à un financement de type institutionnel (banques traditionnelles et institutions de microfinance). Comme le souligne l'étude de « l'évaluation de l'écosystème entrepreneurial guinéen »¹³¹ (Ribbink et Van Melle ; 2017), les banques font preuve d'un manque d'implication évident aux processus d'accompagnement des microentreprises guinéennes. Les entrepreneurs/porteurs de projet et leur entourage proche (famille et amis) constituent les principales sources de financement de ces microentreprises.

Dans l'analyse des récits de notre échantillon d'accompagnés, nous avons aussi remarqué l'intérêt grandissant de cette population à l'égard de l'entrepreneuriat. Plus de $\frac{3}{4}$ (soit 78,5%) de l'échantillon a connu l'entrepreneuriat à travers son entourage proche (famille et amis), dont 67,8% ont connu une expérience entrepreneuriale au sein de leur famille et 10,7% à travers un ami. Une culture entrepreneuriale forte, particulièrement liée au contexte socio-économique difficile (chômage, absence de protections sociales, pauvreté, etc.) auquel est exposée la population guinéenne.

Cette forte culture entrepreneuriale au sein de la société guinéenne, favorise aussi l'acquisition de compétences diverses et variées. Dans notre échantillon, les accompagnés ont souligné avoir eu, d'une part, une expérience dans leur domaine d'activité, à travers une activité entrepreneuriale (64,3%) ou un emploi (7,1%). D'autre part, ils ont acquis une expérience entrepreneuriale (50%) ou occupé un emploi (17,9%) dans d'autres domaines. Seulement, 14,3% se sont lancés dans l'aventure entrepreneuriale sans aucune expérience antérieure. Nous pensons que le choix du secteur d'activité est donc fortement lié avec des expériences antérieures.

¹³¹ Une étude commissionnée par la Dutch Good Growth Fund/Fonds d'investissements PME locales, un programme du ministère néerlandais des affaires étrangères. <https://français.dggf.nl>

Grâce à cette forte culture entrepreneuriale et les compétences antérieures des accompagnés, 19% des microentreprises, bien que majoritairement précaires, comptabilisent cinq années d'existence (à la date de la première vague d'entretiens). Les microentreprises totalisant trois années d'activité étant les plus représentées dans l'échantillon, avec 33% des cas, suivies des activités créées il y a moins d'un an (22%) et de deux ans (18%).

Au regard de l'intégration d'une structure d'accompagnement, l'analyse révèle que 43% des accompagnés sont novices, avec moins d'un an de collaboration. Ce résultat peut s'expliquer par la multiplication des structures d'accompagnement et leur développement dans l'écosystème entrepreneurial guinéen, d'une part, et des besoins en accompagnement de plus en plus importants par les porteurs de projet et propriétaires-dirigeants de microentreprise. Pour le reste des activités et les projets accompagnés, 20% ont deux ans d'ancienneté avec leur structure d'accompagnement ; 14% en ont trois ; 11% en ont un, et seulement 3% ont une expérience de quatre ans et plus.

Une dernière analyse a particulièrement attiré notre attention, à savoir **les déclencheurs de l'acte d'entreprendre**. En analysant cette dernière caractéristique, **les résultats ont montré que la lutte contre le chômage et l'objectif de subvenir aux besoins quotidiens, personnels et/ou familiaux ont été nettement cités comme étant les principaux facteurs motivant la création d'entreprise, avec respectivement, 89,2% et 71,4% des accompagnés**. Des résultats étroitement liés aux contraintes socio-économiques que connaissent les populations guinéennes, en particulier les difficultés d'accès au marché de l'emploi et la pauvreté. D'autres facteurs, comme **la précarité de l'emploi (21,4%)**, le fait de **reprendre espoir/résilience (25%)** ou encore **la sensibilisation à l'entrepreneuriat par un proche (10,7%)**, ont été déterminant au regard de l'auto-emploi. Par ailleurs, **l'impact social (25%)** et **la liberté/l'indépendance (14,2%)**, ont aussi été cités parmi les principaux déclencheurs de l'acte d'entreprendre. Nous explorerons plus profondément cette dernière caractéristique, du point de vue des accompagnés, entre choix de l'emploi indépendant et contexte de création des microentreprises, dans la deuxième et prochaine section de ce chapitre.

Pour terminer, ces premiers résultats nous permettent de définir le profil du porteur de projet/dirigeant-propriétaire d'une microentreprise créée par nécessité dans cet environnement. **En résumé, l'entrepreneur/porteur de projet accompagné par une structure dédiée, est principalement jeune et diplômé d'études supérieures**. Il s'agit d'un jeune (35 ans et moins)

contraint de s'engager dans l'entrepreneuriat afin de subvenir à ses besoins personnels (et ou familiaux), et de reprendre le contrôle de sa vie en dépit d'un manque d'emploi et d'une source de revenus stables. Pour celui-ci, **l'auto-emploi s'avère être sa principale alternative à la lutte contre la problématique du marché du travail guinéen et l'amélioration de ses conditions de vie**. Il choisit des activités génératrices de revenus, en lien avec la culture entrepreneuriale de son entourage (parents et amis), auprès desquels il apprend et acquiert des connaissances dans le milieu de l'entrepreneuriat. Ses expériences professionnelles jouent un rôle important dans le processus de création de sa microentreprise. Plus ou moins dans le secteur formel, il manque de soutien de la part des institutions financières (banques traditionnelles et IMF), et profite de plus en plus des services de structures d'accompagnement entrepreneurial pour atténuer ses contraintes.

V-2. D'un contexte difficile à l'entrepreneuriat de nécessité

Dans la précédente section, nous avons présenté les principales caractéristiques des différents cas de notre échantillon d'accompagnés, retenues pour ce travail. A présent, nous nous intéressons à leur environnement de création et de gestion, en termes de contraintes socio-économiques et individuelles.

L'objectif de cette section est donc de présenter les principaux facteurs ayant poussé les accompagnés à se lancer dans l'entrepreneuriat (**V-2-1**). Nous explorerons aussi les principales difficultés auxquelles ils sont confrontés dans le contexte de création et de gestion de leur AGR (**V-2-2**), ainsi que les solutions individuelles déployées (**V-2-3**).

V-2-1. Les déclencheurs de l'acte d'entreprendre en contexte difficile

Dans l'exploration des caractéristiques de l'échantillon des accompagnés rencontrés, nous avons présenté les principaux déclencheurs de la décision d'entreprendre chez nos différents cas. Des éléments de motivation entrepreneuriale relatifs au contexte socio-économique difficile du pays, auquel sont confrontées les populations. Il s'agit notamment de difficultés affectant le bien-être des populations, comme **le manque d'opportunités de développement, et plus spécifiquement des services permettant de répondre à des besoins de base (se nourrir, se loger, se soigner, etc.)**. Des effets particulièrement communs aux pays en développement et moins avancés.

Dans le cadre de ce travail de recherche, **l'analyse des données recueillies auprès des accompagnés montre que l'entrepreneuriat est perçu comme une alternative crédible dans la lutte contre les contraintes socio-économiques.** En effet, à la question « **quelles ont été vos principales motivations de création d'une activité génératrice de revenu ?** », les répondants citent une combinaison de facteurs contextuels liés aux difficultés socio-économiques du pays, auxquelles ils font face.

Tableau 16 : Principaux facteurs motivant la décision d'entreprendre

Cas	Avoir un impact social	Etre libre	Lutter contre le chômage	Lutter contre les emplois précaires	Reprendre espoir	Sensibilisation par un proche	Subvenir aux besoins personnels et/ou familiaux	Total
EC_14_SA_5	0	0	2	0	1	0	1	4
EC_15_SA_5	0	0	4	0	0	0	1	5
EC_16_SA_5	0	0	2	0	0	0	0	2
EC_17_SA_4	0	0	3	2	0	0	1	6
EC_18_SA_4	1	0	4	0	2	0	0	7
EC_19_SA_4	1	0	3	1	0	0	1	6
EC_1_SA_3	0	1	1	1	0	1	1	5
EC_20_SA_4	1	0	2	0	0	0	1	4
EC_21_SA_4	0	0	4	0	0	0	1	5
EC_22_SA_4	3	0	4	0	0	0	0	7
EC_23_SA_1	0	0	0	0	0	0	3	3
EC_24_SA_1	0	0	5	0	0	0	3	8
EC_25_SA_1	0	0	0	0	0	0	6	6
EC_26_SA_1	0	0	0	0	0	0	2	2
EC_27_SA_1	0	0	3	2	0	0	0	5
EC_28_SA_1_VE_2	0	0	3	0	0	0	4	7
EC_2_SA_3	1	2	1	0	0	0	2	6
EC_3_SA_3	0	0	1	1	0	0	0	2
EC_4_SA_3	0	1	3	0	1	0	0	5
EC_5_SA_3	1	1	1	1	0	0	1	5
EC_6_SA_3	0	0	3	0	0	0	1	4
EC_7_SA_2	1	0	2	0	0	0	2	5
EC_8_SA_2	0	0	3	0	0	0	0	3
EC_9_SA_2	0	0	2	0	0	0	3	5
Total	9	5	67	8	5	3	40	137

Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

Les données du tableau ci-dessous montrent l'important recours à l'entrepreneuriat, dans un milieu difficile en tout genre, marqué par la pauvreté, la problématique de l'emploi ou encore l'absence de système de protection sociale en faveur des plus défavorisés. De cette

analyse, nous identifions deux principales contraintes socio-économiques poussant les populations vers l'entrepreneuriat : **la problématique du marché de l'emploi** (chômage, emplois précaires) et **les conditions de vie difficile des populations** (absence de source de revenus stable, manque protections sociales, accès à l'eau ou à une alimentation suffisante, etc.). **Dans un tel contexte, l'entrepreneuriat est alors perçu comme une alternative crédible dans la recherche de moyens permettant de faire face aux contraintes pesant sur leur environnement.** Une affirmation soutenue par certains professionnels de l'accompagnement¹³² que nous avons rencontré.

En termes de motivations entrepreneuriales de nos cas, les résultats montrent que deux facteurs, parmi ceux cités, reviennent souvent dans les récits des accompagnés : **la lutte contre le chômage** et **l'absence d'autres moyens pour subvenir aux besoins personnels et familiaux du quotidien** avec, respectivement, **67 et 40 références d'encodage** (une analyse sémantique des deux facteurs est présentée en Annexes 6 et 7). Des résultats qui peuvent s'expliquer par les difficultés d'accès au marché du travail et les conditions de vie difficiles des populations. Dans les caractéristiques des différents accompagnés, les jeunes de 35 ans et moins, et diplômés d'études supérieures, sont les plus impactés par le contexte socio-économique du pays (voir Annexe 8).

En effet, **sur un total de 28 cas rencontrés sur le terrain, dont 25 ayant cité le chômage comme facteur de motivation, 16 sont des jeunes diplômés d'études supérieures. En ce qui concerne le manque de moyen pour subvenir aux besoins du quotidien, 10 cas sur 20 ont 35 ans et moins.**

Dans les autres tranches d'âge, c'est-à-dire celle des 36-40 ans et des 31-45 ans, seulement cinq cas ont décroché un diplôme post-bac (quatre maîtrises et un diplôme d'études professionnelles). Tous ont cité la lutte contre le chômage comme facteur à la base de leur décision d'entreprendre, quatre d'entre eux ont également mentionné le manque de moyens pour subvenir à leurs besoins quotidiens. En dehors d'une combinaison des caractéristiques « âge » et « niveau d'études », nous avons remarqué que, pour les autres particularités (sexe, lieu de résidence, secteur économique), les hommes résidant dans la ville de Kindia et évoluant dans le secteur formel, sont plus impactés par l'entrepreneuriat de nécessité. Nous présentons

¹³² Des extraits sont présentés en Annexe 8

les résultats relatifs à ces caractéristiques, ainsi que les caractéristiques « âge » et « niveau d'études » en Annexes (Annexes 10 ; 11 ; 12 ; 13 et 14).

Par ailleurs, les facteurs de motivation entrepreneuriale « **Lutter contre les emplois précaires** », « **Sensibilisation par un proche** » et « **Reprendre espoir** », complètent les deux précédents facteurs principaux, en termes d'**engagement entrepreneurial par manque d'emploi et de moyens pour subvenir aux besoins du quotidien**. Dans leurs récits, certains accompagnés ont souligné des motivations de création d'entreprise liées à la précarité de leurs contrats de travail, qu'ils arrivaient à décrocher de temps à autre (Voir les extraits en Annexe 15) 2). Il s'agit là de cas ayant des diplômes élevés et sans emploi, qui alternent petites missions (notamment dans des programmes/projets d'appui communautaires) et chômage. Dans les emplois précaires, nous incluons également les périodes de stage, renouvelables plusieurs fois, que certains accompagnés arrivent à décrocher sur le marché du travail, mais qui ne débouchent que très rarement à un emploi stable. Ils restent tout de même une opportunité de développement et des espoirs d'intégrer des entreprises privées.

Dans un tel contexte de manque d'opportunité de développement, ces situations, particulièrement pour les jeunes, sont un frein dans la recherche d'emploi. Ainsi, c'est un ensemble de pesanteurs sur l'environnement socio-économique qui conduit ces individus à réfléchir à de nouvelles solutions, car ils sont en manque de perspectives de réalisation et d'avenir. C'est dans ce contexte que certains, notamment les jeunes, pensent à des projets d'immigration. Cet important échantillon de la population manque d'espoir de réaliser dans leur environnement, et cherchent, par tous les moyens, à expérimenter l'aventure européenne. C'est dans ce contexte que s'inscrit le programme INTEGRA (dont nous avons parlé dans le Chapitre IV et la contextualisation) afin d'offrir aux jeunes des opportunités de développement et leur permettre de rester et d'entreprendre chez eux. **D'autres jeunes bénéficient des relations de proximité qu'ils entretiennent avec des proches (comme dans le milieu de l'accompagnement), pour trouver une solution à leur situation et reprendre leur destin en main**. Quelques extraits des entretiens auprès des accompagnés, liés à ces facteurs de motivation entrepreneuriale, sont cités en Annexes (voir Annexe 17).

Face aux contraintes socio-économiques, l'aventure entrepreneuriale s'avère donc être une solution profitable pour nos différents accompagnés. **En plus d'être une opportunité de développement (création d'une source de revenu, sortie du chômage et d'emploi**

précaires, etc.), pour certains cas, l'auto-emploi représente aussi un moyen d'indépendance et de liberté, après avoir traversé des périodes difficiles. Pour EC_1_SA_3, il s'agit d'une nouvelle étape de sa vie : « Aussi je peux rajouter à cela, l'indépendance, parce que je voulais aussi être indépendant et finir avec des contrats précaires de quelques mois avec des ONG. Je voulais un emploi plus stable ». Pour EC_2_SA_3, entreprendre lui permettait de réduire les pressions de son environnement socio-économique : « Euh (souponne) ... à un moment je voulais être libre parce que, si tu es entrepreneur tu es libre, tu n'as pas de pression externe sur toi donc c'est pour cela ». Pour EC_4_SA_3, s'engager dans la création d'une micro-entreprise, c'était aussi une façon de reprendre son destin en main, l'esprit plus tranquille : « J'ai longtemps travaillé avec des gens, de façon formelle et parfois dans l'informel, mais je vois qu'il y a trop de pressions, il faut se lever très tôt, il faut respecter les choses et parfois même t'as peur d'être renvoyé, il y a tous ces risques-là et le travail ne te permet même pas de bien t'épanouir. Donc j'ai compris qu'en faisant de l'entrepreneuriat, bien sûr qu'il y a aussi beaucoup de problèmes, financiers, de main d'œuvre ou encore tous les problèmes liés à l'aspect technique du travail, parfois aussi après la culture on perd, parfois aussi on gagne, mais on est libre. Malgré tous ces problèmes, on reste libre, on est indépendant, on n'a peur de rien ». Pour d'autres cas, en plus de pouvoir satisfaire certains de leurs besoins personnels et familiaux, à travers l'entrepreneuriat, l'auto-emploi c'est également un moyen d'avoir un esprit citoyen et altruiste (voir les extraits sont présentés en Annexe n°18). Il s'agit pour ces accompagnés, de se lancer dans une aventure entrepreneuriale avec une considération de l'impact social de leur projet. Ils sont alors aussi animés par des objectifs « secondaires » sociaux, au profit de leurs communautés, qui sont parfois confrontées à un vide institutionnel ou un environnement institutionnel défavorable (au sens de Mair et Marti, 2006).

En conclusion, au regard de cet ensemble de pesanteurs socio-économiques sur les populations, nos résultats montrent donc un recours à l'entrepreneuriat central, dans le but de répondre à des besoins personnels, familiaux, mais aussi, dans certains cas, à des besoins sociaux. L'auto-emploi s'avère donc être une nécessité crédible dans un tel environnement, pour des individus en manque d'opportunité de développement, ayant parfois perdu tout espoir de réalisation.

V-2-2. Des principales difficultés rencontrées par les accompagnés...

Nous nous nous intéressons à présent, aux principales contraintes et difficultés rencontrées par les différents cas, au cours du processus de création et de gestion de leurs différentes micro-entreprises. Par ailleurs, compte tenu de la réalité du contexte, caractérisée notamment par un environnement pauvre en ressources, les accompagnés redoublent de créativité dans la mise en œuvre et la poursuite de leurs idées d'entreprise.

Dans le tableau n°17 (ci-dessous), l'analyse des résultats montre sept principales difficultés rencontrées par les accompagnés dans leur processus entrepreneurial.

Tableau 17 : Principales difficultés rencontrées par les accompagnés

Cas	Construction de collaboration	Démarches administratives	Equipement & matériels de travail	Instabilité & manif. politiques	Insuffisance des ressources financières	Lieu de travail & site de production	Main d'oeuvre locale & relation avec les locaux	Total
EC_10_SA_2	0	0	0	0	0	0	2	2
EC_11_SA_2	0	0	0	0	0	1	0	1
EC_12_SA_2	0	0	0	0	2	2	0	4
EC_13_SA_5	0	0	1	0	1	3	0	5
EC_14_SA_5	0	0	0	0	0	1	0	1
EC_15_SA_5	0	0	0	0	2	1	0	3
EC_16_SA_5	1	0	2	0	2	1	0	6
EC_17_SA_4	2	0	2	0	1	1	0	6
EC_18_SA_4	2	1	0	0	2	4	0	9
EC_19_SA_4	1	0	0	0	2	6	0	9
EC_1_SA_3	0	0	0	0	2	1	1	4
EC_20_SA_4	2	0	1	0	1	4	0	8
EC_21_SA_4	0	0	0	1	1	0	0	2
EC_22_SA_4	3	0	0	0	2	5	0	10
EC_23_SA_1	0	0	0	0	5	0	0	5
EC_24_SA_1	1	0	0	0	3	0	0	4
EC_25_SA_1	3	0	2	0	1	1	0	7
EC_26_SA_1	1	0	0	0	2	0	0	3
EC_27_SA_1	0	0	0	0	2	0	0	2
EC_28_SA_1_VE_2	0	0	0	0	6	2	0	8
EC_2_SA_3	0	0	0	0	1	1	2	4
EC_3_SA_3	0	0	0	0	2	0	0	2
EC_4_SA_3	0	0	0	0	6	1	1	8
EC_5_SA_3	0	0	1	0	6	2	3	12
EC_6_SA_3	0	4	0	0	4	4	10	22
EC_7_SA_2	0	0	1	0	3	1	0	5
EC_8_SA_2	1	0	0	2	0	1	0	4
EC_9_SA_2	0	0	0	0	4	1	1	6
Total	17	5	10	3	63	44	20	162

Source : Traitement des données sur NVIVO

❖ Contraintes liées aux ressources financières

Au regard des données du tableau ci-dessus (tableau 18), nous sommes en mesure d'affirmer que **le manque de ressources financières est la principale contrainte à laquelle est confronté l'environnement entrepreneurial guinéen**. En effet, les résultats montrent une prédominance (24 cas/28 avec 63 références d'encodage) des cas dont **l'insuffisance des ressources financières** fait référence, et notamment en termes de difficultés principales rencontrées dans la création et/ou la gestion de leur activité.

Dans cette classe, l'analyse montre que les contraintes sont principalement liées à *l'insuffisance des ressources financières dans le démarrage et la gestion des microentreprises* (20 cas), mais aussi dans les *modalités de financement des projets accompagnés* (14 cas). Une insuffisance des ressources financières caractérisée, notamment, par **les difficultés d'accès à l'environnement financier institutionnel** : « *Avant j'ai été confronté à beaucoup de difficultés dans le processus de création. D'abord, il n'y a pas d'aides, surtout sur le plan financier et les institutions de microfinance n'acceptent pas de donner du crédit aux jeunes* » (EC_12_SA_2). Par ailleurs, **le contexte économique difficile complique la tâche** : « *Le financement est vraiment ce qui nous impacte beaucoup plus dans nos petites activités ici à Boffa. Tout le monde vous le dira, ce n'est pas facile dans ces conditions économiques* » (EC_26_SA_1). **L'accès aux ressources financières, est une condition sine qua non pour le démarrage** de certaines activités spécifiques : « *C'est très compliqué de faire un tel métier si on n'a pas de financement, parce qu'il faut acheter les produits à mélanger par exemple* » (EC_15_SA_5). Pour d'autres, **l'insuffisance des ressources est source de contraintes supplémentaires** : « *Au démarrage de l'activité, pour la première tentative, ça a vraiment été un échec parce que le montant n'était pas important [...] Il a fallu que je travaille quelque part pour compléter le capital que m'a apporté SA_3 (structure d'accompagnement pour anonymat. MOI)* » EC_1_SA_3 ; « *C'est à ce moment que j'ai revendu ma moto pour augmenter mon capital dans l'activité de télé-centre* » (EC_12_SA_2).

Pour les heureux bénéficiaires d'un appui financier, **les modalités de financement peuvent parfois être contraignantes**. Ils soulignent des oppressions liées - au **retard de déblocage des fonds** : « *[...] Par contre, après la formation, nous sommes restés encore quatre à cinq mois sans travail, on ne pouvait pas démarrer l'activité parce qu'on n'avait toujours pas reçu le budget. Vous voyez !* » (EC_16_SA_5) ; - à des **taux d'intérêt élevés et des délais**

de remboursement courts : « [...] Pour nous il était préférable de travailler avec le peu de moyens que nous avons, que de demander un crédit à rembourser avec un tel taux. [...] Au début nous le faisons, mais on a dû arrêter. [...] Il n'est pas possible de rembourser un crédit dans un délai de huit mois, dans une activité agricole dans ces conditions-là » (EC_22_SA_4) ; « Le temps de remboursement est court et je n'arrive plus à supporter le taux d'intérêt. Nous avons besoins de plus de temps pour travailler plus longtemps et rembourser » (EC_24_SA_1) ; - à **un mode de renouvellement de crédit jugé inégalitaire** « Actuellement, la seule difficulté que j'ai, c'est la mise en attente du renouvellement de mon crédit, pour cause de retard de remboursement de la part de mes collègues du groupement » (EC_28_SA_1) ; ou encore **des conditions de financement jugées discordantes et incompréhensives :** « [...] Au final, mon projet a été retenu en première position. Mais comme on sait comment les choses se terminent en Guinée, mon projet a été retiré de la liste des bénéficiaires pour le financement » (EC_9_SA_2).

Sur le plan des secteurs d'activités, nos résultats montrent que **le milieu agricole est le plus impacté par ces difficultés, notamment en raison de la saisonnalité du climat du pays.** En effet, la saison des pluies et la saison sèche perdurent six mois chacune. Dans leurs récits, les bénéficiaires soulignent un mode de financement inadapté au calendrier agricole, caractérisé par des retards dans l'acquisition des fonds impactant la planification des activités.

❖ **Les contraintes liées au lieu de travail**

Dans les principales contraintes rencontrées par les accompagnés, les données du tableau n°18 montrent que l'insuffisance des ressources financières est suivie de près par **les difficultés relatives aux lieux de travail**, avec 21 cas concernés sur 28 et 44 références d'encodage. Le lieu de travail étant ici, le lieu d'implantation de l'activité, l'emplacement de la micro-entreprise, ou encore le site de production pour les projets agricoles ou artisanaux.

L'analyse du matériel empirique montre qu'il s'agit premièrement, de difficultés rencontrées dans le processus de **recherche et l'obtention du lieu de travail ou d'implantation de l'activité créée** (magasin, boutique, terres cultivables, site de production, etc.). Nos cas soulignent des difficultés, telles que **les difficiles conditions d'obtention du lieu :** « Comme je vous ai dit aussi, on faisait le travail à la maison, parce qu'on n'avait pas les moyens de se trouver un local, de louer un magasin. Avoir un emplacement c'est très difficile »

(EC_15_SA_5). On peut également évoquer **la localisation de l'activité générant de nouvelles charges** : « *J'ai donc commencé avec un champ d'un hectare mais ça ne m'a pas réussi, parce que j'ai rencontré beaucoup de difficultés, comme la distance pour se rendre au champ et surtout aussi sur le plan financier* » (EC_6_SA_3). Parmi les contraintes liées au lieu de travail, il est possible de s'appuyer sur des références aux **relations avec les bailleurs/propriétaires des lieux parfois compliquées** : « *[...] Les principales difficultés, ça a été d'abord la recherche et l'obtention d'un site où on va travailler. Parce que dans l'agriculture, il y a certains propriétaires terriens, quand tu finis d'aménager ton site, ils te le retirent, alors que tu as mis tout ton temps pour préparer la plantation* » (EC_5_SA_3). Une autre difficulté liée au lieu du travail, est **l'environnement local même du lieu de travail** (pillage, vol, manque d'aménagement des sites, difficultés d'accès à l'eau, enclavement des zones, expropriation, etc.) que certains cas soulignent (voir Encadré n°1). A noter que, là aussi, le secteur agricole est le plus impacté.

« *Sur le plan environnemental et climatique, là c'est un autre problème. Pour le choix de la plaine, premièrement elle n'est pas bien aménagée. Pendant la saison des pluies, pour la production de riz, parfois la plaine peut être inaccessible du mois d'Août jusqu'en décembre. On peut pas travailler, on ne peut pas faire la récolte. C'est un gros risque que nous courrons tous les ans* » (EC_19_SA_4).

« *[...] Parce que dans notre jardin, nous n'arrivons à travailler que pendant la saison des pluies, et après nous n'avons plus d'eau donc le travail est à l'arrêt* » (EC_20_SA_4).

« *Nos conditions de travail ne sont pas faciles. Parmi les défis à relever, il y a principalement l'aménagement du basfond [...] Avec la pluie, le domaine inonde rapidement. Ce qui fait que produire avec un crédit, avec tous les risques qu'il y a, n'est pas avantageux* » (EC_22_SA_4)

« *[...] Ils nous ont dit que nos boutiques étaient illégalement construites à cet endroit. Les autorités, avec des policiers, sont venues détruire nos boutiques avec nos marchandises à l'intérieure. Nous avons tout perdu. [...] Encore une fois, cette deuxième boutique a fait l'objet d'une expropriation. Depuis ce temps, j'ai décidé de ne plus aller au marché public pour exposer ma marchandise. Maintenant, je suis chez moi* » (EC_28_SA_1_VE_2).

« *[...] J'ai aussi été confronté aux vols. Ma cabine a été cambriolée à deux reprises* » (EC_12_SA_2).

« *[...] Après il y a l'environnement social aussi qui a beaucoup pesé sur moi, le fait que les habitants du lieu étaient contre mon activité. Je peux le traduire comme ça parce que j'ai été victime de vols à plusieurs reprises. [...] C'est comme le bétail, les propriétaires laissaient leurs bêtes s'introduire dans le champ pour se nourrir et créer beaucoup de dégâts* » (EC_6_SA_3).

Encadré 1 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnés

Nous avons regroupé, en Annexes, les extraits d'entretiens auprès des accompagnés, en termes de difficultés rencontrées liées à leur lieu de travail.

❖ Les contraintes liées à la main d'œuvre et les relations avec les locaux

Dans leur processus de création et de gestion de microentreprises, nos résultats montrent que les promoteurs et entrepreneurs actifs sont aussi confrontés à des relations difficiles avec les locaux. Il s'agit de **difficultés en lien avec la main d'œuvre locale**, dans l'exécution des tâches nécessaires dans la gestion de l'activité, mais aussi d'un **manque de confiance dans les relations entre les deux parties**.

L'analyse montre que sept cas, ont rencontré ces difficultés : quatre dans le milieu agricole, deux dans la prestation de service et un cas dans la restauration. En termes de main d'œuvre, il y a d'abord les difficultés liées à **un recrutement de personnel**, dans la restauration et la prestation de services informatique (voir encadré n°2).

« Les principales difficultés c'était par rapport au personnel, comment trouver des serveurs et garder le restaurant ouvert toute la journée et toute la nuit [...]. Ça a été un vrai problème, parce que les jeunes ne voulaient pas faire ce travail, devenir serveurs. (EC_10_SA_2).

« [...] Il y a eu le problème de personnel qui s'est posé. Mes employés étaient insuffisants face au boulot qu'on avait à gérer. Il y avait un manque de travailleurs, donc j'étais obligé moi-même en tant que directeur, de former des jeunes et aussi de travailler sur le plan technique » (EC_9_SA_2).

« Le fait de trouver de la main d'œuvre disponible a aussi été très compliqué, parce que je ne maîtrisais pas la main d'œuvre ici et surtout je ne connaissais pas comment fonctionnent les gens de la localité. [...] Et donc j'ai rencontré un peu de problème par rapport au calendrier que je me suis fixé » (EC_4_SA_3).

Encadré 2 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnés

La seconde référence, en termes de difficultés rencontrées en lien avec la main d'œuvre locale, a été **le manque de confiance entre les locaux et les accompagnés**, qui sont des non-résidents. Dans leurs relations, il peut s'agir d'un manque d'implication des travailleurs locaux dans la collaboration avec les accompagnés. Il y a aussi une question de comportement des travailleurs locaux, se rapportant à de la malhonnêteté, qui ne respectent pas leur engagement dans l'exécution des travaux et tâches de l'activité créée ou du projet en cours. Ces contraintes peuvent s'expliquer par un manque de sensibilisation des populations locales au profit des

projets accompagnés, mais aussi des potentielles retombées économiques pour la communauté, comme le souligne le cas EC_6_SA_3 (voir Encadré n°3).

« En fait, quand vous partez vers les villages et autres petites campagnes, ils pensent que comme vous qui venez de la ville, vous avez tout. [...] Quand ils voient les hommes blancs derrière vous, quelle que soit la raison de la présence de ces blancs sur le site, ils ne peuvent pas savoir si c'est un formateur ou pas. Les villageois n'ont aucune information sur ce plan. Ils ne savent pas la raison de la présence des européens chez eux, ils ne savent pas pourquoi ils sont là, ils ne le savent pas. Ils pensent que le blanc est là pour donner de l'argent, et que toi tu détournes cet argent, tu le mets dans ta poche et tu les fais travailler. Il y a un manque de confiance entre nous les petits entrepreneurs et les locaux » (EC_6_SA_3).

Encadré 3 : Extraits de l'enquête de terrain auprès de EC_6_SA_3.

❖ Les contraintes liées à la construction de collaboration

Dans l'analyse de notre matériel empirique, les résultats mettent aussi en évidence des difficultés dans la recherche de potentiels collaborateurs dans la création ou la poursuite du projet entrepreneurial. Compte tenu de la dure réalité du contexte de création, caractérisée par une rareté des ressources, certains accompagnés ont souligné rencontrer des **difficultés dans la recherche d'associés pour co-construire ensemble l'avenir du projet** : « Vous savez, quand vous avez une idée, ce n'est pas très facile de rassembler des gens autour de votre idée. Quand vous parlez d'idée d'entreprise, les gens pensent tout de suite à l'argent, à ce qu'ils pourraient gagner » (EC_17_SA_4). Le besoin de collaborateur est aussi invoqué **par rapport aux tâches et métiers, demandant beaucoup d'efforts physiques** : « Quand on est une femme et qu'on est seule, ce n'est pas facile de gérer les activités agricoles. [...] Donc j'aurai besoin d'être assistée par un homme » (EC_26_SA_1).

D'autres difficultés sont liées à **l'absence de mécanismes d'intégration des parties prenantes, sur le plan financier (apport de capitaux)**. Nous avons identifié deux types de collaborateurs potentiels, dans les besoins des accompagnés. Il y a d'abord **l'intégration de nouvelles personnes intéressées par le projet**. Un manque à gagner pour les accompagnés et les projets, en termes d'accès au financement. Ce qui pourrait être, comme le souligne EC_18_SA_4, une opportunité d'entrée de fonds non négligeable : « Parce que même les fonds auxquels nous accédons, ce n'est pas des fonds qui sont aussi intéressants que ça, par rapport

à notre situation. [...] Aujourd'hui, si nous avons des gens qui puissent nous accompagner, nous avons des capacités de production importantes » (EC_18_SA_4). Ensuite, il existe **des opportunités d'accès au crédit auprès de personnes disposant de ressources financières et disposer à les prêter** (voir Encadré 4). On peut alors évoquer l'existence d'un système local « informel » de prêteurs, au sens des « business angels », avec ou sans intérêts, notamment à travers des membres de la famille, des amis ou proches issus de la diaspora.

« [...] A Kamsar par exemple, et même d'autres lieux après Kamsar, il y a des personnes, des commerçants ou des hommes d'affaires qui viennent de Conakry et qui donnent 2 millions, 3 millions GNF (environ 200, 300 euros. MOI) aux agriculteurs pour les financer et attendre la récolte pour gagner leur part. Mais nous ici à Sangarédi, nous n'avons pas ce type de soutien » (EC_20_SA_4).

« [...] S'il y a des personnes qui puissent me prêter de l'argent, je travaille avec et je les rembourse par la suite, ce serait bien aussi. Actuellement, je travaille seul, mais il y en a quand même qui le font » (EC_24_SA_1).

« De temps en temps, par exemple des amis ou connaissances qui vivent à l'étranger m'envoient de l'argent sous forme de prêt, mais sans intérêt, pour travailler avec. [...] Ils envoient l'argent jusqu'à moi et m'autorisent à travailler avec pour un temps défini. Arrivé le moment de leurs travaux, je leur rends l'argent. Le même montant que j'ai reçu ». EC_8_SA_2

Encadré 4 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnés

❖ Les contraintes liées à l'acquisition d'équipement et matériels

Dans l'exploitation de leur idée d'entreprise, sept cas affirment avoir été (et/ou toujours être) confrontés à des difficultés liées aux équipements nécessaires au fonctionnement de leur microentreprise. Il s'agit d'**un manque ou d'une insuffisance d'outils et/ou de matériels, lors du démarrage de l'activité** : « L'accompagnement était bien adapté, il nous a juste manqué quelques matériels au démarrage, qui étaient pourtant prévus dans le budget de démarrage. [...]. C'est nous-mêmes qui avons, grâce à notre contribution, acheté les chaises qui sont là » (EC_16_SA_5) ; **ou encore dans la gestion de l'activité** : « ce qui nous a toujours fatigué dans cette activité, c'est le manque de moyens. Bien que nous ayons la motivation et les connaissances pour faire la culture maraichère, nous n'avons pas les moyens adéquats pour le boulot » (EC_20_SA_4). **Le manque d'équipement peut aussi impacter le choix de l'activité** : « L'idée c'était de cultiver la tomate et la transformer en ketchup, mais je n'ai pas eu les emballages qu'il fallait pour le ketchup. Au final, j'ai fait la production seulement » (EC_5_SA_3). Nous présentons, en Annexe 23, d'autres références d'encodage liées à la catégorie de contraintes code en question.

❖ Les contraintes liées aux démarches administratives

Dans le processus de création et de gestion d'AGR, les démarches administratives, notamment celles relatives à l'enregistrement de l'activité créée, peuvent s'avérer contraignantes. Nos résultats montrent cinq références d'encodages, pour deux cas ayant rencontrés ces difficultés (démarches difficiles et lentes, charges financières, taxes à payer). Il s'agit de démarches à réaliser auprès des autorités compétentes (auprès de l'APIP-Guinée, avec une procédure beaucoup plus simplifiée depuis 2016), qui **peuvent constituer de nouvelles difficultés** : « *Au démarrage, nous avons été vraiment embêtés pour l'obtention de l'agrément. C'était compliqué et très long au niveau des démarches auprès des autorités* » (EC_18_SA_4). Parfois, elles constituent de nouvelles charges, voire être sources de détérioration des relations entre accompagnateurs & accompagnés, à l'image de EC_6_SA_3, qui souligne avoir rencontré beaucoup de difficultés en ce sens (voir Encadré n°5).

« [...] A côté de cela, il faut ajouter aussi les démarches administratives et autres pour l'obtention de l'agrément. [...] Ils (les accompagnateurs. MOI) mettent trop la pression sur les porteurs de projet dans le cadre de l'enregistrement de l'entreprise. [...] On me disait seulement, euh allez chercher vos agréments sinon vous n'aurez pas le reste du financement, ainsi de suite. Déjà le fait d'obliger une entreprise à prendre un agrément, disons à des entrepreneurs novices, débutants, alors que l'entreprise n'a même pas démarré (sourire), vous voyez ce que ça fait. [...] L'agrément c'est quelque chose de 200 000 ou 250 000 GNF (environ 20 à 25 euros), et tout ça à notre charge. [...] Ces agréments aussi ne se faisaient pas à Kindia, il fallait faire un déplacement et aller à Conakry (la capitale du pays. MOI), donc il y a des frais de voyage et aussi les frais pour l'agrément. [...] Au niveau des démarches administratives, on n'a pas d'aide, c'est nous même qui devrions tout faire, et il y avait aussi la lenteur dans les démarches. On était seul pour aller chercher tous ces documents. [...] On nous demande aussi de payer des taxes, sachant que l'entreprise n'a même pas encore quelque chose » (EC_6_SA_3).

Encadré 5 : Extraits de l'enquête auprès de EC_6_SA_3

❖ Les contraintes liées à l'instabilité et aux manifestations politiques

Parmi les principales contraintes référencées, certains cas soulignent des difficultés associées aux manifestations politiques, causant des pertes aux accompagnés concernés. Elles peuvent représenter **un manque à gagner, notamment en termes de trésorerie pour ces microentreprises** : « *Par exemple, actuellement j'ai fait 2 220 briques pour un ingénieur que je connais bien dans le cadre d'un projet de construction de bureaux pour la mairie. Malheureusement, il y a eu entre temps les manifestations politiques au sujet des élections communales, et aujourd'hui il n'y a toujours pas de maire, donc je ne suis toujours pas payé*

*parce que c'est moi-même qui avait avancé tous les frais » (EC_21_SA_4). Par ailleurs, **elles peuvent être source d'insécurité, voire de découragement pour d'autres** : « Il y a une grande insécurité. A chaque manifestation, on craint pour nos boutiques. Aux dernières manifestations, des personnes ont attaqué la boutique, volé et saccagé ce qu'il y avait à l'intérieur. [...] Quand c'est comme ça, ça peut faire jusqu'à un mois sans qu'on ne reprenne les activités. [...] Ce sont des choses qui découragent certains commerçants à acheter des marchandises, parce qu'ils ont peur qu'il y ait des pillages » (EC_8_SA_2).*

En conclusion, nous remarquons que **les difficultés rencontrées par les accompagnés dans le processus de création et de gestion des projets, sont principalement liées à l'environnement financier, à l'aménagement des lieux de travail (particulièrement dans le milieu agricole) et à la création de collaboration au profit des projets (partenariat professionnels et financier, intégration de nouvelles prenantes)**. D'autres contraintes, dont **le manque de collaboration dans les relations avec les locaux, le manque d'équipement et les manifestations politiques**, sont toutes aussi importantes pour la survie, le maintien et le développement des activités créées.

Nous présentons, ci-dessous, les principales solutions mises en œuvre par les accompagnés pour agir sur ces principales difficultés.

V-2-3. ... aux solutions individuelles mises en œuvre par les accompagnés

Précédemment, nous avons évoqué les principales difficultés que peuvent rencontrer les accompagnés, dans le processus de création et de gestion de leurs activités. Nous nous intéressons, à présent, aux solutions individuelles des accompagnés, pour alléger leurs contraintes. Quelles solutions sont privilégiées par les accompagnés pour lutter contre le manque de ressources ? Et, comment sont-elles mises en œuvre ?

Pour agir sur les difficultés qu'ils rencontrent, les promoteurs et entrepreneurs actifs recourent aux moyens du bord, disponibles à portée de main et dans leur entourage. L'analyse de résultats permet d'identifier quatre types de moyens, techniques, méthodes et procédés mis en œuvre : **le capital social, des techniques de bricolage, la collaboration avec de nouvelles parties prenantes et des techniques d'autofinancement locales**. Ces solutions s'avèrent

indispensables pour ce type de promoteurs et/ou entrepreneurs, dans un tel contexte de rareté des ressources.

❖ **L'exploitation d'un capital social**

Face aux difficultés, *plusieurs accompagnés utilisent des ressources relationnelles (famille/amis/proches et autres connaissances), caractérisées la confiance, la solidarité et la proximité*. Un capital relationnel, qui peut procurer des avantages dans la mobilisation des ressources, d'autant plus dans un environnement où celles-ci se font rares.

Ainsi, nos résultats montrent qu'en se basant sur un tissu relationnel fort, les accompagnés peuvent accéder à diverses ressources permettant d'atténuer leurs contraintes. Parmi les principales contraintes/difficultés exposées précédemment, le capital social s'avère être une solution dans **la recherche et l'accès au financement** : « *C'est la famille qui est à la base de tout ça. Sans leur appui au départ, je pense qu'on n'aurait pas pu avoir tout ça aujourd'hui. Leur appui financier dans le démarrage de l'activité était peu, mais il a quand même été à l'origine de tout notre revenu aujourd'hui* » (EC_8_SA_2) ; dans **la main d'œuvre** : « *[...] dans l'exécution de ces activités, c'est surtout la main d'œuvre qui pose beaucoup de problèmes. Moi j'ai rencontré de sérieux problèmes, il a fallu faire appel à la famille et aux amis pour m'aider à relever le défi et sauver la petite entreprise du chaos, pour ne pas tomber carrément en faillite au fait* » (EC_6_SA_3) ; dans **l'acquisition de matériels nécessaire à la réalisation de l'activité** : « *Je me suis toujours débrouillé avec mes propres fonds et l'aide de la famille aussi, de temps en temps. Par exemple, c'est la revente de la moto que m'a offerte mon frère qui m'a permis d'acheter ce qu'il me fallait et démarrer cette activité-là* » (EC_12_SA_2) ; ou encore dans **le processus d'implantation de la microentreprise créée** : « *Nous avons pu nous lancer grâce à un parent d'un des membres du groupement, qui a accepté de nous prêter des terres pour une durée de 15 ans. Donc c'est grâce aux parents de ce membre que nous avons pu avoir ce site, parce que les terres ici sont difficiles à avoir* » (EC_18_SA_4).

❖ **Les techniques de bricolage ou « système D »**

Pour rappel, le concept de bricolage fait référence à la « débrouillardise ». Il s'agit là, de s'adapter avec les ressources à portée de main, transformées ou non, pour créer des solutions plus simples et optimales. Une pratique, comme nous l'avons montré dans la revue de

littérature, particulièrement pertinente pour des promoteurs/entrepreneurs actifs par nécessité, et confrontés à des environnements contraignants au regard de la mobilisation de ressources, comme dans notre cas présent.

Nos résultats montrent donc un important recours à ces techniques, communément appelées « système D ». Elles permettent aux accompagnés de réduire les contraintes pesant sur eux. Pour pallier l'insuffisance des ressources financières, certains utilisent ces techniques pour **acquérir du matériel de travail gratuitement ou à très moindres coûts**, en achetant du matériel de seconde main, en privilégiant les services d'artisans de proximité pour de petites réparations ou de fabrication de certains outils, ou encore en recourant à l'entraide et au prêt de matériel entre micro-entrepreneurs (voir Encadré n°6).

« Par exemple, dans mon cas, notamment pour mes appareils dans la prestation de services informatiques, j'achète toujours des ordinateurs « occasion Bruxelles » (jargon local, pour parler des biens de seconde main généralement importés de l'Europe. MOI). Je n'achète jamais des ordinateurs neufs, qui viennent dans le carton d'origine » (EC_9_SA_2).

« Par exemple, la motopompe qu'ils nous ont donné, son raccord d'arrosage est très grand, il fait 80 millimètres de diamètre. Donc si on utilise celui-là pour arroser, on risque de détruire les plantes parce qu'il a un débit élevé. C'est très dur d'utiliser ce raccord pour l'arrosage. Donc on a eu l'idée d'aller voir un forgeron, qui nous a bricolé un système de tamis et qu'on a attaché sur le raccord. Ça permet de réduire le débit et de mieux arroser les plantes, comme un arrosoir classique » (EC_20_SA_4).

« En termes de matériels, quand nous avons par exemple, une brouette qui est en panne, nous l'améons chez quelqu'un qui pourrait nous la réparer au lieu d'en racheter une nouvelle » (EC_21_SA_4)

« Quand j'ai besoin d'un matériel de travail aussi, par exemple une houe pour couper du bois, je cherche la ferraille et je pars voir le forgeron. Je lui dis mon besoin, et il me dit ce que je dois lui payer pour ce travail. C'est mieux que d'aller acheter la houe au marché, parce que c'est plus cher » (EC_25_SA_1).

« Parfois j'emprunte du matériel auprès de mes amis et collègues pour certaines tâches dans mes activités, comme le traitement. Ce sont des choses qui arrivent souvent entre nous collègues » (EC_3_SA_3).

Encadré 6 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnés

A travers les techniques de « débrouillardise », d'autres accompagnés, notamment dans le milieu agricole (nécessitant des investissements plus importants), arrivent à mieux gérer certaines difficultés auxquelles ils sont confrontés. Dans ce sens, les résultats montrent des procédés permettant de **réduire les dépenses en termes d'intrants agricoles** : *« La première année, nous n'avons même pas gagné un franc. Nous nous sommes débrouillés avec ce qu'on avait devant nos yeux, comme les engrais locaux, la bouse de vache, parce qu'on ne pouvait*

pas s'acheter des engrais industriels » (EC_18_SA_4). Pour EC_22_SA_4, il fallait savoir **avec composer avec la situation pour réduire les contraintes liées à l'accès à l'eau** : « *Comme je vous l'expliquais pour l'irrigation du domaine, c'est nous-mêmes qui avons tracé des lignes et creuser des puits, pour mieux travailler* » (EC_22_SA_4). D'autres accompagnés, et dans l'attente de l'appui financier proposé par les accompagnateurs, **utilisent des ressources disponibles gratuitement ou à des prix très abordables** (voir Encadré n°7), pour agir sur certaines contraintes.

« *Pour les animaux ravageurs par exemple, SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) ne nous a pas apporté son aide. Ainsi, pour éviter les conflits avec le voisinage ou les propriétaires de troupeaux, nous avons bricolé une petite clôture avec des morceaux de branches d'arbre juste pour pouvoir protéger le site* » (EC_19_SA_4).

« *J'ai utilisé ces techniques dans la production de mes tomates, avec des moustiquaires. Comme je n'avais pas les moyens pour mettre une haie vive autour de mon champ pour empêcher la divagation des animaux, j'ai utilisé ces moustiquaires pour clôturer le champ* » (EC_1_SA_3).

« *Parfois aussi j'utilise les pneus usés que je ramasse dans la rue, dans la protection de mon champ, pour la clôture contre les bêtes qui s'introduisent. Donc j'arrivai à clôturer le champ en utilisant le fil qu'on retrouve dans les pneus, et ça m'a beaucoup aidé sur le plan financier* » (EC_6_SA_3) ».

Encadré 7 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnés

Sur le plan des techniques de bricolage, un tableau des extraits liés à la réduction de certaines contraintes et difficultés des accompagnés, est présenté en Annexe 24.

❖ **La collaboration avec de nouvelles parties prenantes**

Pour certains accompagnés, intégrer des personnes extérieures au projet, est une des solutions leur permettant de mieux faire face aux difficultés entrepreneuriales qu'ils rencontrent. Nos résultats montrent que cette méthode permet à l'accompagné d'avoir une opportunité innovante de mobiliser ou d'accéder à de nouvelles ressources indispensables. Pour quelques-uns, cela **favorise la co-construction du projet** : « *J'avais juste l'idée d'ouvrir un petit bar-café où j'allais revendre des sandwiches, le petit déjeuner et des cafés l'après-midi et le soir. C'est en famille, avec la fille avec laquelle que je collabore, qu'on a eu idée de plutôt faire un restaurant pour faire à manger, cuisiner toutes les sauces du pays. On a monté le petit projet, on a cherché des femmes pour cuisiner et puis on s'est lancé* » (EC_10_SA_2) ; et pour d'autres, cela peut **être source de motivation et dynamisme dans la poursuite du projet** : « *D'après toutes ces réalités, ces difficultés, auxquelles j'ai été confronté sur le terrain,*

maintenant, j'ai pris la décision de m'associer avec d'autres personnes. Parce que quand on est seul, il est facile de baisser les bras, mais quand on est à plusieurs, c'est difficile de baisser les bras » (EC_1_SA_3). Cela facilite, notamment, ***l'accès au financement*** : « *C'est le financement qui manque, mais le projet il est là et je suis en train de travailler avec un monsieur qui est déjà un partenaire financier et qui va m'aider à inclure la banque islamique dedans, car il est lui-même un partenaire direct à cette banque. Donc on est en train de fusionner nos efforts [...]* » (EC_4_SA_3) ; ou encore ***l'accès à des connaissances plurielles au profit du projet*** : « *Dans le groupement, il y a beaucoup de membres qui évoluaient déjà dans l'agriculture, dans la culture maraichère. Moi, par exemple, je suis ingénieur agronome, donc j'ai une bonne expérience dans le domaine. D'autres sont des ingénieurs de mines. Nous nous sommes regroupés pour associer les différentes compétences et pouvoir créer notre propre emploi* » (EC_22_SA_4).

❖ **Les méthodes d'autofinancement informelles**

Au regard de l'insuffisance des ressources financières, dans ce milieu, pour exploiter les idées d'AGR ou répondre aux besoins financiers des activités, un ensemble de techniques de financement informelles est utilisé par certains accompagnés.

Dans l'analyse des données empiriques, ***l'autofinancement à travers la participation à une tontine*** est présenté comme étant une des principales solutions aux difficultés d'accès au financement. Les résultats montrent que dix cas sur 28 ont recouru (ou recourent) à ce modèle informel d'accès au financement. Dans le cadre de notre étude, deux formes de tontines ont été identifiées : une tontine au profit de la microentreprise créée et une pour le compte personnel de certains membres de groupements¹³³. Toutes les formes ayant pour but de permettre aux participants de générer une nouvelle source d'accès au financement, à l'image d'un compte épargne temps.

Dans les solutions informelles d'autofinancement, certains accompagnés (9 cas), dans le processus de création de leur microentreprise, ont utilisé leurs ***petites épargnes***. Il s'agit de

¹³³ Pour rappel, deux types de groupements font partie de ce travail de recherche : **les groupements en tant que GIE**, formant donc une entité économique, et **les groupements regroupant des personnes réunies, chacune ayant son activité économique personnelle**. Ce deuxième type de groupement (groupe de de 20 à 30 personnes) est une des conditions d'accès au crédit chez AF_5 (IMF), où les membres ont des crédits solidaires, qu'ils remboursent individuellement mais que le renouvellement est conditionné au taux de remboursement du groupement.

petits revenus issus d'activités salariales, professionnelles ou autres. Ainsi, en l'absence d'opportunités d'accès à un financier, ces revenus servent de fonds capitaux de départ pour les microentreprises créées : « *Pour ma première activité entrepreneuriale, j'ai commencé avec les moyens du bord, avec mes propres moyens. A la sortie du centre de formation au SCAD, le service civique et d'action pour le développement au camp militaire Alpha Yaya de Conakry, j'avais un fond de 5 millions, que j'ai utilisé pour investir dans le maraichage* » (EC_4_SA_3). D'autres extraits d'entretiens, sont présentés en Annexe 26.

Par ailleurs, et au regard de l'insuffisance des ressources financières, certains cas (deux accompagnés) passent par **le travail salarié pour trouver des ressources supplémentaires au profit de leur activité**. Un moyen qui permet de faire tourner la microentreprise : « *Je suis dans des prestations de services, je travaille ailleurs, dès que je suis payé, moi aussi, je finance directement des tâches ou des activités dans ma microentreprise* » (EC_1_SA_3). Pour EC_4_SA_3, ces activités salariales permettent de compléter son capital : « *Je fais aussi, en plus de mes activités entrepreneuriales, d'autres petites activités comme la consultation et le coaching en création d'entreprise. Ce sont de petits contrats qui me permettent de gagner un peu d'argent que je réinvestis dans mes activités personnelles, dans ma petite entreprise* ».

Les résultats montrent aussi que des accompagnés (sept cas) recourent à des **systèmes de collecte/cotisation internes** (pour une période donnée), pour subvenir à des besoins financiers. Cette solution permet à l'activité de disposer d'une trésorerie : « *Dans notre groupement, en plus de l'aide financière que nous avons reçue de nos accompagnateurs (le bailleur qui est un opérateur économique de la région, à travers SA_4, la structure d'accompagnement pour anonymat. MOI), nous avons mis en place une caisse. Cette caisse est alimentée grâce à une cotisation entre les membres du groupement. Chaque membre doit participer mensuellement. Ce qui nous permet de payer certaines dépenses qu'on peut avoir* » (EC_17_SA_4).

Dans la gestion de leur AGR, certains accompagnés profitent des relations qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs pour bénéficier de faveurs, tel que **les crédits fournisseurs** : « *Sur le plan du financement, si nous avons des difficultés, par exemple pour acheter des intrants, nous faisons une collecte interne ou bien, parfois, nous partons voir le fournisseur et nous lui demandons de nous avancer à crédit* » (EC_19_SA_4). Ce moyen, au regard du manque de trésorerie, permet de continuer à faire fonctionner son activité.

Les moyens, techniques et méthodes présentées ci-dessus, constituent les principales initiatives, en termes de solutions, pour faire face aux contraintes auxquelles sont exposés les accompagnés. Ces solutions permettent à des porteurs de projet et entrepreneurs par nécessité, dans un environnement contraignant, de garder l'espoir.

En conclusion des initiatives individuelles pour agir sur différentes contraintes, nous avons remarqué un important recours aux techniques « effectuales » (se rapportant au concept de l'Effectuation présenté dans la revue de littérature) et de bricolage (respectivement 57,14% et 53,5% des accompagnés) au cours du processus entrepreneurial. Nous présentons dans le tableau ci-dessous (tableau n°19), des résultats liés à la démarche effectuale, et issus d'une analyse sur l'encodage d'intersection entre les codes (principes de l'effectuation) et les accompagnés (voir annexe 27). Pour rappel, l'effectuation est une logique pragmatiste s'opposant au modèle causal ou prédictif dans le milieu entrepreneurial (voir chapitre III), dont le but est de se contenter d'un ensemble de moyens disponibles, que l'on contrôle, et les différents effets possibles issus de leur utilisation.

Tableau 18 : Résultats en lien avec la démarche effectuale (N=28)

Principes de l'effectuation	Résultats en tant que cas encodés (en %)
Bilan effectual (des moyens disponibles)	50%
Démarrage de l'activité avec les moyens disponibles	60,71%
Perte acceptable/limitation des investissements	57,14%
Co-construction	50%
Tirer profit (en cas) d'évènements imprévus	50%
Environnement et construction des opportunités	25%

Source : Traitement des données sur Nvivo

Ainsi, face aux contraintes socio-économiques, la démarche effectuale s'avère être un important levier dans le milieu entrepreneurial guinéen. Ceci explique l'important recours aux *moyens disponibles* (ce que je suis ; ce que je connais et ceux que je connais) pour espérer créer de la valeur. Le tableau montre aussi un recours à la *co-construction entrepreneuriale*, se référant ici à des propos liés à la co-création, à l'intégration de nouvelles parties prenantes, ou encore à des projets futurs (ou n'ayant pas abouti). Les analyses montrent que la co-construction, c'est-à-dire le fait de recourir à des associés dans la construction ou la poursuite du projet entrepreneuriale, sert de prédisposition aux risques de faillite, à travers des apports en ressources matérielles et immatérielles. Par ailleurs, les résultats montrent également, comme

autres prédispositions aux risques, que les accompagnés se créent des limites en termes d'investissement (*perte acceptable*). A l'inverse, pour l'approche causale, on cherchera plutôt à estimer des gains futurs incertains. Face aux caractères incertain et imprévisible de l'environnement de création, la moitié des cas (50% des accompagnés) souligne être prêt à saisir de nouvelles occasions d'affaires profitables.

En plus de ces initiatives individuelles, les accompagnés bénéficient également d'un ensemble de services, offerts par des acteurs incontournables (structures d'accompagnement et acteurs financiers) multipliant les opérations d'aide. Dans la prochaine sous-section, nous nous intéressons à l'industrie de l'accompagnement guinéen (acteurs, services offerts et mécanismes d'accompagnement) au profit des accompagnés rencontrés.

V-3. Les acteurs de l'accompagnement et leurs démarches d'appui

Dans cette troisième section, nous nous intéressons aux acteurs de l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial guinéen, et essayons de comprendre leurs mécanismes d'accompagnement. Quels acteurs ont constitué notre échantillon d'accompagnateurs ? Quels services/prestations offrent-ils pour répondre aux besoins de leurs bénéficiaires dans un tel contexte ? Quelles difficultés rencontrent-ils ? Comment s'organisent leurs processus/mécanismes d'accompagnement ?

Nous présentons les différents cas de notre échantillon d'accompagnateurs, dans un premier temps, à travers leurs caractéristiques principales (retenues dans le cadre de ce travail). Par la suite, les résultats mettent en évidence les différents services d'accompagnement offerts et les principales difficultés rencontrées par ces derniers, ainsi que l'organisation de leurs mécanismes/processus d'accompagnement.

V-3-1. Des caractéristiques des acteurs de l'accompagnement rencontrés...

Dans la collecte des données empiriques auprès des acteurs de l'accompagnement, nous avons voulu mettre en évidence la réalité du milieu de l'accompagnement entrepreneurial guinéen, en interrogeant une variété de protagonistes. Cela s'explique non seulement par le public visé (futurs accompagnés), les contraintes environnementales auxquelles ce dernier est confronté, mais aussi par les stratégies d'accompagnement mises en œuvre par la multitude de programmes/projets à l'égard de l'entrepreneuriat.

V-3-1-1. Des structures d'accompagnement à leur contribution au développement local

Nous avons montré, à travers notre revue de littérature sur l'accompagnement entrepreneurial (Smilor, 1987 ; Léger-Jarniou, 2008 ; Hackett et Dilts, 2004), la nécessité d'organiser des opérations d'aides à l'égard des porteurs de projet et entrepreneurs actifs, notamment en termes d'impact économique et social à travers la création de richesse et d'emplois.

A l'instar de l'industrie de l'accompagnement entrepreneuriale, telle qu'elle est désignée dans notre partie théorique, les structures guinéennes de l'accompagnement ont également pour principal but de promouvoir le développement socio-économique local, notamment compte tenu du contexte environnemental. L'association d'acteurs divers et variés peut permettre d'aboutir à cet objectif. Dans le cadre de notre travail, cinq structures de ce milieu ont accepté de participer audit projet de recherche. Cet échantillon est principalement constitué d'organisations non gouvernementales, auxquelles s'ajoutent une institution de microfinance et une organisation internationale.

La présentation de ces différents acteurs est issue des données primaires et secondaires récoltées, à travers une revue documentaire (sites officiels des acteurs) appuyées par les enquêtes de terrain. Ces informations sont illustrées par des verbatim (extraits du corpus retranscrit dans NVIVO), dans des encadrés.

Structure d'accompagnement 1 [SA_1] : SA_1 est une institution de microfinance créée en 2016. En Guinée, elle représente le programme de microfinance sociale d'une ONG française. Cette dernière accompagne l'insertion socio-économique de personnes vulnérables dans 12 pays, à travers 23 programmes locaux en Afrique de l'Ouest, en Asie, dans les Caraïbes et en France. SA_1 (référencement de la structure sur NVIVO) intervient dans deux communes de la capitale Conakry et dans la préfecture de Boffa.

SA_1 promeut la réinsertion économique et sociale de certaines catégories sociales défavorisées, à travers une offre de services de microfinance, avec un système de crédit évolutif. Elle propose également une assistance sur le plan social, médical et psychologique à ces bénéficiaires, en collaboration avec divers partenaires.

Selon les statistiques de 2021 (site officiel de l'ONG), SA_1 a accompagné 7 344 micro-entrepreneurs, dont 90% de femmes, avec un montant moyen des prêts estimé à 190 000 euros.

« En fait, nous sommes une structure de microfinance sociale. Nous avons une cible qui est vraiment très démunie, et qui est illettrée aussi, si je peux m'exprimer ainsi. [...] Dans nos actions auprès de ces personnes (les accompagnés. MOI), nous les accompagnons à travers la formation, notamment sur les thématiques économiques. Comme je le disais aussi, nous offrons des services d'appui-conseils. Il ne s'agit pas seulement de les aider à créer leur activité, mais c'est aussi de les conseiller, de les suivre, et leur apporter notre savoir-faire dans le domaine de la création d'activités génératrices de revenus. Nous offrons un accompagnement à ceux qui ont un problème au niveau de la santé ou encore au niveau social ».

Encadré 8 : Extraits de l'enquête auprès de SA_1

Structure d'accompagnement 2 [SA_2] : SA_2 est une organisation non gouvernementale créée en 1997, dans le cadre de la coopération entre la Guinée et la Belgique. A sa création, l'association a été animée d'une triple volonté d'accompagnement de la communauté rurale, urbaine, formelle et informelle :

- **Informier et sensibiliser** sur les pratiques optimales de la gestion de microentreprise, notamment avec des émissions radiodiffusées ;
- **Former en gestion** afin de répondre à des besoins technico-fonctionnelles ;
- **Initier et familiariser à l'outil informatique** pour accompagner la professionnalisation du milieu entrepreneurial.

SA_2 combine ces trois axes d'intervention en faveur de la réduction de la pauvreté. C'est dans ce sens qu'elle participe au développement économique et social durable à travers différents projets de développement, notamment agricoles. Notre recherche a porté sur le projet d'insertion-socio-professionnelle des jeunes diplômés sans emploi à travers l'entrepreneuriat.

« Nous accompagnons des porteurs de projets dans la création et la gestion d'activités génératrices de revenus, mais aussi de jeunes entrepreneurs. Nous offrons donc des formations en entrepreneuriat, et nous les suivons quotidiennement à travers le coaching. [...] Dans le contexte du projet, auprès des jeunes diplômés et sans emploi, l'accompagnement c'est l'ensemble des opérations d'appui, de la formation jusqu'à l'obtention du financement du projet auprès des institutions de microfinance, et du démarrage de l'activité. Ça, en ce qui concerne les jeunes futurs entrepreneurs, qui veulent aujourd'hui créer leurs propres microentreprises. [...] Nous accompagnons des projets dans l'agriculture, dans le petit commerce, dans la prestation de services, euh ... un peu de tout ».

Encadré 9 : Extraits de l'enquête auprès de SA_2

Structure d'accompagnement 3 [SA_3] : Créée en 2012, SA_3 est le fruit de l'union de bénévoles du Corps de la paix, une agence indépendante du gouvernement des Etats-Unis. Elle agit dans le monde, particulièrement dans les pays en développement. Cette ONG soutient le développement économique et social en Afrique de l'Ouest, en offrant des services dans le milieu de la création et la gestion de microentreprises sociales et innovantes. Son objectif principal est d'accompagner les jeunes dans la lutte contre le chômage.

SA_3 intervient principalement dans le milieu agricole, à travers un processus de sensibilisation à l'esprit d'entreprise, de formation et d'incubation « d'agropreneurs » (contraction d'agriculteur et d'entrepreneur). Cela explique son statut d'incubateur d'entreprises. Dans l'appui des projets créés (et microentreprise sur le marché), SA_3 participe également à l'accès au financement de ces derniers, à travers une intermédiation financière auprès de potentiels bailleurs de fonds (des opérateurs économiques en règle générale).

« Nous sommes un incubateur d'entreprises [...] Nous intervenons avant et après la création d'entreprise. [...] L'accompagnement entrepreneurial s'inscrit dans la perspective d'aide au conseil, à la création, au management d'une microentreprise à travers la formation, le financement, le suivi et appui-conseil. [...] Les projets que nous accompagnons sont plus orientés dans le milieu agricole, avec des gens qui peuvent créer quelque chose tout en considérant l'impact social que ça doit avoir. [...] On met alors à notre disposition les futurs bénéficiaires et nous on les forme. Quand nous les formons, on met aussi à notre disposition les fonds pour financer le démarrage des activités ».

Encadré 10 : Extraits de l'enquête auprès de SA_3

Structure d'accompagnement 4 [SA_4] : SA_4 est une organisation de coopération internationale présente en Guinée depuis les années 1980. Elle combat la pauvreté, l'exclusion et les inégalités sociales, en favorisant le développement durable des communautés défavorisées, en particulier dans les milieux ruraux.

SA_4, accompagne des projets de développement local, en collaboration avec des bailleurs de fonds, qui mettent à leur disposition des subventions au profit des futurs accompagnés. Dans son intervention, SA_4 intègre différentes parties au processus d'accompagnement, notamment sur le plan foncier. Elle favorise aussi l'esprit d'équipe à travers la formation et la consolidation de groupements d'intérêt économique (GIE) au sein des communautés.

« Nous offrons des formations en entrepreneuriat, sur l'esprit d'équipe et l'importance des groupements, des ONG dans nos communautés. Nous les formons dans le cadre de la gestion administrative, financière, mais aussi dans les itinéraires techniques pour ceux qui font l'agriculture, l'apiculture, et autres. [...] Donc nous posons des actes dans lesquels tout le monde participe, la commune, les autorités en place, les notables, les bénéficiaires, les propriétaires terriens, pour qu'il y ait une certaine garantie des investissements. [...] C'est une institution de microfinance, qui va essayer d'accompagner financièrement les groupements à travers un fonds revolving. [...] Dans le processus d'accompagnement, nous collaborons avec beaucoup de structures. Il y a les autorités publiques locales, les communes, les services techniques préfectorales qui sont avec nous. Il y a aussi les agents des ADL (agences de développement local. MOI) ou encore des PACV (programme d'appui aux communautés villageoises. MOI), qui travaillent avec nous ».

Encadré 11 : Extraits de l'enquête auprès de SA_4

Structure d'accompagnement 5 [SA_5] : SA_5 est une ONG, qui participe également au développement socio-économique local. Créée en 2007, la structure accompagne des initiatives au sein des collectivités territoriales et des organisations citoyennes. Parmi ses principaux objectifs, SA_5 vise le soutien de l'entrepreneuriat féminin et juvénile.

A travers son réseau de collaborateurs, national et international, SA_5 accompagne la réinsertion économique et sociale de porteurs de projets, notamment sans emploi, tout en leur facilitant l'accès au financement auprès d'organisations internationales. Par ailleurs, la structure contribue au développement socio-économique de base dans d'autres thématiques, comme l'alphabétisation des femmes et des jeunes.

« [...] A l'époque on faisait des prestations, notamment des consultations. C'est à l'issue des expériences accumulées, qu'on s'est dit qu'on ne peut pas rester dans la consultation. Donc, il faut aller sous forme d'ONG national, et depuis ça on a changé la forme et les données pour être vraiment une ONG de développement. [...] Comme je le disais dans la présentation, ce sont des micro-projets entrepreneuriaux que nous accompagnons. [...] Nous avons une offre globale d'accompagnement à la création de microentreprises, de l'idée à la création et le suivi de l'activité. Il y a la formation en création d'entreprise, mais aussi, il y a la réinsertion économique et sociale que nous faisons. [...] Nous apportons aussi une aide à l'accès au financement. Nous jouons le rôle d'intermédiaire, en quelque sorte, dans les offres de financement entre les bailleurs et les entrepreneurs ».

Encadré 12 : Extraits de l'enquête auprès de SA_5

En conclusion, ces cinq structures d'accompagnement, acteurs incontournables dans l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial guinéen, sont celles qui ont accepté de participer à ce travail de recherche. Certaines structures, publiques comme privée, ont décliné

notre demande faute de temps à nous consacrer, pour des projets en cours de réalisation. Pour d'autres, nous n'avons pas eu de retour à nos mails de contact.

Dans le tableau n°19 (ci-dessous), nous avons résumé les principales caractéristiques retenues pour les structures d'accompagnement rencontrées sur le terrain. Ceci permet d'avoir un aperçu global des différents profils de cet échantillon dans l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial guinéen.

Tableau 19 : Principales caractéristiques des structures d'accompagnement

	Structure n°1 [SA_1]	Structure n°2 [SA_2]	Structure n°3 [SA_3]	Structure n°4 [SA_4]	Structure n°5 [SA_5]	
Caractéristiques principales retenues des structures d'accompagnement	Statut de la structure	Institution de microfinance (IMF)	ONG	-ONG -Incubateur	Organisation de coopération internationale	ONG
	Création	2016	1997	2012	1984 ¹³⁴	2007
	Principales cibles	-Personnes en grande situation de précarité	-Jeunes diplômés sans emploi -Micro-entrepreneurs	Porteurs de projets innovants	-Porteurs de projets AGR -GIE	-Porteurs de projets AGR -Sans emploi
	Principaux Objectifs	-Réinsertion de certaines catégories sociales défavorisées -Lutte contre la pauvreté -Développement économique et social	-Lutte contre le chômage des jeunes -Développer l'esprit d'entreprise -Appui à la création -Lutte en faveur de la réduction de la pauvreté	-Développement de l'innovation entrepreneuriale -Développement économique et social local -Développer l'esprit d'entreprise	-Développement économique durable -Développer l'esprit d'entreprise -Réinsertion économique et sociale local	-Réinsertion économique et sociale -Stimuler et développer l'esprit d'entreprise -Développement économique et social local
	Dispositifs financiers	-Offre de micro-crédit et d'épargne	-Intermédiation financière (IMF)	-Intermédiation financière (bailleurs de fonds)	-Intermédiation financière (bailleurs de fonds)	-Intermédiation financière (bailleurs de fonds)
	Durée	Illimité (échelons)	Illimité	Illimité	3 ans	3 ans
	Services fournis	-Sensibilisation à l'entrepreneuriat et stimulation de l'esprit d'entreprise -Formation (création et gestion de micro-entreprise ; Education financière ; Esprit d'équipe et solidarité) -Services financiers (micro-crédit et épargne) -Suivi & Conseils	-Sensibilisation à l'entrepreneuriat et esprit d'entreprise -Formation (création et gestion de micro-entreprise ; business plan & business model ; Education financière) -Intermédiation financière (IMF) -Suivi & Conseils	-Sensibilisation à l'entrepreneuriat et esprit d'entreprise -Formation (incubation ; business plan & business model ; pitch) -Intermédiation financière (bailleurs de fonds) -Suivi & Conseils -Coaching -Mentorat	-Formation (création et gestion de micro-entreprise ; création GIE ; esprit d'équipe ; Education financière ; itinéraires techniques) -Intermédiation financière (bailleurs de fonds ; IMF) -Intermédiation sur le plan foncier (propriétaires terriens) -Suivi & Conseils -Coaching	-Formation (création et gestion de micro-entreprise ; création GIE ; Education financière) -Intermédiation financière (bailleurs de fonds) -Suivi & Conseils
	Statut du répondant	-Directeur de structure	-Chargé d'accompagnement	-Responsable d'incubation	-Chargé d'accompagnement	-Chargé d'accompagnement

Source : Enquêtes auprès des structures d'accompagnement

¹³⁴ Date d'implantation en Guinée

V-3-1-1. Les acteurs de l'accompagnement en matière de financement

Dans les opérations d'aides à la création et la gestion de micro-entreprises, d'autant plus dans un milieu contraignant, l'environnement financier est un des piliers incontournables. Ainsi, six accompagnateurs sur le plan financier, ont accepté de participer à notre enquête. Nous les présentons à travers différentes caractéristiques issues de notre revue documentaire (sites officiels) et les informations récoltées lors des entretiens.

Acteur financier 1 [AF_1] : AF_1 est un des programmes et fonds relevant des Nations Unies. Il joue un rôle déterminant dans les pays à faibles revenus, car il accompagne ces derniers dans leur processus de développement, notamment dans l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement¹³⁵ (OMD), dont la réduction de l'extrême pauvreté.

En Guinée, bien qu'il n'ait vocation principale à financer le milieu entrepreneurial, AF_1 contribue au développement durable à travers différents programmes d'appui, dont les projets à l'insertion socio-professionnelle (des femmes et des jeunes) à travers l'entrepreneuriat. AF_1 participe aussi au processus d'inclusion financière, auprès des institutions financières. De par son implication sur le plan financier, AF_1 a pour objectif d'inciter les établissements financiers à plus d'implication dans le financement de l'écosystème entrepreneurial guinéen.

*« On publie plusieurs appels d'offre justement pour faire appel à des services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs, des indépendants ou bien des salariés. [...] Donc c'est de permettre aux jeunes de pouvoir épargner et c'est toujours dans l'esprit de la confiance. Epargner et à la fin, que l'institution de microfinance puisse multiplier jusqu'à dix fois son financement. Donc voilà des mécanismes comme ça qu'on a pour réduire les risques, pour améliorer la confiance, pour aussi encourager les porteurs de projet. [...] Nous faisons des subventions pour aider les jeunes à lancer leurs initiatives. [...] C'est vraiment une approche intéressante, notamment sur le financement, où il faut trouver comment créer cette confiance entre ces acteurs. [...] Nous on essaie vraiment de réduire les risques auxquels sont confrontés les projets, donc financer la phase de prototypage, phase qu'on appelle **la vallée de la mort**. C'est là où aucun investisseur, ou très peu, n'intervient en tout cas en Guinée. [...] Mais en même temps nous n'avons pas vraiment vocation à financer, le travail qu'on fait c'est de pouvoir créer des liens avec des structures dont le travail est vraiment de financer ».*

Encadré 13 : Extraits de l'enquête auprès de AF_1

¹³⁵ Au nombre de huit, ces objectifs devaient être atteints à l'horizon 2015. <https://www.vie-publique.fr/fiches/274925-quels-sont-les-objectifs-du-millenaire-pour-le-developpement-omd>

Acteur financier 2 [AF_2] : AF_2 est également une organisation des Nations Unies, affiliée au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). A l’instar des autres programmes et fonds des Nations Unies, ses actions portent sur une contribution au développement dans les pays les moins avancés, en favorisant aux populations l’accès aux capitaux, notamment à travers le secteur de la microfinance.

Ainsi, en Guinée, AF_2 participe au développement économique et social local, à travers des programmes d’appui à l’entrepreneuriat, en collaboration avec les institutions de microfinance, mais aussi les banques traditionnelles. AF_2 accompagne aussi des partenariats publics-privés.

« Notre organisme, AF_2 (acteur financier, pour anonymat. MOI), est une agence internationale. Nous relevons d’une organisation internationale qui est les Nations Unies. [...] Alors nous, à AF_2 (acteur financier, pour anonymat. MOI), nous sommes principalement chargés, auprès de 47 pays dans le monde entier, de tout ce qui est question de l’accès aux capitaux. [...] Comme le dit le périmètre d’action de notre organisation, nous agissons sur le plan financier. Nous collaborons avec des organisations financières, telles que les institutions de microfinance mais aussi des banques traditionnelles. C’est sur ce point que nous apportons notre appui, afin de favoriser l’accès au financement des populations qui souhaitent créer leur entreprise ».

Encadré 14 : Extraits de l’enquête auprès de AF_2

Acteur financier 3 [AF_3] : AF_3 est une organisation à but non lucratif présente dans plus de 46 pays. Elle agit principalement dans les pays les moins avancés, afin de les assister dans la lutte contre certains défis sociaux, agricoles, mais aussi environnementaux.

En Guinée, AF_3 offre ses services d’accompagnement, principalement, dans le milieu agricole à travers différents programmes. AF_3 contribue à l’amélioration de la qualité de vie des populations, à travers un appui financier des projets initiés dans le milieu agricole et l’élevage. Cet acteur financier contribue également au développement de l’innovation entrepreneuriale, en combinant expertise technique et recherche technologique dans son périmètre d’action. C’est dans ce sens que l’organisation offre des prestations dans le renforcement des capacités technico-fonctionnelles, en termes de création et gestion d’activités génératrices de revenus.

« AF_3 (acteur financier, pour anonymat. MOI) est une organisation non gouvernementale à but non lucratif, et présente dans plus de quarante pays dans le monde entier. C'est un programme de renforcement de la recherche technologique et d'éducation agricole lié au marché. [...] S'il y a besoin d'accompagnement des porteurs de projets et entrepreneurs, on cherche des structures qui ont cette compétence dans l'accompagnement entrepreneurial. On a aussi une structure au sein de l'agence qui gère les ressources dans ce domaine. [...] Nous, pour qu'on appui un projet, il faudrait qu'on voit un impact pour la communauté ».

Encadré 15 : Extraits de l'enquête auprès de AF_3

Acteur financier 4 [AF_4] : AF_4 est une organisation intergouvernementale, relevant des Nations Unies et présente en Guinée depuis 2000. Cette organisation agit en faveur de la promotion de la réinsertion socio-professionnelle des personnes vulnérables. Elle participe ainsi à la promotion et au développement de l'esprit d'entreprise.

Dans ses actions, AF_4 accompagne des porteurs de projets vulnérables, en leur facilitant l'accès au financement. Il bénéficie de la collaboration de diverses organisations partenaires, publiques et privées, locales et internationales, mais aussi d'IMF locales, dans le soutien au développement socio-économique guinéen. Dans sa participation active à la réintégration sociale et économique de ses bénéficiaires, AF_4 les accompagne aussi dans d'autres domaines, tels que l'assistance médicale et psychologique dans certains cas.

« Nous sommes une agence intergouvernementale, une agence des Nations-Unies. [...] Et actuellement, nous travaillons avec d'autres structures, ici à Conakry mais aussi à l'intérieur du pays. [...] Nous les (les accompagnés. MOI) assistons aussi dans l'ouverture d'un compte auprès d'une institution de microfinance collaboratrice. Donc une fois qu'ils ont tout cela réuni, avec les besoins qu'ils ont exprimés pour lancer leur projet, on essaie d'engager les achats nécessaires. [...] Bon, ce que je pourrai ajouter, c'est la dimension psycho-sociale qu'on a prise en compte. Parce que assez souvent, certains projets de réinsertion de jeunes ne mettent pas l'accent dessus, ne touchent pas à ce point, alors que c'est une dimension très importante pour le migrant de retour. [...] On a toute une unité qui travaille sur ça, qui apporte un soutien psycho-social aux migrants qui ont ce besoin afin qu'ils puissent bien démarrer leur activité. Ce travail, on le fait avec le ministère de l'Action Sociale ».

Encadré 16 : Extraits de l'enquête auprès de AF_4

Acteur financier 5 [AF_5] : AF_5 correspond à SA_1. Il s'agit donc d'une institution de microfinance de catégorie 2, offrant des services de crédit et de collecte d'épargne. Il s'agit ainsi du seul cas de notre échantillon de structures d'accompagnement à proposer une offre

globale d'accompagnement, combinant renforcement de capacités entrepreneuriales et offres de financement (prêts et épargne au niveau micro).

« Nous sommes une institution de microfinance de catégorie 2, c'est une S.A. (société anonyme, MOI). [...] A part le crédit, qui génère des ressources pour la personne, nous mettons en place un système d'épargne. Où est-ce que cela est fait ? Il est fait à travers le crédit qui est accordé et l'occasion qui est offerte à la personne durant cette offre de crédit, mais aussi de constituer une épargne. [...] Donc c'est le crédit qui permet de générer des ressources, et de ces ressources, une partie est épargnée pour amener la personne à devenir indépendante financièrement, et l'éducation financière l'amène à financer son propre business. Et donc à sortir de la dépendance du crédit, vis-à-vis de AF 5 (acteur financier pour anonymat, MOI) ».

Encadré 17 : Extraits de l'enquête auprès de AF_4

Acteur financier 6 [AF_6] : AF_6 est un établissement public à caractère administratif, impliqué dans les mécanismes d'accompagnement entrepreneurial des jeunes (âgés de 18 à 35 ans). Cet acteur public a pour principale mission, de mettre en œuvre la politique du gouvernement en termes de promotion d'un environnement propice à l'insertion socio-économique des jeunes à travers l'entrepreneuriat. C'est le seul acteur public de notre panel d'accompagnateurs.

Il joue le rôle d'intermédiaire auprès des établissements financiers, afin de faciliter l'inclusion financière des populations. AF_1 incite donc ces institutions à s'engager dans la promotion et le développement de l'entrepreneuriat. Il mobilise également des ressources financières auprès de ses différents partenaires nationaux et internationaux.

En plus d'appuyer ses bénéficiaires sur le plan financier, AF_1 participe à la fois au renforcement des compétences entrepreneuriales de ces derniers, mais également dans leur suivi individuel et celui de leur activité créée.

« AF_6 (acteur public d'accompagnement, pour anonymat. MOI) est un établissement public administratif sous la tutelle d'un ministère (pour anonymat, MOI). [...] Il y a aussi un partenariat avec l'APIP, l'agence de promotion des investissements privés. Nous travaillons aussi avec des banques commerciales, comme Afriland First Bank. Avec les institutions de microfinance, nous travaillons directement avec l'association des institutions de microfinance de la Guinée ».

Encadré 18 : Extraits de l'enquête auprès de AF_6

En conclusion, à la présentation des acteurs de l'accompagnement, nous relevons principalement une forte implication d'organisations non gouvernementales et d'institutions

internationales, partenaires au développement économique durable. Les structures d'accompagnement, dans leurs offres, sont plus ou moins généralistes et multisectorielles, en proposant des services avant - pendant et après la création de l'activité entrepreneuriale. En dépit d'un recouvrement de tout le processus entrepreneurial, dont le financement (offre de services financiers ou intermédiation financière), nous notons une absence d'interactions entre les structures.

Nous résumons dans le tableau ci-dessous (tableau 20), les principales caractéristiques retenues pour la présentation des acteurs financiers, ayant participé à ce travail de recherche. Dans le prochain point, nous nous intéressons, plus en détails, aux services offerts par ces acteurs, et à l'organisation des mécanismes d'accompagnement mis en œuvre.

Tableau 20 : Caractéristiques principales retenues des acteurs financiers

	Acteur financier 1 [AF_1]	Acteur financier 2 [AF_2]	Acteur financier 3 [AF_3]	Acteur financier 4 [AF_4]	Acteur financier 5 [AF_5]	Acteur financier 6 [AF_6]	
Caractéristiques principales retenues des acteurs financiers	Statut de l'acteur financier	-Organisation affiliée à l'ONU	-Organisation affiliée au PNUD	-Organisation de développement internationale	-Agence intergouvernementale affiliée à l'ONU	-Institution de microfinance	-Organisme public
	Principales cibles	-Projets innovants (prototypage et accès au marché) -Projets d'auto-emploi	- Promoteurs d'AGR (et entrepreneurs actifs pour un renforcement financier)	-Projets agricoles -Innovation et technologie agricole -Impact social	-Porteurs de projet vulnérables	-Porteurs de projets défavorisés (vulnérables, démunis, illettrés)	-Jeunes âgés de 18 à 35 ans -Jeunes handicapés
	Principaux Objectifs	-Faciliter le lancement sur le marché -Réduire les risques liés au manque de capital d'amorçage ¹³⁶ -Faciliter l'accès au financement -Favoriser le développement socio-économique	-Favoriser l'inclusion financière -Réintégration & insertion socioprofessionnelles de certaines catégories sociales -Favoriser le développement économique et social	-Fournir des solutions à certains défis sociaux, agricoles et environnementaux dans des pays moins avancés -Favoriser l'autonomisation des populations défavorisées	-Favoriser la réintégration sociale et économique des populations vulnérables -Favoriser le développement économique et social	-Réinsertion de certaines catégories sociales défavorisées -Lutte contre la pauvreté -Développement économique et social	-Favoriser l'insertion socio-professionnelle des jeunes -Promouvoir l'intégration des jeunes au processus de développement économique -Lutter contre le chômage des jeunes
	Dispositifs financiers	-Fonds alloués aux programmes -Intermédiation financière (banques traditionnelles)	-Intermédiation financière (IMF & banques traditionnelles)	-Fonds alloués aux programmes	-Appui financier de l'Union Européenne (programme en cours)	-Offre de micro-crédit et d'épargne -Appui d'autres organisations internationales	-Intermédiation financière (IMF et banques classiques) -Appui d'autres organisations internationales
	Autres services fournis	-Renforcement de capacités techniques -Education financière	-Education financière -Ouverture d'un compte d'épargne (indemnités de formation)	-Renforcement de capacités (montage de projet, pitch, technologie agricoles) -Indemnités de formation	-Faciliter le retour à l'école -Collaboration avec des IMF -Assistance médicale et psychologique	-Formation -Education financière -Assistance médicale, psychologique et sociale	-Sensibilisation à l'esprit d'entreprise -Renforcement de capacités -Education financière
	Statut du répondant	-Coordonnateur de projet/programme	-Coordinatrice de programme	-Directeur pays de l'organisation	-Chargé de projet	-Directeur d'agence	-Chargés d'accompagnement

Source : Enquêtes de terrain auprès des structures d'accompagnement

¹³⁶ Le capital d'amorçage faisant référence ici aux fonds constitués pour la création et le démarrage (prototypage et lancement d'un produit ou service sur le marché) de l'activité.

V-3-2. ... aux services offerts et mécanismes d'accompagnement

Dans la précédente section, nous avons présenté les différents cas constituant notre échantillon d'accompagnateurs, à travers leurs différentes caractéristiques (retenues pour ce travail). A présent, nous nous intéressons plus en détail aux services offerts par ceux-ci, et à leur mise en œuvre, au profit des accompagnés.

Ainsi, nous avons choisi de mettre en lumière les principaux services d'accompagnement offerts, et les difficultés rencontrées par les acteurs de l'accompagnement, traduisant au mieux la réalité du contexte d'étude. De ces services offerts, émane un système d'accompagnement correspondant à la configuration de l'industrie de l'accompagnement en Guinée. L'analyse des entretiens auprès de ces acteurs, ainsi que notre observation sur le terrain, nous a permis de mettre en évidence l'organisation de ce système d'accompagnement.

L'objectif de cette sous-section est donc de présenter les résultats relatifs aux informations recueillies auprès des différents cas d'accompagnateurs, en termes de services d'accompagnement offerts, de difficultés rencontrées et d'organisation des mécanismes.

V-3-2-1. Des principaux services offerts et difficultés rencontrées...

Les résultats de notre analyse, ainsi que l'observation de notre contexte de recherche, révèlent une diversité de services d'accompagnement. D'une part, il existe **les services ante-crédation** (la sensibilisation à l'initiative privée ; la formation et le renforcement de capacités entrepreneuriales ; l'accès au financement), et d'autre part, **les services post-crédation** (le suivi-encadrement du dirigeant-propriétaire et les services de réseautage). Ces deux phases constituent ainsi les principales étapes du parcours d'accompagnement, avec pour principaux objectifs, de forger un « esprit entrepreneurial »¹³⁷ chez les accompagnés et de contribuer au développement d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat. Nous présentons, par la suite, **les principales difficultés rencontrées par les acteurs de l'accompagnement**.

¹³⁷ L'esprit entrepreneurial est ici défini, dans le cadre de l'accompagnement, comme la capacité à identifier, saisir et/ou créer les opportunités, gérer et organiser son activité dans une forme d'apprentissage continu (échec et réussite). Dans la variante anglaise et le milieu start-up, on parle de « mindset », désignant un état d'esprit, une mentalité, une manière de penser entrepreneuriale (attitude, comportement, motivation, créativité, optimisme, vision, collectif, etc.). C'est la capacité à faire face aux challenges et aux dures réalités de la vie.

V-3-2-1-1. Les services ante-création

Il s'agit de services d'accompagnement offerts aux accompagnés, et cela, avant la création et/ou démarrage des projets. Il peut aussi concerner des entrepreneurs déjà en activité.

V-3-2-1-1-1. La sensibilisation à l'initiative privée

Nous avons remarqué que d'un acteur à un autre, ce service est réalisé dans différents cadres et poursuit différents objectifs. Les résultats montrent ainsi plusieurs formes de sensibilisation, réalisées aussi bien dans la phase de pré-accompagnement, que dans la phase d'accompagnement à proprement dit. Les résultats apportent des éclairages à travers une catégorisation de la multitude des services offerts.

➤ L'accès au grand public et la promotion des outils d'accompagnement

Pour nos cas (les acteurs de l'accompagnement), la sensibilisation joue un rôle traditionnel, et porte sur une manifestation de promotion. Cette forme de diffusion des informations leur permet ainsi d'aller vers le grand public et donc de créer un premier contact.

Ainsi, le processus de sensibilisation peut parfois démarrer sur une thématique extérieure au milieu entrepreneurial. Pour SA_1, qui vise un public particulier, comme des personnes en situation de grande précarité et illettrées, ce service est particulièrement primordial dans la phase de pré-accompagnement : « *Nous avons affaire à des gens qui ne savent ni lire ni écrire, et que nous accompagnons. [...] Du coup, selon notre cible, nous disons que nous faisons de l'accompagnement entrepreneurial, d'abord lorsque nous allons sensibiliser les gens sur leurs conditions de vie* » (SA_1). Dans d'autres situations, plus complexes, comme le cas des migrants de retour après une aventure douloureuse, la sensibilisation se confond à l'empathie pour faciliter les premiers contacts : « *Au début, quand on les rencontre pour la première fois, psychologiquement, ce n'est pas facile, mais il faut les aborder et échanger sur leurs besoins. On les aborde en leur parlant de notre propre expérience, de notre parcours, que nous avons aussi connu des hauts et des bas, pour les remettre en confiance* » (SA_5).

D'autres acteurs comme SA_2 et SA_3, qui accompagnent des jeunes au chômage, se sont adressés particulièrement à de jeunes diplômés d'université. SA_2, implanté à l'intérieur

du pays, accède au public à travers la radiodiffusion : « *Avant de les accompagner, nous, nous avons une stratégie, c'est-à-dire comme dans notre portefeuille, c'est connu que SA_2 (pour anonymat, MOI) est une ONG d'information et de formation donc on a souvent des émissions radios pour inviter les jeunes à venir nous à notre rencontre pour leur donner une formation* » (SA_2). SA_3, dont l'objectif est d'accompagner le développement de l'innovation entrepreneurial, la vulgarisation des informations se fait à travers des conférences organisées par la structure. Ces rencontres facilitent également la détection des futurs accompagnés : « *Pour chaque session, nous prenons 30 personnes, à travers nos conférences, et parmi ces 30 potentiels accompagnés, on fait un travail de sensibilisation à la création d'entreprises innovantes, plus approfondi* » S_3. Sur un autre plan, la sensibilisation favorise l'accès à des communautés. SA_4 a été à la rencontre des populations visées par leur programme d'appui, au sein des collectivités territoriales : « *Quand X (opérateur économique local et bailleur du programme, pour anonymat. MOI) nous a confié le projet, nous avons commencé par réaliser des enquêtes dans les différentes communautés concernées. C'est à la base de ces enquêtes que nous avons identifié ces différents groupements, et conformément aux recommandations de X. On nous a d'abord fourni une fiche des communes concernées, des districts et villages de la région de la Basse-Guinée* » (SA_4).

Comme nous venons de le montrer, cette première catégorie de sensibilisation favorise l'accès des acteurs au public visé. Ce travail sert donc de pont de liaison pour les acteurs vers le grand public ou leur cible, et porte également sur la présentation de l'acteur et de ses services d'accompagnement. SA_1 souligne ce point en ces propos : « *Ce qu'on fait, on vient on donne l'information dans notre étape de sensibilisation de la population. Donc on vient voir une masse de personnes, comme quoi nous on est SA_1 (structure d'accompagnement et acteur financier, pour anonymat. MOI), on peut vous accompagner sur des thématiques liées à l'économie, à l'environnement et autres. Nous offrons des formations, mais nous aidons aussi nos bénéficiaires à épargner, donc à constituer un capital leur permettant de devenir indépendants demain. Aussi, nous pouvons mettre un crédit à votre disposition, soit pour créer une activité génératrice de revenu ou développer votre activité* » (SA_1).

➤ **Encouragements et incitations à l'entrepreneuriat**

Les résultats montrent ici une offre servant d'outil d'orientation du grand public. Compte tenu de la réalité du terrain et des contraintes, comme les difficultés d'accès au marché

de l'emploi, les acteurs de l'accompagnement, à travers la sensibilisation, orientent ces individus vers l'entrepreneuriat. SA_2 utilise la sensibilisation à l'entrepreneuriat, pour permettre à ces jeunes d'avoir un angle de vue différent en ce concerne le marché de l'emploi : « *On a un module pour les jeunes, c'est-à-dire c'est pour les amener à ne pas rester comme ça après l'université ou après l'école parce qu'il y a des jeunes qui pensent qu'après les études, l'Etat va les employer* » (SA_2). Pour SA_1, « *A travers cette sensibilisation, on leur montre qu'il y a encore de l'espoir si vous voulez faire quelque chose* » (SA_1). AF_6, acteur financier et en même temps structure d'accompagnement (SA_1), confirme la nécessité d'encourager ses futurs bénéficiaires à commencer petit, avec les moyens disponibles, pour devenir grand : « *Nous, ce que nous nous encourageons, c'est de leur faire comprendre qu'ils peuvent partir de rien, et d'ailleurs, c'est notre devise, on part de rien, pour arriver à quelque chose. [...] Donc, pour nous, c'est vraiment encourager les gens à entreprendre à partir de quelque chose qui est inexistant, à quelque chose qui prend forme* » (AF_5). Pour SA_5, face à des individus exposés à des contraintes en tout genre, la sensibilisation est psychologique : « *On les aborde en leur parlant de notre propre expérience, de notre parcours, que nous avons aussi connu des hauts et des bas, pour les remettre en confiance. On cherche à les rassurer que ce n'est pas la fin du monde, qu'ils sont jeunes et qu'ils peuvent encore réaliser des choses ici en Guinée* » (SA_5). Ces extraits illustrent le rôle prépondérant que peut jouer la sensibilisation dans un milieu difficile.

Les résultats montrent également d'autres effets que peuvent éventuellement permettre d'orienter davantage le public, notamment les jeunes à l'initiative privée. Dans ce sens, SA_4 vise plus loin, en termes d'incitation à l'entrepreneuriat, mais aussi de pérennisation des activités créées. « *Il faut chercher à pérenniser ces activités créées, parce que nous voyons que notre région est une région minière, il se pourrait qu'on ne puisse pas maintenir nos producteurs à long terme. Donc essayons de les encourager à travailler, et même à ceux qui ne sont pas dans le projet, afin de pouvoir créer d'autres GIE* » (SA_4). Pour cet acteur, la sensibilisation n'est pas seulement adressée aux porteurs de projets (et entrepreneurs actifs), mais aussi aux parties prenantes impliquées dans les programmes d'accompagnement : « *Parfois même, je pars rencontrer le secrétaire général de la commune, ou bien le PACV (programme d'appui aux collectivités villageoises. MOI), pour échanger sur le projet. Je leur dis, levons-nous tous pour que ces GIE-là réussissent* » (SA_4). En ce sens, AF_4 intègre des acteurs locaux au processus de sensibilisation des jeunes, avec une plus grande proximité avec les futurs accompagnés : « *Et puis on travaille aussi avec des structures locales, comme le*

PJDD, le Partenariat des Jeunes pour le Développement Durable, c'est un groupe de jeunes entrepreneurs qui évoluent dans l'agriculture et qui essaient de sensibiliser les migrants à se lancer dans les activités agricoles. Donc on est en train de lancer un projet avec eux, puisqu'on a eu un groupement de migrants installés à Dubréka, et qui souhaiteraient se lancer dans l'agriculture. Donc c'est le groupement des jeunes entrepreneurs qui les accompagnent » (AF_4).

➤ **La sensibilisation et l'éducation comportementale**

Dans une troisième catégorie, nos résultats montrent qu'en plus de servir de moyen d'accès au grand public, de promotion des offres de services et de détection des porteurs de projets, la sensibilisation peut être particulièrement pertinente auprès d'un public exposé à des contraintes en tout genre.

Les opérations de sensibilisation s'avèrent plus que nécessaires, notamment en termes d'éducation et de savoir-être : *« Au fait, les jeunes guinéens, en général, ont besoin d'une grande sensibilisation. Parce que vous savez très bien, ce qui a été développé chez le guinéen. Dès qu'il est dans les grâces, euh ..., dès qu'un jeune a été sélectionné, il pense qu'il a été, en fait, le meilleur des meilleurs. Et pour cela, dès que vous mettez de l'argent à sa disposition, il se dit que c'est l'argent de l'Etat. Je ne sais pas si vous comprenez bien. C'est le gros problème que nous avons avec eux » (AF_6).* Cet extrait montre ainsi la nécessité, par ailleurs, d'agir sur le fondement comportementaliste des accompagnés. En effet, ils manifesteraient une perception « personnelle et imaginaire » de l'accompagnement. Dans cet extrait, l'acteur justifie le besoin de vulgarisation de l'information vis-à-vis des jeunes, afin de faciliter la collaboration dans le processus d'accompagnement. AF_6 met en évidence le besoin de sensibilisation des jeunes, non seulement sur la thématique de l'entrepreneuriat, mais aussi sur le savoir-être, pour agir sur les comportements : *« [...] Les jeunes pensent que dès qu'ils ont l'argent, c'est pour eux. Ils pensent que c'est un bien public, donc c'est à partager. Et donc, la culture du remboursement des prêts n'est plus là, d'où la référence aux critères de savoir-être. C'est pourquoi il faut les mobiliser, les sensibiliser, pour inculquer en eux l'esprit de citoyenneté, l'esprit et la culture du remboursement de crédit. C'est pourquoi il faut passer par la mobilisation, la formation, le financement et l'insertion » (AF_6).* Pour AF_6, la sensibilisation dans un ensemble de domaines, incluant le savoir-être des futurs accompagnés (et accompagnés), doit être le point culminant de la collaboration et du processus de co-construction entre les différentes parties, accompagnateurs et accompagnés. Pour y parvenir, cet acteur public de l'accompagnement,

intermédiaire financier, agit aussi sur le terrain à travers des manifestations de promotion auprès de ces principales cibles : « *il y a des campagnes qui sont réalisées en amont, à travers même notre service ici à l'AF_6 (structure publique d'accompagnement, pour anonymat. MOI). On n'offrira pas un prêt à un jeune, tant qu'on ne nous a pas mis dans le pay plan (signes de motivation, d'engagement à poursuivre le processus. MOI) de création et de gestion d'un micro-projet. On a des modules spécifiques qu'on leur donne en trois ou quatre jours* » (AF_6).

➤ **La sensibilisation et le renforcement de la confiance mutuelle**

Dans les processus d'accompagnement entrepreneuriaux, une importance particulière est accordée à l'aspect relationnel entre les collaborateurs. En effet, pour une meilleure co-construction ou aboutissement du processus d'accompagnement, l'accompagné a besoin de se sentir en confiance vis-à-vis de son accompagnateur. Dans la collaboration, l'accompagnateur a par ailleurs besoin que l'accompagné exprime un intérêt pour les opérations d'aides et un désir de poursuivre le processus.

Dans ce sens, les analyses montrent l'existence de certains obstacles auxquels doivent faire face les accompagnateurs. Il s'agit en particulier **d'un manque de confiance et de réticence à l'égard des acteurs de l'accompagnement** : « *Il y en a, qui ont l'idée de réaliser quelque chose, mais ils restent encore réticents à notre égard* » (SA_4). ; « *Tu sais, sans confiance, il n'y a pas d'activité. Mais, ce n'est quand même pas facile, parce que la gestion humaine reste un peu difficile* » (SA_5). En effet, pour beaucoup, **les offres d'accompagnement s'enchaînent sans apport réel pour eux et leurs activités**, ce qui provoque des réserves à l'égard des acteurs : « *[...] Mais malheureusement beaucoup ont déjà suivi des formations entrepreneuriales, beaucoup ont déjà participés à des projets et programmes sans résultat. Nous savons que même s'ils sont motivés, ils ont un minimum de retenu, parce que ben ils ont peur qu'on leur promette beaucoup de choses et que finalement qu'il n'y ait pas de résultat* » (AF_2). Pour SA_5, ce manque de confiance refléterait la réalité de la société guinéenne, notamment au niveau institutionnel : « *Malheureusement, on ne se fait plus confiance, c'est un autre problème auquel nous sommes confrontés. Il y a une crise de confiance entre les gouvernants et les gouvernés. Donc c'est institutionnel, ce n'est pas seulement entre l'État et les populations, mais aussi dans le milieu privé. Dans le privé, parfois les gens n'accordent pas de la confiance à leurs interlocuteurs* » (SA_5). Dans certains cas, **les programmes d'accompagnement sont une découverte pour les accompagnés** : « *Vous savez*

dans ces localités, il y a certains individus qui n'ont jamais été appuyés, jamais reçu une formation. Depuis qu'ils ont commencé à gérer une activité génératrice de revenu, ils évoluent tout seuls avec des connaissances ancestrales » (SA_4).

En conséquence, les acteurs font face à des **difficultés de mobilisation** : « *Par rapport à la mise en œuvre des activités, je peux dire qu'il y a effectivement une confiance mutuelle entre nous. Mais, sur le terrain, peut-être que la mobilisation peut créer une autre situation » (SA_5).* Dans ce sens, et pour agir sur l'aspect collaboratif et parvenir à une relation de confiance, SA_5 suggère d'être patient avec ce type d'entrepreneur peu ordinaire et réticent, en multipliant par exemple les manifestations de promotion à toutes les occasions : « *Mais, justement, pour le peu de personnes qui viennent au rendez-vous, tu essaies de les sensibiliser sur les bienfaits de l'appui. Tu leur expliques ce qu'ils pourraient en tirer du processus d'accompagnement, de leur présence dans les formations et les rencontres [...] Donc, il faut vraiment, de notre côté aussi, savoir être patient avec ce type de bénéficiaires, comme je l'avais déjà souligné, qui sont des personnes vulnérables » (SA_5).*

Nous avons synthétisé, dans le tableau ci-dessous (tableau 21), les principaux rôles joués par les services de sensibilisation et de manifestation de promotion offerts par les professionnels de l'accompagnement rencontrés.

Tableau 21 : Les rôles joués par les services de sensibilisation offerts

Services de sensibilisation	Rôles/Objectifs visés/effets escomptés
L'accès au grand public et la promotion des outils d'accompagnement	-Aller à la rencontre de potentiels futurs bénéficiaires -Etablir un premier contact avec le grand public -Se faire connaître et promouvoir ses outils d'accompagnement -Identifier/détecter de potentiels futurs accompagnés
Encouragements et incitations à l'entrepreneuriat	-Orienter vers des solutions alternatives -Encourager la création d'AGR avec les moyens du bord -Accompagner le défi de l'innovation entrepreneuriale -Intégrer les acteurs locaux et autres parties prenantes
La sensibilisation et l'éducation comportementale	-Agir sur un fondement comportementaliste -Renforcer/Développer le savoir-être des accompagnés -Agir sur les perceptions des accompagnés -Rôles et responsabilités des accompagnés dans la collaboration
La sensibilisation et le renforcement de la confiance mutuelle	-Développer l'aspect relationnel entre les parties -Favoriser une co-construction/collaboration de qualité -Agir sur la réticence à l'égard de l'accompagnement -Favoriser une relation de confiance

Source : Auteur

V-3-2-1-1-2. Les offres de formation et de renforcement de capacités

Dans le milieu de la création et la gestion d'entreprise, un promoteur (ou entrepreneur actif) est amené à mettre en œuvre différentes compétences ou habiletés, de l'émergence de l'idée d'entreprise au démarrage de l'activité, pour atteindre ses objectifs. Nous avons évoqué leurs enjeux dans le milieu entrepreneurial, dans la première partie de ce texte, notamment en invoquant la trilogie des compétences *entrepreneuriales - managériales et technico-fonctionnelles* proposées par Chandler et Jansen (1992).

Nous présentons les principaux résultats issus de l'analyse des données empiriques, en termes d'offres de services en matière de formation en création et gestion de microentreprise.

➤ Les sessions de formation en création et gestion de microentreprises

Nos résultats montrent que nos cas (les accompagnateurs) accordent une priorité et une importance particulière, aux services liés à la formation et le renforcement de capacités entrepreneuriales de leurs accompagnés.

Parmi les services offerts aux accompagnés, il existe d'abord, et principalement, les sessions ou les ateliers de formation. Celles-ci sont, en particulier, organisées par les structures d'accompagnement, au profit des accompagnés. Les résultats montrent également une participation des acteurs financiers dans ce type de service.

Les ateliers de formation permettent, selon les professionnels de l'accompagnement rencontrés sur le terrain, d'agir sur un point essentiel : le manque de compétences et d'ouverture d'esprit en création et gestion de microentreprises. C'est le premier aspect du processus d'accompagnement : « *Depuis qu'ils ont commencé à gérer une activité génératrice de revenu, ils évoluent tout seuls avec des connaissances ancestrales* » (SA_4). Pour AF_1, cet état de fait est une des caractéristiques des travailleurs indépendants, qui nécessite des renforcements : « *Sur les processus création de projets d'auto-emploi, les porteurs de projets d'auto-emploi manquent de compétences comme le savoir-faire* » (AF_1).

Il s'agit donc d'un enseignement offert, collectivement, sous forme de cours, où les accompagnés suivent un parcours d'apprentissage « théorique » généralisé, des concepts de l'entrepreneuriat des plus basiques, aux plus développés. Ce type de services est offert par les

structures d'accompagnement (voir encadré n°19). Les résultats montrent ainsi, qu'à l'exception de SA_1, le reste des structures d'accompagnement offrent principalement des services de formation, en réponses aux sollicitations des acteurs financiers, et cela, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme/projet d'accompagnement du développement socio-économique.

« Nous les (les bénéficiaires. MOI) accompagnons collectivement, comme le cas des formations qui sont dispensées à toutes les membres du groupe en même temps » SA_1.
« [...] Donc, SA_2 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) est là pour répondre à des besoins en formation dans le domaine de l'entrepreneuriat » (SA_2).
« Donc il y a le niveau 1, que nous appelons Osez entreprendre, au cours duquel nous dispensons des modules de formation que nous avons-nous-mêmes élaborés et les formations sont dispensées par des formateurs spécialisés que sont les maîtres formateurs » (SA_3).
« Nous les formons dans le cadre de la gestion administrative, financière, mais aussi dans les itinéraires techniques pour ceux qui font l'agriculture, l'apiculture, et autres. Ça c'est le premier aspect » (SA_4).
« Donc, ici chez SA_5, nous offrons des services de formation en création et gestion de microentreprise, et tout ce qui tourne autour de l'élaboration des projets » (SA_5).

Encadré 19 : Extraits de l'enquête auprès des structures d'accompagnement

Les sessions de formation en création et gestion de microentreprise ont une durée moyenne de moins d'un mois. SA_1 fait exception, en termes de durée de formation. En effet, cette structure offre des formations en prélude de la collaboration d'accompagnement, puis une formation continue est donnée aux bénéficiaires acceptant les modalités d'accompagnement : *« Les groupes reçoivent des formations. Il y a donc des formations qui sont données aux groupes toutes les semaines, sur des thématiques qui varient, dès fois liées à l'économie, mais aussi nous envisageons de faire des thématiques sur le plan social et environnemental. ... On a un plan de formation pour tous les groupes. C'est-à-dire, lorsque les gens se retrouvent pour une heure de temps, ils font une formation qui dure au maximum trente minutes » (SA_1).*

Au cours de ces ateliers, les accompagnés reçoivent une formation standard, théorique et générale du phénomène entrepreneurial (identification, formalisation de l'idée d'entreprise et la gestion de la microentreprise créée). Pour les entrepreneurs actifs, bénéficiant du processus d'accompagnement, on parlera alors de renforcement des capacités. L'accent est alors mis sur le processus d'idéation pour les promoteurs novices : *« C'est lors de la formation que les gens, que les futurs accompagnés nous partagent leurs idées d'entreprise. A partir de là, nous les aidons à parfaire leurs idées en les mettant sur papier comme étant un business plan » SA_3.* Chez SA_5, la forme d'initiation à l'entrepreneuriat proposée permet aux accompagnés de saisir

les contours de leur offre d'affaire : « *Dans le premier niveau, nous accompagnons des individus qui n'ont même pas d'idée d'entreprise, qui n'ont pas de projet encore, qui ne sont pas encore initiés à l'entrepreneuriat. Donc, pour ce type de bénéficiaire, nous les regroupons et nous les formons dans une formation collective* » SA_5. Pour SA_3, ce premier point permet d'éclairer les accompagnés sur leur idée avant le montage de leur projet : « *[...] Donc dès qu'on commence à les former, on prend connaissance de leurs idées à partir de la formation, on les aide à vérifier si leur idée est une bonne idée* » (SA_3).

Par ailleurs, des modules de **formation sur les itinéraires techniques**, en fonction des activités, sont aussi dispensés pour renforcer les compétences techniques des accompagnés : « *L'accompagnement entrepreneurial, c'est donc tout un appui dans le cadre de la gestion administrative, financière, et en même temps sur les itinéraires techniques liés à la productivité. C'est dans ce cadre-là que nous offrons nos services d'appui auprès des paysans* » (SA_4).

Une fois les accompagnés éclairés sur leur idée d'entreprise, et lorsque leur offre d'affaire est retenue, la formation découle sur la formalisation et le montage du projet. L'accent est alors mis sur **la connaissance de l'environnement de création et d'accès au marché** : « *Ils viennent nous voir, ils participent aux formations et nous on les accompagne dans le montage et la gestion de leur projet [...]. Si quelqu'un veut être entrepreneur, veut avoir un magasin, il faudrait qu'il comprenne l'environnement dans lequel il veut évoluer. Il faut partir à la rencontre de tes concurrents, des clients potentiels, des gens qui sont censés acheter tes produits. C'est dans les ateliers de formation, qu'on montre tout cela aux participants* » (SA_2). Dans ce sens, les accompagnateurs recourent, en règle générale, aux études de marché et l'élaboration de modèles et de plans d'affaires (voir encadré n°20).

« *Nous les amenons d'abord à comprendre leur environnement, leur milieu et à faire les études de marché. Après la formation, ces jeunes vont matérialiser leur idée d'entreprise, d'où l'appui à la réalisation des business plan* » (SA_2).

« *[...] Parce que quand nous les formons, on les laisse aller faire l'étude de marché sur leur idée d'affaire. C'est la mise en pratique de tout ce qu'on leur a donné lors de la formation qui leur permettra d'avoir un plan, et ce plan est issu des acquis de la formation* » (SA_3).

« *[...] Donc, nous les apprenons et nous les amenons à faire des études de marché. Donc ils vont être amenés à faire cette étude environnementale, pour savoir s'il y a des concurrents dans leur secteur d'activité, si la zone ou le lieu d'implantation est accessible ou si la zone s'y prête à l'activité, mais aussi les coûts du projet* » (SA_5).

Encadré 20 : Extraits de l'enquête auprès des structures d'accompagnement

Dans les sessions de formation, les structures d'accompagnement s'appuient sur des outils de formalisation des intentions entrepreneuriales des accompagnés, qu'ils jugent nécessaire. Pour SA_3, les bénéficiaires ont besoin d'être accompagnés dans la connaissance de leur futur environnement de travail : « *Donc les gens avaient juste pensé que telle chose allait marcher, mais tout en ignorant les tenants et les aboutissants de la gestion d'un projet d'entreprise, à savoir qui et qui sont sur le terrain ? quels sont ceux-là que je vais affronter ? qu'est-ce qu'on appelle le marché ? les gens ignoraient tout ça, ils pensaient que c'était comme une machine, qu'il fallait juste la mettre en marche et ça va dérouler, ors c'est le contraire* » (SA_3).

Les résultats montrent que **le recours à l'élaboration des plans d'affaires et/ou modèles d'affaire sont principalement justifiés par le besoin de recherche de financement auprès des acteurs financiers**, le réclamant (voir Encadré n°21). Les résultats montrent donc comment les plans d'affaires se sont imposés dans le processus d'accompagnement. Ce d'outil est davantage plébiscité par les acteurs financiers, tant au niveau des banques traditionnelles qu'au niveau des acteurs de la microfinance.

« Le business plan est le premier élément que nous et les acteurs financiers prenions en compte. [...] En ce que je sais, aucun projet sans business plan n'a été appuyé par nos services. C'est notre boussole » (AF_6).

« On va appuyer les business plans parce qu'ici, on s'est rendu compte qu'il y avait très peu d'incubateurs qui étaient capables de faire des business plan bancables, comme on dit. [...] C'est vrai que les banques nous ont dit, voilà ça c'est quelque chose qui leur manquait » (AF_2).

« [...] Généralement, c'est auprès des institutions de microfinance qu'ils obtiennent des prêts pour financer leurs projets. Donc ces IMF ont pout habitudes de financer des business plans. [...] Ils vont voir s'ils accordent des fonds à ce jeune, s'il va réellement pouvoir les utiliser rationnellement. [...] Donc sans le business plan, les jeunes ne peuvent pas obtenir un financement pour leur projet » (SA_2).

Encadré 21 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnateurs

Certains professionnels cherchent à adapter l'outil à la cible, au stade de développement du projet ou encore au contexte de création. AF_5, qui accompagne des individus précaires, parle d'un « **modèle micro** » : « *[...] Donc on ne fait pas réellement un Business plan comme son nom l'indique, mais il y a un dossier réduit qu'on fait pour tous nos crédits. [...] Donc pour nous, c'est un peu un Business plan mais largement réduit, vraiment réduit pour le niveau micro, afin d'avoir le minimum d'informations et de prendre une décision, et pour pouvoir accompagner la personne à lancer son activité et réaliser des bénéfices* » (AF_5). Pour cet

acteur, ce travail est réalisé sous forme de sensibilisation à l'environnement du marché : « *Il s'agit de lui apprendre d'abord de savoir si son idée d'entreprise peut être rentable, qui a besoin de son offre ? où est-ce qu'il va proposer son offre ou à qui il va vendre son produit ? qu'est-ce qu'il va faire pour développer son offre ? avec qui ?* » (AF_5). Chez AF_1, son utilité est fonction du statut du promoteur/entrepreneur actif : « *Bon on distingue un peu aussi ça entre les entrepreneurs et les autoentrepreneurs qui font un peu des projets qu'on appelle feuille de route. Donc savoir qu'est-ce qu'il va faire, comment est-ce qu'il va le faire, combien ça va lui coûter, etc. Donc c'est un business plan assez simplifié. Nous les incitons à aller sur le terrain directement* » (AF_1). SA_4, qui accompagne des individus, regroupés en groupement d'intérêt économique et déjà actifs, ne mentionne pas cet outil dans son offre de formation collective.

Dans le processus de formation « théorique » et collective, **la formalisation et le montage des projets, riment également avec une procédure administrative d'enregistrement**. C'est une manière d'encourager les bénéficiaires à s'insérer dans le milieu formel, et ainsi être reconnu par l'administration publique et les autres acteurs du marché : « *[...] Ce que nous faisons actuellement dans le processus d'accompagnement, c'est de regrouper des personnes sous forme de groupement économique, les former tout en les dotant de documents juridiques. Une fois qu'ils sont en possession des documents juridiques nécessaires, vous les accompagnez à la mise en place de leur projet* » (SA_5). Pour SA_3, cette formalisation fait partie intégrante de son processus d'accompagnement : « *Au fait, nous travaillons dans le formel, nous ne permettons pas aux gens de travailler dans l'informel, ce qui veut dire qu'ils s'enregistrent en tant qu'une entreprise* » (SA_3). AF_4, souligne l'importance de la reconnaissance de l'activité créée auprès des institutions impliquées dans le marché, notamment les institutions de micro-crédit : « *[...] C'est-à-dire que nous allons assister les bénéficiaires à développer des statuts et des règlements intérieurs de leur groupement, à obtenir leur agrément aussi, puisque nous travaillons avec les représentants de l'Etat qui facilitent ces opérations* » (AF_4).

Dans l'offre de formation, les professionnels de l'accompagnement agissent également sur **les compétences en gestion courante des accompagnés** (voir annexe 28) :

- Premièrement, les accompagnés bénéficient d'une formation dans **la gestion administrative et organisationnelle**. Il s'agit de les outiller pour mieux gérer leur organisation

et leurs démarches administratives, notamment pour les microentreprises évoluant en groupement ;

- Deuxièmement, des modules sont dispensés par les accompagnateurs pour former les accompagnés, ou renforcer leurs capacités, en termes de **gestion financière et d'organisation du travail comptable**. Ce service se traduit par une dotation d'outils de gestion, comme des cahiers de suivi d'activité, ou encore d'éducation financière.

- Troisièmement, les professionnels de l'accompagnement s'intéressent aux compétences des accompagnés sur le plan de **la planification du travail et de la gestion des risques**.

Les modules de formation portent ici sur les capacités des accompagnés à utiliser rationnellement les ressources disponibles, mais aussi à pouvoir anticiper les risques liés à leur gestion. Ces notions sont abordées à travers un ensemble de modules sur des thématiques économiques, lors de la construction des principaux documents liés à la création de l'entreprise, comme le plan d'affaires ou le modèle économique.

Parmi les services fournis en termes d'offres de formation et de renforcement des compétences managériales et technico-fonctionnelles, nos résultats montrent que **la gestion clientèle et le marketing commercial** sont relativement absents des sessions de formation offertes par professionnels. L'analyse du matériel empirique montre que cette thématique n'a été mentionnée que par AF_1, pour souligner des besoins en accompagnement : « [...] *Penser donc améliorer le savoir-faire, le savoir se vendre sous l'aspect marketing, gestion clientèle, tout ça. Surtout savoir bien se comporter envers son client, qu'on appelle le savoir-être. Parce qu'on pense aussi que le problème de la Guinée, c'est aussi un manque de savoir-être, un problème comportemental* » (AF_1).

V-3-2-1-1-3. Les services d'accès au financement

Face à la problématique de l'accès au financement, un ensemble de services axés sur les offres de financement est offert (ou en cours de réalisation)¹³⁸, en vue de favoriser un environnement financier propice à l'entrepreneuriat.

¹³⁸ Notre projet a coïncidé avec le lancement du vaste programme d'appui Programme INTEGRA, en 2018. Nous rapportons ainsi les services offerts, ainsi que les prévisions en termes de réalisation dans ledit programme, par les différents acteurs impliqués.

Nos résultats montrent que les services de facilitation d'accès au financement sont offerts à trois grands niveaux : les acteurs financiers institutionnels, la coopération internationale et l'intermédiation financière. A ces niveaux de facilitation, nous ajoutons le niveau spécifique des concours de montage de projets, sanctionnés par des Prix, auprès de bailleurs de fonds.

➤ **Les acteurs financiers institutionnels**

Sur le plan financier, deux principaux services sont offerts par AF_1 (unique acteur institutionnel de notre échantillon), à savoir **l'offre de micro-crédit et la collecte de l'épargne** : Pour rappel, AF_1 offre ses services d'accompagnement à un public particulièrement défavorisés. Sur ce plan, AF_1 accompagne donc ses bénéficiaires à travers un crédit établi suivant un système d'offre et de remboursement n'excédant pas 1 an, peu importe le secteur d'activité de l'accompagné : « *En fait, nos crédits ne dépassent pas une année, c'est-à-dire 12 mois au maximum.* » (AF_5).

Dans son processus d'accompagnement financier, AF_5 met en œuvre un système d'appui à deux niveaux différents, permettant à l'accompagné de mettre en pratique son idée et de gagner en confiance avec les ressources financières disponibles (dans un premier temps), puis d'assurer son développement éventuel et de consolider ses acquis (dans un second temps) : « *Notre modèle, c'est-à-dire en partant de rien, il faut amener les gens à avoir quelque chose. Et quand ils ont quelque chose, on a un autre programme pour eux, mais que nous n'avons pas encore ici en Guinée. Ce programme-là est réalisé au niveau du Sénégal, du Togo, du Burkina-Faso aussi. Nous avons ces types de programmes-là, qui récupèrent nos bénéficiaires qui sont déjà instruits, qui ont déjà reçu une éducation financière et qui, aujourd'hui, peuvent se valoir sur le marché, en se justifiant avec l'entreprise qu'ils ont pu mettre en place. Avec ça, ils pourront se positionner sur d'autres offres pour de nouveaux besoins* » (AF_5). Dans cet extrait, AF_5 nous montre l'évolution des services offerts en fonction de l'acquisition de connaissances de l'accompagné. Cette évolution est matérialisée à travers un processus de financement inscrit dans le temps (voir Encadré n° 22). De cette manière, AF_5 souligne accompagner ses bénéficiaires sur la base d'une confiance mutuelle bâtie dans le temps, avec une prise en compte des apprentissages et l'expérience acquise par ceux-ci dans le milieu des affaires.

« Il y a un premier crédit que nous appelons **crédit coup de pouce**. Ce type de crédit, c'est pour les start-up, ceux qui viennent de commencer. Donc c'est un crédit qui est offert jusqu'à 300 000 francs guinéens (environ 30 euros, MOI), et qui est entre 150 000 et 300 000 francs guinéens (entre environ 15 et 30 euros, MOI). Il est donné deux fois à la personne pour lancer l'activité, après la personne bascule du **crédit coup de pouce** au **crédit Doy-Doy**. [...] Donc le **crédit coup de pouce**, lorsque vous l'avez, vous ne payez pas des frais de gestion, et le remboursement se fait juste avec un taux de 1% dégressif. Par contre, celui qui prend à partir de 350 000 francs guinéens (environ 35 euros, MOI), c'est-à-dire le palier suivant, jusqu'à 15 millions de francs guinéens (environ 1500 euros, MOI), notre plafond, ces personnes-là rentrent dans le type de **crédit dit crédit Doy Doy**. [...] Ce crédit (le crédit Doy Doy, MOI) est taxé à deux niveaux : l'intérêt est de 3% dégressif mais on paie des frais de gestion qui constituent 3% du montant du crédit obtenu ».

Encadré 22 : Extraits de l'enquête entretiens auprès de AF_5

Sur le plan financier, AF_5 propose un processus cyclique, correspondant chacun à un crédit spécifique : « Il y a un premier palier de 1 200 000 francs guinéens (environ 120 euros, MOI). Quel que soit votre niveau d'activité, le premier crédit ne peut pas dépasser 1 200 000 francs guinéens. Au deuxième crédit, vous ne pouvez pas dépasser 2 400 000 francs guinéens (environ 240 euros, MOI). Au troisième, quel qu'en soit votre niveau d'activité, vous ne pouvez pas dépasser 3 600 000 francs guinéens (environ 360 euros, MOI) » (AF_5). Ce processus faciliterait le financement de départ, mais aussi le refinancement, en termes de trésorerie, des projets accompagnés. Dans cette optique, pour AF_5, l'objectif visé, à termes, est celui de favoriser l'autonomie financière des accompagnés dans la gestion de leur activité : « Nous estimons, dans notre théorie de changement, qu'au bout de six cycles, c'est-à-dire si la personne prend six fois le crédit chez nous, elle pourra constituer son propre capital et ne plus emprunter auprès de AF_5 (acteur financier pour anonymat, MOI) » (AF_5).

Par ailleurs, AF_5 offre également services d'épargne à ces bénéficiaires : « [...] Ce quelque chose-là que tu auras gagné, tu peux le mettre sur ton compte épargne qui va te produire 2%. Et au fil du temps, tu pourras reconstituer quelque chose pour pouvoir te relancer à nouveau » (AF_5). Une méthodologie qui favoriserait l'autofinancement des micro-entreprises, dans un environnement caractérisé par une rareté des ressources.

➤ **Les organisations de la coopération internationale**

Dans notre échantillon d'acteurs financiers, quatre acteurs sur six sont des organisations internationales (AF_1 ; AF_2 ; AF_3 et AF_4). Ils ont pour but d'apporter des réponses aux difficultés financières auxquelles est exposé l'écosystème entrepreneurial guinéen.

Sur ce plan, l'analyse met en évidence deux types de services d'accès au financement : **les subventions accordées directement aux projets bénéficiaires ou via les structures d'accompagnement** (accès direct au financement), et d'autre part, **les services de facilitation auprès des institutions financières** (accès indirect au financement). Il s'agit là d'actions inscrites dans les objectifs d'appui au développement socio-économique du pays par des organisations partenaires.

- Les subventions accordées aux projets accompagnés

Ce service est offert, dans la majorité des cas, via les structures d'accompagnement en contact direct avec les accompagnés sur le terrain. Ce procédé s'explique par le fait du statut d'organisation internationale (pour AF_1, AF_2 et AF_4) des partenaires au développement, avec des interventions principalement adressées à l'Etat. Ainsi, ces organisations participent au financement de l'écosystème entrepreneurial guinéen, notamment dans la constitution du capital de démarrage (aussi appelé capital d'amorçage ou encore « seed-capital ») des microentreprises accompagnées. C'est un segment du processus de création, sur lequel agissent particulièrement ces acteurs, afin faciliter le démarrage (ou le renforcement) des activités.

« [...] Nous on essaie vraiment de réduire les risques auxquels sont confrontés les projets, donc financer la phase de prototypage, phase qu'on appelle la vallée de la mort [...] Une fois encore les jeunes ne viennent pas forcément directement vers nous, et même s'ils viennent vers nous, on les redigera vers les structures d'accompagnement, parce que nous passons par ces structures pour répondre à leurs besoins » (AF_1).

« Il y a aussi des subventions qui existe au travers des structures d'accompagnement. Par exemple AF_1 (acteur financier, pour anonymat. MOI) a travaillé avec SA_3 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI), pour notamment les survivants d'Ebola, pour créer des initiatives » (AF_1).

« Nous avons un projet de subvention, qui finance les meilleurs projets pour chaque session » (AF_3).

« On fait ce qu'on appelle du « seed capital » sur les gros projets, c'est-à-dire un capital de démarrage qui est très faible. On grave généralement entre 20 et 30% des projets seulement, parce que l'idée c'est de laisser le marché fonctionner et les banques d'apporter la plus grosse part de financement » (AF_2).

« [...] Je crois que nous avons financé des organisations non gouvernementales avec une cible bien précise pour accompagner les migrants dans leur réintégration » (AF_4).

Encadré 23 : Extraits de l'enquête auprès des acteurs financiers

Par ailleurs, l'analyse montre que dans certains cas, il arrive que les services financiers soient offerts directement aux bénéficiaires, et cela, sans passer par les structures

d'accompagnement : « *Au fait, on a déjà eu des cas comme ça où on a accompagné directement des gens dans la création d'entreprise. On a aussi accompagné d'autres par le renforcement, donc ils ont déjà leur activité et on vient les renforcer* » (AF_1). A ce deuxième type de service, nous associons **les offres de création de compte d'épargne lors du processus de création** auprès d'institutions de microfinance, que certains acteurs alimentent au profit des accompagnés, en vue de créer une relation entre accompagnés et institutions financières : « [...] *Deuxième chose aussi, nous développons, dans le cadre du programme INTEGRA, que je connais beaucoup mieux, il y a ce qu'on appelle les paris capitalisés. Donc c'est de permettre aux jeunes de pouvoir épargner et c'est toujours dans l'esprit de la confiance. Epargner et à la fin, que l'institution de microfinance puisse multiplier jusqu'à dix fois son financement* » (AF_1). Pour AF_2, le but de ce type de services est aussi de permettre l'autofinancement des accompagnés ou encore de pouvoir répondre à d'autres besoins personnels et familiaux : « [...] *Dans le programme INTEGRA, on commence avec l'épargne, parce que les jeunes reçoivent des indemnités au cours de leur parcours d'intégration. [...] Donc ils (les accompagnés. MOI) capitalisent cette épargne, et on leur apprend à quoi sert l'épargne, pour qu'ils l'utilisent soit pour avoir un crédit, soit pour gérer la vie au quotidien, gérer les urgences* » (AF_2). Il s'agit d'accompagner les bénéficiaires sur d'autres facteurs, externes au processus de création et de gestion d'entreprise, mais essentiels pour des promoteurs/entrepreneurs actifs peu ordinaires dans un environnement contraignant.

- Les services de facilitation auprès des institutions financières

Auprès des institutions financières, les résultats montrent une plus grande implication de certains acteurs de l'accompagnement financier. Le but étant de favoriser l'accès au financement à tous. Il s'agit d'actions menées sur le « chaînon manquant » du phénomène entrepreneurial guinéen (Ribbink et Van Maelle, 2017), en collaboration avec les banques traditionnelles et les institutions de microfinance. On parle plus généralement de « **cadre de concertation en faveur de la finance inclusive** », dans lequel participent différents acteurs de l'accompagnement, pour créer un environnement financier favorable à l'entrepreneuriat. Le but étant de créer des liens entre promoteurs/entrepreneurs actifs et institutions financières.

Ainsi, l'analyse montre que trois cas (AF_1 ; AF_2 et AF_6) de notre échantillon d'acteurs financiers, sont particulièrement impliqués dans ces actions (voir Encadré n°24). Pour

AF_2, dont les actions sont fondées sur la fourniture de capitaux dans les pays les moins avancés, ces services représentent un défi particulier.

« Par exemple, il y a quelque chose ici qu'on appelle le cadre de concertation. C'est une initiative d'inclusion financière avec la banque centrale et d'autres banques d'ici. [...] L'idée c'est de pouvoir amener justement des porteurs de projet ou des entrepreneurs à cette table-là, pour qu'ils puissent présenter leur projet et éventuellement que ces banques trouvent des solutions » (AF_1).

« Comme le dit le périmètre d'action de notre organisation, nous agissons sur le plan financier. Nous collaborons avec des organisations financières, telles que les institutions de microfinance mais aussi des banques traditionnelles. C'est sur ce point que nous apportons notre appui, afin de favoriser l'accès au financement des populations qui souhaitent créer leur entreprise. [...] Donc c'est pour ça que nous mettons toute ces relations et ce lien-là avec le système bancaire, le système financier, pour qu'ils aient vraiment cette réalité aussi des financements » (AF_2).

« C'est ce qui fait même le motif de la présence de AF_6 (acteur public d'accompagnement, pour anonymat. MOI) dans le cadre de la concertation des acteurs de la finance inclusive. Parce que là, il faut passer par de telles structures, de telles plateformes pour permettre aux jeunes d'avoir accès aux prêts. C'est la même que nous faisons auprès des institutions de microfinance » (AF_6).

Encadré 24 : Extraits de l'enquête auprès des acteurs financiers

Dans ces extraits, ces acteurs de l'accompagnement financier, agissent sur le principal défi de l'écosystème entrepreneurial guinéen. Dans ce sens, différents moyens sont utilisés par les acteurs, pour agir sur les principales barrières à l'accès au financement. Pour AF_6, des actions ciblées sur **les taux d'intérêt permettraient de répondre à un besoin essentiel pour les jeunes** : *« Par exemple, quand on prend le projet Démarrage, à Afriland First Bank (banque panafricaine de développement, cherchant à faciliter l'accès au financement à tous. MOI), si j'ai bonne mémoire, le taux d'intérêt va jusqu'à 18%. Si j'ai bonne mémoire, c'est bien 18% mais vous pouvez vérifier après. Mais là, l'accompagnement qui a été prévu pour ces jeunes, qui sont d'ailleurs au nombre de 24 jeunes, le taux d'intérêt a été négocié à 8%. Ça, c'est vraiment quelque chose de spécifique pour ces jeunes » (AF_6).* Chez AF_1, des actions sont apportées afin de **renforcer la confiance des institutions à l'égard des jeunes microentreprises** : *« [...] Les banquiers, ils demandent de l'argent et les taux d'intérêts sont proportionnels un peu à la confiance qu'on porte aux clients. [...] Donc si la confiance est faible, les taux d'intérêt sont élevés et si la confiance est forte, les taux d'intérêt baissent. Mais, fondamentalement, il faudrait qu'on vérifie, comme je disais, la relation confiance-taux d'intérêt. [...] On espère, par la suite, que ça pourra influencer sur tout ce qui est taux d'intérêt,*

facilités d'accès au crédit et tout ça » (AF_1). Il existe des moyens, sous forme de **garantie, basés sur la gestion du risque par les acteurs de l'accompagnement qui sont mis en avant auprès des partenaires financiers** : « [...] *C'est aussi l'idée de cette relation tripartite. Nous, on essaie de « dérisquer » les jeunes, en les appuyant techniquement, et en les mettant en relation les banques partenaires* » (AF_2). C'est aussi le cas chez AF_3 qui accompagne des parties prenantes dans l'accès au financement à travers **l'acquisition de connaissances plurielle dans la gestion du crédit** : « *On est en train de travailler avec la FEPAF-BG (Fédération des planteurs de la filière fruit de la Basse Guinée. MOI), sur l'inclusion financière. La FEPAF a reçu une formation par rapport à la gestion des prêts et nous voulons amener un expert pour la mise en œuvre de ce système* » (AF_3).

En termes de facilitation de l'accès au financement, d'autres acteurs de l'accompagnement (structures d'accompagnement et acteurs financiers) agissent indirectement pour faciliter l'accès au financement. Ils proposent ainsi des **services d'intermédiation financière au profit de leurs bénéficiaires**. Ce service est offert, d'une part, auprès des institutions financières (banques traditionnelles et IMF), et d'autre part, auprès de bailleurs de fonds (organisations internationales, agences de développement internationales, opérateurs économiques locaux, ...).

Nos résultats montrent une pratique d'intermédiation financière particulièrement courante, dans le milieu de l'accompagnement entrepreneurial guinéen. A l'exception de SA_1 (une institution de microfinance), toutes les structures d'accompagnement de notre échantillon proposent ces services. Cela s'explique notamment, par un manque d'autonomie financière de la majorité des acteurs de l'accompagnement (voir annexe 29). Cette intermédiation est effectuée auprès des institutions de microfinance, mais aussi auprès de bailleurs de fonds (organisation/institutions internationales et opérateurs économiques) impliqués en faveur de l'entrepreneuriat. Auprès des bailleurs de fonds, les structures d'accompagnement répondent à des appels d'offre, en ce qui concerne les organisations internationales, ou à des sollicitations dans le cadre de projets d'appui, en ce qui concerne les opérateurs économiques.

Dans les services d'accès au financement offerts, le secteur de la microfinance est particulièrement vu comme un allié de poids, bien que son **appui micro-financier dans certains domaines d'activité s'avère difficile** : « *Mais dans ledit programme, on a compris dès le début que la question du financement agricole est difficile et surtout avec les taux*

d'intérêt des institutions de microfinance. Parfois, on a des taux de 36%, parfois 24% si vous êtes chanceux, et si vous êtes un client régulier, vous pouvez avoir un taux réduit » (AF_3). Le reste des cas de notre échantillon d'acteurs financiers multiplient les actions et projet de collaboration dans ce secteur, sans recourir aux banques traditionnelles : « On a très peu de relation avec les banques commerciales. Ce n'est pas un acteur avec lequel on collabore » (AF_3). Pour AF_4, **le choix de la microfinance est lié au fait que ces organisations ont une plus grande proximité avec la population** : « Nous notre projet a une couverture nationale et le crédit rural est installé partout dans le pays. C'est la raison pour laquelle, l'un des critères en tout cas qui nous a poussé à travailler avec le crédit rural. [...] Récemment on a eu une réunion avec une de nos structures collaboratrices, FINADEV (institution de microfinance en Guinée. MOI), qui est prête aussi à accompagner les migrants dans ce sens » (AF_4). Dans leur projet de collaboration avec les institutions de la microfinance, AF_4 met aussi en exergue **la nécessité de travailler sur les taux d'intérêt des futurs collaborateurs dans la microfinance**, jugés élevés : « Eventuellement, nous négocierons aussi le taux de crédit pour nos bénéficiaires, puisque le taux est souvent assez élevé. A cette phase de démarrage de leur projet, ils ne pourront pas supporter » (AF_4).

Par ailleurs, des initiatives en faveur de l'accès au crédit sont mises en œuvre avec d'autres formes d'organisations locales ou internationales. **Des fédérations de producteurs et autres organisations internationales sont aussi intégrées ou sollicitées pour contribuer à l'accès au financement** des promoteurs/entrepreneurs actifs (Voir Encadré n°25). Il s'agit d'acteurs partageant la même vocation ou agissant dans un même périmètre d'action que nos cas dans l'accompagnement financier.

« On a travaillé avec la FEPAF-BG (fédération des planteurs de la filière fruit de la Basse-Guinée. MOI), avec DALBERG (groupe mondial d'acteurs du changement pour un monde plus inclusif, et cabinet de conseil en impact social présent en Afrique de l'Ouest. MOI) et la banque islamique de Guinée » (AF_3).

« Nous avons eu des discussions avec CARE International (association humanitaire et de solidarité internationale qui lutte contre la pauvreté dans des situations d'urgence et de développement dans le monde. MOI), qui a une grande expertise dans ce domaine et comment faciliter l'accès au crédit à nos migrants. Mais pour l'instant on n'a encore commencé, c'est toujours en discussion » (AF_4).

Encadré 25 : Extraits de l'enquête auprès des acteurs financiers

➤ Le cas spécifique des concours de montage de projet

Dans l'objectif de faciliter l'accès au financement aux promoteurs/entrepreneurs actifs, nos résultats mettent également en évidence une pratique d'accompagnement spécifique. Il s'agit de **subventions offertes aux accompagnés par des bailleurs de fonds (organisations internationales, opérateurs économiques locaux, etc.), à travers des concours de montage de projet**, généralement à l'issue de la formation offerte. C'est une pratique de plus en plus courante, dans l'écosystème entrepreneurial guinéen : « *Le peu de financement qui existe c'est quoi ? aujourd'hui, la tendance, ce sont les concours de plans d'affaire* » (AF_1). C'est un important moyen de lever des fonds pour les jeunes promoteurs/entrepreneurs actifs dans un tel contexte de rareté de ressources.

Dans le cadre de notre travail, un seul cas d'accompagnateurs (SA_3) organise ces concours. Ce dernier apporte son expertise dans le renforcement de capacités entrepreneuriales de ces bénéficiaires, mais aussi dans **la préparation aux concours de « pitch » (des exercices de présentation des projets devant un auditoire/jury)** : « *Ce jury se charge de noter, l'innovation de l'idée, ce jury voit en quoi l'idée est importante et voit la pertinence de l'idée, pour voir si effectivement telle chose peut être réalisable ou pas, et le jury statue. Les gens sont notés et sont classés. Maintenant après ce classement, nous, on prend la liste et selon la cagnotte financière qui est disponible grâce à notre bailleur, on prend le nombre de bénéficiaires qu'on peut financer afin qu'ils puissent démarrer [...]* » (SA_3). Ainsi, l'accès au financement est ici favorisé par l'accompagnateur, parfois en collaboration avec le bailleur de fonds, à travers l'obtention de Prix.

Cependant, et bien que cette pratique puisse « dépanner » financièrement certains promoteurs/entrepreneurs actifs pour divers besoins, dans un tel contexte de rareté de ressources, elle est critiquée par certains acteurs financiers : « *Comme le dit un collègue, c'est plus des concours de beauté (rires) que vraiment autres choses en fait. On veut voir quel est le plus bel entrepreneur [...]* » (AF_1). La principale critique retenue par cet acteur est **le manque d'adaptation des Prix gagnés aux besoins des lauréats** : « *Les jeunes gagnent de petits prix par-ci par-là et généralement ça ne sert pas à grand-chose, parce qu'on ne regarde pas vraiment leurs besoins dans l'attribution des prix. [...] Ça m'étonne forcément parce que ce n'est pas toujours en phase avec les véritables besoins des lauréats. On leur donne juste un*

prix, on leur dit bon tu as vingt millions de francs guinéens (environs 2 000 euros. MOI), mais derrière ça ne sert pas trop » (AF_1).

V-3-2-1-2. Les services post-crédation

Il s'agit d'une poursuite de l'accompagnement à travers des services offerts. Le but de ces services étant d'assurer la survie des microentreprises accompagnées, en cas de financement. Il s'agit de services de suivi des accompagnés et de renforcement de leur capital social, dans la gestion de leur activité, facilitant ainsi le maintien, voire le développement et la croissance des microentreprises, sont alors offerts.

V-3-2-1-2-1. Le suivi-encadrement des accompagnés et de leurs microentreprises

Ce service se matérialise, sur le terrain, par les interventions des structures d'accompagnement axées sur des visites aux bénéficiaires, sur l'état d'avancement de l'activité, mais également sur des conseils en gestion. Il s'agit d'un suivi des accompagnés réalisé par les chargés d'accompagnement, permettant d'évaluer les acquis de la formation suivie, mais aussi d'échanger et d'apporter des réponses à des besoins spécifiques, au cas par cas. Dans le milieu de l'accompagnement entrepreneurial, on parle plus communément de « suivi & appui-conseil ».

Les résultats montrent que ces services de suivi-encadrement des accompagnés sont réalisés dans différents contextes. Les formations étant données de façon « standard » et en groupe, **ce service permet d'échanger plus longuement avec les bénéficiaires, leurs projets et leurs besoins spécifiques** : « *C'est lors du suivi individuel, qu'on va aller en profondeur pour mieux connaître ton besoin* » (SA_1). Pour SA_5, c'est aussi **un moment d'échange pour permettre de faire un bilan des actions menées dans la pratique** : « *[...] C'est aussi ça le suivi. C'est de voir ce qui a marché, ce qui n'a pas marché, ce qui a été prévu et a été fait ou n'a pas été fait, et dire aux gens voilà comment ça doit se passer* » (SA_5). Il sert également de **moyen de personnalisation du suivi sur le fonctionnement de l'activité** accompagnée à différents niveaux : « *A SA_2 (structure d'accompagnement, pour anonymat, MOI), sur le plan de l'accompagnement des jeunes, nous avons mis en place un tableau de suivi. C'est un tableau qui nous permet de garder l'œil sur le chiffre d'affaires de nos bénéficiaires* » (SA_2). Pour d'autres acteurs de l'accompagnement, les rencontres en dehors des sessions de formation, notamment sur les lieux de travail, permettent **d'apprécier les acquis et la motivation des**

accompagnés dans la poursuite du processus de gestion de l'activité : « *Quand on est sur le terrain, c'est là-bas qu'on dira que tel GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) a compris. Maintenant, si on voit qu'un GIE n'as pas assimilé la formation, on fait des rappels. [...] On regarde aussi la motivation des membres des groupements sur le terrain [...]* » (SA_4).

Par ailleurs, l'analyse des entretiens met en évidence des services de conseils en gestion, également offerts aux accompagnés, à travers ce service. Le terme « d'appui-conseil » est généralement utilisé par les structures d'accompagnement, pour qualifier ce type de service. Sur le terrain, d'un acteur à un autre, l'appui-conseil est utilisé dans différentes approches, telles que **le marketing et la relation-clientèle, l'aspect technique, infrastructurel** (voir Encadré n°26). Ces conseils peuvent être également offerts par des consultants externes ou encore par des coaches internes, par certaines structures.

« Donc nous on peut conseiller la personne en lui disant, écoute là d'un point de vue emplacement, ce n'est pas attirant, il faudrait que tu essaies de mettre un petit tableau, une plaque, pour que les gens puissent être à l'aise lorsqu'ils viennent manger chez toi, tu dois couvrir tes produits pour assurer une bonne hygiène, pour gagner la confiance des clients, etc. Voilà le type de conseils qu'on prodigue » (SA_1).

« Nous, à notre niveau nous avons notre feuille de route. [...] C'est donc juste pour leur apporter un soutien dans ce sens, leur apporter des conseils pour qu'ils soient bien équipés dans ce qu'ils font. [...] Les conseils, c'est juste de leur dire, de faire ça ou de ne pas faire ça, quand tu fais ça, c'est comme ça, tu vas aboutir à ça, etc. Ça, ce sont les conseils, mais ça fait toujours partie du coaching » (SA_2).

« SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) a ensuite recruté un ingénieur consultant, qui va donner des conseils sur les ouvrages à réaliser, et en même temps concevoir les outils fonciers permettant de garantir les investissements » (SA_4).

Encadré 26 : Extraits des entretiens auprès des structures d'accompagnement

Dans une autre approche, axée sur le contexte local et les difficultés d'accès aux ressources, l'offre de conseil est mise à profit pour mettre l'accent sur des techniques de bricolage/débrouillardise, de renforcement du capital social, d'intégration du réseau primaire ou encore de créativité et de collaboration de proximité. Il s'agit de **sensibiliser, inciter et encourager les accompagnés à des alternatives d'accès aux ressources, au regard des multiples contraintes auxquelles ils sont confrontés dans leur environnement entrepreneurial** : « *[...] Vous avez un projet, faites adhérer vos parents d'abord, faites adhérer vos amis, et demandez des contributions. Donc, ça c'est une forme de bricolage. [...] Nous utilisons plusieurs autres méthodes pour sensibiliser les jeunes, les amenant à bricoler, tant soit peu pour se trouver des ressources pouvant les permettre de financer leurs projets. [...] Nous*

on a même demandé à certains jeunes promoteurs, d'aller ouvrir même leur armoire, ou de voir dans leur chambre, certaines choses dont ils n'ont pas besoin et qui peuvent avoir une valeur marchande. On peut les revendre, récupérer un peu d'argent et dire auprès des structures qui vont vous accompagner, voilà ce que j'ai pu trouver en tant qu'apport personnel. Comme ça, vous encouragez vos accompagnateurs à vous appuyer, à croire en vous, [...]. Autre possibilité que nous les conseillons, c'est de se mettre en réseau afin de trouver plus facilement, en collaborant avec d'autres jeunes, leur apport en tant qu'associés fondateurs » (AF_5). Des **conseils de sensibilisation à des alternatives en référence aux exigences de l'environnement financier institutionnel** : « Donc sans le business plan, les jeunes ne peuvent obtenir un financement pour leur projet. C'est pour cela que lors de formations, on fait comprendre aux jeunes, qu'autour d'eux, il y a des potentialités de financer leur projet sans passer par les IMF. Ça peut être leurs parents, les connaissances, ça peut être des amis, des collègues, ou encore des personnes qui sont attirées par leur idée d'entreprise. [...] Autour d'eux, ils ont des gens qui peuvent les aider. » (SA_2). D'autres acteurs de l'accompagnement intègrent, d'une part, des **parties prenantes publiques pour un accès à des informations plurielles** : « Ils bénéficient aussi des conseils et de l'appui de l'encadreur technique de l'Etat, comme je vous l'expliquai tout à l'heure. Lui aussi, il est là pour apporter des conseils aux porteurs de projets » (AF_4) ; d'autre part, des **artisans locaux et régionaux à travers le vaste réseau des accompagnateurs** « Nous utilisons parfois l'artisanat local, c'est-à-dire, si c'est possible, certains outils et équipement de transformation sont fabriqués localement [...] Nous avons pris des agents à Boffa qui étaient très intéressés par l'huile de palme [...] je leur ai mis en contact avec un artisan libérien qui avait déjà monté un atelier à Kissidougou, et qui a aussi un autre à Banga, au Libéria. Je leur ai encouragé de le contacter parce que c'est moins cher que les machines importées de la Chine, mais aussi qui sont d'une meilleure qualité » (AF_3).

V-3-2-1-2-2. Les services axés sur le réseautage

Les résultats montrent un intérêt grandissant de la part des acteurs de l'accompagnement sur la thématique du réseautage, et offrent des services à tous les niveaux. Chez AF_2, l'offre de service met l'accent sur **l'intégration des parties prenantes, publiques et privées** : « Les promoteurs demandent des crédits, mais ils ne sont jamais allés à la banque avant. Les pouvoirs publics ont des idées que certains promoteurs sont capables de mettre en œuvre, mais ils ne se sont jamais rencontrés. Donc on a aussi cette volonté de mise en relation des différentes parties prenantes afin que les projets soient vraiment une réussite. [...] L'idée, c'était vraiment de les

mettre tous les trois en relation puisqu'on s'est rendu compte que très souvent, ils ne se connaissent pas » (AF_2). Ce premier partenariat permettrait, selon cet acteur, permettrait de **construire une relation de confiance entre institutions financières et jeunes accompagnés** : *« Nous, on essaie de dérisquer les jeunes, en les appuyant techniquement, et en les mettant en relation avec les banques partenaires »* (AF_2). En termes d'intégration des parties prenantes, le **« crowdfunding » et l'implication de la diaspora**, des modèles de mise en relation absents de l'écosystème entrepreneurial guinéen, sont cités : *« Sur le plan de la mise en réseau et partenariat, on avait essayé d'impliquer la diaspora dans un ou deux projets, mais ça n'a pas bien marché. On a voulu réitérer l'expérience parce que ça reste quand même une bonne idée d'impliquer les gens, la société dans les projets. On pense aussi aux systèmes de crowdfunding (financement participatif. MOI) mais ici les gens sont beaucoup sceptiques à l'idée de mettre leur argent dans le business comme ça »* (AF_3). SA_2, sur le plan de l'accès au financement, propose aussi des services de **mise en relation entre les accompagnés et les IMF** : *« Nous lui apportons notre expertise dans la formation et l'accompagnement à la création et la gestion de microentreprise, et aussi la mise en relation avec les institutions de microfinance »* (SA_2). Un autre service de réseautage offert, est celui de la **création de liens entre promoteurs et entrepreneurs actifs, en termes de retour d'expérience**, en termes de retour d'expérience : *« On a même un programme ici au niveau de AF_1 (acteur financier, pour anonymat. MOI), qu'on a appelé des ambassadeurs. Ce sont des jeunes entrepreneurs guinéens qui sont ici qui travaillent avec nous dans la promotion de l'entrepreneuriat, qui transfèrent leurs connaissances, comme l'élaboration de business model aux autres jeunes »* (AF_1). Les services de mise en réseau, à travers les **participations à des événements commerciaux (foires, expositions, etc.)**, sont également offerts : *« Dans le réseautage, on invite souvent les agents (les accompagnés. MOI) aux différents forums, salons et foires. Au forum sur les technologies et l'innovation, on a invité beaucoup d'agents. Ils ont participé en exposant leurs produits. On compte faire aussi la même chose pour la foire sur l'agriculture qui sera organisée bientôt »* (AF_3). Ces participations se traduisent également par une offre de marketing commercial auprès de potentiels clients.

D'autres acteurs de l'accompagnement ont évoqué le service de mise en relation, à travers des **encouragements et des incitations à la création et l'exploitation d'un réseau de potentiels collaborateurs**. *« Nous les (les accompagnés. MOI) incitons à se créer un réseau social, à se chercher des contacts. [...] C'est une manière, pour moi, d'inciter ces jeunes à se trouver des réseaux leur permettant d'évoluer dans leur domaine respectif »* (SA_2) ;

notamment sur en termes **de la mobilisation des ressources** : « *Il faut chercher d'autres relations, d'autres réseaux leur permettant d'augmenter les investissements initiaux.* » (SA_5).

Dans les services de réseautage, au profit des accompagnés, les résultats montrent tout de même, **un faible intérêt accordé au « coaching »** et au « **mentorat** », des modes d'accompagnement pouvant offrir aux accompagnés des retombées non négligeables (Couteret et al., 2006 ; Couteret, St-Jean et Audet, 2006). Dans l'ensemble de notre matériel empirique encodé, trois accompagnateurs font référence à ces modes d'accompagnement. Chez SA_2, **le coaching s'inscrit dans le cadre du suivi et l'accompagnement individuel ponctuel des bénéficiaires**, afin de répondre à des besoins particuliers : « *En fait, lorsque nous finissons les formations, tous les bénéficiaires n'ont pas les mêmes problèmes, ils n'expriment pas les mêmes besoins. Nous sommes donc obligés de les coacher, de les suivre au cas par cas* » (SA_2). Chez SA_4, **le service de coaching est réalisé par des acteurs publics externes et intégrés au processus d'accompagnement** : « *Euh, pour le moment, ce sont les STD, les services techniques de développement de chaque localité qui ont été contactés pour faire ce travail. Ce sont eux qui les coachent sur le terrain* » (SA_4). Pour le troisième acteur de l'accompagnement, les accompagnés sont mis en **relation avec des entrepreneurs-producteurs actifs** auprès desquels les accompagnés poursuivent le processus d'apprentissage : « *Donc dans ce programme, nous avons choisis nos hôtes, actuellement, on a quatre hôtes qui aident et accompagnent les apprentis dans l'acquisition des connaissances dans le domaine ciblé. Il y a aussi certaines organisations non gouvernementales locales qui ont voulu être des hôtes, comme les groupements de producteurs* » (AF_3).

V-3-2-1-3. Les principales difficultés rencontrées dans l'exécution des services

Précédemment, nous nous sommes largement intéressés aux services offerts par les acteurs de l'accompagnement. Cependant, dans l'exécution de ces différents services, nos cas soulignent qu'ils rencontrent certaines difficultés, que nous présentons ci-dessous. Il s'agit, entre autres, de contraintes rencontrées tout le long du processus d'accompagnement, et cela, depuis les premiers contacts avec leurs futurs bénéficiaires, mais également auprès des collaborateurs professionnels, en particulier avec les institutions financières.

❖ Une réticence des accompagnés

Nous avons déjà évoqué la réticence des futurs accompagnés dans les services de sensibilisation à l'entrepreneuriat. En effet, il règne une forme de **réserve de la part des accompagnés à l'égard de l'accompagnement liée à « un sentiment de déjà vu » et un manque de confiance**, exprimée suivant différentes approches (voir les extraits en annexe 30).

❖ Une insuffisance de compétences et de savoir-être

Dans la poursuite du processus d'accompagnement, plusieurs accompagnateurs ont souligné des difficultés relationnelles, caractérisées une forme de manque de compétences, de savoir-être des accompagnés (voir Encadré n°27). Il s'agit d'un ensemble de qualités personnelles et comportementales dans le domaine professionnel, qu'ils jugent inadéquats à l'esprit d'entreprise (au sens de Fortin 2002)¹³⁹. Des compétences et des valeurs, pourtant, en plus des connaissances du marché et des compétences de savoir-faire, souvent déterminantes dans la réussite de tout projet entrepreneurial.

« Penser donc améliorer le savoir-faire, le savoir se vendre sous l'aspect marketing, gestion clientèle, tout ça. Surtout savoir bien se comporter envers son client, qu'on appelle le savoir-être. Parce qu'on pense aussi que le problème de la Guinée c'est aussi un manque de savoir-être, un problème comportemental. Donc il faut travailler sur ce plan, et aussi tout ce qui est fiscalité et professionnalisme dans tout ce qu'ils font en fait » (AF_1).

« [...] A ce niveau, nous rencontrons assez de problèmes, assez de difficultés. Et c'est pourquoi, notre stratégie c'est de passer par la MOFI, la mobilisation, la formation et l'insertion, parce qu'il faut d'abord les mobiliser, ces jeunes-là. [...] Les jeunes pensent que dès qu'ils ont l'argent, c'est pour eux. Ils pensent que c'est un bien public, donc c'est à partager. Et donc, la culture du remboursement des prêts n'est plus là, d'où la référence aux critères de savoir-être » (AF_6).

Encadré 27 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnateurs

❖ Un faible engagement des jeunes bénéficiaires

Dans l'analyse de nos résultats, différents acteurs de l'accompagnement mettent aussi en exergue la motivation et l'engagement des bénéficiaires dans la poursuite du processus d'accompagnement, en termes de difficultés (voir Encadré n°28). Un faible engagement chez ceux-ci, souvent associé à un manque de rigueur ou de volonté de la part des jeunes. Par ailleurs, l'absence d'aides financières supplémentaires, telles que les primes de transport demandées par

¹³⁹ Fortin (2002, p. 27), dans définition de l'esprit d'entreprise, inclus la valeur « savoir-être », dans un ensemble de critères « Des attitudes et des valeurs comme l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité [...] Des compétences de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-agir appropriées à sa situation de vie ».

les jeunes accompagnés, est particulièrement citée comme étant la principale caractéristique du faible engagement de ceux-ci.

« Quand je forme 25 jeunes en création d'entreprise, difficilement un jeune vient me consulter pour me dire, ah j'ai tel ou tel problème. [...] Mais comme je vous le disais, monsieur Diallo, la principale difficulté au niveau de ces jeunes, c'est leur paresse. [...] Donc nous donnons une formation gratuite aux jeunes, nous leur donnons à manger, mais nous n'assurons pas le per diem et le transport des jeunes. Ce qui démotive le plus souvent les jeunes guinéens. Quand il n'y a pas d'argent dans quelque chose, ils manquent d'engagement. Ils ne s'engagent pas à fond en fait » (SA_2)

« Quand vous programmez les jeunes guinéens pour un renforcement de capacité, même pour la formulation de leurs plans d'affaires, s'ils n'ont pas de petites primes de transports et autres, il y a de petites difficultés qui se dégagent. Donc ça, ce sont de petits problèmes auxquels nous sommes confrontés, presque tous les jours » (AF_6).

Encadré 28 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnateurs

❖ Un caractère opportuniste

Dans leurs relations avec les accompagnés, des accompagnateurs soulignent également une **forme d'impatience chez certains accompagnés**, davantage motivés par l'argent (voir Encadré n°29), voire l'acquisition rapide des aides financières. Pour d'autres, il s'agit d'un **comportement relatif à la facilité et l'appât du gain**, révélateur d'une culture guinéenne.

« Ils sont pressés et n'ont qu'une seule envie, c'est de devenir un grand entrepreneur du jour au lendemain avec moins de travail. Ils ont un rêve démesuré, je dirai. Par exemple, ils peuvent nous montrer des plans d'affaires avec plus de 100 000 millions de francs guinéens (environ 10 000 euros. MOI) » (SA_2).

« Les gens pensent qu'ils vont tout avoir de quelqu'un d'autre, et en général de l'homme blanc. [...] Il y a un manque de sensibilisation sur ce point » (SA_3)

« Avec eux (les accompagnés. MOI), les relations, c'est en dents de scie. [...] Parce que vous savez très bien, ce qui a été développé chez le guinéen ... dès qu'un jeune a été sélectionné, il pense qu'il a été, en fait, le meilleur des meilleurs. Et pour cela, dès que vous mettez de l'argent à sa disposition, il se dit que c'est l'argent de l'Etat. [...] C'est le gros problème que nous avons avec eux » (AF_6).

« [...] Par exemple, nous évoluons dans des communautés, et vous savez qu'en Guinée ici, il n'est pas facile de dire à quelqu'un il faut attendre. [...] Quand vous dites à quelqu'un fait ça et patiente, il va penser que vous essayez de le baratiner. Donc c'est difficile pour eux de venir si ce n'est pas pour gagner quelque chose. Et ça c'est une caractéristique commune à tous les guinéens » (SA_5).

Encadré 29 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnateurs

❖ L'illettrisme

Dans la mission d'accompagnement, SA_4 a souligné être confrontée à des difficultés liées **au manque d'instruction de certains bénéficiaires**. Des modules dispensés en langues nationales sont alors proposés. Il s'agit notamment de difficultés rencontrées, lors des sessions/ateliers de formation, par exemple : « *« [...] Deuxièmement, c'est l'analphabétisme des bénéficiaires. Ils ne sont pas nombreux à être alphabétisés. Vous pouvez voir que dans un groupe de 25 personnes, c'est une seule personne qui sait lire et écrire. Ça, c'est une autre difficulté »* (SA_4).

❖ L'insuffisance des ressources dédiées à l'accompagnement

Dans les processus d'accompagnement, les professionnels de l'accompagnement mettent aussi en évidence des difficultés en interne, notamment en termes d'offre de services offerts. Il s'agit de difficultés orientées, en règle générale, sur **l'absence de ressources nécessaires à l'accompagnement souhaité**, dont certains collaborateurs professionnels sont d'ailleurs conscients (voir Encadré n°30).

« Vous savez, dans notre travail, nous rencontrons aussi des gens qui sont désespérés. [...] Par contre, l'appui psychologique, pareillement, c'est quelque chose de gigantesque pour moi. Mais, nous essayons de le faire auprès des jeunes, avec nos moyens. Nous faisons de notre mieux, en quelques sortes avec ces jeunes » (SA_2).

« On a une mission justement de renforcer nos structures. 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 » (AF_1).

« Euh, on va appuyer les business plans parce qu'ici, on s'est rendu compte qu'il y avait très peu d'incubateurs qui étaient capables de faire des business plan bancables, comme on dit. Ils parlent très peu de flux de trésorerie, les budgets sont ... enfin, ça représente trois lignes » (AF_2).

Encadré 30 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnateurs

❖ L'accès au financement et l'implication des institutions financières

Malgré leurs actions grandissantes dans le processus de construction d'un environnement financier propice à l'entrepreneuriat, les acteurs impliqués rencontrent parfois **des contraintes auprès de leurs différents collaborateurs/partenaires financiers**. Différents programmes mettent l'accent sur la nécessité d'impliquer les institutions financières locales : « *[...] A la fin, on estime qu'entre 100 et 200 jeunes seront financés, parce que ben comme*

*vous savez, les banques sont assez difficiles à convaincre. [...] On fait de l'accompagnement, mais on n'impose pas aux banques de prendre des financements et on n'en fait pas de fonds de garantie ... » (AF_2). Une offre de service jugée nécessaire pour l'écosystème entrepreneurial guinéen, notamment par les acteurs financiers, confrontés à **des obstacles, notamment les taux d'intérêt élevés des banques et IMF** : « La banque, c'est un autre problème. Quelques fois on est heurté à un certain nombre de difficultés dans les négociations des taux d'intérêt avec les banques. Même dans le cadre de la concertation de la finance inclusive, c'est difficilement que certaines banques ont cédé. [...] Imaginez une banque qui applique un taux d'intérêt de 30%, de 35% à l'année. [...] C'est même décourageant pour les jeunes. [...] Banques ou IMF, nous on les met dans le panier. Ces institutions sont toutes les mêmes, elles sont ensemble » (AF_6).*

Pour le cas particulier de la microfinance, il s'avère que les IMF soient tout aussi **difficilement accessibles avec ses taux d'intérêt aussi élevés** et inadapté à ses bénéficiaires, constituant par là un paradoxe car c'est le secteur financier le plus proche de la population (voir les extraits en annexe 31). Pour AF_1, ces difficultés sont principalement liées à **un manque de confiance des institutions financières (banques et IMF) à l'égard de l'écosystème entrepreneurial guinéen** : « Les taux d'intérêt appliqués, ... c'est là le problème. [...] Là je dirai peut-être qu'elles (les institutions financières. MOI) sont moins impliquées. Parce que c'est quoi ? les banquiers, ils demandent de l'argent et les taux d'intérêts sont proportionnels un peu à la confiance qu'on porte aux clients » (AF_1).

Nous présentons, dans le tableau n°22 ci-dessous, les principales difficultés rencontrées par accompagnateur, à partir d'un croisement des références d'encodage et les cas de l'échantillon d'accompagnateurs.

Tableau 22 : Difficultés principales rencontrées par les accompagnateurs

Cas	Engagement des bénéficiaires	Environnement financier institutionnel	Illétrisme	Opportunisme des bénéf (Appât du gain)	Education entrepreneuriale	Savoir-être	Ressources dédiées	Primes de formation	Reticence des bénéf	Total
AF_1	0	3	0	0	0	1	2	0	0	6
AF_2	0	2	0	0	0	0	1	0	1	4
AF_3	1	6	0	1	0	0	0	0	0	8
AF_4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AF_5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AF_6	2	8	0	1	1	2	0	1	0	15
SA_1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SA_2	7	11	0	2	0	0	1	1	0	22
SA_3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
SA_4	0	1	2	0	1	0	0	0	2	6
SA_5	0	0	0	1	0	0	0	0	3	4
Total	11	31	2	6	2	3	4	2	6	67

Source : Traitement des données empiriques importé de NVIVO

Parmi les difficultés que rencontrent les accompagnateurs, dans l'exécution des services offerts, **les résultats montrent une prépondérance des contraintes auprès des institutions financières**, comme les données du tableau ci-dessous le montrent. Elles représentent la plus importante couverture en termes de références d'encodage. Aussi, elles concernent particulièrement les questions portant sur les **taux d'intérêt élevés, le manque de confiance, caractérisant le manque d'implication de ces institutions dans le processus d'accompagnement à l'entrepreneuriat guinéen**. Ce qui confirme ainsi les résultats des travaux de Ribbink et Van Melle (2017), en termes de manque d'options de financement (voir Annexe 5), permettant d'accompagner le maintien, voire le développement et la croissance des microentreprises créés.

Les données du tableau ci-dessus montrent que trois professionnels de l'accompagnement (SA_1 ; AF_4 et AF_5) ne présentent pas de difficultés, parmi les thématiques retenues. Cela peut s'expliquer par la précarité et la vulnérabilité de leurs différents bénéficiaires, ou encore les besoins financiers des activités, dont l'accompagnement ne nécessiterait que très peu de moyens. Par ailleurs, rappelons que SA_1 et AF_5 désignent le même acteur, une institution financière proposant ses propres services financiers et de formation (ou renforcement de capacités) au sens du capital humain.

En conclusion de cette présentation, **les principales difficultés que rencontrent les professionnels de l'accompagnement, dans leurs relations avec les accompagnés et leurs collaborateurs/partenaires, semblent concerner l'offre de sensibilisation.** Le renforcement de la sensibilisation aux processus d'accompagnement auprès des différents acteurs impliqués dans l'écosystème entrepreneurial guinéen devient nécessaire aussi bien pour les futurs bénéficiaires que les collaborateurs/partenaires et autres parties prenantes.

V-3-2-2. ... A l'organisation des mécanismes d'accompagnement

L'objectif de ce point est de présenter l'organisation/l'opérationnalisation des mécanismes d'accompagnement au profit des accompagnés. Il s'agit donc de mettre l'accent sur le déroulé des opérations d'aide à la création et à la gestion de microentreprises, offertes par les accompagnateurs formels.

Dans l'opérationnalisation des mécanismes d'accompagnement, nos résultats mettent en évidence, suivant les statuts et les rôles joués, deux types de mécanismes d'accompagnement : **une organisation multi-acteurs** (les mécanismes d'accompagnement impliquant divers acteurs interconnectés) et **une organisation mono-acteur** (les principaux services sont mis en œuvre par l'unique acteur). Les principaux services retenus dans le cadre de ce travail sont *la formation/renforcement de capacités entrepreneuriales, l'accès au financement, le suivi et la mise en réseau/intégration des parties prenantes*. D'autres aides ou interventions particulières sont toutefois réalisées par d'autres collaborateurs, comme l'Etat et les acteurs des collectivités publiques.

Nous étudierons les questions suivantes dans les paragraphes à venir : comment ces opérations sont mises en œuvre pour chaque type d'organisation ? comment sont articulées les relations entre les différents acteurs impliqués dans l'industrie de l'accompagnement ?

V-3-2-2-1. Une organisation multi-acteurs

Dans ce premier type d'organisation, les résultats montrent l'existence de différents acteurs participant à l'organisation des opérations d'aides à la création et la gestion de

microentreprises. L'exploration de l'environnement de soutien aux promoteurs/entrepreneurs actifs, dans le contexte guinéen, montre un fonctionnement de l'industrie de l'accompagnement reposant sur quatre principales composantes : **la coopération internationale, l'Etat, le marché des structures d'accompagnement et l'environnement financier** (figure 6).

Figure 6 : Principales composantes du mécanisme d'accompagnement



Source : Enquêtes de terrain

Dans le contexte guinéen, ces trois composantes sont au cœur des mécanismes d'accompagnement à la création et la gestion d'entreprises, et sont donc incontournables dans l'écosystème entrepreneurial guinéen. Nous allons apporter plus de détails à ces quatre composantes.

➤ **La coopération internationale**

La coopération internationale s'inscrit ici dans le cadre de l'aide publique au développement durable. Elle se traduit par diverses interventions dans le domaine de la coopération bilatérale ou multilatérale. Dans le cadre notre travail, nous nous sommes intéressés à leurs interventions dans les programmes/projets d'aide en faveur de l'entrepreneuriat.

Nos résultats montrent que ces acteurs, jouent un rôle déterminant. Parmi les différents instruments de coopération dédiés au milieu de l'entrepreneuriat, il existe notamment, **les politiques en faveur de la réduction de la pauvreté et du chômage**. Il s'agit d'initiatives d'aides, financières et non financières, à la création et la gestion de microentreprises ou encore d'appuis techniques aux structures locales, au profit de l'entrepreneuriat. **L'objectif étant de**

contribuer au développement de l'écosystème entrepreneurial guinéen, en réduisant les principaux freins à la création et au développement des microentreprises. On parle alors d'un appui multidimensionnel, participant au développement socio-économique du pays, à travers l'insertion socio-professionnelle des populations et des jeunes en particulier.

Ainsi, l'analyse du matériel empirique montre une participation active des acteurs de la coopération internationale, à travers diverses actions :

- Programme/projet d'appui au développement entrepreneurial ;
- Solutions de financement (fonds/subventions/facilitations auprès des institutions financières classiques) ;
- Sélection des structures d'accompagnement (via des Avis d'appels d'offres publics) ;
- Sélection/mise à disposition des futurs bénéficiaires (dans certains cas) ;
- Offre de formations complémentaires (éducation financière par exemple)

En plus des cas rencontrés (échantillons des acteurs financiers) sur le terrain, d'autres intervenants internationaux multiplient les actions en faveur de l'aide au développement de l'écosystème entrepreneurial guinéen. Nous avons recensé, dans le tableau ci-dessous (tableau n°23), quelques principaux programmes d'appui à l'entrepreneuriat guinéen, initiés et/ou financés par des acteurs issus de la coopération internationale (agences de développement internationales, organismes internationaux et financiers) ces dernières années, agissant en tant que partenaires au développement socio-économique.

Tableau 23 : La coopération internationale en faveur de l'entrepreneuriat guinéen

Programmes/projets	Acteurs/partenaires impliqués	Cibles	Objectifs
INTEGRA (Programme d'appui à l'intégration socio-économique des jeunes)	Union Européenne – Agence belge de développement (ENABEL) – Agence Allemande de développement (GIZ) – Centre de commerce international (CCI) – Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – Fonds d'Equipement des Nations Unies (FENU) – Organisation internationale pour la migration (OIM)	Les jeunes (promoteurs et micro-entrepreneurs actifs)	-Promotion de l'entrepreneuriat jeune -Lutte contre la migration irrégulière
PATAG EAJ (Projet d'appui à la transformation de l'agriculture guinéenne et de l'entrepreneuriat agricole jeune)	Banque africaine de développement (BAfD)	Les femmes et les jeunes (petits producteurs vulnérables, ménages pauvres, travailleurs pauvres de l'économie informelle)	-Développement des chaînes de valeur agricoles -Promotion de l'entrepreneuriat jeune -Croissance économique inclusive
Feed the future/projet GAS (renforcement des chaînes de valeur agricoles et de la jeunesse)	USAID (agence américaine de développement) – CNFA (<i>cultivating new frontiers in agriculture</i>) – Winrock international (organisation américaine à but non lucratif)	Les jeunes et les femmes (promoteurs et entrepreneurs actifs) – Structures d'accueil	-Renforcement des capacités humaines et institutionnelles -Promotion de l'esprit d'entreprise -Vulgarisation agricole avec les nouvelles technologies -Soutien à l'autonomisation des femmes
Plateforme « Envie d'Entreprendre » (programme d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes en Afrique Sub-Saharienne)	OIF (Organisation Internationale de la Francophonie)	Les jeunes et les femmes (promoteurs et entrepreneurs actifs)	-Promotion d'un entrepreneuriat inclusif et durable -Offre d'outils de facilitation

Source : Auteur (Enquêtes de terrain et recherche documentaire)

➤ Les structures d'accompagnement

Comme nous l'avons montré dans notre revue de littérature, les structures d'accompagnement à la création et la gestion d'entreprise, font l'objet d'un intérêt grandissant ces dernières années. Cela peut s'expliquer par l'important rôle qu'elles jouent dans la création de richesse et d'emplois.

Dans les processus d'accompagnement entrepreneurial guinéen, nos résultats montrent que ces structures constituent un véritable dispositif d'aide aux porteurs de projet et entrepreneurs actifs. Elles agissent principalement par des interventions axées sur le capital humain. En plus des principaux services offerts, ces structures, dans certains cas, apportent une légitimité et un soutien inconditionnel aux accompagnés dans leur environnement. C'est notamment le cas des services offerts par SA_4, auprès de plusieurs parties prenantes indispensables, à l'image des propriétaires terriens ou encore des autorités publiques.

Ces dernières années, le milieu de l'accompagnement entrepreneurial guinéen a connu un essor considérable. Ce rôle a d'abord été principalement joué par le **Crédit rural de Guinée**, une institution de microfinance créée pour tester le modèle de la « **Grameen Bank** » en Guinée (Gentil, 2002). De nos jours, nos observations empiriques montrent une multiplication des structures, et autres professionnels de l'accompagnement entrepreneurial, avec des statuts variés (voir tableau 24). Ainsi, les structures d'accompagnement à la création et la gestion d'entreprise, jouent un rôle majeur dans le développement de l'entrepreneuriat guinéen. Elles offrent un ensemble de services, divers et variés, aux promoteurs et entrepreneurs actifs, dont :

- La sélection des futurs bénéficiaires du programme (dans certains cas) ;
- La transmission de compétences (formation et renforcement de capacités) ;
- Des solutions d'accès au financement (offre de crédit - intermédiation financière) ;
- La co-construction des projets d'entreprise, le suivi et l'appui-conseils des bénéficiaires.

Tableau 24 : L'environnement des structures d'accompagnement entrepreneurial

	Structures d'accompagnement	Principaux services offerts	Domaines d'activité / Cibles
Incubateurs	Osez Innover	Sensibilisation, Formation, Appui-conseil, Recherche de financement	Généraliste / PME innovantes – Entrepreneuriat social
	Jatropha Hub	Formation, Appui-conseil, Espaces de coworking et d'expérimentation (FabLab et FoodLab), Recherche de financement	Généraliste / PME innovantes
	Saboutech	Formation, Suivi-conseil, Espace de coworking, Recherche de financement	Environnement, Energies renouvelables, TIC / PME/Start-ups innovantes
	Les Studios Kirah	Formation, Hébergement, Espace multimédia, Studio d'enregistrement	Culture et Arts / Tous
	Ose ton Emploi	Formation, Appui-Conseil, Espace de coworking, Recherche de financement	Généraliste / Start-ups
Accélérateur	EBooster	Formation, Mentoring, Coaching, Espace de coworking	Généraliste / PME au démarrage, en difficulté ou matures
Mise à disposition	Toogueda	Formation, Coaching, Espace de travail (bureaux privatifs, coworking), Conseils	Généraliste / PME
	Trustee	Coaching, Mentoring, Espace de coworking, Financement (capital-risque)	Généraliste / Start-ups innovantes
IMF	Wakili	Sensibilisation, Formation, Appui-conseil, Financement (microfinancement)	Généraliste / Micro-entreprises
	3AE	Sensibilisation, Formation, Appui-conseil, Financement (offre de crédit)	Généraliste / Petites entreprises
	MGE	Sensibilisation, Formation, Appui-conseils, Alphabétisation, Financement (microfinance)	Généraliste / Micro-entreprises – GIE – Fédérations
ONG/association	CADES Guinée	Formation, Appui-conseil, Intermédiation financière (bailleurs de fonds)	Généraliste / Micro-entreprises - GIE
	CECI Guinée	Formation, Appui-conseil, Intermédiation financière (bailleurs de fonds)	Agrobusiness / GIE
	AGUIDEP	Sensibilisation, Formation, Appui-conseil, Intermédiation financière (micro-crédit)	Généraliste / Micro-entreprises
	Plateforme Jeunes Solidaires	Formation, Promotion du civisme/de l'entrepreneuriat jeune, Réseautage, Mentorat, Espace de travail et d'échange	Généraliste / Micro-entreprises
	WINROCK International	Formation, Expertise technique, Technologie agricole, Offre de financement, Mentoring	Agriculture-Environnement-Développement Social/Microentreprises

Source : Observations empiriques – recherches documentaires et RNIG (2020)

En Guinée, et en règle générale, ces structures participent à l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial en collaboration avec les bailleurs de fonds et initiateurs des programmes/projets d'appui. Une collaboration issue des avis d'appels d'offre des bailleurs, généralement acteurs de la coopération internationale (Voir encadré 31). Nous présenterons, dans le schéma de collaboration et d'interrelation, les liens entre les différents acteurs dans les mécanismes d'accompagnement entrepreneuriaux.

« Bon euh ... nous intervenons toujours par appel d'offre, des appels d'offres classiques et publics. On publie plusieurs appels d'offre justement pour faire appel à des services d'accompagnement des jeunes entrepreneurs, des indépendants ou bien des salariés. Donc on établit des critères, tout ça, c'est normalement normé, il y a des procédures où sont ratifiées toutes les activités de l'organisation » (AF_1).

« Dans les habitudes de AF_2, on a tout un protocole avec un appel d'offre qu'on lance dans le pays concerné. [...] Sur la partie technique, les formations sur le terrain sur l'entrepreneuriat, je pense que c'est plutôt à AF_1 (acteur financier, pour anonymat. MOI) de gérer ce point-là. Justement, ils ont lancé un appel d'offre par rapport aux incubateurs pour accompagner les bénéficiaires sur le terrain » (AF_2).

« Nous on lance des avis d'appel d'offre. Il y a même un dernier appel d'offre qui a été clôturé la semaine passée. On fait un avis d'appel d'offre pour recruter des cabinets de formation, donc c'est ouvert et chacun peut postuler. C'est comme ça qu'on a recruté SA_5 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) » (AF_4).

« Nous avons des contrats avec les bailleurs, qui mettent en place des programmes d'appui et nous nous répondons à leurs besoins. Bien entendu, ces bailleurs ont leur propre ligne directrice, et c'est suivant leurs besoins que nous nous rentrons en contact avec les bénéficiaires pour les former et les accompagner » (SA_5).

« [...] C'est ce qui fait qu'aujourd'hui nous avons un contrat avec l'USAID (agence américaine de développement international. MOI), dans le cadre du programme d'appui GAS, les Services Agricoles Guinée » (SA_3).

Encadré 31 : Extraits de l'enquête auprès des accompagnateurs

➤ L'Environnement financier

Dans le cadre de ce travail de recherche, **les résultats montrent que l'accès aux ressources financières est la principale contrainte dans l'écosystème entrepreneurial guinéen. Une contrainte aussi bien pour les accompagnés que certains professionnels de l'accompagnement.** Ces résultats confirment ceux du rapport sur le secteur privé guinéen (APIP, Mars, 2016), qui souligne la problématique de l'accès au financement, un « problème central ». Le rapport montre que pour les micros, petites et moyennes entreprises, il est le premier problème cité. Cela justifie la multiplication des actions, par les professionnels de l'accompagnement, dans les facilitations d'accès au financement pour tous.

De nos jours, et selon les données de la banque centrale de la Guinée (BCRG), le pays dispose d'un environnement financier assez important, comprenant un total de 16 banques et de 21 institutions de microfinance agréées. Cependant, ce paysage financier, bien qu'important, ne bénéficie que très peu à l'écosystème entrepreneurial guinéen, comme l'ont souligné les accompagnés et certains acteurs de l'accompagnement rencontrés dans le cadre de ce travail. Ces derniers se heurtent souvent au manque d'implication formelle de ces institutions financières, dans les processus d'appui à l'entrepreneuriat guinéen. En effet, nos résultats ont montré que **ces institutions, banques traditionnelles et IMF, ne se focalisent que très peu sur cet écosystème, et encore moins pour accompagner de jeunes promoteurs et entrepreneurs novices.** Certains cas de notre échantillon d'acteurs financiers, expliquent ce détachement des institutions financières (banques classiques et IFM confondues), notamment par un risque de recouvrement des prêts élevé. Cela génère un manque de confiance des institutions financière à l'égard des jeunes, caractérisé par les exigences et des critères d'accès au financement jugées inadaptés aux micro-entreprises créées, en particulier en raison de leur taille peu significative.

Par ailleurs, **nos observations empiriques nous ont permis de constater le manque de diversité des offres de financement au sein du paysage financier guinéen.** Celui-ci manquant d'alternatives (tels que le « crowdfunding », le « capital-risque », les « business-angels », les tontines formelles, etc.) aux institutions financières, dans les processus de mobilisations de fonds, notamment pour le démarrage des projets créés. L'analyse montre également que, pour les besoins financiers des porteurs de projet et entrepreneurs actifs, **l'entourage primaire (famille, amis et proches) et les acteurs internationaux de la coopération internationale, constituent les principales sources de financement.** Pour une catégorie d'accompagnés, **les Prix dans les concours de montage de projets, s'avèrent aussi être une opportunité financière.**

Nous présentons, en annexes (Annexe 34), un tableau de quelques exemples d'acteurs du paysage financier guinéen (liste non exhaustive), impliqués dans le développement de l'entrepreneuriat et plus globalement du secteur privé. Il s'agit d'acteurs intervenant dans la promotion, le soutien financier (fonds & subventions, prêts, crédits à court et moyen termes, micro-investissement, fonds de garantie et appui des institutions financières locales, création de structures et de programmes spécifiques, etc.) à l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes.

➤ L'Etat

Dans l'écosystème entrepreneurial guinéen, l'Etat est une autre composante jouant un rôle particulièrement significatif dans le milieu de l'accompagnement. Cet acteur est au cœur des opérations d'aides publiques au développement, à travers une politique publique générale d'implication en faveur de l'amélioration du secteur privé guinéen.

Conscient du rôle que peut jouer le secteur privé dans le développement socio-économique du pays, notamment dans l'emploi des jeunes, l'Etat accorde un intérêt grandissant à l'écosystème entrepreneurial. Ces dernières années, il multiplie les actions de valorisation et d'appui au développement à l'égard de l'environnement des affaires. Parmi les principales actions mises en œuvre, on peut citer le **Programme National de Développement Economique et Social (PNDES 2016-2020)**. Il s'agit d'**un ensemble de cadres stratégiques, de réformes structurelles, de décisions, de programmes ou de projets, permettant d'atteindre des objectifs de développement, tels que la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des guinéens**. Sur le plan des aides publiques au développement, le PNDES sert, ainsi, d'**outil d'opérationnalisation et de cadre de référence pour le gouvernement guinéen, dans ses relations avec ses partenaires techniques et financiers**.

Dans ce sens, et pour parvenir à une amélioration de l'environnement des affaires, l'Etat, à travers le PNDES 2016-2020, a instauré quatre options stratégiques : **la stratégie de développement du secteur privé (SDSP) ; la stratégie de promotion des investissements ; la lettre de politique nationale des PME et les réformes structurelles en matière de promotion du secteur privé**. Parmi les principaux objectifs visés dans cet environnement, il y a « **l'accroissement du taux de financement du secteur privé** », notamment par une **amélioration de l'accès au financement avec des services financiers diversifiés et adaptés aux besoins des créateurs et de leurs entreprises**.

Ainsi, pour favoriser le développement durable du pays, l'Etat prend spécifiquement appui sur la Stratégie de Développement du Secteur Privé (SDSP). Dans le cadre de l'appui à l'écosystème entrepreneurial guinéen, la SDSP a favorisé la réalisation d'**une réforme structurelle majeure : la création de l'Agence de Promotion des Investissements Privés (APIP-Guinée) en 2014**. Il s'agit d'**un centre de formalité unique pour les entreprises, qui**

a permis réduire le délai de création d'entreprise à 72 heures. Par ailleurs, pour apporter des réponses aux principales problématiques de l'écosystème entrepreneurial guinéen, la SDSP mise sur cinq enjeux (l'informalité, le manque de capacités, l'accès au financement, la compétitivité et le cadre d'exécution)¹⁴⁰ avec des objectifs clairs (Rapport sur le secteur privé, 2015 ; p. 7-8) :

- **La formalisation** : Passer d'un taux d'entreprises informelles de près de 90% à 40% ;
- **Le renforcement de capacités** : Incuber 250 start-ups ;
- **L'accès au financement** : Atteindre 20% de financement du secteur privé au PIB ;
- **La Compétitivité** : Augmenter les exportations de 25% ;
- **Cadre d'exécution** : Positionner l'APIP comme un acteur central en passant de 27% d'entreprises qui connaissent l'APIP à 55% en 2016.

Pour la réalisation de ce plan d'action, l'Etat guinéen entend compter sur l'appui des partenaires techniques et financiers au développement, notamment pour la recherche de fonds auprès de la coopération internationale, à travers un Partenariat Public-Privé (PPP) efficient. Par ailleurs, d'autres besoins, en termes de capital humain et de gestion des fonds, pourront être comblés, respectivement, par une implication des structures d'accompagnement (publiques et privées) locales et des institutions financières (banques et IMF). D'où les relations entre un ensemble d'acteurs dans la réalisation des mécanismes d'accompagnement des porteurs de projets et entrepreneurs actifs.

En résumé, l'Etat guinéen joue un rôle important dans le développement du milieu entrepreneurial guinéen. Il agit à travers :

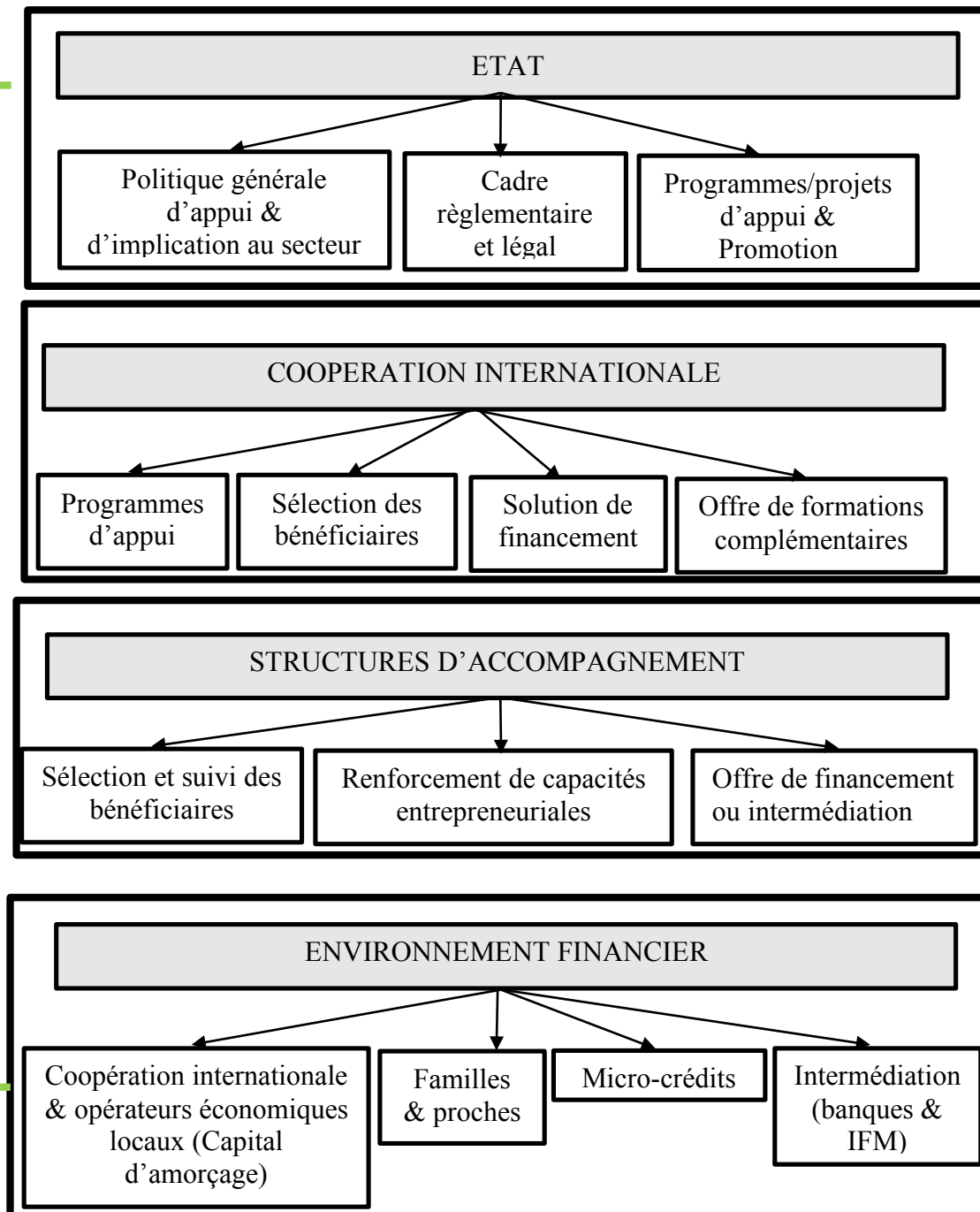
- Une politique générale d'appui et d'implication au développement du secteur privé
- Une promotion du secteur privé (programmes/projet en faveur du secteur privé)

Nous représentons, à travers le schéma ci-dessous (schéma n°8), les interrelations entre les différentes composantes (Etat, coopération internationale, environnement financier et structures d'accompagnement), dans le soutien au développement socio-économique, à travers

¹⁴⁰ Nous présentons en Annexes (annexe 35) un tableau détaillant les cinq piliers de la SDSP

l'entrepreneuriat. Il s'agit du mécanisme d'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs actifs, issu de l'analyse de notre matériel empirique.

Schéma 8 : Interrelations et mécanisme d'accompagnement entrepreneurial



Source : Auteur (enquête de terrain)

Légende :

- - - Coopération latérale et bilatérale
- - - Avis d'appels d'offres
- - - Intermédiation financière

V-4. L'évaluation des services d'accompagnement par les accompagnés

L'objectif de cette section est de présenter l'analyse des résultats sur l'évaluation des services d'accompagnement que les accompagnés ont reçus, à travers leur point de vue. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés, à l'état de correspondance entre les besoins des accompagnés et les services d'accompagnement reçus (V-4-1). Puis, dans un second temps, nous avons évalué la satisfaction des accompagnés par rapport aux principaux services reçus (V-4-2).

V-4-1. Etat de correspondance entre besoins exprimés et services reçus

Nous avons montré, d'une part, que les résultats liés aux accompagnés (principaux besoins et difficultés/contraintes), et d'autre part, les services d'accompagnement offerts par les acteurs de l'accompagnement. Ainsi, les services reçus répondent-ils aux besoins principaux qu'expriment les accompagnés ?

Pour analyser l'état de correspondance entre **les besoins des accompagnés et les services qu'ils ont reçus**, nous avons croisé les opinions des accompagnés concernant ces deux catégories. Nous avons regroupé, dans le tableau n°25 ci-dessous, les principaux besoins exprimés par les différents accompagnés.

Tableau 25 : Cas encodés (N=28) en fonction des besoins principaux

Codes	Nombre de références d'encodage	Nombre d'éléments encodés	Éléments encodés en %
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Financement	77	27	96%
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Equipements & matériels	44	17	63%
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Aménagement_lieu_de_travail	28	10	37%
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Renforcement capacités techniques	18	6	21%
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Suivi & Encadrement	18	9	32%
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Organisme publics	14	7	25%
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Obtention_lieu_de_travail	11	10	36%
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Construction de collaboration	10	9	33%
Codes\\BESOINS PRINCIPAUX\\Réseautage & marketing	10	5	19%

Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

Les données du tableau ci-dessus montrent que **les accompagnés expriment particulièrement des besoins en termes de financement et d'équipement/matériels de travail**, avec respectivement, 96% et 63% des accompagnés¹⁴¹. Ces besoins peuvent être liés à la principale contrainte à laquelle est confronté le milieu entrepreneurial guinéen : les difficultés d'accès au financement.

Face à ces besoins, nous avons analysé les services d'accompagnement reçus. A l'aide du logiciel d'analyse (NVIVO), nous avons effectué un croisement matriciel, afin de comparer les propos des accompagnés : d'une part, encodés dans les différentes catégories du code « Besoins principaux », et d'autre part, encodés dans la catégorie « Services reçus ». Nous présentons les résultats issus de cette analyse dans le tableau n°26 ci-dessous. Nous avons repris, dans la deuxième colonne du tableau, le nombre de cas (ou éléments dans les tableaux NVIVO) ayant exprimé le besoin concerné.

Tableau 26 : Services reçus et besoins exprimés par les accompagnés (N=28)

Principaux besoins des accompagnés	Nombre d'éléments encodés	A : SERVICES REÇUS	Services reçus en %
1 : Aménagement lieu de travail	10	3	30%
2 : Construction de collaboration	9	0	0
3 : Equipements & matériels	17	5	29%
4 : Financement	27	23	85%
5 : Obtention lieu de travail	10	0	0
6 : Organisme publics	7	0	0
7 : Renforcement capacités techniques	6	4	67%
8 : Réseautage & marketing	5	2	40%
9 : Suivi & Encadrement	9	4	44%

Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

Les résultats de l'analyse (données du tableau ci-dessus) montrent un manque de correspondance entre les besoins exprimés par les accompagnés et les services d'accompagnement offerts. En effet, seulement dans deux catégories, le financement (85%) et le renforcement de capacités techniques (67%), où les services d'accompagnement ont au moins atteint plus de la majorité des besoins exprimés. **Cette analyse montre, par ailleurs,**

¹⁴¹ Le cas EC2_SA_3 n'a pas été retenu dans l'analyse des besoins pour les catégories *construction de collaboration, aménagement du lieu de travail, équipements & matériels* et *réseautage & marketing*, car son activité de gestion de latrines publiques n'a pas encore démarré (jusqu'à la seconde vague d'entretiens en mai 2019). Le projet est arrêté à la construction des latrines pour faute de financement.

des dissemblances entre les propos des accompagnateurs (principaux services offerts) et ceux des accompagnés (services reçus). Par ailleurs, nous notons une absence d'offre d'accompagnement en termes de *construction de collaboration, d'obtention de lieu de travail et de services par les organismes publics*.

Ainsi, ces résultats nous permettent d'affirmer que les services d'accompagnement sont principalement concentrés sur l'accès au financement et à la formation, et cela au détriment d'autres besoins en manque de réponses, comme le montrent les données du tableau n°27 ci-dessous. Cette **prégnance des services d'accompagnement à la formation et/ou renforcement de capacité (100%) et à l'accès au financement (83%) reçus par les accompagnés, peut s'expliquer par une standardisation des services d'accompagnement, particulièrement en termes de formation.**

Tableau 27 : Liste hiérarchique de l'encodage (N=172) lié aux services reçus

Codes	Nombre de références d'encodage	Nombre d'éléments encodés	Eléments encodés en %
Codes\\SERVICES_REÇUS\Renformation_capacités	38	28	100%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Capital social primaire	35	23	82%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Financement_IFM	20	12	43%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Financement_bailleurs_de_fonds	14	11	39%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Suivi & Encadrement	14	12	43%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Organismes publics	13	10	36%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Conseils	8	7	25%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Formalisation_idée_d'entreprise	8	8	29%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Réseautage & marketing	7	7	26%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Equipements & matériels	6	5	19%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Coaching	4	4	14%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Aménagement_lieu_de_travail	3	3	11,11%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Mentorat	3	3	10,71%
Codes\\SERVICES_REÇUS\Construction de collaboration	0	0	0
Codes\\SERVICES_REÇUS\Démarches administratives	0	0	0
Codes\\SERVICES_REÇUS>Main d'oeuvre locale & relations	0	0	0

Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

Le tableau ci-dessus, présente la répartition de 172 références d'encodage ou unités d'encodage (les extraits d'entretiens) par rapport services reçus et en fonction des principales catégories retenues. Il s'agit de passages où les accompagnés expriment un service d'accompagnement dont ils ont bénéficié et par qui (structure d'accompagnement, acteurs financiers, familles/amis/connaissances proches) le service leur a été offert. **Nous constatons que les accompagnés se sont particulièrement exprimés, en termes de services reçus, par rapport au *renforcement de capacités* (100% des cas avec 38 références), à leur *capital social primaire* (82% des cas avec 35 références) et à l'*accès au financement* (82% des cas et 34 références). Parmi ces services reçus, nous notons que la dimension sociale occupe une place prépondérante dans le processus entrepreneurial, dans un tel environnement caractérisé par une rareté des ressources.**

Par ailleurs, les résultats montrent une absence d'offre de services dans *la construction de collaboration* (construction de partenariats – clients-fournisseurs-associés-apporteurs de ressources- au profit du projet/de l'activité créée), dans *les démarches administratives*, jugées contraignantes par les accompagnés concernés, et *la gestion de la main d'œuvre et des relations avec les locaux*. Ce dernier élément, comme nous l'avions montré dans les difficultés rencontrées par les accompagnés, est une des principales contraintes à laquelle font face certains accompagnés, notamment dans le milieu agricole. Ainsi, ces résultats mettent en évidence de fortes disparités entre les différents services d'accompagnement reçus par les accompagnés, et les besoins exprimés et/ou difficultés qu'ils rencontrent. **Cela se traduit par une inadéquation des services d'accompagnement offerts avec les besoins et/ou difficultés des accompagnés.** Nous pensons qu'il est possible d'expliquer cela, en particulier, par une insuffisance des ressources (sur le plan humain) des structures d'accompagnement, ne permettant pas d'agir suffisamment sur tous les besoins des accompagnés.

Ces résultats viennent confirmer les propos de plusieurs acteurs de l'accompagnement. En effet, ils ont souligné des insuffisances dans les pratiques des structures d'accompagnement. AF_1 les lie à un **déficit des ressources matérielles et humaines** : « *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* » (AF_1). Pour AF_3, ces lacunes dans l'accompagnement des bénéficiaires sur le terrain,

s'expliquent non seulement par **une insuffisance des ressources humaines, mais aussi par la durée, moins importante, des programmes d'accompagnement**, au regard des besoins en accompagnement : « *Si on avait plus de temps, nous pourrions lancer des appels d'offre suivant les domaines comme la riziculture, la transformation agricole ou l'importation et la commercialisation des technologies améliorées en fonction des calendriers saisonniers. [...] Tout ce que je peux dire, c'est juste que j'aimerais avoir plus de temps et plus de personnel sur le terrain pour bien mettre en œuvre le système d'accompagnement, pour un bon suivi des accompagnés. [...] On a de petites faiblesses à ce niveau. [...] Il y a un moment on a réduit l'effectif d'environ 60%. Donc depuis le mois d'octobre, on n'a pas assez de coordinateurs sur le terrain* » (AF_3).

En ce qui concerne les services d'accompagnement reçus, nous avons aussi analysé les références d'encodage (N=172) pour déterminer la satisfaction (positif, négatif, neutre ou constructif) des accompagnés.

V-4-2. Evaluation des services d'accompagnement reçus

Dans l'analyse de la satisfaction des services d'accompagnement reçus par les bénéficiaires, nous nous sommes intéressés aux opinions de ces derniers par rapport auxdits services. Il s'agit là d'identifier et de répartir les différentes opinions des accompagnés, en lien avec les services d'accompagnement reçus, à des catégories d'opinions. Autrement dit, les accompagnés possèdent-ils des opinions positives, négatives, neutres ou encore constructives, des services d'accompagnement qu'ils ont reçu ?

L'analyse de la satisfaction des accompagnés se concentre donc, sur l'identification des points de vue (N=172 dans notre cas), leur signification, puis leur répartition dans des catégories d'opinions prédéterminées. Ce type d'analyse, au sens de Pang et Lee (2008), en termes de techniques et de systèmes de recherche orientés vers l'opinion, permet d'identifier la polarité (positive, négative, neutre ou encore constructive) d'un commentaire, d'un extrait, d'un corpus de texte, ou un corpus donné.

Pour ce travail, nous avons créé et encodé de nouvelles catégories, compte tenu des opinions des accompagnés, puis en fonction de leur polarité. Les codes concernés ont été choisis

par rapport à leur lien avec les principales difficultés rencontrées par les accompagnés, mais aussi les principaux services offerts par les accompagnateurs. Quatre types de polarités ont alors été définis :

- « Positif » : Les services pour lesquels les accompagnés sont satisfaits ;
- « Négatif » : Les opinions mettant en évidence l'insatisfaction de l'accompagné ;
- « Neutre » : Les services pour lesquels l'accompagné pas concerné ;
- « Constructif » : Les opinions par lesquels l'accompagné propose des pistes d'amélioration (ou recommandations).

Toutefois, pour certains services, les accompagnés peuvent avoir des opinions « positives », et en même temps « négatives ». A titre d'exemple, par rapport aux services offerts par les organismes publics, le cas EC_2_SA_3 a apprécié à la fois positivement et négativement ces services, notamment concernant les démarches administratives : « *Ce sont les autorités qui ont facilité mes démarches et j'ai pu récupérer facilement et rapidement le document en question. [...] J'étais un peu content de ce soutien (**Positif**), je dis un peu parce qu'il y avait un service que je leur avais demandé, mais qu'ils n'ont pas pu me satisfaire à ce niveau-là (**Négatif**)* » (EC_2_SA_3).

Sur l'ensemble du matériel empirique analysé, 172 références (ou unités) d'encodage ont été mises en évidence. Nous présentons dans le tableau n°28 (ci-dessous), la répartition des opinions des accompagnés en fonction des polarités.

Tableau 28 : Répartition des unités d'encodage (N=172) en fonction de leur polarité

Codes	Nombre de références d'encodage	Nombre d'éléments encodés	Référence d'encodage en %
Codes\POLARITE_SERVICES REÇUS\Positif	134	28	77,9%
Codes\POLARITE_SERVICES REÇUS\Négatif	25	13	14,5%
Codes\POLARITE_SERVICES REÇUS\Constructif	12	11	7%
Codes\POLARITE_SERVICES REÇUS\Neutre	1	1	0,6%
Total	172		100%

Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

Les données du tableau ci-dessus montrent un important déséquilibre entre les différentes catégories de polarité. En effet, **les résultats de l'analyse de la polarité des opinions des accompagnés, en fonction des services qu'ils ont reçus, montrent que la catégorie « polarité positive » est nettement plus importante, avec 77,9% des unités d'encodage.** La catégorie « polarité neutre » étant très peu représentée, compte tenu du cas EC_2_SA_3 peu concerné par certains services, car son activité n'a pas encore démarré en raison d'une insuffisance des ressources financières.

Pour mieux comprendre la répartition des unités d'encodage, notamment celles positives, nous avons croisé les différentes catégories des services reçus avec les polarités (voir tableau 29). Cela nous permet d'analyser la répartition des unités, notamment les unités positives, les plus importantes, dans les principales catégories retenues.

Tableau 29 : Polarité des services reçus par catégorie

Catégories principales retenues	Nombre de cas encodés	A : Constructif	B : Neutre	C : Négatif	D : Positif
1 : Aménagement lieu de travail	4	0	1	0	3
2 : Capital social primaire	23	0	0	0	23
3 : Coaching	4	0	0	0	4
4 : Conseils	7	0	0	0	7
5 : Construction de collaboration	0	0	0	0	0
6 : Démarches administratives	0	0	0	0	0
7 : Equipements & matériels	6	2	1	2	1
8 : Financement bailleurs de fonds	11	1	0	6	4
9 : Financement IFM	12	3	0	3	7
10 : Formalisation idée d'entreprise	8	0	0	1	7
11 : Main d'oeuvre locale & relations	0	0	0	0	0
12 : Mentorat	3	0	0	0	3
13 : Organismes publics	10	1	0	3	7
14 : Renformation capacités	28	3	0	0	25
15 : Réseautage & marketing	8	0	1	0	7
16 : Suivi & Encadrement	12	1	0	4	7

Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

Les résultats de l'analyse de la répartition des unités d'encodage, en fonction de leur polarité et par catégorie, montrent que le « *renforcement de capacité* » et le « *capital social primaire* » sont les catégories ayant reçu le plus d'unités positives. Ces résultats soulignent la performance des structures d'accompagnement en termes d'offre de formation. Ils mettent également en évidence l'effet de la dimension sociale dans la poursuite des projets entrepreneuriaux dans un tel contexte. Les autres services reçus pour lesquels les accompagnés ont été satisfaits (les Conseils, le Coaching, le mentorat, le réseautage & le marketing, l'aménagement des lieux de travail), bien que peu présents dans les services reçus, concernent la post-crédation.

V-4-2-1. Focus sur les opinions négatives et constructives des accompagnés

Sur le plan de l'accès au financement, les deux principaux services reçus (accès au financement et formation/renforcement de capacités) présentent le plus d'opinions négatives (9 cas sur 23). **Pour les deux types de services offerts, les résultats montrent que le financement par les bailleurs de fonds est davantage associé aux unités négatives (9 références pour 6 cas sur 11) qu'aux unités positives (4 cas pour 4 références) et constructives (1 cas).** Dans la catégorie « Financement_IFM », pour les services offerts par les institutions financières, nous remarquons que les accompagnés sont plus satisfaits, avec 12 unités positives pour 7 cas sur 12, contre 3 unités négatives pour 3 cas. Cependant, la catégorie comporte également plus d'unités constructives, avec 4 unités pour 3 cas.

Sur le plan de l'accès au financement, **les opinions négatives et constructives s'expliquent par des modalités de financement, que les bénéficiaires trouvent inadaptées avec la gestion de leur projet/activité.** Il peut s'agir d'une inadéquation entre les fonds disponibles et les business plan validés, d'un manque de cohérence avec la planification des opérations, d'un phasage des subventions accordées, de budgets insuffisants, etc., au regard de l'appui financier des bailleurs de fonds. Cet aspect peut constituer des contraintes supplémentaires pour ces accompagnés, entrepreneurs par nécessité, faisant déjà face à un environnement difficile. Pour AF_3, acteur participant à l'accompagnement financier de l'écosystème entrepreneurial guinéen, ces modalités de financement sont pensées afin de minimiser les risques de défaillances : « *En général ce sont des entreprises naissantes, donc il y a beaucoup de risques mais, le fait que les subventions sont très minimes, mille et trois mille dollars (soit entre 8 millions et 25 millions de francs guinéens. MOI) et le fait que le déblocage*

est fait en deux, trois, voire quatre phases, on arrive à minimiser le risque ». Pour les offres de crédit, les opinions négatives et constructives sont mises en évidence par les taux d'intérêt élevés, que les accompagnés trouvent peu adaptés à leur statut et/ou leur activité, ou encore par les modalités de renouvellement des crédits, dépendantes des remboursements dits solidaires.

Dans la catégorie « Equipements & matériels », les polarités négatives et constructives sont assez équilibrées. On constate le même nombre de cas encodés (2 cas) pour chacune des opinions. **Les opinions sont mises en évidence par une inadéquation des outils/matériels avec les besoins des accompagnés** ou encore **une fourniture incomplète du matériel prévu**.

Au sujet de la catégorie « Organismes publics », pour les services d'accompagnement offerts par des acteurs publics, **les opinions négatives portent sur un appui insuffisant, un manque de réalisation sur le terrain ou encore des services peu signifiants à l'égard des besoins qu'expriment les accompagnés**.

La catégorie « Suivi & encadrement », qui porte sur l'accompagnement des bénéficiaires sur le terrain après le démarrage de leurs activités, est la deuxième catégorie à récolter un important nombre de cas encodés (4 cas pour 6 références d'encodage). Ici, **ces opinions négatives sont mises en évidence par un manque d'encadrement des accompagnés dans la gestion de leur activité, notamment sur le plan financier, une insuffisance de l'appui dans le suivi ou encore dans la continuité des apprentissages**.

V-4-2-2. Focus sur l'évaluation globale des services d'accompagnement reçus

Par ailleurs, nous avons aussi relevé la satisfaction globale des accompagnés, en ce qui concerne les services d'accompagnement (voir tableau n°30). **Les résultats montrent que près de 3/4 des bénéficiaires (20 cas) sont globalement satisfaits, contre un cas non satisfait**. Ce dernier cas a souligné **une rupture précoce des relations avec sa structure d'accompagnement** : « *SA_2 (Structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI), globalement je peux dire qu'ils ne nous aident pas beaucoup hein. Parce qu'après la formation, il n'y a rien, on a rien reçu de leur part, c'est juste la formation entre nous. [...] D'ailleurs, c'est à l'occasion de cet entretien que la structure m'a appelé pour me donner l'information et savoir si je pouvais être disponible pour répondre à une enquête* » (EC_12_SA_2). **D'autres**

accompagnés (25% des cas encodés), ont remarqué, à l'exception de l'acquisition de connaissances nouvelles et l'obtention d'un capital d'amorçage, des insuffisances et/ou absence (suivi de l'activité créée, renouvellement du crédit accordé, aménagement et équipements du lieu de travail) en termes d'offres d'accompagnement. Cela met en évidence une satisfaction moyenne.

Tableau 30 : Evaluation globale du processus d'accompagnement

Codes	Nombre de références d'encodage	Nombre d'éléments encodés	Eléments d'encodage en %
Codes\Evaluation globale\Moyennement satisfait	11	7	25%
Codes\Evaluation globale\Pas satisfait	2	1	3,57%
Codes\Evaluation globale\Satisfait	34	20	71,43%

Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

En conclusion de cette évaluation des services d'accompagnement reçus, d'un point de vue des accompagnés, **nous constatons que les services offerts sont particulièrement concentrés dans la phase ante-crédation (offres de formation/de renforcement et d'accès au financement). Les résultats ont montré que cela est dû à un manque de ressources des structures d'accompagnement, notamment humaines, ne leur permettant pas d'accompagner pleinement leurs bénéficiaires.** Les services de post-crédation étant pourtant, particulièrement déterminants pour le maintien et le succès des micro-entreprises créées. Cela explique les importantes opinions négatives pour lesdits services.

Conclusion partielle : Partie 2

Dans le cadre de ce travail de thèse, nous nous sommes intéressés aux phénomènes d'entrepreneuriat de nécessité et d'accompagnement entrepreneurial, dans un environnement contraignant en tout genre. Un sujet peu étudié dans un tel contexte. Dans la Partie 1, nous avons présenté le contexte de recherche, l'état de l'art sur l'entrepreneuriat de nécessité, l'accompagnement entrepreneurial, puis nous avons identifié et exposé les théories mobilisées, particulièrement adaptées au contexte de recherche.

La Partie 2 du présent travail a, dans un premier temps, porté sur la réflexion épistémologique et les choix méthodologiques adoptés dans le cadre de l'étude empirique. **Ainsi, dans une approche qualitative, nous avons réalisé une triple enquête auprès d'un ensemble d'acteurs : structures d'accompagnement, accompagnés et acteurs financiers.** Dans un deuxième temps, la Partie 2 a également porté sur la présentation des résultats de l'analyse du matériel empirique, obtenu à travers le logiciel d'aide à l'analyse textuelle NVIVO.

Les résultats de la partie 2 ont permis, d'une part, de présenter les caractéristiques des accompagnés, dans un environnement contraignant. Nous avons révélé des caractéristiques propres aux entrepreneurs par nécessité, validées par certains travaux de notre revue de littérature, mais aussi l'existence d'autres caractéristiques (niveau d'études d'éducation élevé, capital social significatif, expérience entrepreneurial importante) parfois absente des autres travaux. D'autre part, **nous avons montré que l'acte d'entreprendre des accompagnés est motivé par des facteurs socio-économiques (facteurs exogènes), tel que la problématique de l'emploi (chômage et précarité de l'emploi) et les conditions de vie des populations.** Nous avons également montré, concernant le processus de création et de gestion de microentreprise, **l'important recourt des accompagnés aux techniques « effectuales » et de « bricolage/débrouillardise », à partir des moyens disponibles, compte tenu du contexte environnemental difficile.**

Nous avons également montré l'existence d'une diversification des modèles d'accompagnement, distincts d'une structure d'accompagnement à l'autre. Une spécification caractérisée par des variables propres à chaque structure (objectifs, types de bénéficiaires, secteur d'activité, services offerts, etc.), mais aussi par rapport à l'organisation

multi-acteurs du milieu de l'accompagnement entrepreneurial guinéen. Nous avons aussi montré, l'intérêt grandissant des principaux acteurs impliqués (coopération internationale, Etat et structures d'accompagnement) dans le processus d'accompagnement. **Dans ce sens, les résultats ont fait émerger l'important rôle que jouent les acteurs de la coopération internationale en faveur de l'insertion socio-professionnelle à travers l'auto-emploi, et le développement de l'écosystème entrepreneurial guinéen, en collaboration avec les structures d'accompagnement.**

Nous avons par ailleurs constaté, malgré l'intérêt qu'accordent les acteurs de l'accompagnement à l'égard de l'entrepreneuriat, que ceux-ci sont aussi exposés à différentes contraintes. **Les acteurs financiers, face à des institutions financières (banque et IFM) manquant d'implication dans le processus d'accompagnement, peinent à favoriser l'accès au financement à tous. Les structures d'accompagnement, en manque de ressources (notamment de ressources humaines), n'atteignent pas les résultats escomptés, en termes d'offres de service par rapport aux besoins des accompagnés.** De surcroît, le manque d'engagement de certains accompagnés dans le processus d'accompagnement est également à prendre en compte.

En outre, **dans une évaluation des services d'accompagnement du point de vue des accompagnés, les résultats ont montré une forte concentration des services d'accompagnement dans la formation/le renforcement de capacités et l'accès au financement des bénéficiaires.** Des résultats mettant en évidence une performance des structures d'accompagnement en termes d'offres de formation. Toutefois, les résultats ont également montré que les accompagnés sont globalement satisfaits des services d'accompagnement offerts.

A l'issue de la Partie 2, et des résultats présentés, nous pouvons conclure **qu'en dépit du fort intérêt des acteurs impliqués dans le processus d'accompagnement, il existe un manque de correspondance entre les besoins exprimés par les accompagnés et les services reçus par ceux-ci, notamment dans la phase de post-crétion.** Cette correspondance pourrait être vérifiée, par un renforcement des ressources des structures d'accompagnement (tel que le bénévolat), une implication des institutions financières, l'intégration d'autres modes de financement (tel que la finance participative, la formalisation de la tontine), l'intégration des parties prenantes, des moyens disponibles et des techniques de bricolage.

Conclusion générale

Dans le cadre de ce projet de thèse, nous nous sommes intéressés au phénomène de l'accompagnement entrepreneurial dans le champ de l'entrepreneuriat de nécessité, dans une des quatre régions de la Guinée (pays classé parmi ceux les moins avancés au monde) : La région de la Basse-Guinée. Un phénomène, dans le champ de l'entrepreneuriat, rarement étudié, voire absent, dans ces milieux contraints (problématique d'emploi, pauvreté, rareté des ressources, etc.).

Cet intérêt est né de deux principaux constats liés au contexte de recherche, autour de l'impact des programmes et processus d'accompagnement entrepreneuriaux :

- D'une part, ces dernières années, nous avons constaté une multiplication des structures d'accompagnement et un intérêt grandissant de l'Etat et de ses partenaires techniques et financiers (dispositifs politiques et réglementaires, dispositifs d'incitation et sensibilisation à l'entrepreneuriat, programmes/projet d'accompagnement, etc.) à l'égard de l'insertion socio-professionnelle à travers l'auto-emploi ;
- D'autre part, il existe un manque de dynamisme durable caractérisé par une précarité des micro-entreprises d'auto-emploi créées.

Ainsi, nous nous sommes appuyés sur ce paradoxe pour explorer le phénomène de l'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs actifs par nécessité, avec pour **objectif de contribuer à l'amélioration de la compréhension du phénomène dans les contextes non occidentaux, tels que les pays en développement et pays moins avancés.**

Dans ce sens, notre travail s'inscrit dans la poursuite des travaux de Doumbouya (2011) et de Eijdenberg et Masurel (2013), ou encore de Tessier Dargent (2015). Ces auteurs soulignent le besoin d'étude de ce phénomène dans des contextes comme le nôtre. Aussi, notre travail poursuit les travaux de Couteret (2010) et de Nakara et Fayolle (2012), dans la compréhension des processus d'accompagnement de ce type d'entrepreneurs. Eu égard au manque d'études sur ce sujet, nous avons fait le choix de mettre en évidence un nouveau contexte caractérisé par une rareté des ressources.

Par ailleurs, **nous avons aussi tenté de répondre à un besoin, en termes d'études, concernant l'écosystème entrepreneurial guinéen, en général, et sur la thématique de l'accompagnement entrepreneurial, particulièrement demandeur.** En effet, à notre connaissance, aucune étude n'avait encore porté sur la thématique de l'entrepreneuriat de nécessité et des processus d'accompagnement en Guinée.

Ce travail doctoral cherche donc, à partir du paradoxe soulevé et le besoin d'études sur des thématiques importantes (les mesures d'accompagnement en faveur de la lutte contre le chômage et la pauvreté), et dans un contexte non-occidental, à contribuer à la construction de la connaissance. Rappelons que, dans notre contexte, comme dans la plupart des économies sous-développées, **l'entrepreneuriat de nécessité constitue la principale forme de création d'entreprise et de source de revenu. Il nous paraissait nécessaire de s'intéresser aux mesures et dispositifs d'accompagnement en faveur de ce type d'entrepreneur, pour favoriser le développement des territoires.**

La question de l'accompagnement et de la réussite entrepreneuriale, dans un tel environnement, peut être étudiée sous différents angles. Dans notre cas, nous nous sommes intéressés aux opérations d'aides et processus d'accompagnement au profit de ce type d'entrepreneur (par nécessité), et nous avons fait émerger les interrogations suivantes : Quelles sont les caractéristiques de ces promoteurs/entrepreneurs dans un tel milieu contraignant ? Quels besoins expriment-ils dans le processus entrepreneurial pour mener à bien leur projet ? Quels dispositifs et services d'accompagnement leur sont offerts dans leur quête de réalisation ?

Ainsi l'articulation de notre question de recherche, entre mesures d'accompagnement et développement entrepreneurial sera la suivante : **Comment les processus d'accompagnement des porteurs de projets d'auto-emploi par nécessité, peuvent-ils limiter les défaillances des microentreprises créées et influencer leur maintien et leur développement dans un environnement contraignant ?**

Pour tenter d'apporter des réponses à nos interrogations, nous avons examiné le processus d'accompagnement (impliquant structures d'accompagnement, accompagnés et acteurs financiers) de ce type d'entrepreneur dans un tel contexte, en structurant ce travail en deux grandes parties.

La première partie a été consacrée à la littérature existante sur l'entrepreneuriat et la thématique de l'accompagnement entrepreneurial, dans un sens général, et les processus d'accompagnement dans le milieu de l'entrepreneuriat de nécessité, en particulier. Compte tenu de notre contexte de recherche, caractérisé par une rareté des ressources, nous avons aussi recouru à des théories alternatives existantes, que nous pensons compatibles avec notre terrain et notre type d'entrepreneur : l'Effectuation et le Bricolage.

Cette première partie, nous a ainsi permis de délimiter notre travail et d'appréhender le phénomène étudié, tel qu'il se fait en Guinée, d'un point de vue théorique. Elle a également permis de constater et de mettre en évidence, un manque de recherche sur le phénomène de l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité dans les économies sous-développées, en général, et particulièrement en Guinée. Ainsi, nous avons conclu cette partie théorique, par la proposition d'un modèle d'accompagnement entrepreneurial, à la fois pragmatique et compatible aussi bien avec le contexte de recherche, les pratiques locales, qu'avec les caractéristiques du type d'entrepreneur accompagné.

La deuxième partie de ce travail a porté sur une exploration empirique de notre contexte de recherche, notamment en mettant l'accent sur les interactions et pratiques de trois acteurs principaux : **5 structures d'accompagnement** (agissant sur le capital humain par une transmission des connaissances), **28 bénéficiaires de l'accompagnement** (confrontés à un ensemble de difficulté et de besoins en accompagnement) et **6 acteurs financiers** (apportant des solutions de financement aux promoteurs et dirigeants-propriétaires).

Au regard de la complexité de notre contexte de recherche (multi-acteurs, promoteurs par nécessité, environnement socio-économique contraignant en tout genre), il nous a semblé nécessaire de comprendre les relations humaines dans les processus d'accompagnement. La conséquence de cela met en exergue le caractère **exploratoire de notre étude, afin de se familiariser avec le contexte de recherche, dans un processus d'échantillonnage théorique à choix raisonnés**. Compte tenu de la diversité des acteurs impliqués et de la nécessité de rendre compte des réalités sociales empiriques (interactions et pratiques sur le terrain), nous avons réalisé **une triple étude qualitative multi-sites à visée interprétativiste** (les études quantitatives étant insuffisantes dans de telles circonstances), **dans une logique de raisonnement abductif**.

A partir de cette méthodologie, l'étude empirique nous a permis de réaliser deux vagues d'enquêtes par entretiens, auprès des différents acteurs concernés. Un matériel empirique a été construit et traité à l'aide d'un logiciel de traitement de texte (NVIVO 1.4.1, version 2020), à travers une analyse thématique de contenu.

La partie 2 a également permis d'exposer les résultats obtenus de l'analyse des entretiens auprès de chacun des échantillons de cas ou acteurs constitués. Nous rappelons, ci-dessous les principaux résultats obtenus, en lien avec notre question de recherche, et leur confrontation avec la littérature existante présentée dans la partie 1.

Discussion des principaux résultats obtenus

Auprès des accompagnés, **les résultats ont tout d'abord mis en évidence les caractéristiques des promoteurs et/ou entrepreneurs par nécessité, dans un environnement contraignant. En termes de motivation entrepreneuriale, les résultats ont montré que l'acte d'entreprendre est principalement motivé par des facteurs (exogènes) négatifs et diverses insatisfactions à leur situation, liés au contexte socio-économique défavorable (pauvreté, chômage, précarité de l'emploi).** Des résultats, sur les caractéristiques des accompagnés, conformes aux conclusions de certains travaux (Reynolds et al., 2001 ; Roy et Wheeler, 2006 ; Chu et al., 2007 ; Yaniv et Brock, 2012) présentés dans la première partie de ce travail.

Par ailleurs, nos résultats apportent des éclairages sur certains points concernant le statut des entrepreneurs par nécessité. **Nous montrons, contrairement à d'autres études, comme ceux de Poschke (2013), que suivant le contexte de recherche, l'entrepreneuriat de nécessité peut concerner les jeunes, des individus dotés d'un niveau d'études élevé ou encore disposant d'une expérience professionnelle importante.** Dans ce sens, nous rejoignons Verheul et al., (2010), pour souligner que **le niveau d'étude n'est pas un critère distinctif entre entrepreneurs par nécessité et par opportunité. Le contexte socio-économique restant le principal déterminant.** Les résultats auprès des accompagnés, nous a permis non seulement de dresser le profil type du promoteur/entrepreneur par nécessité, dans

un tel contexte de recherche, mais aussi de présenter ses principaux besoins et difficultés dans la réalisation de son projet d'entreprise.

En termes de processus de création, de démarrage et de gestion des activités, **les résultats ont montré que les accompagnés recourent, de manière intuitive, au processus effectual et aux techniques de bricolage, compte tenu de leur contexte de création, caractérisé par une rareté des ressources.**

Dans un second temps, **auprès des accompagnateurs (structures d'accompagnement et acteurs financiers), nous avons montré le mécanisme d'accompagnement mis en œuvre et les interrelations entre les principaux acteurs, dans un tel contexte, au profit des accompagnés. Les résultats obtenus ont permis, là aussi, de mettre en évidence l'intérêt grandissant de ces acteurs à l'égard de l'écosystème entrepreneurial guinéen, notamment dans la lutte contre le chômage et la réduction de la pauvreté.**

Auprès des structures d'accompagnement, agissant principalement sur le capital humain (renforcement des compétences managériales et technico-fonctionnelles) de leurs bénéficiaires, les résultats ont révélé l'existence de divers modèles d'accompagnement, spécifiques d'une structure à l'autre. Nous avons présenté leurs principales offres de services (notamment sur le plan de la formation en entrepreneuriat et les facilitations dans l'accès au financement), mais également leurs difficultés (manque d'engagement chez certains bénéficiaires, réticence des potentiels futurs accompagnés à l'égard des processus d'accompagnement, manque d'implication des institutions financières, etc.). **Nos résultats nous ont permis de constater des insuffisances d'accompagnement, dans la phase post-création. Nous avons montré qu'il existait une absence de réponses à des besoins en accompagnement, liés à la gestion des projets créés.**

Auprès des acteurs financiers, **nous avons montré l'important rôle que jouent les acteurs de la coopération internationale, dans le processus d'accompagnement entrepreneurial.** En effet, ces acteurs accordent un intérêt grandissant, dans ses partenariats avec l'Etat, dans la création d'un environnement propice à la création et le développement de microentreprises. **Aux côtés des familles et proches des accompagnés, ils constituent l'un des principaux bailleurs des activités créées. Toutefois, nos résultats ont montré des incohérences dans le processus de financement. Ce dernier manquant d'adaptation avec**

l'évolution des projets accompagnés, avec les besoins exprimés par les accompagnés ou encore avec les business plans établis (pour ceux qui les utilisent).

A l'issue de l'examen des processus d'accompagnement, nous avons évalué les services d'accompagnement reçus, à travers le point de vue des accompagnés. **Les résultats montrent, d'une part, qu'ils sont particulièrement satisfaits des services ante-crédation, notamment les sessions de formation et l'aide à l'obtention d'un capital d'amorçage. Nous avons souligné la performance des structures d'accompagnement sur ce plan, en termes de d'offres de formation en création et gestion d'entreprise. D'autre part, ils soulignent leur insatisfaction par rapport aux services liés à la post-crédation (suivi de l'activité créée, offre de service de marketing, services de mise en relation et création de collaboration professionnelles, sensibilisation et intégration des parties prenantes et des collaborateurs locaux).** Nous pensons que l'insatisfaction des accompagnés, au regard des services reçus dans la phase de post-crédation, est due à un manque de ressources humaines. Les effectifs des agents sur le terrain, en contact direct avec les accompagnés, ne facilitent pas la co-crédation et le suivi des bénéficiaires dans la poursuite des projets créés.

Enfin, compte tenu des résultats obtenus, **nous avons conclu qu'il existait un manque de correspondance entre les besoins exprimés par les accompagnés (en attentes de réponses) et les services d'accompagnement reçus. En effet, les résultats ont montré un manque de pragmatisme sur le terrain et d'adaptation avec le contexte de création et le statut des accompagnés, en termes d'offres de services dans la phase de post-crédation.** En effet, elles se focalisent principalement, à travers un processus d'accompagnement standard préconçu, aux offres de formations et le capital de démarrage des projets, négligeant la dimension temporelle, notamment lors de la phase de post-accompagnement. **Cette dernière conclusion est toutefois nuancée pour les cas SA_4 et SA_1. Celles-ci proposent un accompagnement évoluant dans le temps, à un public cible identifié, avec des offres en ressources supplémentaires nécessaires au bon fonctionnement de l'activité accompagnée, et avec des objectifs précis.**

Après avoir rappelé les principaux résultats obtenus dans le cadre de ce travail de thèse, nous présentons les contributions de notre travail et les propositions face aux résultats obtenus. Nous présentons en suite ses limites ainsi que les perspectives de recherche possibles.

Les contributions de la recherche

Plusieurs contributions, que nous reprenons ci-dessous, sont à mettre à l'actif de ce travail doctoral.

✓ Les contributions théoriques

Notre contribution, sur le plan théorique et conceptuel, réside tout d'abord dans l'exploration du mécanisme et des processus d'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs actifs par nécessité dans un tel contexte, contraignant en tout genre. Nous pensons avoir contribué à la connaissance de modèles d'accompagnement spécifiques, mais également de nouvelles caractéristiques d'un type d'entrepreneur « peu ordinaire » dans un contexte de recherche complexe.

Dans ce sens, **nous invitons les acteurs de l'accompagnement, d'une part, à reconsidérer les opérations d'aides tout au long du processus d'accompagnement, et non pas uniquement pour un besoin donné et standard dans une phase spécifique.** D'autre part, nous attirons leur attention sur le contexte, la dimension temporelle, le statut des accompagnés, les pratiques et les connaissances autochtones en termes de création et de gestion d'AGR.

En conséquence, en se basant sur le modèle d'accompagnement de Smilor (1987) et des théories alternatives compatibles, **nous avons contribué à la modélisation du processus d'accompagnement, tout en prenant en compte à la fois le contexte de création (rareté des ressources), mais également les pratiques cultures entrepreneuriales locales des accompagnés (tontine, moyens disponibles, capital social, intégration des parties prenantes).**

Par ailleurs, **notre étude propose une construction de connaissance, à travers notre application de théories alternatives issues de la littérature dans le champ de l'entrepreneuriat, dans un contexte « pauvre » en ressources : L'Effectuation et le Bricolage.** Nous proposons une adaptation du concept d'entrepreneuriat de nécessité et de ces théories dans un contexte non-occidental.

Nous montrons également, qu'en fonction du contexte socio-économique, en particulier le chômage structurel (lié aux déséquilibres de l'économie et les changements du marché du travail), **l'existence d'une formation de nouvelles caractéristiques (tel le niveau d'éducation élevé ou encore l'importante expérience professionnelle des promoteurs) chez les entrepreneurs par nécessité.**

✓ **Les contributions sur le plan empirique**

Empiriquement, nous explorons une thématique du champ de l'entrepreneuriat, bien ancrée dans l'écosystème entrepreneurial guinéen et apportons un éclairage dans un milieu difficile. **Nous pensons que notre recherche a contribué à la construction de connaissance d'un phénomène entrepreneurial, mal vu et quelque part stigmatisé, dans un environnement non-occidental.**

Pour le cas particulier de la Guinée, un pays classé PMA, **nous apportons des réponses à un milieu quasi vierge en études et fortement demandeur. Ainsi, nous espérons susciter un intérêt, en termes d'études, à l'égard de ce type d'entrepreneurs et des mesures et des dispositifs mis en œuvre à leur profit.**

✓ **Les contributions méthodologiques**

Sur le plan méthodologique, nous avons réalisé une triple étude qualitative, en collaborant avec les principaux acteurs impliqués dans l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial guinéen. **Un travail multi-acteurs rarement effectué dans l'étude de ce phénomène, dans ce contexte.**

Cette stratégie de recherche nous a permis, à travers des entretiens semi-directifs réalisés lors de deux campagnes d'enquêtes, d'analyser les propos de nos sujets, leurs ressemblances et leurs dissemblances, en termes de services reçus et de services offerts. Ce travail a été réalisé grâce aux différents encodages (en fonction de nos échantillons, mais aussi d'autres acteurs comme l'Etat) sur le logiciel d'aide à l'analyse textuelle NVIVO 1.4.1 version 2020.

✓ **Les contributions managériales**

Dans le cadre de ce travail doctoral, **les résultats ont montré, d'une part, les caractéristiques spécifiques aux accompagnés promoteurs/entrepreneurs par nécessité dans un contexte contraignant.** Des résultats concordant avec ceux de Fayolle et Nakara (2012) dans le contexte français, en termes de vécu (dont le chômage long de nos cas, avec une absence totale de filets sociaux, et d'autres circonstances de la vie). Nous avons démontré que leur motivation entrepreneuriale était principalement extrinsèque (liée à des facteurs exogènes). D'autre part, **nous avons aussi mis en évidence, qu'en dépit de leur niveau d'éducation et de leur expérience professionnelle importante, ils étaient confrontés à des difficultés et autres contraintes, constituant un frein au développement de leur activité.**

Dans ce sens, **la première implication managériale de notre travail est d'inviter les acteurs de l'accompagnement à avoir un nouveau regard sur ce type d'entrepreneur et des micro-entreprises créées, afin de pouvoir valoriser leur parcours entrepreneurial.** Autrement dit, mettre en œuvre un accompagnement basé sur la co-création dans le temps (suivant l'évolution du processus entrepreneurial), à travers un diagnostic approfondi des besoins et des ressources disponibles (connaissances, compétences, expérience, capital social) des futurs accompagnés.

Compte tenu de leurs caractéristiques d'entrepreneurs par nécessité, d'autant plus dans un contexte de rareté des ressources, **nous suggérons aux acteurs de l'accompagnement à renforcer les contacts avec les accompagnés, notamment en agissant sur des moyens humains supplémentaires.** De nouvelles ressources humaines qui favoriseraient une amélioration des relations entre accompagnés et accompagnateurs, en passant par un renforcement du coaching et du mentorat, dans la phase de post-crédation. Ce qui permettrait d'agir sur les sentiments de solitude des accompagnés, d'accroître l'écoute et la co-création dans une confiance établie, mais également, de favoriser une acquisition de compétences plurielles. **Ne dit-on pas que pour réussir, il faut savoir s'entourer ?**

La seconde implication managériale réside sur le plan de l'accès au financement. Nos résultats ont dévoilé un manque d'implication des institutions financières. Dans ce sens, **nous invitons l'industrie de l'accompagnement (en particulier les acteurs financiers) à la réflexion et à la construction de modèles d'autofinancement, compatibles avec le statut et le contexte des accompagnés. Dans le modèle d'accompagnement que nous proposons, nous attirons leur attention sur l'importance et le développement de la tontine (à**

formaliser) par exemple, dans le contexte guinéen. Aussi, un modèle d'accompagnement, intégrant des parties prenantes intéressées, tel que le financement participatif (impliquant la diaspora guinéenne par exemple), pourrait être particulièrement significatif en termes de recherche de financement. Cela permettrait aussi d'apporter de premières solutions au manque d'implication et à la réticence de l'environnement institutionnel financier.

✓ **Les contributions politico-institutionnelles**

Dans l'exploration de nos résultats, nous montrons un manque d'intérêt, en termes de collaboration de la part certaines parties prenantes (main d'œuvre locale, population locale, collectivités/autorités publiques locales) avec les accompagnés. Plusieurs collaborateurs (locaux) sont à l'origine même des contraintes au développement des activités créées. Dans ce sens, **nous pensons, qu'une plus grande implication des acteurs publics locaux, à travers un renforcement de la sensibilisation auprès des populations locales, favoriserait une meilleure collaboration.**

Nous démontrons également, que malgré le niveau d'éducation élevé de différents accompagnés, ils manquent de connaissances et d'ouverture à l'esprit d'entreprise. **Nous incitons les acteurs politiques et institutionnels à intégrer la thématique de l'entrepreneuriat au cursus scolaire.**

Par ailleurs, sur le plan de l'accès au financement, nous montrons un manque d'implication de l'environnement institutionnel financier au processus d'accompagnement. Nous pensons qu'**une mutualisation des aides financières, à travers un partenariat public-privé des différents acteurs impliqués (bailleurs de fonds), et la création d'un organisme associé (à l'image d'une IMF), permettrait de répondre aux besoins financiers des micro-entreprises créées au fur et à mesure de leur évolution.**

Enfin, nous avons démontré des motivations entrepreneuriales principalement liées à la problématique du marché de l'emploi. Ainsi, **au regard des milliers de jeunes contraints de tenter l'aventure entrepreneuriale, notre travail suggère de s'intéresser davantage à ce type de promoteurs/entrepreneurs pour une meilleure adaptation des politiques publiques et mesures de soutien à leur égard.**

Les limites de la recherche

Suites à ses contributions et suggestions, notre travail de recherche comporte également des limites, relatives au contexte de recherche et les choix adoptés dans le recueil des données empiriques.

La première limite porte sur la constitution de notre échantillon de structures d'accompagnement. Dans notre quête d'explorer l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial guinéenne, nous n'avons pas pu intégrer une structure publique à notre échantillon de structure d'accompagnement, et cela, bien que nous ayons sollicité leur collaboration. Ainsi, cette absence de structure publique d'accompagnement ne nous a pas permis d'explorer les services publics mis en œuvre au profit des promoteurs/entrepreneurs actifs par nécessité, dans un tel contexte.

La deuxième limite est relative à nos choix méthodologiques adoptés sur le terrain, auprès des accompagnés. En effet, nous avons réalisé une enquête sollicitant nos sujets à nous raconter leur vécu, en faisant appel à leur mémoire dans les phases de création et de démarrage. Cela peut exposer l'étude à des biais de mémoire. Nous avons essayé de contrôler ces biais avec des questions de relance, nous permettant de revenir sur différents passages. **Aussi, compte tenu de diverses contraintes (accès au terrain, disponibilité des accompagnés, etc.), nous n'avons pas pu réaliser une étude longitudinale permettant de suivre les accompagnés de leur entrée à leur sortie du processus d'accompagnement.** Nous sommes, tout de même, parvenus à réaliser deux campagnes d'enquêtes, qui ont permis de suivre l'évolution de l'accompagnement sur deux ans. Elles se sont révélées suffisantes pour recueillir une masse de données empiriques.

Par ailleurs, **comme notre étude a porté sur des projets/programmes d'accompagnement en cours de réalisation, comme c'est le cas de l'acteur AF_2 (dont le but est de faciliter l'accès au financement à tous en fournissant une gamme de services financiers), cela peut constituer une limite.** Toutefois, nous avons pu cadrer notre enquête en fonction des principaux services déjà offerts, mais aussi sur les projets à venir.

Les perspectives de recherches futures

De cette conclusion générale, notre travail offre différentes perspectives de recherches futures.

D'abord, sur le plan théorique, **de futures recherches sur les spécificités des pratiques autochtones, liées à la débrouillardise, au processus effectual et à la capitalisation de l'aspect social dans un tel contexte (ou environnement similaire), pourraient permettre d'explorer le fonctionnement de ces micro-entreprises de nécessité.**

Par ailleurs, **des recherches dans une perspective processuelle, s'intéressant au processus d'accompagnement au tout début de la collaboration entre accompagnés et accompagnateurs, permettrait d'enrichir nos analyses.** D'autres recherches, portant sur des entrepreneurs ayant bénéficié de services d'accompagnement et d'autres qui n'en ont pas bénéficié, permettraient aussi d'évaluer les services d'accompagnement offerts.

Une dernière perspective de prolongement de cette recherche pourrait porter sur nos propositions (émises dans les différentes contributions), en les testant sur le terrain, dans le contexte guinéen ou tout autre environnement socio-économique similaire (pays moins avancés ou pays en développement). Cela pourrait permettre d'approfondir les connaissances sur la thématique de l'accompagnement des promoteurs/entrepreneurs par nécessité, dans des contextes non-occidentaux.

Bibliographie thématique

Contextualisation

- Abaté, A. M. (2018). Les motivations et logiques de l'informatisation des entreprises formelles. *Revue Congolaise de Gestion*, 25 (1): 11-66.
- AGUIPE. (2012). Enquête spécifique sur l'emploi et le travail décent. Ministère de l'Emploi – Enseignement Technique – formation professionnelles (MEETFP). Guinée
- APIP-Guinée. (2016). Compétitivité du secteur privé & construction de champions nationaux 2016-2020. Ministère en charge des Investissements et des Partenariats Publics Privés & APIP-Guinée, Banque Africaine de Développement, Programme des Nations-Unies pour le Développement. Rapport sur le secteur privé guinéen, 96 pages.
- BAfD. (2018). Projet d'Appui à la Transformation de l'Agriculture Guinéenne et de l'Entrepreneuriat Agricole des Jeunes. Groupe de la Banque Africaine de Développement. Conakry, Novembre 2018.
- BAfD/OCDE/PNUD. (2017). *Perspectives économiques en Afrique 2017 : Entrepreneuriat et industrialisation*.
- Banque mondiale. (2019). L'emploi, la productivité et l'inclusion des jeunes. Note de politique, Guinée. Décembre 2019
- Benjamin, N. & Mbaye, A. A. (2012). *Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone : taille, productivité et institutions*. World Bank. Pearson France.
- 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.

- Diakité, B. (2004). Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée : Étude exploratoire des ethnies peule et soussou. (Thèse de doctorat). Université Laval, Québec, Canada.
- Doumbouya, M. L. (2011). Survie entrepreneuriale en Afrique : le cas des entreprises guinéennes. *Mondes en développement* n°155 (3): 125.
- FMI. (2018). Document de développement économique – Plan national de développement 2016-20. Guinée. Rapport du FMI n° 17/388.
- FMI. (2013). Guinée : Stratégie de réduction de la pauvreté. Rapport du FMI N°. 13/191. Juillet 2013. Washington, D.C. FMI
- Hugon, P. (2014). L'« informel » ou la petite production marchande revisités quarante ans après ». *Mondes en développement* n° 166 (2): 17-30.
- INS. (2020). Enquête nationale sur l'emploi et secteur informel en Guinée : Les principaux résultats des phases 1-2. (ENESIG-2018-2019). *Institut National de la Statistique*, Conakry, Janvier 2020.
- INS. (2019). Annuaire statistique 2019. *Institut National de la Statistique*, Conakry. Septembre 2020
- INS. (2013). Enquête légère pour l'évaluation de la pauvreté – ELEP 2012. *Institut National de la Statistique*. Conakry, Rapport final, Décembre 2012.
- INS. (2013). Rapport de l'enquête nationale sur les aspirations des populations guinéennes – ENAPGUI 2013. *Ministère du plan – Institut National de la Statistique*. Conakry, Juin 2013.
- Kaba, M. (2014). Rapport pays sur la situation et les dispositifs d'insertion et de formation professionnelles des jeunes en Guinée. Conférence des Ministres 2014 du PQIP/DCTP. Abidjan
- Kourouma, M. (2004). *Quels facteurs influencent la croissance et l'emploi décent dans les petites entreprises en Guinée ?* SEED document de travail, no. 62. Bureau International du Travail. Genève.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychology Review*.370-396

- Mitchell, D. T., & Campbell, N. D. (2009). Corruption's Effect on Business Venturing Within the United States. *American Journal of Economics and Sociology* 68 (5): 1135-52.
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique. *Management & Avenir* 10 (4): 179-197
- OIT. (2019). *Emploi et questions sociales dans le monde – Tendances 2019*. Rapport BIT, 2019. Genève
- OIT. (2017). *Emploi et questions sociales dans le monde – Entreprises et emplois durables : des entreprises formelles et un travail décent*. Rapport BIT, 2017. Genève
- OCDE. (2008). L'informel au cœur de la société. Rapport Afrique de l'Ouest 2007-2008. OCDE. Décembre 2008.
- OCDE. (2003). Manuel sur la mesure de l'économie non observée. OECD.
- PNDES. (2016). Plan National de Développement Économique et Social 2016-2020. *Ministère du Plan et de la Coopération Internationale (MPCI)*. Conakry, Guinée
- PNUD. (2018). Indices et indicateurs de développement humain 2018 – Mise à jour statistique. New York. PNUD
- PNUD. (2020). Rapport sur le développement humain 2020 - Guinée. Note d'information à l'intention des pays concernant le Rapport sur le Développement Humain 2020.
- PNUD. (2019). Rapport sur le développement humain 2019 - Guinée. Note d'information à l'intention des pays concernant le Rapport sur le Développement Humain 2019.
- PNUD. (2017). Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement - 2018-2022. (PNUAD-Guinée). Conakry, Décembre 2017

- Ribbink., G. & Van Melle, C. (2017). Evaluation de l'écosystème entrepreneurial en Guinée – Principaux défis pour le « chaînon manquant ». Dutch Good Growth Fund. 2017
- Sogbossi Bocco, B. (2013). Gestion de la Vulnérabilité des Petites Entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste. *Humanisme et Entreprise* 311 (1): 1-20.
- Williams, C. C., Martinez–Perez A., & Kedir, A. M. (2017). Informal Entrepreneurship in Developing Economies: The Impacts of Starting up Unregistered on Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 41 (5): 773-99. SAGE Publications Inc.
- World Bank. (2019). *Doing Business 2019: Reforming to reform*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2018). *Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank Group. (2016). *Enterprise Surveys – What business experience*. Country Profile. Guinea.

Entrepreneuriat (théorie, concepts) et autres domaines

- Acs, Z. (2006). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations*. 11p.
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Organizações em contexto* n° 6: 30. 123-152.
- Becker. S. G. 1964. Human Capital theory, a theoretical and empirical analysis with special reference to education. *NBER*, 3rd ed. *Chicago: University of Chicago Press*.
- Bosma, N. & Kelley, D. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor: 2018-2019 Global Report*. 162p.

- Bruton, G., Ketchen, D. J. & Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a Solution to Poverty. *Journal of Business Venturing* 28 (6): 683-89.
- Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D. & Wright, M. (2015). New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (1): 9-26.
- Bruyat, C. & Julien, P-A. (2001). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 16 (2): 165-80.
- Bruyat, C. (2006). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. *Gestion et management*. (Thèse de doctorat). Université Pierre Mendès-France – Grenoble II
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2003). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In *Handbook of Entrepreneurship Research*, Zoltan J. Acs et David B. Audretsch, 557-94. New York, NY: Springer New York.
- Carsrud, A. & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?: *Journal of Small Business Management* 49 (1): 9-26.
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the Theory of the Firm. *Journal of Economic Behavior & Organization* 58 (2): 327-48.
- Chandler, G. N. & Jansen, E. (1992). The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance. *Journal of Business Venturing* 7 (3): 223-36.
- Chu, Hung Manh, Cynthia Benzing, et Charles Mcgee. 2007. « Ghanaian and Kenyan entrepreneurs: A comparative analysis of their motivations, success characteristics and problems. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 12 (03): 295-322.
- Cowling, M. & Bygrave, W. D. (2002). Entrepreneurship, Welfare Provision and Unemployment: Relationships Between Unemployment, Welfare Provision, and Entrepreneurship in Thirty-

Seven Nations Participating in the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002. *Babson College center for Entrepreneurship Research*. Wellesley, USA

De Hoe, R. & Janssen, F. (2018). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management international* 20 (2): 18-28.

Fayolle, A. (2002). Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche. Actes du VI^{ème} CIFEPME – octobre 2002. HEC – Montréal, Canada.

Fenouillet, F. (2016). Les théories de la motivation ? Paris: Dunod.

Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances ». *Revue internationale P.M.E.* 10 (2): 129-72.

Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (5): 1019-51.

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

Gartner, W. B. (1985). « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation ». *The Academy of Management Review* 10 (4): 696.

Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business* 12 (4): 11-32.

Gasse, Y. (1993). L'influence du milieu dans la création d'entreprise. 16p.

Gomez-Breyse, M. (2016). L'entrepreneur « lifestyle » ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 15 (3-4): 231.

Hernandez, É-M. (2008). L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle. *Revue française de gestion* 34 (185): 89-105.

- Hernandez, É-M. (2012). L'État et l'entrepreneur informel en Afrique. *Revue internationale P.M.E.* 10 (1): 103-22.
- Herrington, M. & Kelley, D. (2012). African entrepreneurship: Sub-Saharan African regional report. (GEM), IDRC, CRDI. 74 p.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning & Education* 3 (3): 258-73.
- Janssen, F. & Surlemont, B. (2016). L'entrepreneuriat. In: Janssen F. (dir) : *Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat*. p. 31-38. *Petites Entreprises & entrepreneuriat*, 2^e édition revue et augmentée.
- Karlsson, T. Honig, B. (2009). Judging a Business by Its Cover: An Institutional Perspective on New Ventures and the Business Plan. *Journal of Business Venturing* 24 (1): 27-45.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature* 35 (1): 60-85.
- Kizaba, G. (2006). Revues scientifiques et 10 ans de recherche francophone en entrepreneuriat. *Innovations* 24 (2): 231-258.
- Kodithuwakku, S. S. & Rosa, P. (2002). The Entrepreneurial Process and Economic Success in a Constrained Environment. *Journal of Business Venturing* 17 (5): 431-65.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Boston Mifflin.
- Levy-Tadjine, T. & Paturel, R. (2009). *Entrepreneuriat et Management Stratégique où le rêve d'Icare ? Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble 2009*. 18p.
- Marchesnay, M. (2012). La mercatique de la petite entreprise ». *Revue internationale P.M.E.* 1 (3-4): 259-76.

- Marchesnay, M (2009). La rhétorique entrepreneuriale en France : Entre sémantique, histoire et idéologie. *Les éditions de l'ADREG*, ISBN : 978-2-9518007-1-7.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : Sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*. Vol, 3 n°144. 107-118.
- Maurya, Ash. (2014). La méthode running lean : Comment transformer votre idée en succès. *Edition française de l'ouvrage publié en 2012 dans sa 2^e édition « Running Lean : Iterate from Plan A to a Plan That Works »*. Les éditions Diateino, France.
- Moroz, P. W., & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (4): 781-818.
- Naudé, W. (2010). Promoting Entrepreneurship in Developing Countries. *Policy Challenges*, 8.
- Nielsen, K. & Sarasvathy, S. D. Who Reenters Entrepreneurship? And Who Ought to? An Empirical Study of Success after Failure. 29p.
- Nuttin, J. (2015). Théorie de la motivation humaine : Du besoin au projet d'action. *Psychologie d'aujourd'hui*, P.U.F, 5^{ème} édition
- Paturel, R. (2011). Editorial pour une refonte du paradigme de la création de valeur. *Business Management Review*. Vol, 1 N°2. 14-23.
- Paturel, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat... *Revue internationale de psychosociologie* XIII (31): 27-43.
- Rapiau, M-T. (2010). Entrepreneuriat et formes d'emploi... Points de repères. *Pour* 204 (1): 63-69.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., & Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report*. 51p.
- Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E., & Hay, M. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor: 2001 Executive Report*. 63p.

- Reynolds, P. D., Hay, M., Bygrave, W. D., Camp, S. M. & Autio, E. (2000). *Global Entrepreneurship Monitor: 2000 Executive Report*. 60p.
- Rise, E. (2015). *Lean Startup : Adoptez l'innovation continue. Edition française, par Bouvier, M., Guenette, M. & Sobecki C. du livre original de Rise., E. (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Pearson France.
- Schmitt, C. & Janssen, F. (2012). Regards critiques sur la recherche en entrepreneuriat : construction, évolution et tendances. Actes du XI^{ème} CIFEPME, Université de Bretagne Occidentale - Brest 2012, France.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Servet, J-M. G. (2005). Le besoin d'objectifs principaux nouveaux pour la microfinance : lutter contre les inégalités et faire face aux risques ». 9p.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 83.
- Shapiro, A., & Sokol. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In: C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper *Encyclopedia of entrepreneurship* (p. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Thurik, R. & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11 (1): 140-49.
- 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): 728-42.

Verstraete, T. (2001). « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 1 (1): 5-23

Verstraete, T. (2002). Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche. *Les Éditions de l'ADREG*. ISBN.2-9518007-0-3

Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*. Vol. 4 (1): 33-52.

Welter, C., Mauer, R. & Wuebker, R. J. (2016). Bridging Behavioral Models and Theoretical Concepts: Effectuation and Bricolage in the Opportunity Creation Framework: Bridging Behavioral Models and Theoretical Concepts. *Strategic Entrepreneurship Journal* 10 (1): 5-20.

Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (1): 165-84.

Entrepreneuriat de nécessité

Amit, R. & Muller, E. (1995). “Push” and “Pull” entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 12 (4): 64-80.

Baptista, R., Karaöz, M. & Mendonça, J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, 42(4): 831-847.

Bayad, M., El Fenne, A. & Ferry, A. (2016). Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité. *Revue de l'Entrepreneuriat* 15 (3-4): 205.

Block, J. H., Kohn, K., Miller, D. & Ullrich, K. (2014). Necessity Entrepreneurship and Competitive Strategy. *IZA Discussion papers, No. 8219*.

Block, J. H. & Wagner, M. (2006). Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials ». *MPRA*, Paper N° 610

- Block, J., Sandner, P. Spiegel, F. (2015). How Do Risk Attitudes Differ within the Group of Entrepreneurs? The Role of Motivation and Procedural Utility. *Journal of Small Business Management* 53 (1): 183-206.
- Block, J. & Sandner, P. (2009). Necessity and Opportunity Entrepreneurs and Their Duration in Self-Employment: Evidence from German Micro Data. *Journal of Industry, Competition and Trade* 9 (2): 117-337.
- Couteret, P. (2010). Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire. *Revue de l'Entrepreneuriat* 9 (2): 6-33.
- Dawson, C. & Henley, A. (2012). “Push” versus “Pull” Entrepreneurship: An Ambiguous Distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 18 (6): 697-719.
- Dencker, J. C., Bacq, S., Gruber, M. & Haas, M. (2021). Reconceptualizing Necessity Entrepreneurship: A Contextualized Framework of Entrepreneurial Processes Under the Condition of Basic Needs. *Academy of Management Review* 46 (1): 60-79.
- Dupont, M., Fadil, N. & Khelil, N. (2016). The changing face of necessity entrepreneurship- Coping strategies to better support necessity-driven entrepreneurs. 61th Annual International Council for Small Business World (ICSB). New York, USA
- Eijdenberg, E.L., et Masurel, E. (2013). Entrepreneurial motivation in a least developed country: Push factors and Pull factors among MSEs in Uganda. *Journal of Enterprising Culture* 21 (01): 19-43.
- Gabarret, I. & Vedel, B. (2015). Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale. *La Revue des Sciences de Gestion* 271 (1): 13-20.
- Giacomin, O., Guyot, J-L., Janssen, F. & Lohest, O. (2007). Novices creators: Personal identity and push pull dynamics. IAG-LSM Working Papers. 30p.

- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J-L. & Lohest, O. (2011). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. *MPRA Paper N° 29506*
- Giacomin, O., Janssen, F. & Guyot, J-L. (2016). Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création ? *Revue de l'Entrepreneuriat* 15 (3-4): 181.
- Giacomin, O., Janssen, F. Guyot, J-L. & r Lohest, O. (2012). Entrepreneuriat contraint et volontaire: Quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs ? » *Revue internationale P.M.E.* 23 (3-4): 211-43.
- McMullen, J. S., Bagby, D. R. & Palich, L. E (2008). Economic Freedom and the Motivation to Engage in Entrepreneurial Action. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32 (5): 875-95.
- Nakara, W. A., Bouguerra, N. & Fayolle, A. (2017). Supporting and Training female necessity entrepreneurs. In *The Routledge Companion to Global Female Entrepreneurship*. (p. 167-180). London and New York: Henry C., Nelson T. and Lewis K.
- 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* 38 (228-229): 231-51.
- Poschke, M. (2013). 'Entrepreneurs out of Necessity': A Snapshot . *Applied Economics Letters* 20 (7): 658-63.
- Reynolds, P. D. (2012). Entrepreneurship in Developing Economies: The Bottom Billions and Business Creation ». *Foundations and Trends® in Entrepreneurship* 8 (3): 141-277.
- Roy, M-A, & Wheeler, D. (2006). A Survey of Micro-Enterprise in Urban West Africa: Drivers Shaping the Sector. *Development in Practice* 16 (5): 452-64.
- Serviere, L. (2010). Forced to entrepreneurship: modeling the factors behind necessity entrepreneurship. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 22 (1): 37-53.

- Tessier-Dargent, C. (2015). Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe : définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité : étude de la dimension effectuale des processus de création par nécessité. (Thèse de doctorat). Université Grenoble Alpes, France.
- Tessier-Dargent, C. & Fayolle, A. (2016). Une approche typologique de l'entrepreneuriat de nécessité ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 22 (3): 74-92.
- Tipu, S. A. A. (2016). Comparing the Behaviour of Opportunity and Necessity Driven Entrepreneurs ». *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27 (1): 84-107.
- Vivarelli, M. (2013). Is Entrepreneurship Necessarily Good? Microeconomic Evidence from Developed and Developing Countries ». *Industrial and Corporate Change* 22 (6): 1453-95.
- Wagner, J. (2005). "Der Noth Gehorchend, Nicht Dem Eignen Trieb" - Nascent Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Evidence from the Regional Entrepreneurship Monitor (REM) », IZA DP, Discussion Paper N° 1608, 27p.
- Williams, C. C. (2009). The Motives of Off-the-Books Entrepreneurs: Necessity- or Opportunity-Driven? *International Entrepreneurship and Management Journal* 5 (2): 203-17.
- Williams, N. & Williams, C. C. (2012). Evaluating the Socio-Spatial Contingency of Entrepreneurial Motivations: A Case Study of English Deprived Urban Neighbourhoods. *Entrepreneurship & Regional Development* 24 (7-8): 661-84.
- Williams, N. & Williams, C. C. (2014). Beyond Necessity versus Opportunity Entrepreneurship: Some Lessons from English Deprived Urban Neighbourhoods. *International Entrepreneurship and Management Journal* 10 (1): 23-40.
- Yaniv, E. & Brock, D. (2012). Reluctant Entrepreneurs: Why They Do It and How They Do It. *Academy of Management*, Vol (1), 17313. 8p.

Zoumba, B. N. (2018). L'entrepreneuriat par nécessité et par opportunité : essai de compréhension dans le contexte burkinabè. (Thèse de doctorat). Université Paris-Est.

Zwan, P. v. D., Thurik, R., Verheul, I & Hessels, J. (2016). Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs. *Eurasian Business Review* 6 (3): 273-95.

Accompagnement entrepreneurial et structures

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics* 23 (2): 127-35.

Albert, P., Bernasconi, M. & Gaynor, L. (2002) Les incubateurs : Émergence d'une nouvelle industrie - Comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France-Allemagne-Royaume Uni-États-Unis. Rapport de recherche. CERAM. Chambre de commerce et d'industrie Nice Côte d'Azur. Avril 2002.

Albert, P. & Gaynor, L. (2001) Incubators – Growing Up, Moving Out- A Review of the Literature. Rapport CERAM, Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur.

Allen, D. N. & Rahman, S. (1985). Small Business incubators: A positive environment for entrepreneurship *Journal of Small Business Management*, 12-22.

Audet, J., Couteret, P., ST-Jean E., Laverrière, N., Boucher, N. (2006). Mentoring and coaching the Entrepreneur: Features and success factors ». *13th EMCC Conference, Cologne*.

Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X. et Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir* 40 (10): 116-140

Berger-Douce. Sandrine, (2001). Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ? Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Startégique, 13-14-15 Juin 2001. Université de Laval, Québec.

Bizzotto, C. E. (2003). The incubation process. Publication InfoDev Incubator Support

Center (iDISC). Brazil. September 2003.

Couteret, P., & Audet, J. (2006). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur. *Revue internationale de psychologie*, 12(27), 139-157

Couteret, P., St-Jean, E. et Audet, J. (2006). Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur. *23^e conférence du CCPME/CCSBE*, Trois-Rivières, Québec, 28-30 Septembre 2006.

Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprises. *Revue des sciences de gestion*, no 210, 77-88.

Gentil, D. (2002). Tester le modèle de la Grameen Bank ou définir une politique guinéenne de crédit rural. In *Le Crédit Rural de Guinée, Du projet à l'institution, une construction sociale progressive*. 27-44 ; IRAM, Ed. Charles Leopold Mayer & Ganndal.

Greene, P. G. & Butler, J. S. (1996). The Minority Community as a Natural Business Incubator. *Journal of Business Research* 36 (1): 51-58.

Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005). Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models. *Technovation* 25 (2): 111-21.

Hackett, S. M. & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research ». *The Journal of Technology Transfer* 29 (1): 55-82.

Haïdara, H. (2015). Les micro-entreprises en Afrique de l'Ouest : ou le développement par la petite porte. *L'Harmattan, Paris*.

Hulett M. & Pérez, H. (2002). Repensando el proceso de creación de empresas: la gestión de la preincubación. *Espacios*, Vol. 23, n°3.

Kamdem, E. & Ikellé, R. (2011). Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. *Humanisme et Entreprise* 305 (5): 49-64.

- Kokou Dokou, G. A. (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 Juin 2001. Université de Laval, Québec.
- Lalkaka, R. (2001). 'Best Practices' in Business Incubation: Lessons (yet to Be) Learned. International Conference on Business Centers: Actors for economic & Social Development. Brussels, 14-15 November 2001. 35p.
- Laviolette, E.M. & Loué, C. (2006). Les compétences entrepreneuriales : Définition et construction d'un référentiel. P. 1-15.
- Leger-Jarniou, C. (2008). Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions. *Marché et organisations* 6 (1): 73-97.
- Loué, C., Laviolette, E. M. & Bonnafous-Boucher, M. (2008). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de l'Entrepreneuriat* 7 (1): 63-83.
- Martínez, G. K. R., Fernández-Laviada, A. & Crespo, A. H. (2018). Influence of Business Incubators Performance on Entrepreneurial Intentions and Its Antecedents during the Pre-Incubation Stage ». *Entrepreneurship Research Journal* 8 (2).
- Masmoudi, M. R. (2007). Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes ». *Gestion et Management*. (Thèse doctoral) Université du Sud Toulon.
- Nkakleu, R., Biboum, A. D., Badiang, A. M. & Yamb, B. (2010). Le marché de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : regards croisés des porteurs et des portants durant la création et le démarrage. Xième CIFEPME, Bordeaux, 27-28-29 octobre 2010.
- Paul, M. (2002). L'accompagnement : une nébuleuse, l'accompagnement dans tous ses états. *Education Permanente*, vol. 4, n° 154, 43-56.

- Roper, S. & Mawson, J. (1999). Israel's technology incubators : repeatable success or costly failure? *Regional Studies*, vol. 33.2. 175-184.
- Rosanvallon, A. (2013). Guide de l'accompagnement des porteurs de projets d'auto-emploi. *L'Harmattan, Paris*.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue française de gestion* 29 (144): 153-64.
- Scaramuzzi, E. (2002). Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives. *infoDev Program*. Washington D.C, World Bank. 35p.
- Smilor, R.W. (1987). Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. *IEEE Transactions on Engineering Management* EM-34 (4), 146–156.
- St-Jean, E. (2008). La formation destinée à l'entrepreneur novice : Exploration des possibilités offertes par le mentorat. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 7(1), 1-22
- St-Jean, E. (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 9(2): 34-55
- Theodoraki, C. & Messeghem, K. (2015). Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de cooptation. *Entreprendre & Innover* 27 (4): 102-111.
- Valeau, P. (2006.). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat* 5 (1): 31-57.
- Vedel, B. & Stephany, E. (2011). Peut-on améliorer les indicateurs de performance des incubateurs ? De Boeck Supérieur. *Entreprendre & Innover* 9-10 (1): 89-96.

Effectuation

- Arend, R. J., Sarooghi, H. & Burkemper A. (2015). Effectuation As Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship. *Academy of Management Review* 40 (4): 630-51.
- Berends, H., Jelinek, M., I. & Stultiëns, R. (2014). Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation: Product Innovation Processes in Small Firms. *Journal of Product Innovation Management* 31 (3): 616-35.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A. & Mumford, T. V. (2011). Causation and Effectuation Processes: A Validation Study. *Journal of Business Venturing* 26 (3): 375-90.
- Jacquemin, A. & Lesage, X. (2018). Comment l'entrepreneur peut-il surmonter le doute ? Apport de la théorie de l'effectuation1. *Management international* 20 (2): 29-41.
- Perry, J. T., Chandler, G. N. & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (4): 837-61.
- Read, S., Song, M. & Smit, W. (2009). A Meta-Analytic Review of Effectuation and Venture Performance. *Journal of Business Venturing* 24 (6): 573-87.
- Sarasvathy, S. D. (2004). Constructing corridors to economic primitives- Entrepreneurial opportunities as demand-side artifacts. R. H. Smith School of Business, University of Maryland, USA. 27 p.
- Sarasvathy, S. D. (2008). What I Set Out to Study and Why. Chapter 1 In Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. *Edward Elgar Publishing*. 24p.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, vol.26, n 2, p.243-288
- Sarasvathy, S. D. & Dew, N. (2005). New Market Creation through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics* 15 (5): 533-65.

Sarrouy-Watkins, N. et Hernandez, E-M. (2015). L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : le cas Logiperf. *Gestion 2000* 32 (3): 67-90.

Silberzahn, P. (2014). Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous. Pearson, France.

Svensrud, E. & Asvoll, H. (2012). Innovation in large corporations: A development of the rudimentary theory of effectuation. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol 11 N°1. 59-90.

Welter, C. et Kim, S. (2018). Effectuation under Risk and Uncertainty: A Simulation Model. *Journal of Business Venturing* 33 (1): 100-116.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2006). What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy. *Strategic Management Journal* 27 (10): 981-98.

Bricolage

Afutu-Kotey, R. B. & Gough, K. V. (2019). Bricolage and Informal Businesses: Young Entrepreneurs in the Mobile Telephony Sector in Accra, Ghana. *Futures*, novembre, 102487.

An, W., Zhao, X. Cao, Z., Zhang, J. & Liu, H. (2018). How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship: The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation. *Journal of Product Innovation Management* 35 (1): 49-65.

Baker, T., Miner, A. S. & Eesley, D. T. (2003). Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process. *Research Policy*, 32 (2003) 255-276.

Baker, T. et Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50 (3): 329-66.

Desa, G. (2012). Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (4): 727-51.

- Desa, G. & Basu, S. (2013.) Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship: Optimization Versus Bricolage in Global Social Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal* 7 (1): 26-49.
- Di Domenico, M., Haugh, H. & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (4): 681-703.
- Duymedjian, R. & Rüling, C. C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies* 31 (2): 133-51.
- Fayolle, A. & Toutain, O. (2009). Le créateur d'entreprise est un « bricoleur ». 10 p.
- Garud, R. & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship. *Research Policy* 32 (2): 277-300.
- Gibbert, M., Hoegl, M. & Välikangas, L. (2007). In praise of resource constraints. *MITSloan Management Review*, 48 (3): 6p.
- Goedhuys, M. & Sleuwaegen, L. (2010). High-Growth Entrepreneurial Firms in Africa: A Quantile Regression Approach. *Small Business Economics* 34 (1): 31-51.
- Holt, D. & Littlewood, D. (2017). Waste Livelihoods Amongst the Poor - Through the Lens of Bricolage: Waste Livelihoods. *Business Strategy and the Environment* 26 (2): 253-64.
- Langevang, T. & Namatovu, R. (2019.) Social Bricolage in the Aftermath of War. *Entrepreneurship & Regional Development* 31 (9-10): 785-805.
- Lévi-Strauss, C. 1962. « The savage mind » (Translated from the French, *La pensée sauvage*, by George Weidenfield and Nicholson Ltd.). Chicago : University of Chicago Press.
- Linna, P. (2013). Bricolage as a means of innovating resource-scare environments: A study of innovator-entrepreneurs at the BOP. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 18 (03): 23p.

- Mair, J. & Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business* 41 (1): 36-44.
- Mair, J. & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing* 24 (5): 419-35.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1998). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing* 62 (3): 1-20.
- Prabhu, J. (2017). Frugal Innovation: Doing More with Less for More. *Philosophical Transactions of the Royal Society* 375 (2015): 20160372. 22p.
- Senyard, J., Baker, T., Steffens, P. & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms: Bricolage as a Path to Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management* 31 (2): 211-30.
- 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): 53-66.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1993): 628-652.

Capital social/réseaux sociaux

- Bøllingtoft, A. & Ulhøi, J. P. (2005). The Networked Business Incubator: Leveraging Entrepreneurial Agency? *Journal of Business Venturing* 20 (2): 265-90.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol, 31, Janvier 1980, 2-3.
- Burt, R. S. (1992). The Social Structure of Competition. *Networks and Organizations*, 57-91.

- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur ». *Revue Française de Sociologie* 36 (4): 599-628.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly* 42 (2): 339-365.
- Casson, M. & Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. *International Small Business Journal*, SAGE Publications, Vol, 25 (3): 220-244.
- Chabaud, D. & Ngijol, J. (2012). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue internationale P.M.E.* 18 (1): 29-46.
- De la Cruz, M. E., Verdú Jover, A. J. & Gómez Gras, J. M. (2018). Influence of the Entrepreneur's Social Identity on Business Performance through Effectuation. *European Research on Management and Business Economics* 24 (2): 90-96.
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18 (3): 301-31.
- Essombe Edimo, J-R. (1998). Dynamique financière des tontines : quels enseignements pour le financement des petites entreprises en Afrique ? *Tiers-Monde* 39 (156): 861-83.
- Fletcher, D. E. (2006). Entrepreneurial Processes and the Social Construction of Opportunity. *Entrepreneurship & Regional Development* 18 (5): 421-40.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, Vol 1 (1983) 201-233.
- Lin, Nan. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1) 28-51.
- London, T. & Hart, S. L. (2004). Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model. *Journal of International Business Studies* 35 (5): 350-70.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* 23 (2): 242-266.
- Ndangwa, L., Sonna, F. D. & Djeumene, P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *La Revue des Sciences de Gestion* 223 (1): 75-85.
- Nkakleu, R. (2009). Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : Une étude de cas. *Management & Avenir* 27 (7): 119-134.
- Putnam, R. D. (1993). The Prosperous community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*. 11 p.
- Rowley, T., Behrens, D. & Krackhardt, D. (2000). Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, Vol, 21 (2000): 369-386.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, VOL, 61 (4): 674-698.
- Uzzi, B., Amaral, L. A. & Reed-Tsochas, F. (2007). « Small-World Networks and Management Science Research: A Review ». *European Management Review* 4 (2): 77-91.

Méthodologie et épistémologie de la recherche

- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano (Dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen : EMS, 2003, 245-290.
- Allard-Poesi, F. (2015). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse. In Moriceau J. & L, Soparnot, R, *Pratiques Des Méthodes Qualitatives*. Collombelles, EMS.
- Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 14-46. Dunod.

- Avenier, M.-J. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience. In : Avenier, M.J, C. Schmitt (dires), *La construction de Savoirs pour l'Action (Chapitre 6, 139-170)*, L'Harmattan, 245 p.
- Avenier, M.-J. & Gavard-Perret, M.-L. (2012) Inscrire son projet de recherché dans un cadre épistémologique. In : Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, France, 11-62.
- Avenier, M.-J. & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4) : 13-27.
- Avenier, M.-J. & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion. <halshs-00644303>
- Ayache, M. & Dumez, H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, 2007, 7 (2-Été), 33-46, <hal-00657490>
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : P.U.F.
- Baumard, P. & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? : In : Raymond Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 105-28. Dunod.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*. Paris : Nathan.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C. & Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. In : Raymond Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 551-73. Dunod.
- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management & Avenir* 4 (2): 59-69.
- Burrick, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherches qualitatives – Hors série – numéro 8*, 7-36.

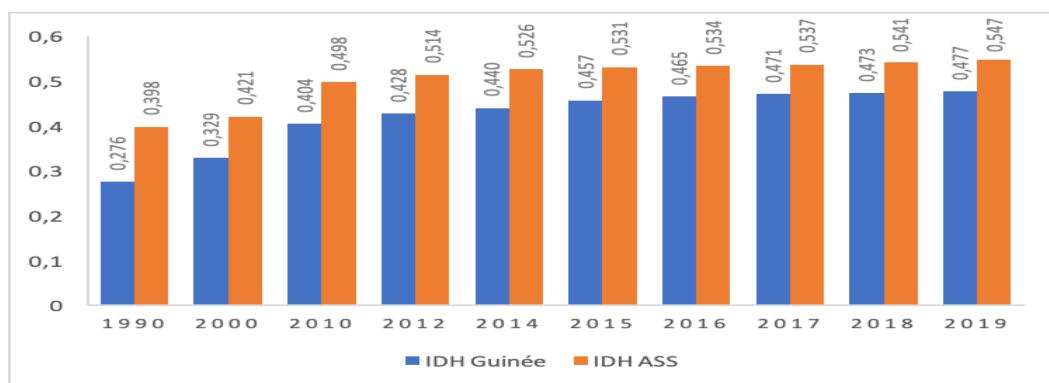
- Charreire-Petit, S. & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In : Raymond Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 76-104. Dunod.
- Chevalier, F., Meyer, V. (2018). Les entretiens. In : Françoise Chevalier et al., *Les méthodes de recherche du DBA*. Collection Business science Institute. Caen, EMS.
- Deschenaux, F. & Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Association pour la recherche qualitative (ARG)*, Les cahiers pédagogiques de l'association pour la recherche qualitative, Août 2005.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libbellio d'AEGIS*, Vol, 6, n° 4, 3-16.
- Fallery, B. & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, 1-27, Montréal, Canada.
- Filion L. J. & Akizawa, H. (2012). La méthode biographique. *Revue internationale de psychosociologie et de comportement organisationnel*, 18(44) : 117-146.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. A. (2010). La découverte de la théorie ancrée. Paris : Armand Colin.
- Gonthier, F. (2004). Weber et la notion de « compréhension ». *Cahiers internationaux de sociologie* 116 (1): 35-54.
- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion. Bruxelles, De Boeck Université.
- Hlady Rispal, M. & Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat* 14 (1): 15-40.
- Kamdem, E. (2010). Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique. *Recherches qualitatives – Hors série – numéro 8*, 61-75.

- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles.
- Komis, V. Depover, C. & Karsenti, T. (2013). L'usage des outils informatiques en analyse des données qualitatives. *Adjectif.net*, 11p.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (2003). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In: Denzin N. K. et Lincoln Y. S., *The Landscape of Qualitative Research*. 253-291. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mbengue, A. (2014). Estimation de statistique. In : Raymond Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 418-72. Dunod.
- Mbengue, A. & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Ecole Centrale de Paris, Paris, 26-27 Mai.
- Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I. & Garreau, L. (2014). Construire un modèle. In : Raymond Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 334-87. Dunod.
- Miles, M.B. et Huberman, M.A. (2003). Analyse des données qualitatives. 2^{ème} Ed., De Boeck, Paris, p626.
- Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriat : Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée. *Revue de l'Entrepreneuriat* 2 (1): 19-41.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). Choisir une approche d'analyse qualitative. In : *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, p.13-33. Paris, Armand Colin (4^e éd.)
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). L'analyse thématique. In : *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, p.235-312. Paris, Armand Colin (4^e éd.)
- Pang, B. & Lee, L. (2008). Opinion mining and sentiment analysis. *Foundation and trends in Information Retrieval* 2(1-2): 1-135.

- Pincemin, B. (2018). Sept logiciels de textométrie. <halshs-01843695> 12 p.
- Royer, I. & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. In : Raymond Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, p. 168-96. Dunod.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods* 8 (1): 41-68.
- Sanséau, P-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, 25 (2) : 33-57.
- Schreire, M. (2013). *Qualitative Content Analysis in Practice*. Sage Publications
- Van de Maren, J.-M. (2010). Le souvenir et le bouleversement du temps dans la construction du passé : Réflexions méthodologiques. *Recherches qualitatives – Hors série – numéro 8*, 37-50.
- Yanow, D. & Schwartz-Shea, P. (2009). Interpretive research: Characteristics and criteria. In: Hlady Rispal, M. et Avenier, M. J., Yanow, D. et Schwartz-Shea, P. (dirs.): *Interprétations et methods qualitatives: La quête d'un point de vue fondé*. P. 31-38, *Revue Internationale de Psychosociologie*
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris: Economica.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives – Hors Série – numéro 3*. 243-272.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Thousand Oaks: Sage Publications.

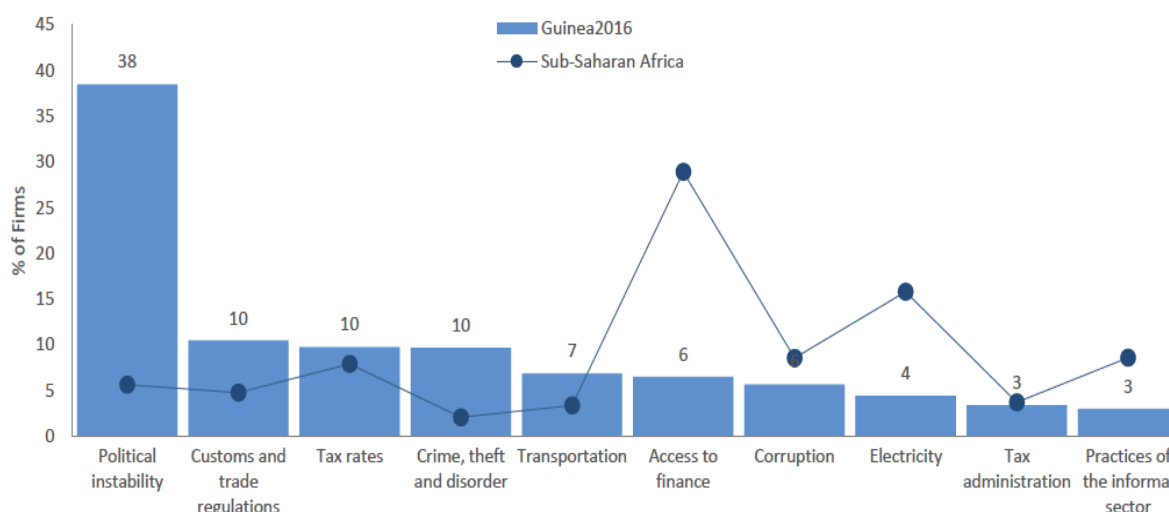
Annexes

Annexe 1 : Evolution de l'IDH de la Guinée et de l'Afrique subsaharienne (ASS)



Source : PNUD (2019) : Rapport sur le développement humain

Annexe 2 : Principales contraintes dans l'environnement entrepreneurial guinéen



Source : Enterprise Survey – Guinée (Banque mondiale ; 2019)

Annexe 3 : Lettre de prise de contact auprès des structures d'accompagnement

Bonjour,

Madame, Monsieur,

Je suis étudiant-doctorant, de nationalité guinéenne, au laboratoire de recherche de l'Institut d'Administration des Entreprises de Brest (Université de Bretagne Occidentale, France). Je travaille actuellement sur un projet de thèse dans le secteur de l'entrepreneuriat guinéen, portant sur **l'accompagnement des porteurs de projets (et micro-entrepreneurs) d'auto-emploi par « nécessité »** dans la région de la Basse-Guinée. **Nous entendons par « entrepreneurs**

par nécessité », les individus qui créent leur activité entrepreneuriale parce qu'ils n'avaient pas d'autres alternatives d'emploi.

Au regard de ce projet, je compte rencontrer, d'une part, des structures d'accompagnement, et d'autre part, des accompagnés (les porteurs de projet et/ou micro-entrepreneurs par nécessité), afin de recueillir des données sur le terrain. Ayant pour zone de recherche la région de la Basse-Guinée, j'ai choisi les villes de Coyah, Dubréka, Kindia, Boffa, Boké et la zone exclusive de Conakry. La liste des villes de la zone d'étude reste tout de même ouverte.

Je me permets donc de vous écrire dans le but de **préparer une éventuelle entrevue dans la première quinzaine du mois d'avril 2018**, une période pendant laquelle j'effectuerai le déplacement en Guinée. C'est dans ce cadre que je souhaiterai vous rencontrer et échanger avec vous et quelques accompagnés (une dizaine).

Dans l'espoir de vous rencontrer très prochainement, Madame, Monsieur, veuillez accepter mes sincères salutations.

Bien cordialement.

Annexe 4 : Lettre de prise de contact avec les acteurs financiers

Bonjour,

Madame, Monsieur,

Je suis doctorant de nationalité guinéenne au sein du Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest (laboratoire LEGO), à l'Université de Bretagne Occidentale, à Brest (France) et je travaille sur une thèse portant sur l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité dans la région de la Basse Guinée. Nous entendons par entrepreneurs par nécessité, les entrepreneurs qui créent leur activité parce qu'ils n'ont pas trouvé d'autres alternatives d'emploi.

Dans le cadre de ce projet, une première vague d'entretiens a déjà été réalisée en avril 2018 auprès d'entrepreneurs d'une part, mais aussi de structures d'accompagnement, d'autre part. Les entrevues ont été menées dans les villes de Conakry, de Kindia, de Boffa (Boffa centre et village de Walya), de Boké (Boké commune urbaine, Kolaboui, Tanéné), de Sangarédi et de Kamsar.

Dans la poursuite de ce projet de thèse, je me permets de vous adresser ce mail dans le but de préparer une entrevue dans la deuxième quinzaine du mois de mai 2019. Une rencontre qui portera, à partir d'un questionnaire d'une quinzaine de questions, sur le financement de l'entrepreneuriat et des projets créés en Basse Guinée, à travers les structures

d'accompagnement étatiques et non étatiques (incubateurs, ONG, Institution de Microfinance, Ministère, Association dans la promotion de l'esprit d'entreprise et l'appui au développement économique et social).

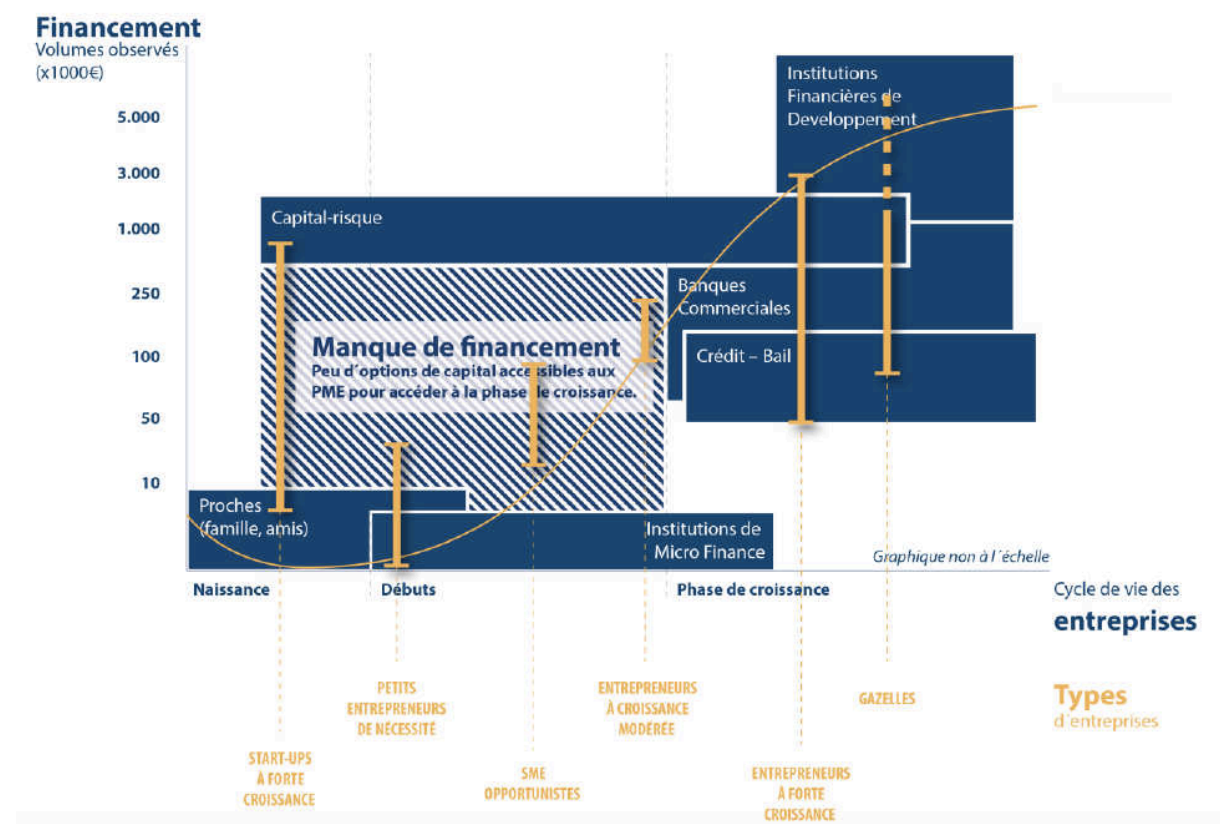
L'objectif de ce sondage sera d'obtenir des informations sur le fonctionnement de l'appui financier (outils et moyens), sur les modalités de prise de décision, sur l'évaluation et le choix des projets à financer, l'évaluation de la prise de risque dans les processus entrepreneuriaux, les relations avec les structures d'accompagnement auprès des bénéficiaires et de savoir quelles influences exercent les accompagnateurs financiers sur les projets et leur développement.

C'est dans ce cadre que je souhaiterais, rencontrer un responsable ou une personne chargée du volet financement de l'entrepreneuriat et des rapports avec les structures d'accompagnement dans le développement de l'esprit d'initiative, au sein de votre organisation.

Dans l'espoir de vous rencontrer très prochainement, Madame, Monsieur, veuillez accepter mes sincères salutations.

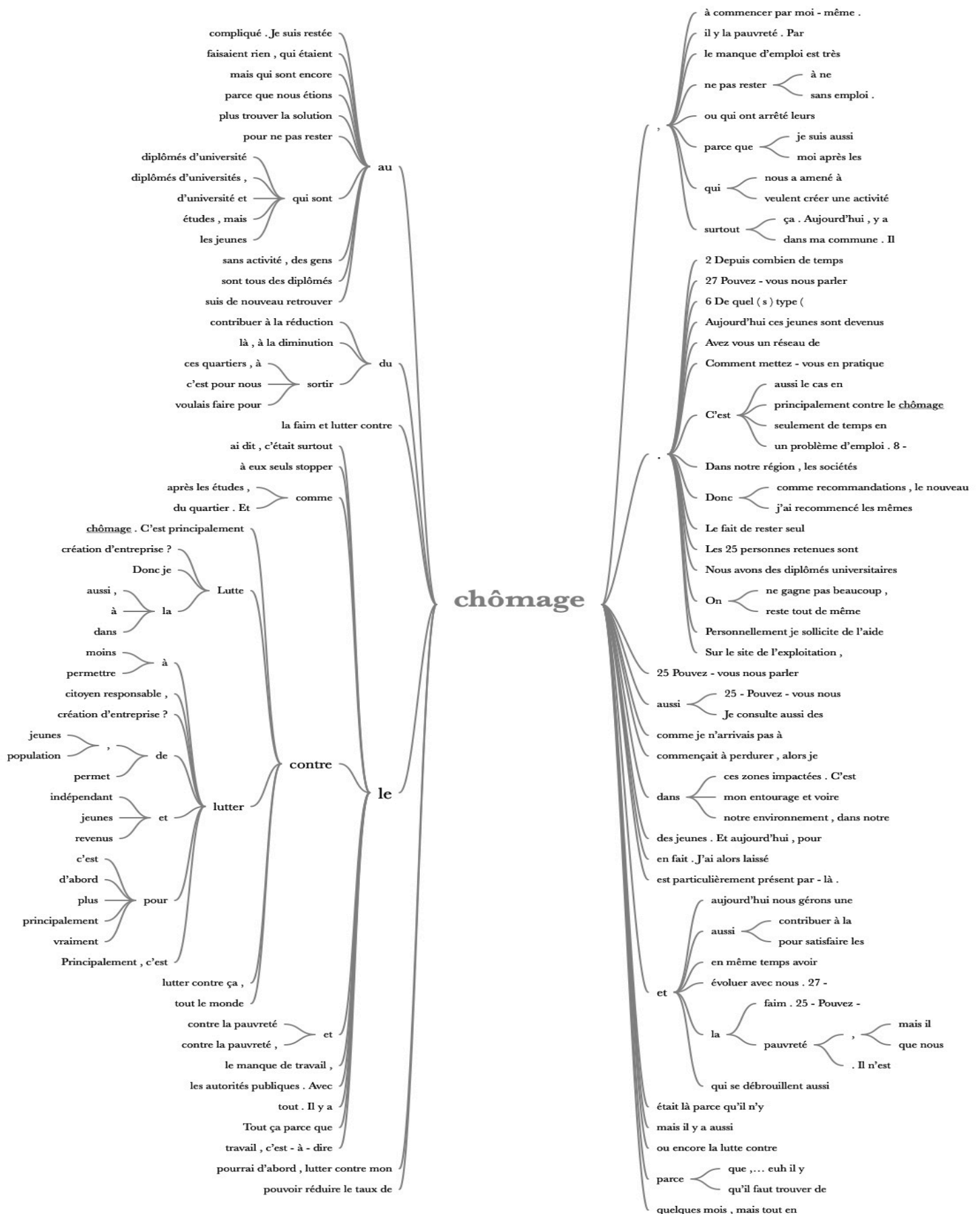
Mamadou Saidou Diallo
 Doctorant en sciences de gestion
 Laboratoire LEGO
 UBO – IAE de Brest, France

Annexe 5 : L'environnement financier guinéen



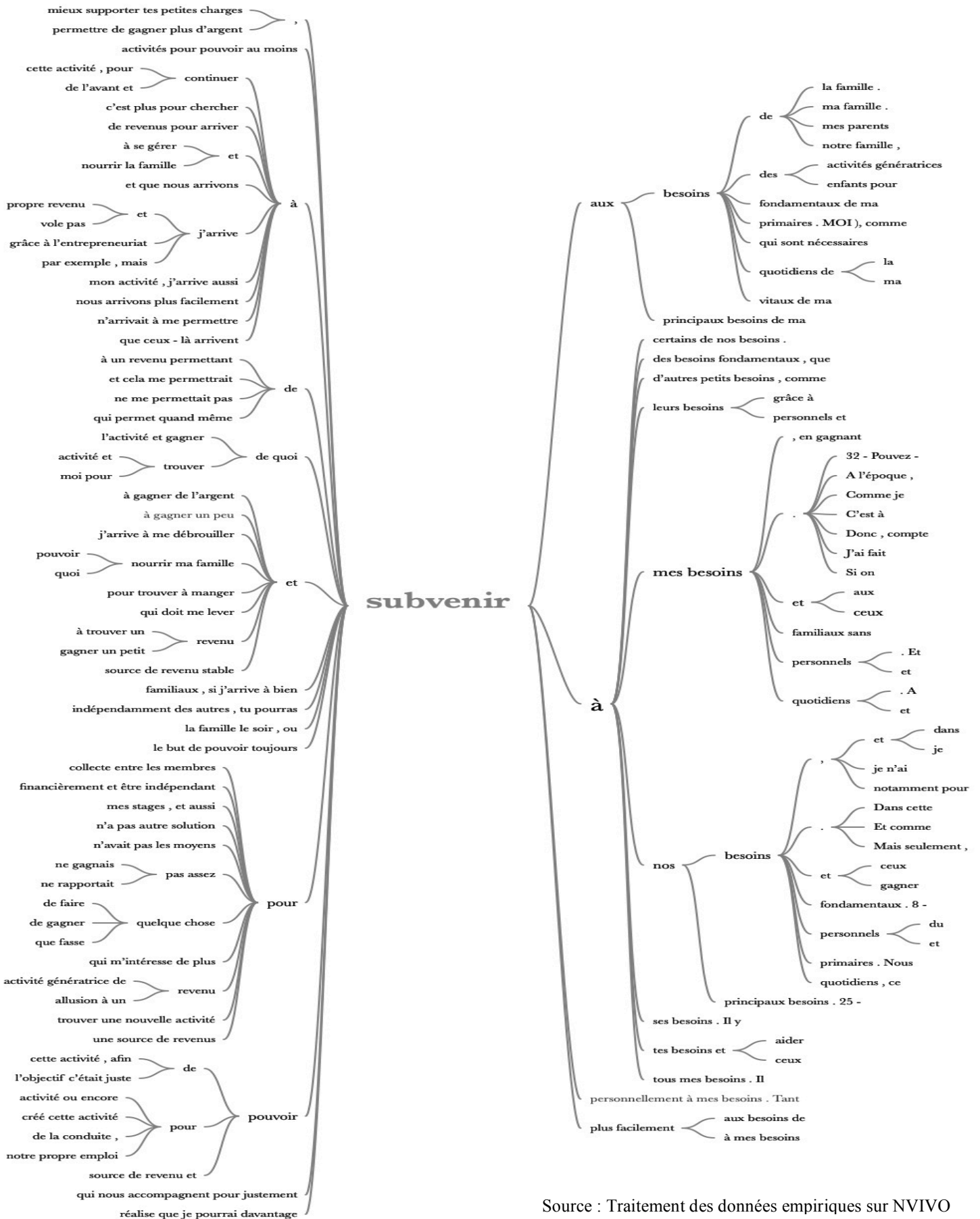
Source : Ribbink et Van Melle (2017) : Evaluation de l'écosystème entrepreneurial en Guinée

Annexe 6 : Synapsie du mot « chômage » dans notre corpus de texte traité



Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

Annexe 7 : Synapsie du mot « Subvenir » dans notre corpus de texte traité



Source : Traitement des données empiriques sur NVIVO

Annexe 8 : L'entrepreneuriat de nécessité chez les jeunes diplômés d'université

Classification_Accompagnés	Lutter contre le chômage	Subvenir aux besoins personnels et/ou familiaux	Total (unique)
Age = 36-40 ans (n=6)			
Niveau d'études = Maîtrise (n=4)	4	3	4
Niveau d'études = Licence (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Non scolarisé (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Lycée (n=1)	1	1	1
Niveau d'études = Ecole professionnelle (n=1)	1	1	1
Niveau d'études = Primaire (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Collège (n=0)	0	0	0
Age = 25-30 ans (n=11)			
Niveau d'études = Maîtrise (n=2)	2	2	2
Niveau d'études = Licence (n=7)	7	5	7
Niveau d'études = Non scolarisé (n=1)	1	0	1
Niveau d'études = Lycée (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Ecole professionnelle (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Primaire (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Collège (n=1)	1	1	1
Age = Moins de 25 ans (n=1)			
Niveau d'études = Maîtrise (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Licence (n=1)	1	1	1
Niveau d'études = Non scolarisé (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Lycée (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Ecole professionnelle (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Primaire (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Collège (n=0)	0	0	0
Age = 31-35 ans (n=7)			
Niveau d'études = Maîtrise (n=1)	1	0	1
Niveau d'études = Licence (n=5)	5	2	5
Niveau d'études = Non scolarisé (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Lycée (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Ecole professionnelle (n=1)	1	1	1
Niveau d'études = Primaire (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Collège (n=0)	0	0	0
Age = 41-45 ans (n=3)			
Niveau d'études = Maîtrise (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Licence (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Non scolarisé (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Lycée (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Ecole professionnelle (n=0)	0	0	0
Niveau d'études = Primaire (n=3)	0	3	3
Niveau d'études = Collège (n=0)	0	0	0
Total (n=28)	25	20	28

Annexe 9 : L'entrepreneuriat de nécessité vu par les accompagnateurs

Cas	Extraits liés à l'entrepreneuriat de nécessité vu par les accompagnateurs
SA_2	« Il y a le projet CAT, dans lequel nous travaillons avec des jeunes diplômés d'université et qui sont au chômage, qui veulent créer une activité génératrice de revenus. [...] Vous savez, dans notre travail, nous rencontrons aussi des gens qui sont désespérés. Ils ont perdu espoir, et tentent de s'aventurer dans le domaine entrepreneurial pour essayer de refaire leur vie »
AF_5	« En fait, nous pensons que c'est à travers l'entrepreneuriat qu'on peut accompagner, qu'on peut préparer les communautés à faire face à la résilience. C'est à travers l'entrepreneuriat, on développe certaines entreprises qui permettent aux gens de faire face à certaines situations. Souvent les gens qui viennent nous voir, nous disent bon, je n'ai plus d'avenir »
SA_4	« Dans ces groupements, il y avait des jeunes qui avaient fini leurs études, mais qui ne faisaient rien, qui étaient au chômage »
SA_5	« Ce sont des personnes mineures, des personnes qui ont perdu leurs parents ou leur mari, et qui n'ont pas de situation ici, qui n'ont pas de famille ici. Ils sont retournés parce que les conditions de vie, dans leur quête d'aventure étaient devenues difficiles »

Source : Enquête auprès des accompagnateurs - Nvivo

Annexe 10 : Déclencheurs de l'acte d'entreprendre suivant le genre

Codes	Genre = Homme (n=23)	Genre = Femme (n=5)	Total (n=28)
<input type="radio"/> Avoir un impact social	7	0	7
<input type="radio"/> Etre libre	3	0	3
<input type="radio"/> Lutter contre le chômage	22	3	25
<input type="radio"/> Lutter contre les emplois précaires	6	0	6
<input type="radio"/> Reprendre espoir	3	1	4
<input type="radio"/> Sensibilisation par un proche	3	0	3
<input type="radio"/> Subvenir aux besoins personnels et_ou familiaux	15	5	20
Total (unique)	23	5	28

Annexe 11 : Déclencheurs de l'acte d'entreprendre suivant le lieu de résidence

Codes	Lieu de résidence = Kindia (n=12)	Lieu de résidence = Conakry (n=6)	Lieu de résidence = Boké (n=2)	Lieu de résidence = Sangarédi (n=3)	Lieu de résidence = Kamsar (n=1)	Lieu de résidence = Boffa (n=4)	Total (n=28)
<input type="radio"/> Avoir un impact social	3	0	1	3	0	0	7
<input type="radio"/> Etre libre	3	0	0	0	0	0	3
<input type="radio"/> Lutter contre le chômage	12	5	2	3	1	2	25
<input type="radio"/> Lutter contre les emplois précaires	3	0	1	1	0	1	6
<input type="radio"/> Reprendre espoir	2	1	1	0	0	0	4
<input type="radio"/> Sensibilisation par un proche	3	0	0	0	0	0	3
<input type="radio"/> Subvenir aux besoins personnels et_ou familiaux	8	5	1	2	1	3	20
Total (unique)	12	6	2	3	1	4	28

Annexe 12 : Déclencheurs Acte d'entreprendre suivant le niveau d'études

Codes	Niveau d'études = Maîtrise (n=7)	Niveau d'études = Licence (n=13)	Niveau d'études = Non scolarisé (n=1)	Niveau d'études = Lycée (n=1)	Niveau d'études = Ecole professionnelle (n=2)	Niveau d'études = Primaire (n=3)	Niveau d'études = Collège (n=1)	Total (n=28)
<input type="radio"/> Avoir un impact social	3	3	0	1	0	0	0	7
<input type="radio"/> Etre libre	1	2	0	0	0	0	0	3
<input type="radio"/> Lutter contre le chômage	7	13	1	1	2	0	1	25
<input type="radio"/> Lutter contre les emplois précaires	4	2	0	0	0	0	0	6
<input type="radio"/> Reprendre espoir	0	4	0	0	0	0	0	4
<input type="radio"/> Sensibilisation par un proche	1	2	0	0	0	0	0	3
<input type="radio"/> Subvenir aux besoins personnels et_ou familiaux	5	8	0	1	2	3	1	20
Total (unique)	7	13	1	1	2	3	1	28

Annexe 13 : Déclencheurs Acte d'entreprendre suivant l'âge

Codes	Age = 36-40 ans (n=6)	Age = 25-30 ans (n=11)	Age = Moins de 25 ans (n=1)	Age = 31-35 ans (n=7)	Age = 41-45 ans (n=3)	Total (n=28)
<input type="radio"/> Avoir un impact social	2	2	1	2	0	7
<input type="radio"/> Etre libre	1	2	0	0	0	3
<input type="radio"/> Lutter contre le chômage	6	11	1	7	0	25
<input type="radio"/> Lutter contre les emplois précaires	2	3	0	1	0	6
<input type="radio"/> Reprendre espoir	0	2	0	2	0	4
<input type="radio"/> Sensibilisation par un proche	1	2	0	0	0	3
<input type="radio"/> Subvenir aux besoins personnels et_ou familiaux	5	8	1	3	3	20
Total (unique)	6	11	1	7	3	28

Annexe 14 : Déclencheurs Acte d'entreprendre suivant le secteur économique

Codes	Secteur économique = Formel (n=15)	Secteur économique = Informel (n=12)	Total (n=27)
<input type="radio"/> Avoir un impact social	5	1	6
<input type="radio"/> Etre libre	2	0	2
<input type="radio"/> Lutter contre le chômage	15	9	24
<input type="radio"/> Lutter contre les emplois précaires	5	1	6
<input type="radio"/> Reprendre espoir	3	1	4
<input type="radio"/> Sensibilisation par un proche	1	2	3
<input type="radio"/> Subvenir aux besoins personnels et_ou familiaux	10	9	19
Total (unique)	15	12	27

Annexe 15 : La précarité de l'emploi et le Niveau d'études

Classification_Accompagnés	Lutter contre les emplois précaires	Total (unique)
<input type="checkbox"/> Niveau d'études = Maîtrise (n=7)	4	4
<input type="checkbox"/> Niveau d'études = Licence (n=13)	2	2
<input type="checkbox"/> Niveau d'études = Non scolarisé (n=1)	0	0
<input type="checkbox"/> Niveau d'études = Lycée (n=1)	0	0
<input type="checkbox"/> Niveau d'études = Ecole professionnelle (n=2)	0	0
<input type="checkbox"/> Niveau d'études = Primaire (n=3)	0	0
<input type="checkbox"/> Niveau d'études = Collège (n=1)	0	0
Total (n=28)	6	6

Annexe 16 : Extraits liés à la précarité des contrats de travail

Cas	Extraits liés aux accompagnés sur la précarité des contrats de travail (Annexe 16)
EC_1_SA_3	« Parce que quand j'ai fini l'université, j'ai fait assez de stage, mais je n'ai pas vraiment pas eu une suite favorable d'emploi, donc j'ai décidé de suivre la formation proposée par la structure. [...] Aussi je peux rajouter à cela, l'indépendance, parce que je voulais aussi être indépendant et finir avec des contrats précaires de quelques mois avec des ONG. Je voulais un emploi plus stable »
EC_17_SA_4	« C'est seulement de temps en temps que nous arrivons à travailler avec des ONG qui viennent réaliser des projets ici. Sinon, il n'y a rien d'autre à faire, à part l'entrepreneuriat »
EC_19_SA_4	« Comme je disais, moi, je travaillais déjà, mais ce n'était pas très intéressant en termes de revenus. Je faisais juste quelques formations avec des organisations non gouvernementales, ou travailler de temps en temps avec des institutions en fonction des programmes qui sont mis en place
EC_27_SA_1	« Je faisais des activités avec les organisations non gouvernementales qui venaient ici nous prendre pour aller sillonner les villages aux alentours pour mettre en œuvre des programmes, comme la sensibilisation à l'utilisation des moustiquaires avec le programme STOP PALU ou encore les campagnes de vaccination. Ce sont des contrats qui ne rapportent que très peu d'argent et ce n'est pas continu. Pour moi ce n'était pas un travail, c'était juste de petites missions qu'on faisait [...] »
EC_3_SA_3	« A force de travailler pour les ONG et autres associations, parfois t'es employé et parfois, tu n'es pas employé, je me suis senti très mal pendant ces périodes-là. Ce ne sont pas les compétences qui manquent, la motivation est là, mais vous-même, vous avez vu combien de fois le problème d'emploi est récurrent dans le pays
EC_5_SA_3	« C'est quand je n'arrivais pas à trouver un emploi dans mon domaine que j'ai commencé à travailler pour les centres de formation »

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 17 : Extraits liés aux pesanteurs socio-économiques et acte d'entreprendre

Cas	Extraits liés aux pesanteurs socio-économiques et acte d'entreprendre
EC_14_SA_5	« Deux semaines après, un de mes cousins m'a informée que AF_4 (acteur financier, pour anonymat. MOI) lançait un programme d'appui aux jeunes porteurs de projets. Parce que, par ailleurs, j'étais prête à aller m'installer au Sénégal, chez un de mes oncles, pour m'aider à aller en Europe. [...] Il m'a dit que AF_4 accompagnait des jeunes, et au lieu d'aller se tuer dans la méditerranée, il serait mieux d'essayer quelque chose ici »
EC_4_SA_3	« Avant de me lancer dans l'entrepreneuriat, j'étais un jeune qui était tenté d'aller vers chez les blancs, parce que je ne trouvais que des stages par-ci et par-là à Conakry, mais pas d'emploi. Mais, aujourd'hui et depuis un moment même, je suis un jeune qui s'est maintenant retourné vers l'agriculture »

EC_11_SA_2	<i>« D'abord, moi, j'ai fait la sociologie à l'université et après mes études universitaires, je suis resté dans le quartier sans travail. C'est ainsi que M. Camara, l'actuel directeur de SA_2 (Structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) m'a vu et m'a demandé : ah mais petit, tu fais quoi ? - Je lui ai dit qu'en ce moment, je ne fais rien, je passe mes journées autour du thé. Il m'a alors dit – moi, je voudrai que tu viennes à la structure pour qu'on puisse t'apporter des connaissances, te former en Entrepreneuriat Jeune »</i>
EC_10_SA_2	<i>« C'est l'un des formateurs que je connaissais avant, qui m'a incité à venir suivre les formations »</i>
EC_1_SA_3	<i>« Pour la petite histoire, l'aventure entrepreneuriale a commencé à travers une amie américaine, qui était venue en Guinée pour des missions au compte du « Peace Corps/Corps de la Paix » (agence publique américaine, agissant notamment dans les pays en développement. MOI). Ils ont commencé à implémenter une formation en entrepreneuriat, qu'on appelle « entrepreneuriat des jeunes », et mon amie m'a contacté et conseillé de participer à la formation ».</i>

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 18 : Entrepreneuriat de nécessité et impact social

Cas	Extraits liés à l'entrepreneuriat de nécessité et impact social
EC_18_SA_4	<i>« [...] Euh ! aujourd'hui quand vous prenez la ville de Boké, avec l'explosion démographique, parfois, il est très compliqué pour certains d'acheter certains fruits ou légumes ou parce que c'est très cher. Dans cette ville, ce qui rapporte de plus ce sont les mines, mais tout le monde ne peut pas aller travailler dans les mines. Donc comme dans l'assainissement, dans la culture maraîchère, nous jouons aussi une action citoyenne. Bien sûr que nous cherchons le profit, mais tout en permettant aussi aux populations d'avoir ce dont elles ont besoin ».</i>
EC_22_SA_4	<i>« L'entrepreneuriat nous a permis de répondre principalement à deux besoins. Premièrement, comme nous n'avons pas trouvé d'emploi, il nous permet de lutter contre le chômage. [...] Deuxièmement, c'est une activité qui permet aussi de lutter contre la famine ».</i>
EC_5_SA_3	<i>« [...] Créer mon propre business pour gagner ma vie, pour lutter contre la pauvreté d'une part, et d'autre part, c'est aussi pour contribuer au développement du pays. Parce qu'à travers la transformation et la conservation des produits que je fais, je lutte contre le gaspillage des produits agricoles. La conservation permet de garder les produits alimentaires le plus longtemps possible, ça permet aux consommateurs de les conserver longtemps et de les manger plus tard, les utiliser quand ils veulent »</i>

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 19 : Extraits liés à l'insuffisance des ressources et aux contraintes dans le processus de financement

Cas	Extraits liés à l'insuffisance des ressources et aux contraintes dans le processus de financement
INSUFFISANCES DE FINANCEMENT	

EC_1_SA_3	<i>« Au démarrage de l'activité, pour la première tentative, ça a vraiment été un échec parce que le montant n'était pas important et j'ai voulu faire un quart d'hectare et ça ça m'a coûté beaucoup d'argent ».</i>
EC_12_SA_2	<i>« C'est à ce moment que j'ai revendu la moto pour augmenter mon capital dans l'activité de télé-centre. Donc avec cet argent, je partais à Conakry pour approvisionner mon télé-centre en accessoires de téléphone comme les chargeurs, des choses de ce genre ».</i>
EC_15_SA_5	<i>« Pour le moment, on a des difficultés à ce niveau, la couverture des charges. C'est parce que c'est le début de l'activité, mais on rencontre des difficultés à la fin des semaines ou des mois. Au début, on nous avait promis un fonds de roulement, mais jusque-là, nous ne l'avons pas reçu ».</i>
EC_16_SA_5	<i>« [...] Parce que le souci était que l'argent était insuffisant et le matériel aussi n'était pas au complet, donc on a fixé un montant à collecter entre nous tous les mois pour essayer de créer un petit fonds en interne ».</i>
EC_18_SA_4	<i>« Sur le plan financier, on a commencé vraiment très pauvre. [...] Je vous ai dit que nous avons un très grand domaine cultivable, mais par manque de moyens, nous n'utilisons qu'une partie du terrain ».</i>
EC_19_SA_4	<i>« Aujourd'hui, ici, les terres disponibles font 21 hectares. Si on n'arrive pas à travailler sur tout cet espace, c'est par manque de moyens ».</i>
EC_20_SA_4	<i>« Ce qui nous a toujours fatigué dans cette activité, c'est le manque de moyens. Bien que nous ayons la motivation et les connaissances pour faire la culture maraichère, nous n'avons pas les moyens adéquats pour le boulot ».</i>
EC_21_SA_4	<i>« Actuellement, dans le cadre du groupement, il nous manque du financement pour faire des briques qu'on expose pour les clients ».</i>
EC_23_SA_1	<i>« Et comme je vous ai dit, la principale difficulté reste le financement. C'est mon principal besoin, et j'espère qu'ils augmenteront le montant de mon crédit très prochainement ».</i>
EC_24_SA_1	<i>« C'est surtout le financement qui me manquait. Ma famille n'a pas les moyens pour me soutenir financièrement »</i>
EC_25_SA_1	<i>« Je n'avais personne sur qui compter pour me soutenir dans mes activités, notamment sur le plan financier ».</i>
EC_26_SA_1	<i>« Le financement est vraiment ce qui nous impacte beaucoup plus dans nos petites activités ici à Boffa. Tout le monde vous le dira, ce n'est pas si facile dans ces conditions économiques ».</i>
EC_27_SA_1	<i>« Mais le problème est que je n'ai pas assez d'épargne pour financer cela et diversifier mes activités. [...] Donc la principale difficulté, c'est le financement. Comme je n'ai pas assez de fonds, je ne peux pas me permettre de commander même une tonne à l'usine et transporter ça jusqu'à ma boutique ».</i>
EC_7_SA_2	<i>« Moi, les principales difficultés aujourd'hui, et aussi au démarrage de mon activité, c'est vraiment le manque de matériel, le manque de financement. S'ils peuvent nous soutenir financièrement ou nous aider à avoir un soutien financier, je serai vraiment content. [...] Si on pouvait avoir accès au crédit, on pourrait compter sur cet appui et lancer de nouveaux projets. Mais le manque d'appui financier nous freine à tous les niveaux, c'est un véritable obstacle ».</i>

EC_9_SA_2	<i>« Mais la principale difficulté, c'était vraiment le financement, les moyens financiers nous manquaient, et on était parfois obligé de renvoyer certains travaux à faire à Conakry parce qu'on n'avait pas suffisamment de matériels, on était en manque de matériel ».</i>
EC_5_SA_3	<i>« Après, il y a aussi les difficultés que nous rencontrons sur le processus de financement. Moi, jusqu'à présent, je n'ai toujours pas reçu mon financement pour mon projet dans la transformation des produits agricoles ».</i>
CONTRAINTES LIEES AUX MODALITES DE FINANCEMENT	
EC_1_SA_3	<i>« Dans le milieu agricole, il y a un calendrier agricole à respecter. Toi, tu viendras demander de l'argent pour ton projet, et le temps d'avoir cet argent, ça trouvera que ta planification, la date à laquelle que tu avais prévu de commencer, est dépassée ».</i>
EC_15_SA_5	<i>« Au début, on nous avait promis un fonds de roulement, mais jusque-là, nous ne l'avons pas reçu ».</i>
EC_16_SA_5	<i>« Par contre, après à la formation, nous sommes restés encore quatre à cinq mois sans travail, on ne pouvait pas démarrer l'activité parce qu'on avait toujours pas reçu le budget, vous voyez. Ce n'est qu'après tout ce temps, qu'ils ont fini par nous appeler et nous apporter le matériel nécessaire pour l'ouverture de ce petit restaurant que vous voyez là aujourd'hui. [...] La première partie du financement a été assurée, mais pour la deuxième partie, jusque-là, nous n'avons rien reçu, nous n'avons même plus de nouvelles d'ailleurs. Ça fait plus de deux ans maintenant ».</i>
EC_2_SA_3	<i>« [...] Parce que si vous formez un porteur de projet et que vous lui apportez une première aide de 25%, de 50% et vous le laissez, ce n'est pas bien. Trouver le reste du budget est vraiment très difficile. Ici, nos institutions de microfinance, c'est difficilement qu'elles acceptent d'accompagner les jeunes ».</i>
EC_22_SA_4	<i>« Sur le plan financier, ils ont favorisé l'implantation d'une institution de microfinance pour soutenir les groupements qu'ils accompagnent. Par contre, nous avons trouvé que le taux est quand même élevé pour nous. Pour nous, il était préférable de travailler avec le peu de moyens que nous avons, que de demander un crédit à rembourser avec un tel taux d'intérêt. Nous avons vu que travailler avec un crédit n'était pas profitable. [...] Mais il n'est pas possible de rembourser un crédit dans un délai de 8 mois, dans une activité agricole, et encore dans ces conditions-là. Ça, c'est un de nos problèmes majeurs. On ne peut pas rembourser un crédit dans un court délai ».</i>
EC_23_SA_1	<i>« Il y a des membres du groupe qui chôment beaucoup, qui ne viennent pas aux réunions et ne remboursent pas à temps l'argent. Le problème, c'est que le prêt est accordé individuellement, mais c'est solidairement que nous devons rembourser. [...] Je voudrai que SA_1 regarde les efforts de chacune de nous dans les remboursements, et pas dans l'ensemble du groupe, parce que tout le monde ne fait pas les mêmes efforts ».</i>
EC_24_SA_1	<i>« [...] Comme ils nous accordent le crédit, je souhaiterai qu'ils nous accordent plus de temps au niveau du remboursement, le temps pour nous aussi de travailler avec cet argent. Comme ça je pourrai plus facilement aller pêcher, revendre mes poissons, prendre mon bénéfice et rembourser mon prêt. Actuellement, on doit verser toutes les semaines 15 000 francs guinéens (environ 1,50 euros, MOI), c'est peu pour travailler et faire des bénéfices avec le crédit accordé.</i>

Sur le plan financier, au début, c'était bien. Nous nous entendions bien et le remboursement se passait bien. Aujourd'hui, ce n'est plus comme au début. Là, nous sommes sur la troisième tranche de prêt accordé, mais ça devient plus compliqué de rembourser à temps ».

EC_26_SA_1 *« Seulement, le financement a un peu retardé. Parce que quand nous avons commencé la collaboration, il y a eu d'autres demandeurs de crédit aussi qui nous ont rejoint. Donc lors des premières réunions, il fallait que nous, on patiente le temps qu'ils intègrent les nouveaux, avant de recevoir notre argent. Ça prenait beaucoup de temps, et pendant ce temps, on n'est pas sur notre lieu de commerce, même si on laisse souvent quelqu'un, vous voyez ».*

EC_28_SA_1
VE_2 *« Actuellement, la seule difficulté que j'ai, c'est la mise en attente du renouvellement de mon crédit auprès de SA_1 (structure d'accompagnement, pour anonymat, MOI), pour cause de retard de paiement de la part de mes collègues du groupement. [...] Sur le processus de financement, mes collègues au sein du groupement souhaiteraient que les remboursements soient effectués tous les mois, à la place des deux semaines. [...] Moi, je suis dans des tontines, il faut que je verse mes cotisations à temps, mais avec les remboursements toutes les deux semaines, les charges de mon activité entrepreneuriale et mes dépenses quotidiennes et familiales, ce n'est pas très facile. On voudrait qu'ils nous apportent des modifications sur ce plan ».*

EC_3_SA_3 *« Donc, les difficultés que j'ai rencontrées lors de l'élaboration du projet d'abord, euh... quand on a eu l'accord de financement, on n'a pas eu l'argent tout de suite. Il a fallu encore patienter, sachant que nous, on avait déjà fini de préparer le calendrier d'exécution de nos activités. Donc le dérapage du déblocage de la première tranche du budget a fait que nos premières activités ont été vouées à l'échec. Dans l'attente de ce premier fonds, ça a trouvé que la pluie a détruit nos premiers plants. [...] Et aussi, le financement même que j'ai bénéficié auprès d'eux, je n'ai pas reçu l'entièreté du budget en une seule fois, et cela a beaucoup joué sur mes objectifs et ma vision ».*

EC_4_SA_3 *« Pour moi, le fait de demander un budget et d'obtenir seulement la moitié du montant demandé, ça, c'est une contrainte. Et avec ça, t'es obligé d'accepter de travailler avec ça et de présenter un résultat. Pour moi ça c'était une sorte de pression. C'était une contrainte financière. [...] Moi, j'ai reçu mon financement, mais plus tard que prévu. 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 que je devrais faire. Alors, j'ai échoué au niveau de la pépinière, et ça m'a causé des problèmes. Il fallait que moi-même, je réinvestisse de l'argent ».*

EC_5_SA_3 *« Pour cette activité, j'ai monté mon projet avec SA_3 (Structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat, MOI) mais je n'ai eu que la moitié du budget que j'ai demandé pour le démarrage. Ce n'est pas du tout assez, c'est loin même de l'être parce que c'est vraiment insuffisant. [...] Aussi, il y a le fait que je n'ai reçu qu'une partie du budget qu'il me fallait, ça a beaucoup joué sur moi aussi et c'est beaucoup de travail pour revoir tout ça, pour réadapter le projet. Ce n'est plus le même projet, mais on n'a pas le choix. [...] Il y en a même qui ont abandonné à cause de ces retards ».*

EC_6_SA_3	<i>« Si je prends mon cas, le concasseur et ses accessoires, un premier stock de manioc et 2 à 5 employés, on peut démarrer et faire fonctionner l'activité, mais après toutes ces études-là, on était environ à 30 millions de francs guinéens (environ 3 000 euros. MOI), mais je n'ai reçu que 11 millions soit presque le tiers du budget demandé. Donc avec ça, il a fallu faire une réadaptation du plan d'affaire, vous voyez là aussi le budget a été minimisé. [...] Le début n'a pas réussi, j'ai rencontré de sérieuses difficultés au démarrage, encore une fois de plus le financement a beaucoup retardé et cela n'a pas joué en ma faveur. [...] Moi, j'aurais aimé qu'ils soient honnêtes avec nous dès le départ et qu'ils nous disent, bon, nous allons vous accompagner, mais voilà le financement que nous pourrions vous accorder ».</i>
EC_9_SA_3	<i>« Mon projet a été sélectionné et j'ai été invité pour passer devant le jury. Au final, mon projet a été retenu en première position. Mais comme on connaît comment les choses se terminent en Guinée, mon projet a été retiré de la liste des bénéficiaires pour le financement ».</i>

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 20 : Extraits des difficultés liées au lieu même de travail

Cas	Extraits des difficultés liées au lieu de travail
EC_1_SA_3	<i>« Il y avait aussi des difficultés par rapport à l'accès d'eau et aussi des contraintes liées à la main d'œuvre ».</i>
EC_11_SA_2	<i>« Dans les projets agricoles, le choix du site est une des principales difficultés que rencontre tout porteur de projet dans ce domaine Parce que la réussite d'un projet repose tout d'abord sur l'emplacement. Si tu réussis à avoir un bon emplacement, c'est déjà un grand pas. C'était plutôt ça ma principale difficulté ».</i>
EC_12_SA_2	<i>« Une autre difficulté, c'était aussi l'obtention de l'emplacement, c'étaient des problèmes avec le propriétaire de la place. [...] J'ai aussi été confronté aux vols. Ma cabine a été cambriolée à deux reprises ».</i>
EC_13_SA_5	<i>« Vous savez, on a besoin d'avoir un espace pour recevoir les voitures et parfois, c'est très difficile parce que tout est presque occupé. Et on ne peut pas venir comme ça et décider de faire d'un lieu son centre de lavage. Donc trouver un endroit pour s'implanter c'est très difficile. [...] Après le lieu, il y a aussi le problème d'eau. On passe par des camions-citernes à eau pour nous ravitailler en eau. Ces deux éléments ont été les principaux facteurs qui fatiguent les gens dans ce travail ».</i>
EC_14_SA_5	<i>« En fait, nous, une fois qu'on a trouvé un consensus sur le métier de la couture avec les autres filles, nous nous sommes rapidement mises à la recherche d'un emplacement. C'est ce qui était, dans un premier temps, le plus difficile à trouver ».</i>
EC_15_SA_5	<i>« Comme je vous ai dit aussi, on faisait le travail à la maison, parce qu'on n'avait pas les moyens de se trouver un local, de louer un magasin. Avoir un emplacement, c'est très difficile. Et puis quand tu l'as, il y a les taxes à payer, vous voyez ».</i>
EC_17_SA_4	<i>« Aussi, il n'a pas été facile de trouver un emplacement. Il fallait passer par les contacts personnels pour trouver un emplacement où exercer l'activité ».</i>

-
- EC_18_SA_4** « C'est le problème d'eau pour l'arrosage des cultures. A la saison sèche, c'est-à-dire à partir du mois de février jusqu'en mai, nous avons beaucoup de difficultés en matière d'eau. C'est une période très compliquée pour nous. Ça impacte beaucoup notre productivité. S'il n'y a pas d'eau, nous perdons beaucoup de nos cultures dans cette période ».
-
- EC_19_SA_4** « Deuxièmement, comme je le disais tout à l'heure, nous sommes presque au centre-ville, il y a les bêtes qui viennent ravager nos cultures. On est souvent en conflit avec des propriétaires de troupeaux, et parfois le problème peut aller jusque devant les autorités. [...] J'ai été confronté à beaucoup de difficultés, dont notamment l'obtention d'un lieu pour implanter mon activité. J'ai finalement contacté et intégré un groupement agricole qui était là [...]. Pour le choix de la plaine, premièrement, elle n'est pas bien aménagée. Pendant la saison des pluies, pour la production de riz, parfois la plaine peut être inaccessible du mois d'août jusqu'en décembre. On ne peut pas travailler, on ne peut pas faire la récolte. Ça, c'est un gros risque que nous courrons tous les ans ».
-
- EC_2_SA_3** « Les principales difficultés que j'ai rencontrées, euh premièrement ça a été l'obtention de la parcelle de terrain, j'ai eu assez de problèmes là-bas ».
-
- EC_20_SA_4** « Nous rencontrons aussi des problèmes avec les bêtes qui rentrent dans nos champs, qui mangent et détruisent nos cultures. Donc nous avons aussi un besoin urgent de clôture et d'aménagement du basfond. [...] Nous, ici, si on regarde de plus près, nous ne travaillons que 4 à 5 mois dans l'année. Il y a des cultures, comme le piment et les aubergines, qui ont besoin de plus de temps. C'est un véritable handicap pour notre activité, parce très rapidement, nous sommes dans la saison sèche et nous n'avons pas de puits pour continuer à arroser nos jardins ».
-
- EC_22_SA_4** « Nous avons aussi besoin des autorités publiques en ce qui concerne la sécurité, parce que nous sommes confrontés aux vols. C'est une grosse contrainte parce que nous ne pouvons rien faire en cas de vol ou de pillage dans notre site, et nous ne pouvons poursuivre personne. [...] Avec la pluie, le domaine inonde rapidement. C'est ce qui fait que produire avec un crédit, avec tous les risques qu'il y a, n'est pas avantageux ».
-
- EC_25_SA_1** « Il y a aussi des difficultés au niveau-même du lieu de travail. J'occupe une petite parcelle que je loue. Le propriétaire demande toujours une avance, avant même de faire une première vente »
-
- EC_28_SA_1**
VE_2 « Cette boutique était située au grand marché de la ville. Mais, à un moment donné, tous les gérants des boutiques environnantes ont été invités par les autorités publiques de fermer leurs boutiques. Ils nous ont dit que nos boutiques étaient illégalement construites à cet endroit. Les autorités, avec des policiers, sont venues détruire nos boutiques avec nos marchandises à l'intérieur. Nous avons tout perdu. [...] Encore une fois, cette deuxième boutique a fait l'objet d'une expropriation. Depuis ce temps, j'ai décidé de ne plus aller au marché public pour exposer ma marchandise.
-
- EC_4_SA_3** « Les difficultés, surtout dans la production, avec le fait de changer de localité parce que moi, j'étais à Condéya, ça, c'est devant Friguiagbé là-bas. J'ai alors décidé de me rapprocher un peu du centre-ville, surtout vers Foulaya afin de pouvoir être en contact avec des personnes-ressources comme les agronomes qui m'ont formé à Condéya mais qui sont très loin de là-bas ».
-
- EC_5_SA_3** « Bon, les principales difficultés, ça a d'abord été la recherche et l'obtention d'un site où on va travailler. Parce que dans l'agriculture, il y a certains propriétaires terriens, quand tu finis d'aménager ton site, ils te retirent le site, alors que tu as mis
-

tout ton temps pour préparer la plantation. [...] Si vous ne pouvez pas être présent sur le site pour garder un œil, les locaux peuvent venir et piller le site, voler les engrais ou encore des plants. C'est tout cela qui fait que j'ai choisi de me lancer dans la transformation, parce que c'est moins contraignant ».

EC_6_SA_3 « *J'allais oublier, il y a aussi le vol, c'est un cas omniprésent dans le secteur de l'agriculture sur les sites, même les travailleurs en profitent, et aussi, il y a les animaux domestiques qui viennent piller les champs. [...] J'ai donc commencé par la culture avec un champ d'un hectare, mais ça ne m'a pas réussi, ça n'a pas porté ses fruits parce que j'ai rencontré beaucoup de difficultés, comme la distance pour se rendre au champ et surtout aussi sur le plan financier. [...] Après, il y a l'environnement social aussi qui a beaucoup pesé sur moi, le fait que les habitants du lieu étaient contre mon activité, je peux le traduire comme ça parce que j'ai été victime de vols à plusieurs reprises. [...] C'est comme le bétail aussi, les propriétaires laissaient leurs bêtes s'introduire dans le champ pour se nourrir et créer beaucoup de dégâts ».*

EC_7_SA_2 « *Après, il y a aussi la problématique de l'eau pour arroser les plantes. C'est un autre risque aussi, parce que sans eau les plantes meurent ».*

EC_8_SA_2 « *On a aussi rencontré beaucoup de difficultés dans la recherche de notre emplacement. Ce n'est vraiment pas facile, croyez-moi. Après l'emplacement, c'était le problème de fournisseurs pour la boutique ».*

EC_9_A_2 « *Aussi, il y avait le problème de l'emplacement. On a rencontré des difficultés dans la recherche du lieu d'implantation de l'activité ».*

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 21 : Extraits liés au manque de coopération et de confiance avec les locaux

Cas	Extraits liés au manque de coopération et de confiance avec les locaux
EC_2_SA_3	« <i>La première équipe avec laquelle j'ai collaboré pour creuser la fosse septique, a commencé les travaux et jusqu'à une certaine profondeur, ils ont dit qu'il y avait trop de roches et que ce n'était pas facile de continuer à creuser. Ils m'ont abandonné et se sont retirés malgré qu'ils aient bien reçu leur avance sur salaire. [...] Parfois, je me déplaçais sur le chantier pour aller voir l'évolution des travaux, et à ma surprise générale je ne trouvais pas le maçon là-bas. Quand je le contactais, il me disait qu'il était sur un autre chantier »</i>
EC_5_SA_3	« <i>Il y a aussi le problème de la main d'œuvre, parce qu'avec les gens de Foulaya là-bas, quand tu travailles avec eux, ils vont te trahir. Ce ne sont pas des gens de confiance. [...] C'est comme pour les engrais, quand tu leur donnes l'argent pour aller acheter tel ou tel produit, ou que tu leur donnes directement le produit, ils divisent l'argent par deux et gardent une partie pour eux, ou ils utilisent une partie des produits dans leur champ »</i>
EC_6_SA_3	« <i>[...] D'autres peuvent percevoir l'argent, l'avance sur salaire, et ne pas faire le boulot ou ils ne le font pas comme vous leur aviez demandé »</i>

Source : Enquête auprès des structures d'accompagnement - Nvivo

Annexe 22 : Extraits des contraintes liées au manque de création de collaboration

Cas	Extraits des contraintes liées au manque de création de collaboration (mise en réseau)
EC_16_SA_5	« La seule chose que je pourrai rajouter à cet entretien, c'est de demander de l'aide auprès de nos accompagnateurs pour créer un lien de partenariat pour nous avec les grandes sociétés et organisations à proximité. [...] »
EC_17_SA_4	« Nous avons des clients, mais ce ne sont pas des partenaires au sens où ils pourraient nous commander de grosses quantités en amont, en nous payant une avance »
EC_20_SA_4	« Seulement, en ce qui concerne la clientèle, nous voudrions entrer en contact avec des entreprises privées ou des hôtels pour promouvoir nos produits et devenir leur fournisseur »
EC_22_SA_4	« [...] Nous voudrions avoir des clients, comme les entreprises privées ou encore les établissements hôteliers, qui nous commandent des produits à leur livrer »
EC_25_SA_1	« [...] Si seulement, je pouvais avoir des collaborateurs, qui puissent mettre de l'argent sur la table, et que moi, j'apporte mon idée et mes compétences, je tenterai le coup. Mais, le problème c'est qu'il n'y a pas cela »
EC_22_SA_4	« Pour tous les travaux que nous faisons, si nous pouvons avoir des partenaires financiers qui peuvent gérer ces travaux, et que nous les remboursions dans un délai raisonnable, ça nous soulagerait »

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 23 : Extraits des contraintes liées à l'acquisition des matériels de travail

Cas	Extraits des contraintes liées à l'acquisition des matériels de travail
EC_13_SA_5	« Et comme dans toute activité, il y a aussi le besoin de financement, parce qu'il faut acheter certains outils et équipements. Il faut par exemple un moteur pour pomper l'eau et des tuyaux d'arrosage pour éviter de prendre des seaux à transporter à la force des mains ».
EC_16_SA_5	« La vérité est bonne à dire, le matériel que nous avons reçu de notre bailleur AF_4 (acteur financier, pour anonymat. MOI) est bon, mais c'est insuffisant. [...] Les chaises étaient prévues dans le matériel de départ, mais on ne les a pas reçues, on était obligé de trouver des chaises par nous-mêmes »

EC_17_SA_4	<i>« A la création de l'activité, euh... les difficultés étaient énormes. Il y avait principalement l'obtention de financement pour acheter les ruches, et le petit outillage. [...] Autres difficultés, ce sont les fourmis qui viennent perturber les abeilles. On a besoin de produits spécifiques pour les en empêcher. Donc ça impacte la production ».</i>
EC_20_SA_4	<i>« Ce qui nous a toujours fatigué dans cette activité, c'est le manque de moyens. Bien que nous ayons la motivation et les connaissances pour faire la culture maraichère, nous n'avions pas les moyens adéquats pour le boulot ».</i>
EC_25_SA_1	<i>« Toutes mes contraintes se résument au niveau du manque de matériels, et un soutien sur le plan de la commercialisation, par exemple la recherche de clients ».</i>
EC_5_SA_3	<i>« L'idée, c'était de cultiver la tomate et de la transformer en ketchup, mais je n'ai pas eu les emballages qu'il fallait pour le ketchup. Au final, j'ai fait la production seulement ».</i>
EC_7_SA_2	<i>« Moi, les principales difficultés aujourd'hui, et aussi au démarrage de mon activité, c'est vraiment le manque de matériel, le manque de financement ».</i>

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 24 : Extraits liés à l'utilisation du bricolage face aux difficultés rencontrées

Cas	Extraits liés à l'utilisation du bricolage face aux difficultés rencontrées
EC_6_SA_3	<i>« Parfois aussi, j'utilise les pneus usés que je ramasse dans la rue, dans la protection de mon champ, pour la clôture contre les bêtes qui s'introduisent. Donc j'arrivai à clôturer le champ en utilisant le fil qu'on retrouve dans les pneus, et ça m'a beaucoup aidé sur le plan financier. [...] Je trouvais que c'était une bonne manière de faire des économies, et aussi pour ne pas compter toujours sur l'aide de SA_3 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) et des bailleurs de fonds, parce que de toute façon, on ne sait pas quand est-ce qu'on va recevoir leur aide, vous voyez ».</i>
EC_22_SA_4	<i>« Mais, quand nous sommes dans le besoin, nous nous débrouillons avec ce que nous avons. Comme je vous l'expliquai pour l'irrigation du domaine, c'est nous-mêmes qui avons tracé des lignes et creuser des puits à de petites profondeurs, pour mieux travailler ». [...] En termes d'équipements, d'outillage, comme les arrosoirs, ce sont les forgerons d'ici qui nous en fabriquent. Ce sont des choses comme ça que nous faisons comme débrouillardise ».</i>
EC_18_SA_4	<i>« Vous-mêmes, vous savez comment on vit ici, ce n'est pas facile. C'est-à-dire que tout se paie, et donc parfois, il faut bricoler. Par exemple, nous utilisons parfois des morceaux de bois dans le jardin là-bas, que nous trouvons comme ça gratuitement. Ce qui nous permet d'éviter de sortir tout le temps de l'argent. [...] Comme je vous le disais, parfois, on trouve du bois comme ça, qu'on ramasse et qu'on utilise dans nos jardins. Ça peut servir à tenir les plantes par exemple. [...] La première année, nous n'avons même pas gagné un franc. Nous nous sommes débrouillés avec ce qu'on avait devant nos yeux, comme les engrais locaux, la bouse de vache, parce qu'on ne pouvait pas s'acheter des engrais industriels ».</i>
EC_3_SA_3	<i>« [...] Je peux trouver des tuyaux d'arrosage, comme ça dans des chantiers ou avec des plombiers que je connais. Ce sont des tuyaux qu'eux, ils n'utilisent pas et qu'ils vont jeter. Moi, dans mon activité agricole, et même dans l'élevage, j'ai besoin de</i>

	<i>ça pour faire des raccordages. Au lieu de payer un tuyau entier, j'utilise ça, et je vous assure que ça marche bien. Je fais souvent cela ».</i>
EC_1_SA_3	<i>« [...] Comme je n'avais pas les moyens pour mettre une haie vive autour de mon champ pour empêcher la divagation des animaux, j'ai utilisé ces moustiquaires pour clôturer le champ ».</i>
EC_19_SA_4	<i>« Ainsi, pour éviter les conflits avec le voisinage ou les propriétaires de troupeaux, nous avons bricolé une petite clôture avec des morceaux de branches d'arbre juste pour pouvoir protéger le site. [...] Nous avons aussi creusé la terre, cherché des blocs de pierre et construits, de nos propres mains, la fondation de la clôture. C'était une clôture, pas très professionnelle, mais ça protégeait quand même les cultures. [...] Pour la clôture par exemple, nous avons loué un camion et nous sommes partis en brousse pour ramasser les blocs de pierre, et couper des bois. C'est seulement le grillage qu'on ne peut pas faire de nous-mêmes. Pour ça, nous sommes obligés de l'acheter ».</i>
EC_2_SA_3	<i>« Même les meubles qui sont à la boutique Orange money (services de transfert d'argent par téléphone, de l'opérateur Orange. MOI), j'ai pris la chaise de la maison que j'utilise dans mon activité. C'est quelque chose que je fais souvent. [...] Dans mon activité de culture d'anacardes par exemple, que je gère avec ma femme, on avait un lieu où il y avait beaucoup d'anacardières. Donc, en me rendant sur mon site, au passage, je ramasse les graines d'anacardières que je ramène chez moi. Donc, pour ma culture d'anacardes, nous n'achetons pas les graines ».</i>
EC_20_SA_4	<i>« Au fur et à mesure que nous rencontrons une difficulté, nous essayons de trouver une solution sans devoir utiliser notre caisse, ou en tout cas pas trop. Par exemple, si on a une machine ou un matériel neuf qui tombe en panne, ce n'est pas toujours aisé de trouver de quoi le faire réparer. Si seulement avec un fil de fer, par exemple, on peut attacher deux bouts de métaux cassés et ne pas devoir aller voir un chaudronnier et payer la soudure, on peut nous permettre de travailler, on privilégiera cela pour le moment. [...] Nos principaux fournisseurs, ce sont les propriétaires de vaches. Nous travaillons avec les bouses de vache comme engrais. Nous négocions avec eux et quand nous tombons d'accord, nous cherchons un véhicule pour venir récupérer les engrais ».</i>
EC_5_SA_3	<i>« Dans la culture quand même, là, en ce qui concerne les intrants, je me débrouille aussi bien pour les trouver à droite à gauche, sans dépenser beaucoup ».</i>

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 25 : Extraits liés à la tontine dans la recherche d'accès au financement

Cas	Extraits liés à la tontine dans la recherche d'accès au financement
EC_13_SA_5	<i>« [...] Ce qu'on réalise comme bénéfice, on met ça dans une tontine pour pouvoir générer plus d'argent à un moment donné. Donc, on participe à la tontine, on met de l'argent là-bas comme une épargne et on continue à travailler ».</i>
EC_2_SA_3	<i>« Euh, ça fait maintenant une année, que j'ai commencé à m'intéresser à la tontine. Actuellement, je suis dans un groupe d'amis où on fait des versements. Je suis là-dessus. C'est intéressant ».</i>

EC_23_SA_1	<i>« Avant, j'étais dans une tontine, avec d'autres femmes. Mais, j'ai vécu un évènement traumatisant. Dans notre groupe, la femme qui recueillait les cotisations s'est enfuie avec notre argent, avec un peu plus de 4 millions de francs guinéens (environ 400 euros). Nous n'avons rien pu faire, nous ne l'avons plus jamais revue. Depuis ça, je ne participe plus à ça. Aujourd'hui, je suis dans une nouvelle forme de tontine plus sécurisée. C'est avec les dépôts Orange Money (Service de transfert d'argent et de paiement mobile du groupe Orange, proposé dans plusieurs pays d'Afrique, MOI). Nous avons un compte Orange money au nom du groupe où chacun verse sa cotisation mensuelle ».</i>
EC_24_SA_1	<i>« Je participe à une tontine, où je dépose une petite partie de mon gain. J'ai commencé, Il n'y a pas longtemps. Nous le faisons entre amis et collègues de travail ».</i>
EC_25_SA_1	<i>« Je participe à une tontine. Avec d'autres micro-entrepreneurs dans la briqueterie, nous faisons une cotisation tous les mois. Quand on arrive à vendre, on dépose l'argent et quelqu'un d'entre nous récupère la totalité. La cagnotte fait quelque chose de 2 millions de francs guinéens (environ 200 euros, MOI). Moi, quand c'est à mon tour, je récupère l'argent que j'utilise pour faire de nouvelles briques. Ça me fait une production de briques supplémentaires »</i>
EC_28_SA_1 VE_2	<i>« J'ai commencé petit à petit, en toute autonomie, parce que je n'avais personne qui puisse me prêter de l'argent. Avec mes copines, on avait une tontine. C'est cette tontine, à 1 million de francs guinéens (environ 100 euros, MOI) par mois, puis à 2 millions (environ 200 euros, MOI) et maintenant à 3 millions de francs guinéens (environ 300 euros, MOI) qui m'a beaucoup plus aidé. C'est l'argent de cette tontine qui m'a véritablement permis de constituer mon fonds de commerce. [...] Je vous ai parlé à plusieurs reprises de mes participations dans des tontines. C'est une véritable solution pour moi, parce que quand c'est à mon tour de prendre la cagnotte, j'arrive à résoudre beaucoup de difficultés sur le plan financier. [...] On a toujours besoin d'un peu plus d'argent. C'est pour cela que je suis dans les tontines, parce que, dans ces conditions, ça peut toujours soulager. Moi, je trouve que le bricolage est une bonne chose ».</i>
EC_3_SA_3	<i>« Pour avoir notre capital de départ, nos apports personnels, en plus de l'appui financier de notre bailleur, avec les autres associés, nous sommes passés par différents systèmes d'accumulation de fonds. Nous sommes passés par les tontines, et même des comptes de dépôt dans des institutions de microfinance, tout ça pour qu'on puisse avoir un fonds pour le démarrage de notre projet. Ça n'a pas été facile, mais nous avons pu récolter un peu d'argent ».</i>
EC_7_SA_2	<i>« Je suis inscrit à une tontine avec des amis. Et d'ailleurs ce mois-ci c'est à mon tour de prendre la collecte. Nous le faisons tous les mois. C'est quelque chose qui va beaucoup m'arranger parce que ça tombe bien, j'ai des besoins financiers dans mon champ de maïs. Je sais déjà ce que je dois faire avec cet argent ».</i>
EC_8_SA_2	<i>« Je suis dans un groupe de cinq personnes, où tous les mois, nous déposons des cotisations et un des membres qui prend la cagnotte. Le mois suivant, c'est un autre membre qui prend et ainsi de suite ».</i>
EC_9_SA_2	<i>« Je participe à une tontine. [...] Une fois que j'aurai la somme d'argent, j'irai acheter des outils agricoles, qui me serviront pendant deux à trois ans ».</i>

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 26 : Extraits liés à l'autofinancement par les petites épargnes personnelles

Cas	Extraits liés aux petites épargnes personnelles comme solution de financement
EC_10_SA_2	<i>« C'est avec ce métier de coiffeur que j'ai pu économiser un peu d'argent, tous les mois pour pouvoir me lancer dans la restauration. Par exemple, quand je gagnai 30 000 francs guinéens (environ 3 euros, MOI), je mettais de côté 20 000 (environ 2 euros. MOI) et je consommais les 10 000 (environ 1 euro. MOI) restants ».</i>
EC_14_SA_5	<i>« Mais quand je travaillais pour mon ancienne patronne, je bricolais de temps en temps des choses dans le perlage à la maison aussi. Ce qui me permettait de gagner un peu plus d'argent et d'épargner à côté de mon salaire de secrétaire. J'ai rajouté ces petites économies dans notre projet ».</i>
EC_18_SA_4	<i>« Quand on évoluait dans l'assainissement, à chaque fois qu'on gagnait de l'argent, on laissait une partie de côté, pour en constituer une épargne. [...] Donc, on prenait 500 000 à 1 million de francs guinéens (environ 50 à 100 euros, MOI) pour mettre à la banque. Pour la culture maraichère, on a pris nos petites économies dans la banque. On n'avait pas de ressources, pas de moyens pour pouvoir se lancer dans ce nouveau domaine ».</i>
EC_24_SA_1	<i>« En me lançant dans l'entrepreneuriat, en plus de mes petites économies, j'avais besoin d'un appui. Heureusement comme je n'ai pas d'employés, je ne paie personne, j'ai pu économiser un peu d'argent et renforcer mon budget de départ ».</i>
EC_25_SA_1	<i>« Et comme le maraichage, parce que c'est ce qui est le plus pratiqué ici quand même, demandait plus de moyens, je me suis tourné vers la briqueterie en terre cuite, de manière traditionnelle, à partir d'un four à bois. J'ai pris les maigres économies que j'avais pu faire avec le métier de chauffeur de camion, pour m'acheter les équipements qu'il me fallait et fabriquer le four. C'est comme ça que je me suis lancé dans ce métier. [...] Au démarrage, de l'activité, la petite épargne que j'avais n'était pas importante. J'avais un million de francs guinéens (environ 100 euros, MOI) que j'avais pu épargner, et donc j'ai pris la moitié et me suis lancé dans la briqueterie. La principale difficulté était là ».</i>
EC_28_SA_1 VE_2	<i>« Le petit commerce que je faisais m'a permis d'épargner un peu d'argent, jusqu'à 2 millions de francs guinéens (environ 200 euros, MOI). C'est avec cet argent que j'ai réellement démarré ma microentreprise dans le petit commerce ».</i>
EC_4_SA_3	<i>« Pour ma première activité entrepreneuriale, j'ai commencé avec les moyens du bord, avec mes propres moyens. A la sortie du centre de formation au SCAD, le service civique et d'action pour le développement au camp militaire Alpha Yaya de Conakry, j'avais un fond de 5 millions, que j'ai utilisé pour investir dans le maraichage. Donc, je suis parti avec ce fonds qui était à ma disposition pour me lancer dans la culture maraichère. C'est comme ça que j'ai débuté, petit à petit, jusqu'à ce que j'ai pu agrandir mon champ d'action. D'une étape à une autre, et toujours avec mes moyens ».</i>
EC_7_SA_2	<i>« Pour le moment, sur le plan du financement, c'est mon argent que j'ai gagné avec de petits boulots que j'utilise dans mon atelier, et pour l'agriculture c'est un héritage familial ».</i>
EC_9_SA_2	<i>« Comme je vous ai expliqué, il n'a pas été facile de trouver un financement au départ. J'ai été sélectionné parmi les lauréats au concours organisé par AF_6 (acteur financier et d'appui technique, pour anonymat. MOI), mais au final, mon dossier a été écarté sans motif. C'est grâce à mes économies et la subvention de AF_3 (acteur financier, pour anonymat. MOI) que j'ai pu réellement démarrer dans l'agriculture ».</i>

Source : Enquête auprès des accompagnés - Nvivo

Annexe 27 : Présence d'encodage en lien avec les principes de l'effet

Cas	Co-construction	Construction des opportunités	Bilan effectual	Démarrage avec les ressources disponibles	Tirer profit des événements imprévus	Perte acceptable
EC_12_SA_2	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
EC_13_SA_5	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui
EC_14_SA_5	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
EC_15_SA_5	Non	Non	Non	Non	Non	Non
EC_16_SA_5	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
EC_17_SA_4	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
EC_18_SA_4	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui
EC_19_SA_4	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
EC_1_SA_3	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
EC_20_SA_4	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
EC_21_SA_4	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
EC_22_SA_4	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
EC_23_SA_1	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui
EC_24_SA_1	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
EC_25_SA_1	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
EC_26_SA_1	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
EC_27_SA_1	Non	Non	Non	Non	Non	Non
EC_28_SA_1_VE_2	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
EC_2_SA_3	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
EC_3_SA_3	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
EC_4_SA_3	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
EC_5_SA_3	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
EC_6_SA_3	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui
EC_7_SA_2	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
EC_8_SA_2	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
EC_9_SA_2	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non

Annexe 28 : Extraits liés à l'offre de formation en gestion (courante) des entreprises

Cas	Extraits liés à l'offre de formation en gestion (courante) des entreprises
SA_4	« Nous les formons dans le cadre de la gestion administrative, financière, mais aussi les itinéraires techniques pour ceux qui font l'agriculture, l'apiculture, et autres. [...] Par exemple, actuellement, nous sommes en train de mettre en place des outils de gestion, comme le registre des membres du groupement avec toutes les références à la base. Nous élaborons aussi des cahiers de test, les cahiers de cotisation (à l'interne, entre les membres du groupement. MOI). Tout ça, ils n'en avaient pas »
SA_5	« Dans le deuxième niveau, il y a d'autres types de bénéficiaires qui sont déjà en association et qui gèrent leur projet, mais qui ne sont pas murs en matière de gestion de projet d'entreprise. Là aussi, nous les formons, nous leur apportons un renforcement de capacités en entrepreneuriat, pour pouvoir améliorer leur système de gestion »
SA_2	« En gestion, c'est par rapport à la mise en place et l'utilisation des outils de gestion administrative et comptables des jeunes microentreprises. [...] Généralement, nos porteurs de projet ont des problèmes de gestion. [...] D'où la mise en place d'un outil qu'on appelle le journal de caisse ».
SA_1	« Après ces sensibilisations, nous les préparons à la gestion du groupe, en les structurant sur tout ce qui est de président, secrétaire du groupe, de trésorier, etc. [...] Nous faisons d'autres modules en lien avec euh... par exemple tout ce qu'on appelle la gestion des dépenses communes au ménage, le calcul du prix de vente, comment est-ce qu'il faut augmenter son gain, comment gérer son stock, comment il faut éviter les pertes [...] ».
AF_2	« [...] On leur apprend à quoi sert l'épargne, pour qu'ils l'utilisent soit pour avoir un crédit, soit pour gérer la vie au quotidien, gérer les urgences. C'est pour cela qu'on parle d'une partie éducation financière, pour leur apprendre à mieux gérer ce qu'ils gagnent ».
SA_3	« [...] La gestion financière, la gestion des stocks et ainsi de suite, tout ça là, nous le faisons, comme aussi le calcul des coûts, etc. ».

Source : Enquête auprès des accompagnateurs - Nvivo

Annexe 29 : Extraits liés au manque d'autonomie financière des acteurs

Cas	Extraits liés au manque d'autonomie financière des acteurs
SA_3	« En fait, le financement dont nous parlons, SA_3 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) n'est pas une structure qui a une autonomie financière. Donc n'ayant pas une autonomie financière, nous avons les compétences d'accompagner en appui-conseil, et le financement, nous le recevons des bailleurs. Ce sont les fonds des bailleurs que nous mettons à la disposition des bénéficiaires. C'est comme ça que les structures qui accompagnent les gens dans la création et la gestion de microentreprises fonctionnent ».
SA_5	« Nous apportons aussi une aide à l'accès au financement. Nous jouons le rôle d'intermédiaire, en quelque sorte, dans les offres de financement entre les bailleurs et les entrepreneurs. Il y a des bailleurs qui passent par nous, pour accompagner des

	<i>bénéficiaires. Dans ce cas, c'est nous qui gérons le financement obtenu à travers le bailleur, l'achat des équipements et tous les besoins du bénéficiaire ».</i>
AF_6	<i>« Quand vous entendez AF_6 (acteur public d'accompagnement, pour anonymat. MOI), AF_6 n'a pas de fonds en interne à mettre à la disposition de tous les jeunes porteurs de projet de la Guinée. Ce n'est pas une banque ».</i>
SA_2	<i>« [...] Il y a aussi le problème du financement. Nous les accompagnons dans l'obtention d'un financement par l'intermédiaire des institutions de microfinance. [...] Don, nous les mettons en relation avec des institutions de microfinance ».</i>
SA_4	<i>« Le programme est financé par notre partenaire X (opérateur économique local, bailleur du programme, pour anonymat. MOI). [...] C'est une institution de microfinance qui va essayer d'accompagner financièrement les groupements à travers un fonds revolving (crédit renouvelable, que l'établissement financier met, de façon permanente, à la disposition de l'emprunteur, une somme d'argent que ce dernier peut utiliser pour financer des achats. MOI) ».</i>

Source : Enquête auprès des accompagnateurs - Nvivo

Annexe 30 : Extraits liés à la réticence des accompagnés

Cas	Extraits liés à la réticence des accompagnés
SA_4	<i>« La première difficulté, c'est au niveau de la réticence de certains bénéficiaires ».</i>
EC_20_SA_4	<i>« [...] Il y a d'autres organisations d'appui aux activités génératrices de revenu, comme le FIDA (fonds International pour le Développement Agricole. MOI) qui sont passées, mais il n'y a eu que quelques échanges, rien de très concret. [...] Mais, bien sûr qu'il faudrait attendre de voir la suite et la fin de la collaboration pour apprécier à juste titre la collaboration. Parce que s'ils ne tiennent pas leur promesse, bien que nous ayons apprécié la formation offerte, nous dirons que c'est pareil que les anciens collaborateurs, les ONG et autres organismes qui sont venus à notre rencontre dans le passé ».</i>
EC_27_SA_1	<i>« Vous savez dans le processus d'accompagnement ici avec SA_1 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI), les animateurs sont tous étrangers à Boffa. Ils ne connaissent pas très bien la localité et les modes de fonctionnement des entrepreneurs naissants ici. Ce n'est pas très facile de venir d'ailleurs et travailler avec la communauté locale. [...] Parfois, ils partaient dans des endroits qu'ils ne connaissent pas, et dès qu'ils demandent le nom du village, les gens disent tout de suite ah toi, tu n'es pas d'ici, tu es étranger. Et tout de suite, il y a une forme de barrière qui se forme entre eux et les locaux [...] »</i>
EC_26_SA_1	<i>« [...] presque tout le monde disait que c'est du mensonge, qu'ils ne vont pas nous apporter de l'aide et qu'ils vont faire comme MIFA (institution de microfinance. MOI). [...] Donc même si j'étais vraiment dans le besoin, en termes de financement, il fallait quand même que je sois méfiante pour ne pas refaire la même erreur avec MIFA ».</i>
SA_5	<i>« Si un financement leur est accordé, ils peuvent dire, ah, ce qu'ils m'ont donné, ce n'est pas ce qui était prévu, ce n'est pas ce qu'ils ont reçu. Donc, principalement, les difficultés se concentrent sur la mobilisation ».</i>

Source : Enquête de terrain - Nvivo

Annexe 31 : Extrait lié au manque d'implication des institutions financières

Cas	Extraits liés au manque d'implication (taux d'intérêt élevés et relation de confiance) des institutions financières
SA_2	<i>« Regardez aujourd'hui, des initiatives gouvernementales ont mis en place des programmes de microfinance, comme MUFFA (Mutuelle Financière des Femmes Africaines. MOI) par exemple. Une femme qui a un projet de 1 à 25 millions de francs guinéens (environ 1000 à 2500 euros. MOI) par exemple, un projet pertinent et qu'elle se dirige vers cette institution, qui est supposée aider les femmes. Vous pensez qu'elle va l'accompagner ? Non. [...] Il y a aussi le MC² (Mutuelle de Croissance Communautaire, un programme de micro-crédit de la banque Afriland First Bank, pour le développement rural. MOI) qui est prêt à aider les jeunes aujourd'hui, mais à quel prix ? [...] Pour obtenir un prêt de 5 millions de francs guinéens (environ 500 euros. MOI), on te dit d'accord, mais le taux d'intérêt est de 5%. [...] Donc, ça fait que les jeunes ne peuvent pas s'en sortir avec toutes ces contraintes. [...] En fait, envoyer ces jeunes directement vers les institutions de microfinance ici, c'est une perte de temps. [...] C'est quelque chose qui n'a pas de suite ».</i>
AF_3	<i>« [...] Mais dans ce programme, on a compris dès le début que la question du financement agricole est difficile et surtout avec les taux d'intérêt des institutions de microfinance. Parfois, on a des taux de 36%, parfois 24% si vous êtes chanceux, et si vous êtes un client régulier, vous pouvez avoir un taux réduit. [...] Le secteur de la microfinance n'est pas impliqué et je ne pense pas qu'il soit une solution pour la filière agricole, non »</i>
AF_6	<i>« Quelques fois, on est heurté à un certain nombre de difficultés dans les négociations des taux d'intérêt avec les banques. Même dans le cadre de la concertation de la finance inclusive, c'est difficilement que certaines banques ont cédé. Il y en a même qui peuvent être là et qui trouvent qu'un projet est important, mais que dans les négociations c'est plus compliqué. Imaginez une banque qui applique un taux d'intérêt de 30%, de 35% à l'année. Est-ce que vous pourrez mettre en relation un jeune avec une telle banque. C'est même décourageant pour les jeunes. [...] C'est vrai que nous sommes une structure de l'Etat, mais à un certain niveau, il faut que l'Etat fasse beaucoup plus d'effort. Parce que quand nous disons aujourd'hui, que les petites banques ou les banques primaires, les IMF, ont des taux très élevés, ces institutions nous ont toujours dit que leurs taux étaient en relation avec le taux directeur de la banque centrale ».</i>
AF_1	<i>« Les taux d'intérêt appliqués, euh... c'est là le problème. Le problème, généralement des jeunes entrepreneurs et des promoteurs... oui là, je dirai peut-être qu'elles sont moins impliquées. Parce que c'est quoi ? les banquiers, ils demandent de l'argent et les taux d'intérêts sont proportionnels un peu à la confiance qu'on porte aux clients. Donc si la confiance est faible, les taux d'intérêt sont élevés et si la confiance est forte, les taux d'intérêt baissent. Donc, voilà cette relation proportionnelle qui existe, et aussi tel que l'écosystème est présenté, il y a très peu de confiance et c'est ce qui fait que les taux d'intérêt sont très élevés. Il faut être honnête aussi que les banques se méfient aussi de donner de l'argent voilà ».</i>

Source : Enquête auprès des accompagnateurs - Nvivo

Annexe 32 : Liste des banques en République de Guinée

N°	Banques	Adresses
1	AFBG	Almamyia-commune de Kaloum B.P : 343 Conakry République de Guinée Tel : 622 26 99 99 / 664 26 25 69 E-mail : guinee@afrielandfirstbank.com Web : www.afrielandfirstbank.com
2	BCI	Siege social : 6ème Avenue de la République, Sandervalia, Kaloum, B.P. : 359 Conakry GUINEE Tel : (+224) 628 68 75 19 E-mail : infogn@bci-banque.com
3	BDG	6E, Rue ka 24, Avenue de la République B.P : 3265 Conakry, République de Guinée. Tél : +224 669 19 19 19 www.bdg-guinea.com
4	BICIGUI	Avenue de la République B.P. : 1484 Conakry-Guinée Tél. : (+224) 621 07 86 12
5	BIG	6ème Avenue de la République B.P. : 1247 Conakry Tél : (+224) 622 35 04 51 E-mail : bigconakry@biasy.net
6	BNG	Boulevard Téllý Diallo, Kouléwondy, Kaloum Conakry Guinee B.P: 1787 Tél. : (+224) 628 59 37 65
7	BPMG	Boulevard du Commerce- Conakry B.P: 4400 Conakry Tél : (+224) 622 13 68 52 Tél : (+224) 622 13 68 58 E-mail : bpmg@gmail.com Site : www.bpmg.net.gn
8	BSIC	7ème Avenue x Route Niger, commune de Kaloum B.P : 4614 Conakry-Guinee Tél. : (+224) 666 55 55 57 E-mail : bsicgn@afribone.net.gn Swift :BSGNGNGN
9	ECOBANK	Siege social : Immeuble AI Iman, Avenue de la République, quartier Boulbinet, dans la commune de Kaloum (République de Guinée) B.P : 5687 Conakry-Guinée Standard.: (+224) 627 272 715 Centre d'appel:(+224) 664 100 100 664 100 101 Email : ecobankgn@ecobank.com egnenquiries@ecobank.com Web : www.ecobank.com
10	FBNBANK	Cite chemin de fer Immeuble Mamou B.P : 3547 Conakry-Guinée Tél. : (+224) 657 25 66 67 E-mail : info@icbank-guinea.com
11	VISTA BANK	Cité des chemins de fer-Immeuble Lola B.P : 557 Conakry République de Guinée Tél : (+224) 662 46 46 46 E-mail : webmail@fibankgn.com
12	NSIA	Avenue de la République-Kaloum B.P: 5884 Conakry Guinée Tél. : (+224) 628 53 66 63 www.groupensia.com
13	ORABANK	5ème Boulevard, Angle 6ème Avenue B.P: 324 Almamyia / Kaloum Conakry- République de Guinée Tél : (+224) 622 35 90 90 Info-gn@orabank.net
14	SGBG	Immeuble BOFFA- cité chemins de fer B.P:1514 Conakry-Guinee Tél.: (+224) 66649 32 31 E-mail: clientsgbg@socgen.com www.sgbg.net.gn
15	SKYE BANK	5ème Avenue-Immeuble Immovie UGAR B.P :4606 sandervalia-kaloum-Guinee Tél.: (+224) 662 64 43 88 E-mail : info@skyebankgn.com Site : www.skyebankgn.com
16	UBA	Rue Château d'eau – Marche Niger B.P : 2193 Conakry –Guinée Tél. : (+224) 628 35 68 68 Site: www.ubagroup.com


Source : Banque centrale de la République de Guinée

Annexe 33 : Liste des institutions de microfinance de la République de Guinée

LISTE DES INSTITUTION DE MICROFINANCE AGREES EN REPUBLIQUE DE GUINEE AU 31/12/2018

N°	INSTITUTION DE MICROFINANCE	SIGLE	CATEGORIE	SIEGE SOCIAL	COORDONNEES		Observations
					Téléphone	E-MAIL	
1	Crédit Rural de Guinée	CRG-SA		Conakry	62 93 12 27/622 17 74 52	BP: 3790, Conakry, lamaranasd@yahoo.fr	
2	Centre d'Appui et de Formation pour le Développement, l'Epargne et le Crédit et l'Education Civique	CAFODEC		Conakry	655255353/620770559dg	BP: 5491, Conakry, Tel 60291807 (DGA) Email: cafodecgn@yahoo.fr / abdoulhamidd@yahoo.fr	
3	Réseau des Caisses Communautaires d'Epargne et de Crédit de Guinée	RCCECG		Conakry	628223181/664373322dg	BP: 1959, Conakry, Email: rreseaudyamadjigui@yahoo.fr	agrément retiré le 19 juillet 2019
4	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des pêcheurs Artisansaux de Guinée	MECREPAG		Conakry	657 ou 622 34 21 88	BP: 2050, Conakry, Tel: 62472747 (DG) Email: fatoubarrycopec@yahoo.fr	
5	Les Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit de Guinée	Yètè mali		Conakry	631 40 49 05 DG/raf:628008804	BP: 203, Conakry, Tel: 60550030 (DG) Email: karamo.conde@yahoo.fr	
6	Finacial Développement	FINADEV		Conakry	664 94 8747 DG	Tel: 68456427 (DG) abelass2002@yahoo.fr/ gassevi@finadev.org	
7	sse	MIGUI		Conakry	631144769/622719081	BP: 2903, Conakry, Email: miguicopec1@yahoo.fr	agrément retiré le 19 juillet 2019
8	Le Groupement d'Appui à l'Autopromotion Economique et Sociale - GIE	GAAES-GIE Nafaya		Conakry	62 ou 65 44 74 34/622271010	souarelayeci@gmail.com	
9	La Caisse d'Appui aux Initiatives de Développement Economique et Social	CAIDEL - GIE		Coyah	622153875/657379893	aidemicrofi.caidel@yahoo.fr / sekoukenda@yahoo.fr	
10	JATROPHA - SA	JATROPHA - SA		Conakry	621692727/620219821	bacar.barry@jatrophafinances.com	
11	Le Réseau d'Assistance Financière aux organisations Communautaires	RAFOC		Siguiré	/628997939	rafoc_guinee@yahoo.fr	
12	Hamy Yara	Hamy Yara		Conakry	664280713/655330929	DG Kaba: 657367171	agrément retiré le 19 juillet 2019
13	Mutuelle de Crédit et d'Epargne Sabou Guinée	sabou		Conakry	657 57 05 89	mcesg@yahoo.fr	
14	Compagnie Financière Africaine	COFINA		Conakry	623 71 91 01 (coursier)	arfang.thiam@cofinacorp.com	
15	Mutuelle Financière des Femme Africaine de Guinée	MUFFA/Guinée		Conakry	664343454		
16	Modél MC2	MC2		Conakry	621222087		
17	Faitière des Association des Services Financiers de la Basse Guinée	FASEF-BG		Dubréka	628313938	sangodiya@yahoo.fr	
18	Crédit Nafa	Crédit Nafa			622010154		
19	Atantic Microfinance for Africa	AMIFA SA		Conakry	626 26 28 28	immeuble.Koula(LONABE)/mkamissoko@amifa-gn.net	
20	Crédit Kash	CKGC		Conakry	626 26 26 56	contact-gn@creditkash.com / BP:6159, Almamy Commune de	
21	WAKILY SA	Wakily SA		Conakry	626 55 21 53	dieudonne.ndemign@entrepreneursdumonde.org	
22	Agence Autonome d'Assistance Intégré aux Entreprises	3AE		Conakry	628 26 13 39	BP: 5488, Conakry, Tel: 60215171 (DG), Email: dindeya@yahoo.fr k	
23	Maison Guinéenne de l'Entrepreneur	MGE		Kankan face à la grande mosquée	64458721/622849389 /622170975	aliaissata@gmail.com	
24	Sabaty Finance			Conakry	DG/Pi: 624632876; PCA: 628752380	tonageorgui@gmail.com / babasylla08@gmail.com	agrément retiré le 19 juillet 2019
25	Tab Finance	Tab Finance		Dubréka	622650172	tabfinances@gmail.com	
26	Inernational Agency for Economic Developpement	IASED					agrément retiré le 19 juillet 2019

Légende pour les catégories des IMF

 Collecte de dépôts(21)

 Sans collecte (5 IMF)

Annexe 34 : Exemples d'acteurs de l'environnement financier guinéen

Acteurs intervenant en faveur de l'entrepreneuriat et du secteur privé guinéen	
Banques	Afriland First Bank
	Banque islamique de Guinée
	Banque Populaire Maroc-Guinéenne (BPMG)
	Ecobank Guinée
	Société Générale des Banques en Guinée (SGBG)
Institutions de Microfinance	Crédit Rural de Guinée
	Financial Development (FINADEV)
	Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit de Guinée (CPECG-Yètè mali)
	JATROPHA Compagnie Financière Africaine (COFINA)
	Mutuelle Financière des Femmes Africaines de Guinée (MUFFA-Guinée)
	Mutuelle Communautaire de Croissance (MC ²)
	WAKILI
	Agence Autonome d'Assistance Intégré aux Entreprises (3AE)
	Maison Guinéenne de l'Entrepreneur (MGE)
	Faitière des Associations de Services Financiers (FASeF)
	Réseau d'Assistance Financière aux Organismes Communautaires (RAFOC)
	Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Pêcheurs Artisans de Guinée (MECREPAG)
	POPARCO (Groupe Agence Française de Développement)
IFD	Banque Africaine de Développement (BAfD)
	IFC – Groupe Banque Mondiale
	Agence Française de Développement (AFD)
Fonds/Subventions	Dutch Good Growth Fund (DGGF – Ministère Néerlandais des Affaires Etrangères)
	Agence Allemande pour le développement (GIZ)
	Agence Belge pour le développement (ENABEL – anciennement CTD)
	Agence américaine de développement (USAID)
	Union Européenne (Fonds Fiduciaires d'urgence pour l'Afrique)
	Opérateurs économiques (Rio Tinto ; SGBG ; Orange Guinée ; Total)
	Pôles économiques de certaines ambassades
Crédit-bail	Africa Leasing Facility (IFC - Groupe Banque Mondiale)
	Guinea Leasing Services
	Société Générale des Banques en Guinée
Invest privés	Trustee
	Diaspora

Source : Auteur (Recherche documentaire sites officiels) – BCRG

Annexe 35 : Les 5 piliers de la SDSP pour l'amélioration du milieu entrepreneurial

Piliers	Actions	Objectifs visés
INFORMALITE	Sensibiliser	Lancer une campagne nationale de mobilisation à la formalisation
	Encadrer	Renforcer et clarifier le cadre légal et fiscal des PME et des grandes entreprises
	Inciter	Organiser une conférence conditionnant l'investissement à la formalisation
MANQUE DE CAPACITES	Former	Créer des réseaux de services de conseils certifiés aux entreprises
	Incuber	Concevoir et mettre en place un programme d'incubation
	Stimuler	Organiser des concours pour identifier des talents entrepreneuriaux
ACCES AU FINANCEMENT	Inclure	Mettre en place un programme d'inclusion financière ciblant les zones rurales
	Informer	Cartographier et faire connaître les sources de financement ciblant les PME
	Diversifier	Opérationnaliser les offres en fonds de garantie et de crédit-bail existantes
COMPETITIVITE	Cibler	Etablir une structure de ciblage d'investisseurs dans un cadre de contenu local
	Investir	Investir dans des grandes entreprises agricoles structurantes pour l'économie locale
	Intégrer	Identifier les secteurs prioritaires intégrant les PME au sein de chaînes de valeur
CADRE D'EXECUTION	Structurer	Favoriser la structuration des acteurs clés du secteur privé
	Exécuter	Superviser la mise en œuvre via une unité spéciale de l'APIP
	Communiquer	Fournir un effort de communication sur les actions entreprises

Source : PNDES 2016-2020

Annexe 36 : Extraits des perspectives de retour à l'emploi salarié

Cas	Extraits liés à une perspective de retour à l'emploi salarié
EC_8_SA_2	« Pour moi, à part si je suis engagé tout de suite dans la fonction publique ou par une entreprise privée dans mon domaine d'études, c'est le petit commerce que continuerai ».
EC_18_SA_4	« Le manque de travail est à la base de la création de ces activités. Nous ne pouvons pas faire autrement. Ici, il n'y a pas d'aides de la part du gouvernement et les ONG pour le moment nous font des promesses, on verra bien la suite. Mais tant que nous ne trouverons pas d'emploi, on continuera à faire ces activités et gagner ce qu'on pourrait gagner ».
EC_12_SA_2	« Dans l'avenir, tant que je n'ai pas un boulot dans la fonction publique ou dans une ONG, je continuerai à faire ce que je suis en train de faire avec le télé-centre, en tout cas dans l'entrepreneuriat ».
EC_24_SA_1	« Dans le village, il nous manque beaucoup de services publics, comme un hôpital ou des centres de santé, ou encore des écoles. S'il y avait un hôpital, je pourrai par exemple proposer des services de gardiennage, ou s'il y a une école, je peux aussi donner des cours aux élèves du primaire ».
EC_27_SA_1	« Tant que mes activités marcheront bien, je resterais dedans à moins que je trouve un emploi stable. Si je trouve un emploi stable, avec des organisations non gouvernementales ou d'autres organismes publics ou privés, je pourrai laisser l'activité dans les mains du jeune homme que j'ai approché et aller travailler ».

Annexe 37 : Questionnaire phase exploratoire

Questionnaire auprès d'une structure d'accompagnement

- 1-Statut de la structure
- 2- Date de création :
- 3- Qu'entendez-vous par « accompagnement entrepreneurial » ?
- 4- Quel type d'accompagnement offrez-vous à vos bénéficiaires ?
- 5- Quelle(s) forme(s) d'offre d'accompagnement (individuel et/ou collectif) offrez-vous et quel type d'entrepreneurs et de projets accompagnez-vous ?
- 6- Quel type d'entrepreneurs et de projets accompagnez-vous ?
- 7- A quelle phase (avant et/ou après) de la création d'entreprise offrez-vous vos services ?
- 8- Pouvez-vous nous résumer les différentes phases d'accompagnement de votre programme d'appui ? (vos missions principales avant et/ou après le démarrage)
- 9- Quelles sont les principales sollicitations de vos futurs bénéficiaires au cours du processus d'accompagnement ?
- 10- Comment prenez-vous connaissance des projets entrepreneuriaux de vos bénéficiaires ?
- 11- Avant d'offrir vos services, comment vos futur(e)s accompagné(es) sont choisis(es) ?
- 12- Dans le cadre de vos missions d'appui, comment analysez-vous les prédispositions entrepreneuriales du porteur de projet (son but, ses compétences, ses moyens, etc.) ?
- 13- Quelle est la durée moyenne de vos services d'accompagnement ?
- 14- Pouvez-vous nous expliquer comment est réalisé le transfert de compétence (sur le plan de l'apprentissage entrepreneurial) à vos accompagné(es) ?
- 15- Pouvez-vous nous parler de vos différentes actions, directement ou indirectement, dans le cadre du financement du projet (avant et/ou après le démarrage) ?
- 16- Comment appréciez-vous les compétences acquises en gestion d'entreprise du bénéficiaire à l'issue du processus d'accompagnement ?

17- Avez d'autres informations susceptibles de nous intéresser ?

Annexe 38 : Questionnaire auprès des structures d'accompagnement

Questionnaire auprès des structures d'accompagnement

I- Les coordonnées de la structure

Statut de la structure

Année de création (implantation en Guinée)

Services fournis/offerts dans le processus d'accompagnement

II- Les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial

- 1- Pouvez-vous nous parler de ce que vous entendez par accompagnement entrepreneurial ?
- 2- Pouvez-vous nous parler, en règle générale, du (des) type(s) de projet que vous accompagnez ?
- 3- Vos services sont-ils payants ou gratuits ?
- 4- Pouvez-vous nous parler de la durée de vos processus d'accompagnement ?
- 5- Dans vos processus d'accompagnement en entrepreneuriat, pouvez-vous nous parler de la sensibilisation à l'entrepreneuriat et/ou vos prises de contact avec vos futurs accompagnés ?
- 6- Dans vos premières rencontres avec vos futurs bénéficiaires, pouvez-vous nous parler de conditions ou critères de sélection et de collaboration avec eux ?
- 7- Pouvez-vous nous présenter les principales demandes qui vous sont adressées par les bénéficiaires, dans le processus d'accompagnement ?
- 8- Dans la mise en œuvre de votre programme d'accompagnement, quels outils (ou quelles méthodes) disposez-vous pour répondre efficacement aux demandes de vos bénéficiaires ?
- 9- Dans votre collaboration avec les bénéficiaires, comment appréciez-vous les motivations, l'engagement de vos bénéficiaires dans le processus d'accompagnement ?
- 10- Dans le processus d'accompagnement, en cas d'incohérence dans le projet présenté (projet difficilement soutenable, voué à l'échec, incompatible avec les compétences des bénéficiaires et ses ressources, etc.), comment réagissez-vous ?
- 11- Dans le processus d'accompagnement, collaborez-vous avec d'autres structures pour apporter appui pluriel à vos bénéficiaires ?
- 12- Dans le cadre du programme d'accompagnement, pouvez-vous nous parler de la fréquence des séances de rencontres avec les bénéficiaires (y compris les sessions de formation) ?
- 13- Dans la construction de la relation d'accompagnement avec vos bénéficiaires, comment définissez-vous les rôles et attentes de chacun ?
- 14- Pouvez-vous nous parler de la construction de la relation entre vous et vos bénéficiaires, la confiance mutuelle dans la collaboration ?
- 15- Etant un acteur de l'accompagnement, pouvez-vous nous parler des programmes publics, s'il en existe, de promotion ou toutes formes de soutien à l'égard de l'entrepreneuriat dans la région ?
- 16- Avez-vous un réseau de partenaires (chambre du commerce, confédérations artisanales, associations faitières, institutions financières, consultants, organismes internationaux etc.) dans le cadre de la mise en œuvre de vos programmes ?
- 17- Au niveau de vos bénéficiaires, accompagnez-vous et/ou incitez-vous vos bénéficiaires à se créer un réseau social relationnel ?
- 18- Dans vos processus d'accompagnement/d'appui, effectuez-vous des formes de suivi personnalisé à vos bénéficiaires ?

- 19- Dans vos relations avec vos bénéficiaires, effectuez-vous un accompagnement au coaching/mentoring centré sur la personne de l'accompagné et son projet ?
- 20- Dans vos relations avec vos accompagnés, pouvez-vous nous parler des difficultés que vous rencontrez ?
- 21- Comment arrivez-vous à résoudre ces difficultés ou quelles mesures sont prises à cet égard, pour améliorer vos relations avec les accompagnés et/ou potentiels accompagnés ?
- 22- Dans la poursuite du processus d'accompagnement, comment évaluez-vous la progression du porteur et du projet créé ?
- 23- En tant qu'accompagnateur, pouvez-vous nous parler de vos besoins en termes d'outils dans le processus d'accompagnement ?
- 24- En tant qu'accompagnateur de porteurs de projet en entrepreneurial, pouvez-vous nous parler de votre expérience dans le secteur de l'entrepreneuriat (autoentrepreneur, gestionnaire d'entreprise, participation à la création d'une entreprise ou montage de projet, formations diplômantes, acteur de l'économie-sociale et solidaire ou du développement durable, etc.) ?
- 25- Sur le plan du renforcement de capacités de vos bénéficiaires, comment les formations, les modules, sont-elles proposées ?
- 26- Dans le processus d'accompagnement, y a-t-il d'autres formes de soutiens, en dehors du renforcement de capacités, que vous apportez à vos bénéficiaires ?
- 27- Dans l'ensemble, comment qualifieriez-vous la qualité de vos relations avec vos bénéficiaires ?
- 28- En tant qu'acteur de l'accompagnement en entrepreneuriat, comment définiriez-vous la performance des activités créées, à un moment du processus ?
- 29- En tant qu'acteur de l'accompagnement, pouvez-vous nous estimer le nombre de projets que vous aviez pu accompagner ?
- 30- En tant qu'accompagnateur, êtes-vous évalué par votre structure ou tout autre acteur collaborateur/partenaire dans le cadre de la réalisation des opérations d'accompagnement ?

III- Profil du répondant

Sexe

Votre âge (un intervalle)

Niveau d'études et parcours de vie

31- Avez-vous d'autres informations, susceptibles de nous intéresser dans le cadre de cette étude, à nous renseigner ?

Annexe 39 : Questionnaire auprès des accompagnés

A- Première campagne d'enquête

I- Les données sur l'activité

- 1- Services fournis/Activités menées
- 2- Depuis combien de temps avez-vous créé cette activité ?
- 3- Qui dirige votre/vos activité(s) ?
- 4- Avez-vous/Avez-vous eu des employés (de la création à nos jours) ?
- 5- Collaborez-vous avec des IMF ?

II- Le processus d'accompagnement

- 6- Qu'entendez-vous par accompagnement ?

- 7- Pouvez-vous parler de votre choix sur l'entrepreneuriat ?
- 8- De quel(s) type(s) d'accompagnement bénéficiez-vous auprès de votre(s) accompagnateur(s) ?
- 9- Quelle est la durée de l'accompagnement ?
- 10- Quels sont vos principaux besoins auprès de votre/vos accompagnateur(s) pour mener à bien votre projet ?
- 11- Pouvez-vous nous parler de l'accompagnement que vous aviez reçu dans la formalisation (identification, préparation, exploitation et développement) de votre idée d'entreprise ?
- 12- Pouvez-vous nous parler de votre réseau social relationnel ?
- 13- Quels sont/ont été les principaux services, avant et/ou après la création, offerts par les acteurs suivants :
 - Votre réseau relationnel primaire (personnes de la famille, amis et proches) ?
 - Les organismes publics
 - Les organismes privés nationaux et internationaux/association/ONG/
 - Les entrepreneurs que vous connaissez ou un réseau d'entrepreneurs ou encore des groupes de co-développement locaux ?
- 14- A un moment ou un autre, votre projet a-t-il fait l'objet d'un recadrage ou d'une réorientation vers d'autres solutions plus jouables par votre/vos structure(s) d'appui ?
- 15- Pouvez-vous nous parler de vos principales difficultés rencontrées lors de la création et/ou démarrage de votre activité ?
- 16- Votre/vos structure(s) vous a-t-il/vous ont-ils permis de résoudre ces difficultés ?
- 17- Pour quels principaux besoins auriez-vous encore besoin d'être suivi, d'être accompagné dans votre activité ?
- 18- Globalement, comment appréciez-vous les services d'accompagnement qui vous ont été/sont offerts par votre/vos structures d'appui ?
- 19- Quelles ont été vos principales motivations de création d'entreprise ?
- 20- Comment vous voyez-vous dans les trois prochaines années sur le plan professionnel ?
- 21- Comment qualifieriez-vous vos relations avec les sujets suivants ?
 - Vos clients
 - Vos fournisseurs
 - Votre structure d'accompagnement
- 22- En règle générale, comment gérez-vous personnellement, la plupart du temps, les difficultés que vous rencontrez sans faire appel à votre/vos structure(s) d'accompagnement ?
- 23- Selon vous, quel(s) critère(s) vous permet/permettent d'apprécier au mieux la performance ou pas de votre activité ?

III- Le profil de l'accompagné

Sexe :

Intervalle d'âge :

Situation matrimoniale :

Niveau d'études :

- 24- Avez-vous d'autres informations (qui n'ont pas été évoquées ici) à nous renseigner ?

A- Deuxième campagne d'enquête Questionnaire (basé sur le récit de vie) Processus effectual Bricolage

- 1- Pouvez-vous nous parler de votre parcours entrepreneurial (de la première activité créée à nos jours)

Bilan Effectual

- 2- L'activité que vous gérez aujourd'hui était-elle la seule opportunité qui s'était présentée à vous ?
- 3- A la création de votre petite entreprise, aviez-vous une stratégie et des objectifs bien définis pour ce projet ?
- 4- Avant le démarrage de votre activité, pour définir le projet d'entreprise, avez-vous fait/avez-vous été incité (par la structure d'accompagnement ou le bailleur) de faire un bilan des moyens dont vous disposez (Ce que vous êtes, vos connaissances et expériences, votre personnalité), des moyens que vous pourrez mobiliser grâce à votre entourage/vos relations personnelles (Ceux qui peuvent vous apporter une aide dans la conduite de votre projet) ?
- 5- Comment mettez-vous en pratique vos idées entrepreneuriales, notamment quand vous aviez eu l'idée de créer cette microentreprise ?
- 6- Dans la conduite de votre projet :
 - Déterminez-vous une part de risque à prendre et à contrôler en fonction des contraintes environnementales ?
 - Vous fixez-vous des limites (le temps qu'il vous faudra pour faire décoller votre activité, le capital maximal à investir au démarrage, ...)
 - Raisonniez-vous en termes de perte acceptable dans vos investissements (ce que vous pouvez perdre au pire des cas et savoir la perte que vous pourrez accepter) ?
- 7- Dans la conduite de votre projet, construisez-vous des partenariats avec des clients, des fournisseurs, ou toute autre personne intéressée par le projet, afin de faire avancer votre activité quitte à changer de trajectoire ?
- 8- Comment réagissez-vous face aux surprises (situations, circonstances ou occasions profitables qui n'étaient pas dans votre vision) pouvant vous amener à repartir sur une nouvelle idée ?
- 9- Pouvez-vous nous parler de votre démarche dans le processus de création de votre microentreprise ?
- 10- Votre structure d'accompagnement/bailleur, vous incite-t-elle/-il à aller sur le terrain tester vos idées dès que possible, à apprendre en tâtonnant, à être plutôt actif et visionnaire dans la démarche entrepreneuriale ?

Bricolage et réseautage

- 11- Avez-vous un mécanisme alternatif de financement (cotisation interne, participation à une tontine, etc.) au profit de votre activité ?
- 12- Dans l'accumulation des ressources, votre/vos bailleur/s (ou encore votre structure d'accompagnement) vous incite-t-il/incitent-t-ils à y participer en accumulant les ressources disponibles autour de vous ?
- 13- Dans vos démarches entrepreneuriales, vous arrive-t-il d'accumuler toutes sortes de ressources disponibles autour de vous ou d'utiliser et/ou de transformer des ressources accumulées dans le temps en vue de répondre à un besoin ou résoudre un problème ?
- 14- Votre accompagnateur a-t-il ou prévoit-il un mécanisme de réseautage (la mise en relation) au profit de votre micro-entreprise ?
- 15- Que pensez-vous de la logique *effectuale* dans les processus entrepreneuriaux dans votre localité ?
- 16- Que pensez-vous du bricolage entrepreneurial dans les processus d'accompagnement entrepreneuriaux dans votre localité ?
- 17- Sur le plan de l'accompagnement financier, êtes-vous satisfaits des processus de financements mis en place ?
- 18- A votre avis, quel est le potentiel de développement de cette entreprise ?

19- Avez-vous d'autres informations (financement, bricolage, démarches effectuales) à nous renseigner ?

Annexe 40 : Questionnaire auprès des acteurs financiers

- 1) Statut de l'acteur financier/du bailleur/de l'acteur d'appui
- 2) Pouvez-vous nous parler de vos collaborations/liens avec des structures d'appui (renforcement de capacités, financement, etc.) à l'entrepreneuriat en Guinée ?
- 3) Comment choisissez-vous votre/vos structure/s qui servira/serviront d'intermédiaire/s dans l'accompagnement des créateurs et porteurs de projet ? Quelles informations recherchez-vous ?
- 4) Quelle est la durée de vos programmes de financement dans vos programmes d'appui à l'entrepreneuriat guinéen ? Comment est-elle définie ?
- 5) Pouvez-vous nous parler de votre mode/vos modes de financement dans l'appui à l'entrepreneuriat en Guinée ?
- 6) Réservez-vous des actions plus spécifiques à certains projets pouvant faire l'objet d'interventions personnalisées (projet avec un potentiel de croissance élevé, complexité du projet, compétences/expériences/prédispositions entrepreneuriales de l'accompagné, fortes motivations de l'accompagné dans la conduite du projet, qualité du business plan, etc.) ?
- 7) Dans l'exécution de vos dispositifs de financement de l'entrepreneuriat, pouvez-vous nous parler de vos relations et de l'implication de ces différents sujets :
 - Les pouvoirs publics locaux ?
 - Les bénéficiaires de l'appui financier
 - Les associations/organisations d'entrepreneurs ?
 - Les institutions financières (banques et institution de microcrédit) ?

TITRE : EFFECTUATION

- 8) Dans vos processus d'appui (financement) de l'entrepreneuriat en Guinée, vous arrivent-ils d'interagir d'une manière ou d'une autre dans les processus d'accompagnement entrepreneuriaux ?
- 9) Votre appui financier (à travers les structures d'accompagnement ou pas) porte-t-il sur des projets issus d'un business plan ?
 - Appuierez-vous un accompagné dans tout nouveau projet opportun qui surviendra dans le processus d'appui (quitte à changer de direction vis-à-vis des objectifs initiaux s'il y a lieu) ?
 - La prise de risque : Incitez-vous l'accompagné à être plus réactif en agissant sur le terrain, à apprendre de ses initiatives dans la pratique, c'est-à-dire de privilégier les actions aux analyses ?

TITRE : BRICOLAGE

- 10) Dans vos/votre collaboration/s avec les/la structure/s d'accompagnement, évaluez-vous les moyens et ressources à la disposition du porteur de projet susceptibles/ou non d'être utilisés dans la conduite du projet avant tout financement ?
- 11) Compte tenu des contraintes environnementales (contexte économique difficile, rareté des ressources, vide institutionnel) dans lesquelles évoluent les petites entreprises, aviez-vous introduit/envisagez-vous d'introduire le mécanisme de bricolage dans vos dispositifs d'appui à l'esprit d'entreprise/aux processus d'accompagnement entrepreneuriaux ?
- 12) Pouvez-vous nous parler des notions de coaching, de mentoring et de réseautage dans votre processus d'appui ?
- 13) Avez-vous d'autres informations supplémentaires à nous renseigner

Annexe 41 : Exemple d'entretien avec les structures d'accompagnement

SA_4_VE_1

Statut de la structure : Organisation non gouvernementale

Année de création (implantation en Guinée) : 1984 (dans plusieurs secteurs d'activités dont le développement économique durable en milieu rural. MOI)

Services fournis : Globalement, nous agissons sur l'aspect du renforcement de capacités des porteurs de projets et gérants de microentreprises aussi, parce qu'il y en a qui existaient déjà. Nous offrons des formations en entrepreneuriat, sur l'esprit d'équipe et l'importance des groupements, des ONG dans nos communautés. Nous les formons dans le cadre de la gestion administrative, financière, mais aussi dans les itinéraires techniques pour ceux qui font l'agriculture, l'apiculture, et autres. Ça, c'est le premier aspect. Maintenant, de l'autre côté, nous offrons aussi un appui en termes d'investissement. On les appuie dans la réalisation d'infrastructures. Mais avant cela, il y a un autre aspect qui est très important, c'est l'aspect foncier. Il faut, en amont, essayer de garantir les investissements parce que dans certains cas, quand on investit, un an, deux ans après, il y a des propriétaires qui reviennent réclamer et récupérer l'infrastructure dans les mains de nos bénéficiaires. Donc, nous posons des actes dans lesquels tout le monde participe, la commune, les autorités en place, les notables, les bénéficiaires, les propriétaires terriens, pour qu'il y ait une certaine garantie des investissements.

II- Les caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial

- 1- Pouvez-vous nous parler de ce que vous entendez par accompagnement entrepreneurial ?

Pour moi, l'accompagnement entrepreneurial, c'est l'offre de services divers et variés à un quelqu'un qui souhaite créer sa microentreprise. C'est dans ce cadre que nous offrons un appui dans les projets de création d'activités génératrices de revenus, mais aussi, à ceux qui sont déjà en activité, comme je le disais. L'accompagnement entrepreneurial, c'est donc tout un appui dans le cadre de la gestion administrative, financière, et en même temps sur les itinéraires techniques liés à la productivité. C'est dans ce cadre-là que nous offrons nos services d'appui auprès des paysans.

- 2- Pouvez-vous nous parler, en règle générale, du (des) type(s) de projet que vous accompagnez ?

Notre programme d'appui porte des projets d'activités génératrices de revenus. Notre accompagnement s'appuie dans trois secteurs de production principaux. Il y a le secteur agricole, et dedans, il y a le maraichage. Il y a le secteur de l'artisanat, et là, il y a certains artisans qui évoluent dans l'extraction d'huile, dans l'apiculture aussi. Et dans le secteur environnemental, il y a des pépiniéristes que nous formons. Nous les accompagnons aussi sur le plan environnemental, c'est-à-dire la viabilité et le respect de l'environnement. **MOI : Dans ces offres d'accompagnement, à quelle phase du processus de création d'entreprise, participez-vous ?** Tous les GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) que nous avons trouvé en place, il y avait déjà l'idée d'entreprendre. Mais, l'idée n'était pas pertinente, elle existe, mais pas plus. C'est dans ce cadre-là que nous nous sommes venus les appuyer. A la base, on nous avait demandé de venir faire des enquêtes de terrain auprès d'eux, pour voir quels étaient les GIE les plus performants. Mais pratiquement, tous les GIE n'avaient que l'idée de création, mais ils n'ont pas un esprit d'entreprise avancé.

3- Vos services sont-ils payants ou gratuits ?

Le programme est financé par notre partenaire X (opérateur économique local, bailleur du programme, pour anonymat. MOI). Comme SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) a de l'expérience dans le domaine de l'appui à la création d'entreprise et le développement communautaire, ils ont fait appel à nous. Tout est gratuit pour les bénéficiaires.

4- Pouvez-vous nous parler de la durée de vos processus d'accompagnement ?

C'est une durée de 3 ans.

5- Dans vos processus d'accompagnement en entrepreneuriat, pouvez-vous nous parler de la sensibilisation à l'entrepreneuriat et/ou vos prises de contact avec vos futurs accompagnés ?

Quand X (opérateur économique local et bailleur du programme, pour anonymat. MOI) nous a confié le projet, nous avons commencé par réaliser des enquêtes dans les différentes communautés concernées. C'est à la base de ces enquêtes que nous avons identifiés ces différents groupements, et conformément aux recommandations de X. On nous a d'abord fourni une fiche des communes concernées, des districts et villages de la région de la Basse-Guinée. Dans chaque communauté, nous avons recensé les groupements qui existaient, mais aussi des autoentrepreneurs ou encore des associations. Nous nous sommes entretenus avec eux, et dans ces rencontres, nous avons pu voir dans quel aspect ils évoluaient, leurs activités génératrices de revenus, s'ils en ont, s'ils sont en équipe, s'ils ont une idée de création d'entreprise. Les recommandations étaient de répertorier les GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) qui évoluent dans les trois secteurs d'activité concernés par le programme : l'agriculture, l'environnement et l'artisanat.

6- Dans vos premières rencontres avec vos futurs bénéficiaires, pouvez-vous nous parler de conditions ou critères de sélection et de collaboration avec eux ?

Il y avait des critères de sélection. Au départ, il faudrait d'abord que les groupements d'intérêt économique soient dans les zones identifiées par le bailleur. Ensuite, il fallait que ces groupements aient une idée de création d'entreprise, qu'ils soient actifs dans le secteur de l'entrepreneuriat depuis au moins 2 ans. Aussi, il fallait que le groupement soit constitué d'hommes et de femmes, avec plus de jeunes et de femmes de moins de 35 ans. Dans ces groupements, il fallait aussi qu'il y ait au moins deux à trois personnes qui savent lire et écrire. Voilà quelques critères de choix qu'on avait dans le processus de sélection. J'ai retenu-là les principaux critères qui étaient retenus. Après l'identification des groupements et des individus, SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) et le bailleur du programme ont organisé un atelier de restitution, avec l'accompagnement des différentes communes concernées. On est parti faire le travail, le travail de sélection finale avec les quotas qui étaient fixés. Il y avait des points qui étaient listés, qu'on a présenté aux groupements, et on a noté ceux qui répondaient à ces points. C'est à la base de ce travail que nous avons sélectionné les groupements qui allaient bénéficier de l'appui.

7- Pouvez-vous nous présenter les principales demandes qui vous sont adressées par les bénéficiaires, dans le processus d'accompagnement ?

Parmi les principaux besoins qu'ils avaient, le plus important, c'était le renforcement de capacités des membres de ces groupements. En même temps, nous avons vu que c'étaient des GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) qui avaient bien l'idée de créer une activité

génératrice de revenus, mais ils n'étaient pas performants dans le domaine. Il leur manquait certaines connaissances. Les autres demandes ont porté sur l'appui financier. Au départ, ils n'avaient presque rien, il n'y avait pas d'investissement. Ils avaient besoin d'un appui en termes d'investissement financier, investissement infrastructurel, pour qu'ils puissent mieux produire, mieux travailler.

- 8- Dans la mise en œuvre de votre programme d'accompagnement, quels outils (ou quelles méthodes) disposez-vous pour répondre efficacement aux demandes de vos bénéficiaires ?

Comme je vous le disais tout à l'heure, nous avons réalisé des enquêtes de terrain aux cours desquelles nous avons beaucoup échangé avec les différents groupements sélectionnés. C'est à la base de ces entretiens que nous avons listé les besoins exprimés par les groupements. Par la suite, et à travers ce listing des besoins exprimés, nous avons réalisé une étude approfondie pour répertorier les besoins les plus pertinents. Il y avait aussi la participation de la commune, parce que vous savez, la commune élabore ce qu'on appelle - le plan de développement économique local. C'est aussi à la base de ce document que nous avons réalisé un plan triennal des activités des groupements. Il y a même eu les services techniques décentralisés au niveau de la préfecture qui ont été contactés pour pouvoir prendre le relai à la fin du programme et assurer la viabilité des projets accompagnés. Donc, nous avons fait les plans triennaux des groupements, mais aussi des services techniques publics. Ensuite, nous avons mis en place des plans pour superviser les activités. Par ailleurs, il y a eu le recrutement d'un spécialiste dans le secteur de la microfinance. C'est une institution de microfinance, qui va essayer d'accompagner financièrement les groupements à travers un fonds revolving (crédit renouvelable, que l'établissement financier met, de façon permanente, à la disposition de l'emprunteur, une somme d'argent que ce dernier peut utiliser pour financer des achats. MOI). SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) a ensuite recruté un ingénieur consultant, qui va donner des conseils sur les ouvrages à réaliser, et en même temps concevoir les outils fonciers permettant de garantir les investissements.

- 9- Dans votre collaboration avec les bénéficiaires, comment appréciez-vous les motivations, l'engagement de vos bénéficiaires dans le processus d'accompagnement ?

Vous savez, avec les paysans, ce n'est pas quelque chose qui est très facile. Mais, ils ont vu qu'il y avait un sérieux investissement de SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) et de X (opérateur économique local et bailleur du programme, pour anonymat. MOI). Ils ont vu l'engouement qu'il y'avait, et à partir du moment qu'ils ont compris qu'il y'avait la participation de tout le monde, ils ont vu que ce n'était pas un simple petit projet, mais un projet d'avenir. Ils se sont aussi engagés, ils ont beaucoup apprécié. Aujourd'hui, même s'il n'y a pas encore d'investissement proprement dit, notamment sur le plan financier et les infrastructures, ils sont quand même convaincus et motivés pour suivre les formations. Depuis le mois d'octobre dernier, on ne fait que passer des messages. On n'est pas encore entré dans la phase d'investissement, mais partout où nous sommes passés, les gens appliquent les notions que nous leur avons apprises. Et si on les programme pour des rencontres, tout le monde répond aux appels. On voit aussi qu'ils adhèrent bien à nos recommandations, avec une motivation vraiment appréciable. Après, vous savez, il y a toujours certains qui sont réticents, mais eux, ils restent quand même motivés. Il y a même des groupements qui n'ont pas été sélectionnés qui viennent nous solliciter, savoir pourquoi eux, ils ne font pas partie des groupements accompagnés. Par exemple, il y a des groupements d'intérêt économique qui sont bien implantés dans d'autres secteurs qui ne sont pas concernés dans le programme, qui souhaiteraient rejoindre le programme. Nous, on ne peut que leur expliquer le règlement du programme. On leur explique que les GIE (groupement d'intérêt économique. MOI)

sélectionnés sont des GIE porteurs, ce sont des GIE de référence sur lesquels vous allez prendre des notions, étudier.

10- Dans le processus d'accompagnement, en cas d'incohérence dans le projet présenté (projet difficilement soutenable, voué à l'échec, incompatible avec les compétences du bénéficiaire et ses ressources, etc.), comment réagissez-vous ?

Euh pour ça, on est en train de voir. C'est pourquoi même, à la base, on a même repris les conventions foncières pour que, au cas où un GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) qui a bénéficié de l'investissement n'irait pas aux termes du programme, qu'on puisse reprendre le domaine aménagé et le donner à un autre groupement, performant, avec l'appui des autorités en place. C'est ce qui a été dit. Tout ça, afin de trouver des garanties de leur part de continuer leur activité. Par exemple, si nous prenons un groupement qui est là, à la commune de Sangarédi, et qui a bénéficié de notre appui, de notre investissement, mais qui ne poursuit pas le projet, dans ce cas, on vient et on récupère les investissements qu'on donnera à un autre groupement qui est dynamique. **MOI : Les groupements qui ne poursuivront pas le projet, qui n'iront pas aux termes des programmes, ces groupements sont-ils réorientés sur d'autres projets ? Quel serait l'issue de votre collaboration avec ces groupements ?** C'est du fait que le groupement s'est démotivé, qu'il ne souhaite plus continuer son projet, que, nous, on sera obligé de lui reprendre le domaine aménagé et le donner à un autre groupement qui en a besoin, et qui montre de la motivation de travailler.

11- Dans le processus d'accompagnement, collaborez-vous avec d'autres structures pour apporter appui pluriel à vos bénéficiaires ?

Dans le processus d'accompagnement, nous collaborons avec beaucoup de structures. Il y a les autorités publiques locales, les communes, les services techniques préfectorales qui sont avec nous. Il y a aussi les agents des ADL (agences de développement local. MOI) ou encore des PACV (programme d'appui aux communautés villageoises. MOI), qui travaillent avec nous. Comme le programme a une durée de 3 ans, ces agents publics pourront prendre le relai pour assurer la viabilité des projets dans les différentes communautés. Il y a une franche collaboration entre nous. Même dans l'élaboration des PTA, les plans de travail, ils nous ont beaucoup assisté, ou encore dans l'intégration de ces plans dans leurs plans de développement économique local. Ce sont eux qui élaborent, avec la commune, les différents plans, et ils travaillent dans une étroite collaboration avec SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI).

12- Dans le cadre du programme d'accompagnement, pouvez-vous nous parler de la fréquence des séances de rencontres avec les bénéficiaires (y compris les sessions de formation) ?

Dans le processus d'accompagnement, il y a eu des SPD (service préfectoral de développement. MOI) qui ont été contactés et intégrés au processus. Chaque semaine, par exemple, en ce qui concerne ma localité ici, il y a neuf GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) repartis en deux zones. Donc les SPD passent toutes les semaines dans chaque GIE. De mon côté aussi, après le passage des SPD, je fais une supervision générale. Je fais donc cette supervision toutes les semaines. On est régulièrement en contact avec les bénéficiaires.

13- Dans la construction de la relation d'accompagnement avec vos bénéficiaires, comment définissez-vous les rôles et attentes de chacun ?

Les rôles de chacun sont définis, les agents publics, qui travaillent avec nous, les bénéficiaires et nous-mêmes. Si on prend l'exemple de ce que je vous expliquais, sur le maintien du contact

et le suivi des bénéficiaires, les GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) sont directement en contact avec les STD, les services techniques de développement. Eux, ils vont venir expliquer comment ils vont travailler techniquement avec les bénéficiaires, et nous, on vient les appuyer dans le cadre du renforcement de capacités, aux formations sur le plan de la gestion de leur activité, sur le plan administratif et financier. Maintenant, de leur côté, quand il y a déséquilibre, on appelle les GIE et on les rappelle que l'exécution des projets, c'est vraiment eux. Mais les STD et nous-mêmes les ADL (agent de développement local. MOI), nous sommes là pour leur apporter des appuis dans l'exécution, à travers un renforcement de leurs capacités en gestion des petites entreprises. Chacun a son rôle dans le processus.

14- Pouvez-vous nous parler de la construction de la relation entre vous et vos bénéficiaires, la confiance mutuelle dans la collaboration ?

Euh, dans certains cas oui. Il y en a, qui ont l'idée de réaliser quelque chose, mais ils restent encore réticents à notre égard. Par exemple, aujourd'hui, j'ai été visiter un GIE (groupement d'intérêt économique. MOI), qui est constitué que de femmes. Elles ont tout le temps des problèmes, mais quand même, on arrive à trouver des solutions. Les groupements qui sont en périphérie des villes, sont très difficiles en termes de collaboration. Mais quand même, avec les stratégies de SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI), ça va marcher. **MOI : Dans l'ensemble, si je vous demandais d'évaluer vos relations avec vos bénéficiaires, comment les évalueriez-vous ?** Vraiment, dans l'ensemble, nous voyons qu'il y a la confiance. Les gens croient en ce que nous leur apportons et continuent à accorder une confiance à SA_4. Tout ça, ça se voit sur le terrain. Par exemple, si nous partons sur le terrain pour faire des sensibilisations, après notre passage, ils peuvent nous rappeler au téléphone, même tard la nuit. Ils nous disent leur ressenti par rapport à la rencontre. Ils nous disent, vraiment ce que vous nous aviez dit là, c'est une très bonne chose. Parfois, c'est à travers la commune qu'ils font nos éloges, dire qu'ils ont bien apprécié, que c'est une première dans leur localité. Vous savez, dans ces localités, il y a certains individus qui n'ont jamais été appuyés, jamais reçu une formation. Depuis qu'ils ont commencé à gérer une activité génératrice de revenu, ils évoluent tout seuls avec des connaissances ancestrales. Vraiment, tous les jours, nous voyons un changement de mentalité de leur part. Ils ont confiance à ce que nous leur donnons, et ils l'appliquent bien dans leur activité. Vraiment, il y a de la confiance.

15- Etant un acteur de l'accompagnement, pouvez-vous nous parler des programmes publics, s'il en existe, de promotion ou toutes formes de soutien à l'égard de l'entrepreneuriat dans la région ?

Avant ce programme, il n'y avait pas vraiment un appui auprès de ces populations. C'est à partir de cette année-là que SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) a formé même certains jeunes dans le cadre de l'entrepreneuriat. Vraiment, tout le monde, tout ce qui ont suivi la formation, quand tu passes dans leur boutique, on voit qu'il y a eu un changement. Mais au niveau de la commune, si ce n'est pas l'élaboration des PDL (plan de développement local. MOI), il n'y a pas de concertations publiques en termes d'accompagnement.

16- Avez-vous un réseau de partenaires (chambre du commerce, confédérations artisanales, associations faitières, institutions financières, consultants, organismes internationaux, etc.) dans le cadre de la mise en œuvre de vos programmes ?

Personnellement, moi j'ai travaillé avec une institution qui évolue dans le cadre des enquêtes sur les ménages, l'évaluation du rendement de certaines activités des ménages. Donc avec SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI), nous rencontrons ce type d'institution sur le terrain. Nous gardons de fortes relations avec eux, pour peut-être un jour, accompagner

certaines GIE (groupement d'intérêt économique. MOI), ou bien certaines communautés dans le cadre du développement économique local.

17- Au niveau de vos bénéficiaires, accompagnez-vous et/ou incitez-vous vos bénéficiaires à se créer un réseau social relationnel ?

A partir de nos sensibilisations sur le terrain, nos bénéficiaires commencent vraiment à y croire, commencent à changer de comportement. Aujourd'hui, j'ai appris qu'ils veulent créer d'eux-mêmes une union de groupements producteurs de produits maraichers, entre les sous-préfectures de Missira, Daramagnaki et Sangarédi. Ça, c'est de leur initiative, afin de travailler en réseau. On sait qu'ils ont envie de mettre en place un grand réseau et de profiter d'une complémentarité des compétences, des connaissances entre eux.

18- Dans vos processus d'accompagnement/d'appui, effectuez-vous des formes de suivi personnalisés à vos bénéficiaires ?

Le suivi est réalisé par groupement, ce n'est pas individuellement, avec chaque membre du groupement. C'est avec le groupement, et parfois avec les responsables, avec deux, trois ou cinq personnes que nous revoyons les choses, les difficultés qu'ils rencontrent, les besoins qu'ils veulent nous remonter. C'est par groupement, et on le fait régulièrement.

19- Dans vos relations avec vos bénéficiaires, effectuez-vous un accompagnement au coaching/mentoring centré sur la personne de l'accompagné et son projet ?

Tout récemment, il y a eu une formation qu'on appelle **les paysans relais**. On a pris cinq membres dans chaque GIE (groupement d'intérêt économique. MOI), pour qu'ils puissent avoir des formations solides pour aller retransmettre auprès des autres membres des groupements. A partir de ces formations, on vise aussi certains membres de groupement qui sont très performants, vraiment très performants pour devenir des coaches. C'est-à-dire que, dans leurs réunions, c'est lui qui va essayer d'être à notre place. Par la suite, avec ces coaches-là, on pourra se revoir, se rencontrer en ville, dans des endroits comme au café, et même la nuit, partout, pour échanger, on les encourage, et on les réitère notre engagement et leur titre de coach. A leur tour, une fois avec leur groupement, ça sera à eux de passer l'information pour que les autres membres puissent mettre en pratique ces connaissances. **Moi : D'accord, mais existe-t-il des coaches comme d'anciens entrepreneurs, ou toutes personnes ayant une expérience dans le domaine d'activité concernée, qui puissent leur partager ses connaissances sur le terrain ?** Euh, pour le moment, ce sont les STD, les services techniques de développement de chaque localité qui ont été contactés pour faire ce travail. Ce sont eux qui les coachent sur le terrain. Et même eux, AS_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) les a amenés à Koba pour suivre une formation généralisée dans tous les secteurs de production. Ils ont été formés là-bas durant cinq jours. Depuis leur retour, ils sont en train de faire la vulgarisation de ce qu'ils ont appris. Par exemple, au niveau de l'élaboration des plans de production, ils sont en train de diffuser ça actuellement.

20- Dans vos relations avec vos accompagnés, pouvez-vous nous parler des difficultés que vous rencontrez ?

La première difficulté, c'est au niveau de la réticence de certains bénéficiaires. Mais ça, ça commence à aller. Deuxièmement, c'est l'analphabétisme des bénéficiaires. Ils ne sont pas nombreux à être alphabétisés. Vous pouvez voir que dans un groupe de 25 personnes, c'est une seule personne qui sait lire et écrire. Ça, c'est une autre difficulté. Il y en a d'autres petites difficultés aussi, comme le manque de connaissances, d'éducation dans le milieu entrepreneurial. Ils avaient l'idée et tout ça, mais ils n'étaient pas au top. C'était d'ailleurs plus

une vie associative qu'autre chose. Ce sont des difficultés comme ça que nous nous rencontrons sur le terrain.

21- Comment arrivez-vous à résoudre ces difficultés ou quelles mesures sont prises à cet égard, pour améliorer vos relations avec les accompagnés et/ou potentiels accompagnés ?

On arrive à résoudre les problèmes, petit à petit. Par exemple, au niveau de la gestion d'entreprise, comme c'était des paysans qui ont juste l'idée, mais qui ne savent pas comment évoluer, on est en train de les initier techniquement. Par exemple, actuellement, nous sommes en train de mettre en place des outils de gestion, comme le registre des membres du groupement avec toutes les références à la base. Nous élaborons aussi des cahiers de test, les cahiers de cotisation (à l'interne, entre les membres du groupement. MOI). Tout ça, ils n'en avaient pas. Mais avec l'appui du suivi systématique, ça va les aider à bien se structurer.

22- Dans la poursuite du processus d'accompagnement, comment évaluez-vous la progression du porteur et du projet créé ?

L'avancement du projet est évalué à partir de la mise en place des dispositifs de suivi. On regarde aussi la motivation des membres des groupements sur le terrain et au niveau des rencontres dans le cadre des formations. Il y a aussi les appréciations de la commune. Au niveau des communes, toute chose qu'on leur demande, ils réagissent rapidement pour que les choses avancent. **MOI : Et quand est-il de la progression des bénéficiaires en termes compétences acquises ? comment évaluez-vous leur connaissance au cours du processus d'accompagnement ?** Par exemple, quand nous partons sur leur site de production, on voit s'il y a eu des changements dans leur manière de travailler. Par exemple, en regardant les plants, on peut savoir si les techniques ont été bien respectées, les mesures, ou encore l'orientation. On leur demande qui a fait cette tâche, qui a été le modérateur lors de l'exécution de la tâche. Il vient, il nous explique, et c'est là qu'on peut savoir si tout a été respecté. C'est vraiment au niveau de l'application, la mise en pratique que nous arrivons à savoir s'il y a bien un changement ou pas.

23- En tant qu'accompagnateur, pouvez-vous nous parler de vos besoins en termes d'outils dans le processus d'accompagnement ?

Euh nous les ADL (agent de développement local. MOI), nous ne sommes pas tous des spécialistes dans tous les secteurs concernés. Par exemple, moi, je suis spécialiste en agroforesterie. Vous savez, l'agroforesterie embrasse les secteurs de l'élevage, de l'agriculture et la foresterie. Mais si nous prenons l'artisanat, je suis pratiquement nul. Donc, par rapport à tout cela, nous voulons être un peu formé par rapport aux secteurs de production, pour que nous ayons des outils très pertinents. Comme ça, dans le cas où les STD (agent technique de développement. MOI) n'arrivent pas à faire leurs activités comme il faut, on pourrait venir en aide directement avant d'appeler d'autres agents. Parce que, même là où je vous parle, moi, dès fois, quand je me connecte, je cherche à acquérir de nouvelles connaissances dans les activités artisanales, la saponification, l'extraction d'huile, par exemple, pour avoir vraiment des informations à la base, pour que je puisse leur transmettre ça. Mais ce qui concerne l'agriculture, euh même entre nous, parfois, on s'appelle pour avoir des informations solides, qui sont pertinentes. Mais, nous voudrions quand même suivre des formations, même si c'est en quelques jours, dans les trois secteurs de production concernés, dans le programme, pour acquérir des connaissances de base qui pourraient nous permettre de dérouler le programme comme il faut.

24- En tant qu'accompagnateur de porteurs de projet en entrepreneurial, pouvez-vous nous parler de votre expérience dans le secteur de l'entrepreneuriat (autoentrepreneur, gestionnaire d'entreprise, participation à la création d'une entreprise ou montage de projet, formations diplômantes, acteur de l'économie-sociale et solidaire ou du développement durable, etc.) ?

La première des choses d'abord, c'est dans l'agriculture. Dans le cadre de l'agriculture, je connais beaucoup d'itinéraires techniques dans la culture maraîchère, de la construction du compost à l'application, la récolte, le conditionnement et l'exécution, jusqu'à la vente. Dans le cadre de la construction du projet aussi, la planification et l'exécution, j'ai des expériences là-dessus. Par rapport aux structures communautaires, là aussi, en tant qu'ADL (agent de développement local. MOI), on a des atouts, des techniques en termes d'intégration avec la communauté. Parce que là il faut être intégré, il faut connaître les problèmes et les difficultés de la communauté avant de l'aborder. Là, aussi j'ai des expériences. Au niveau de l'accompagnement entrepreneurial, la création et la gestion d'activités génératrices de revenus, j'ai aussi de bonnes expériences. Par exemple, dans l'agriculture toujours, dans le cadre de l'utilisation des composts, aujourd'hui, on encourage à produire et à utiliser le compost et d'arrêter les produits chimiques, afin d'avoir des produits biologiques. Par ailleurs, j'ai travaillé pour une institution qui accompagnait les communautés impactées par les activités d'une société minière qui est à côté ici encore. On a fait comme on a fait avec SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI). On a réalisé une enquête de terrain auprès des communautés impactées, pour faire ressortir les problèmes auxquels elles étaient confrontées. On a donc conçu, planifié et lancé le projet, on a fait des microprojets et on a exécuté les activités. A la fin, on a fait le suivi-évaluation du projet et on a fait des recommandations par rapport aux contraintes auxquelles ces communautés étaient exposées. Ils ont poursuivi le projet, mais avec une autre institution. Entre temps, moi j'avais déjà décroché un autre emploi. Mais vraiment, lorsqu'ils ont appliqué nos recommandations, ça a marché. **MOI : en tant qu'accompagnateur en entrepreneuriat à Sangarédi, quand est-il de vos liens avec la ville ou la région, ou encore du tissu économique et social de la Basse-Guinée dans un cadre général ?** Euh, je suis de Sangarédi, j'ai grandi entre ici et Boké. J'ai étudié à Faranah. Je suis donc de la Basse-côte, dont je connais très bien l'environnement économique local, mais aussi l'environnement du point de vue communautaire.

25- Sur le plan du renforcement de capacités de vos bénéficiaires, comment les formations, les modules, sont-elles proposées ?

Il y a eu des consultants que SA_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) a recruté pour faire des études sur tous les GIE (groupement d'intérêt économique. MOI). Ils ont fait un rapport. C'est à partir de ce travail, que nous avons vu les difficultés, les contraintes et les besoins de ces GIE. C'est donc en fonction de tout cela que SA_4 a proposé des modules. Ils font des appels d'offres pour recruter des gens qui sont spécialisés dans ça. Par exemple, la formation sur l'entrepreneuriat, les GIE maraîchers ont été formés dans le cadre de l'entrepreneuriat et sur les itinéraires techniques. Pour ces formations, ce sont d'autres consultants en agriculture, qui ont plus d'expérience dans le domaine, qu'ils ont recruté et qui sont venus s'ajouter à nous. On a fait le cours, en business coaching. Là, ce sont des cours simplifiés. C'est-à-dire, des cours synthétisés dans les langues nationales. C'est ce que nous utilisons par la suite auprès des bénéficiaires, parce que tous ne savent pas lire et écrire. On fait aussi la pratique. Vraiment, on voit que les gens sont en train d'apprécier. Ils s'adonnent vraiment. **MOI : Et à l'issue des formations offertes aux bénéficiaires, comment appréciez-vous les connaissances acquises ? y a-t-il des évaluations qui sont organisées ?** A l'issue des formations, il y a des évaluations. Mais les évaluations sont visuelles. Quand on est sur le terrain, c'est là-bas qu'on dira que tel GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) a compris.

Maintenant, si on voit qu'un GIE n'as pas assimilé la formation, on fait des rappels. Donc c'est une évaluation visuelle que nous faisons.

26- Dans le processus d'accompagnement, y a-t-il d'autres formes de soutiens, en dehors du renforcement de capacités, que vous apportez à vos bénéficiaires ?

Nous les soutenons, nous les accompagnons aussi en dehors de ce que nous faisons sur l'aspect technique, administratif ou financier. L'autre fois-même, lors d'une réunion au sein de la structure (SA_4, la structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI), je leur ai dit que si le projet réussissait, ce serait une fierté pour nous qui sommes d'ici, et que je souhaiterais que dans les trois préfectures, Gaoual, Téliélé et Boké, que Boké soit la première ville sur la liste. Parce que Boké c'est chez moi. Parfois même, je pars rencontrer le secrétaire général de la commune, ou bien le PACV (programme d'appui aux collectivités villageoises. MOI), pour échanger sur le projet. Je leur dis, levons-nous tous pour que ces GIE (groupement d'intérêt économique. MOI) là, réussissent. Il faut chercher à pérenniser ces activités créées, parce que nous voyons que notre région est une région minière, il se pourrait qu'on ne puisse pas maintenir nos producteurs à long terme. Donc essayons de les encourager à travailler, et même à ceux qui ne sont pas dans le projet, afin de pouvoir créer d'autres GIE. Même hier, il y a des gens, des jeunes, qui sont venus me montrer un projet d'activité génératrice de revenu. Ils veulent se lancer dans la production du gombo et le conditionner dans des sachets. Ils m'ont consulté pour voir si le projet était rentable. Je leur ai encouragé, je leur ai dit que c'était une bonne chose, de monter le projet et voir comment on pourrait les accompagner en dehors du programme, parce qu'ils ne sont pas sur la liste des GIE retenus pour le programme en cours.

27- Dans l'ensemble, comment qualifieriez-vous la qualité de vos relations avec vos bénéficiaires ?

Vraiment, je vois que, euh... en fait, avant, c'était comme si j'étais cassé. Mais maintenant, je vois qu'il y a une franche collaboration avec la communauté.

28- En tant qu'acteur de l'accompagnement en entrepreneuriat, comment définiriez-vous la performance des activités créées, à un moment du processus ?

Euh, selon moi, c'est à partir de l'évaluation de la production. C'est en évaluant la production actuelle par rapport à l'investissement de départ. Si on voit que la production a évolué, qu'elle est plus importante, à ce moment on pourra dire que les appuis ont servi, et qu'on est arrivé aux termes souhaitables.

29- En tant qu'acteur de l'accompagnement, pouvez-vous nous estimer le nombre de projets que vous aviez pu accompagner ?

Euh, moi c'est le deuxième programme d'accompagnement dans les activités génératrices de revenu auquel j'ai participé. Le premier projet d'appui aux microentreprises, dont je vous ai parlé tout à l'heure, c'était avec une institution de conseil en agriculture. J'étais là-bas comme conseillé. **MOI : D'accord, et pouvez-vous nous parler de l'aboutissement des projets que vous aviez accompagnés ?** Il y a eu des projets qui ont abouti. Là, dans ce programme avec AS_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI), beaucoup de groupements ne savaient pas ce que c'était un groupement, une association. Dans ces groupements, il y avait des jeunes qui avaient fini leurs études, mais qui ne faisaient rien, qui étaient au chômage. Aujourd'hui, ces jeunes sont devenus des professionnels, de vrais producteurs. Il y avait un groupe de personnes qu'on accompagnait dans le cadre de l'élevage de canard. Actuellement, ils revendent leur produit sur le marché, ils ont un poulailler beaucoup plus moderne qu'avant. Il y a un autre groupe aussi, dans le cadre du montage de compostière. Aujourd'hui, ils sont très

forts dans cette activité, ils n'ont plus besoin d'aller acheter des produits chimiques, ils font leur propre compost. Ils produisent de façon durable.

30- En tant qu'accompagnateur, êtes-vous évalué par votre structure ou tout autre acteur collaborateur/partenaire dans le cadre de la réalisation des opérations d'accompagnement ?

Pour le moment, avec AS_4 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI), nous n'avons pas été évalué. Mais quand même, dans mon premier programme d'accompagnement, là-bas, ils nous avaient évalué vers la fin du programme. Avec certains collègues de cette première structure, on nous avait même proposé d'aller vers le Sénégal pour faire un suivi là-bas, mais entre-temps le chef du projet a eu un petit problème, il est tombé malade et tout le monde n'a pas été rappelé.

31- Votre profil

Sexe : Homme

Niveau d'études : J'ai fait 5 ans à l'université. Je suis rentré à l'université à l'âge de 22 ans et j'ai fait 5 ans là-bas. Après les études, il n'y avait pas de travail, j'ai même suivi une formation pour devenir agent de sécurité. J'ai été agent de sécurité pendant un an, avant de signer mon premier contrat dans l'appui aux populations communautaires. Après, j'ai suivi beaucoup de formations, dans l'appui au développement local, le développement durable, la réalisation d'enquêtes, la création et la gestion de très petites entreprises. J'ai suivi beaucoup de formations quand même, mais je reste encore disponible pour en faire d'autres, notamment dans l'artisanat, comme je le disais.

Votre âge (un intervalle) : 30-34 ans

32- Avez-vous d'autres informations, susceptibles de nous intéresser dans le cadre de cette étude, à nous renseigner ?

Moi, il y a une chose que je dis souvent, c'est que depuis le monde est créé il n'y a pas eu une nouvelle portion de terre qui est tombée sur terre. Mais du jour au lendemain, il y a des nouveaux nés. Donc par rapport à tout cela (lien avec l'explosion démographique. MOI), il faut intervenir et agir dans le système de production, qui n'est autre que le système d'agroforesterie. Cela veut dire combiner l'agriculture et l'élevage. Ce sont des choses qui ont l'air difficiles, mais qu'en réalité, avec des techniques et des composantes, ce n'est pas difficile. C'est-à-dire, il faudrait faire l'agriculture et l'élevage sur une même parcelle, ou bien de faire l'élevage et la foresterie. Il y a des arbres qui sont élevés spécifiquement pour les animaux. Ces arbres jouent les rôles de production et de protection. Ce sont des systèmes que moi, je réitère à chaque fois, pour qu'on puisse les mettre en place. Même moi, je vois que les gens utilisent le système de l'arbre champ. C'est-à-dire, venir faire des cultures dans les arbres, comme le fonio dans l'arbre, le néré, ou encore le riz, et ça donne bien. Donc, je dis pourquoi ne pas expérimenter ça avec les arbres fruitiers, les manguiers, les goyaviers, ou d'autres espèces à croissance rapide qui peuvent être de voies d'œuvre. En même temps faire l'agriculture là-dessus, avec les feuilles mortes, les brindilles, parce qu'elles peuvent enrichir le sol. Donc, vraiment, ce sont des choses que j'ai apprécies pendant mes études. J'ai aussi vu que ces systèmes sont appliqués en France, et donc pourquoi pas en Guinée. Ici, il y a des baffons qui sont dénudés complètement, il n'y a pas d'arbres et donc pourquoi pas aller reboiser ces baffons, avec des portions. Aussi, pourquoi pas essayer de faire une étude sur les arbres et les cultures qu'il faut, ou bien sur les animaux qu'il faut, ainsi de suite. Ce sont des systèmes de production qui sont vraiment durables et respectueuses de l'environnement. Ce sont des choses que je réitère à chaque fois que j'ai l'occasion, pour que vraiment, on puisse appliquer ces techniques chez nous.

Annexe 42 : Exemple d'entretien auprès des acteurs financiers

AF_6

Statut de l'acteur financier/du bailleur/de l'acteur d'appui : Etablissement public administratif

- 14) Pouvez-vous nous parler de vos collaborations/liens avec des structures d'appui (renforcement de capacités, financement, etc.) à l'entrepreneuriat en Guinée ?

Effectivement, nous collaborons avec différentes structures dans ce domaine. Quand vous prenez les institutions de microfinance, il y a un partenariat qui a été mis en place, entre AF_6 (acteur public d'accompagnement, pour anonymat. MOI) et ces institutions. Il y a aussi un partenariat avec l'APIP, l'agence de promotion des investissements privés. Nous travaillons aussi avec des banques commerciales, comme Afriland First Bank (banque panafricaine offrant des solutions et des services bancaires à tous, en intégrant les acteurs locaux dans le processus de développement, tout en facilitant l'accès au financement aux entrepreneurs à travers une implémentation de micro-banques de développement. MOI). Avec les institutions de microfinance, nous travaillons directement avec l'association des institutions de microfinance de la Guinée. Nous collaborons avec eux.

- 15) Comment choisissez-vous votre/vos structure/s qui servira/serviront d'intermédiaire/s dans l'accompagnement des créateurs et porteurs de projet ? Quelles informations recherchez-vous ?

D'abord, nous cherchons à savoir quelles sont les structures qui sont directement intéressées par nos cibles. Nous, nos cibles c'est, d'abord les jeunes âgés de 18 à 35 ans, scolarisés ou non scolarisés, diplômés ou non diplômés, les jeunes handicapés. Nous mettons aussi en exergue le critère genre. Donc, toutes les structures qui s'intéressent à ces cibles, surtout dans le cadre de la vulnérabilité, nous essayons d'élaborer un partenariat avec elles.

- 16) Quelle est la durée de vos programmes de financement dans vos programmes d'appui à l'entrepreneuriat guinéen ? Comment est-elle définie ?

Ça dépend. La durée des programmes d'appui dépend un peu, euh, du type de partenariat qui sera scellé entre la structure et AF_6 (acteur public d'accompagnement, pour anonymat. MOI). Actuellement, nous avons un programme en cours, c'est le **projet démarrage**. Pour ce projet, au départ, la durée était initialement prévue pour trois ans. Mais aujourd'hui, cette durée est partie jusqu'à quatre ans. Dans ce programme d'appui, nous sommes en partenariat avec Afriland First Bank. Pour la durée initiale de trois ans, il y a eu une convention de partenariat tripartite entre la banque, c'est-à-dire Afriland First Bank, AF_6 et les jeunes. Les jeunes, quand ils ont présenté leurs projets de création de microentreprise, chacun d'eux nous a fait comprendre qu'il pouvait assurer le remboursement du crédit. Donc, la durée du **projet Démarrage** était en fonction de la capacité de remboursement des jeunes auprès de la banque. Quand vous entendez AF_6 (acteur public d'accompagnement, pour anonymat. MOI), AF_6 n'a pas de fonds en interne à mettre à la disposition de tous les jeunes porteurs de projet de la Guinée. Ce n'est pas une banque. Donc, pour la durée, nous la définissons conformément aux plans d'affaires que présentent les jeunes. Quand vous venez avec votre plan d'affaires, vous pouvez me dire, euh, moi, par rapport à mes activités, je pourrai faire le remboursement de mon crédit de telle période à telle période. Mais si nous nous rendons compte, parce que AF_6 n'est pas créée pour mettre des jeunes en prisons ou les amener devant la justice, qu'un jeune n'a pas pu rembourser le crédit, pour un certain nombre précis de raisons, nous essayons de voir ce que prévoient les différentes conventions signées afin de lui offrir des possibilités, des solutions

pour pouvoir rembourser son prêt. C'est pour cela qu'avec le **projet démarrage**, on est passé de trois ans à quatre ans, comme durée du programme.

17) Pouvez-vous nous parler de votre mode/vos modes de financement dans l'appui à l'entrepreneuriat en Guinée ?

Euh, vous savez, quand vous parlez de financement, c'est un grand processus. Parce que qui parle de l'appui financier d'un jeune, parle de tout un processus, depuis même l'identification du jeune et de son projet. Il faut penser comment le jeune a été identifié, comment le jeune a été formé, avant de mettre de l'argent à sa disposition. Au fait, l'appui financier à AF_6 (structure publique d'accompagnement, pour anonymat. MOI), après tous ces processus, et d'ailleurs que vous connaissez certainement, comme on le disait tout à l'heure, AF_6 n'a pas un fonds où prendre de l'argent et mettre à la disposition des jeunes. Mais les méthodes et stratégies utilisées sont les suivantes. D'abord, le jeune vient avec un projet de création d'une microentreprise. On a compris que c'est un projet qu'il vend, c'est un projet pour lequel il a démontré les capacités nous permettant de le mettre en contact avec les bailleurs. On vous a peut-être parlé de cette plateforme qui est au niveau de AF_1 (acteur financier, pour anonymat. MOI), là où presque toutes les structures qui se chargent de l'accompagnement viennent se retrouver, surtout les structures bancaires, les institutions de microfinance et les prestataires techniques. Et c'est là que les jeunes viennent faire la présentation de leurs projets. Il peut arriver ici qu'une banque dise, euh moi ce projet-là, c'est le domaine dans lequel j'évolue, il m'intéresse. Donc à AF_6 (structure publique d'accompagnement, pour anonymat. MOI), ce sont ces types de stratégies que nous utilisons pour mettre en contact les jeunes avec les bailleurs. C'est une méthode de financement. Mais aussi, nous passons par l'intermédiaire des banques et des IFM (institutions de microfinance. MOI) pour permettre, en fait, aux jeunes d'avoir accès à un prêt, après bien sûr le processus que nous venons de vous expliquer. La troisième possibilité, c'est que AF_6 (structure publique d'accompagnement, pour anonymat. MOI), lui-même, ici, il y a une possibilité de prendre les fonds, parce que ce ne sont pas des fonds en tant que tels qui sont domiciliés ici chez nous, comme je le disais, pour le mettre à la disposition des jeunes, mais dans le budget de fonctionnement de la structure-même. Par exemple, je prends un nombre de jeunes où on identifie un nombre de jeunes, et on met à leur disposition des prêts, mais toujours en passant par l'intermédiaire des IMF. Donc voilà, en fait, à peu près, les trois modes de financement que AF_6 (structure publique d'accompagnement, pour anonymat. MOI) utilise.

18) Réservez-vous des actions plus spécifiques à certains projets pouvant faire l'objet d'interventions personnalisées (projet avec un potentiel de croissance élevé, complexité du projet, compétences/expériences/prédispositions entrepreneuriales de l'accompagné, fortes motivations de l'accompagné dans la conduite du projet, qualité du business plan, etc.) ?

Effectivement, il nous arrive de prendre en compte certaines actions plus spécifiques. Par exemple, quand on prend le **projet Démarrage**, à Afriland First Bank (banque panafricaine de développement, cherchant à faciliter l'accès au financement à tous. MOI), si j'ai bonne mémoire, le taux d'intérêt va jusqu'à 18%. Si j'ai bonne mémoire, c'est bien 18% mais vous pouvez vérifier après. Mais là, l'accompagnement qui a été prévu pour ces jeunes, qui sont d'ailleurs au nombre de 24 jeunes, le taux d'intérêt a été négocié à 8%. Ça, c'est vraiment quelque chose de spécifique pour ces jeunes. Dans ce processus d'accompagnement, la sélection a été faite en tenant compte d'un certain nombre de facteurs, surtout de la nature du plan d'affaires qui a été élaboré, mais aussi du lien entre le plan d'affaire et le promoteur qui l'a élaboré. Autre spécificité de AF_6 (structure publique d'accompagnement, pour anonymat. MOI), dans le processus d'accompagnement, et avant de mettre ces jeunes en lien avec ces prestataires financiers, parce que nous AF_6, nous sommes un prestataire non financier. Ici, à AF_6, il n'y a que l'aspect pédagogique qu'il faut tenir en compte. Avant de mettre en lien ces

jeunes avec les prestataires financiers, il n'y a que l'accompagnement pédagogique que nous exerçons auprès de ces jeunes. D'abord, nous essayons de bien ficeler leurs plans d'affaires, leurs business plans, qu'ils nous ont proposé. Et aussi, on donne des appui-conseil à ces jeunes. C'est nous-mêmes, ici à AF_6 qui proposons cet appui. C'est AF_6 qui est responsable de cette cellule d'appui-conseil.

19) Dans la conception et la gestion de vos dispositifs de financement de l'entrepreneuriat, pouvez-vous nous parler de vos relations et de l'implication de ces différents sujets :

- Les pouvoirs publics locaux ?

Euh, nous n'évoluons pas en solo. AF_6 (structure publique d'accompagnement, pour anonymat. MOI) est un département public, un service public. A l'intérieur du pays, dans les communes, nous avons nos mandats. Ce sont les DCG, les DPJ, qui sont en lien directement avec le pouvoir local. Je vais prendre l'exemple de Kindia. Lorsque nous appuyons un jeune qui est de la préfecture de Kindia, d'abord, nous nous intéressons en termes de suivi-évaluation, en termes de financement direct à nos mandants qui sont là, à travers les DPJ qui sont en lien directement avec le maire, ou alors le préfet. Donc, nos relations, ce sont des relations d'une bonne collaboration. On ne peut pas vraiment aller sur un sable mouvant, si pour autant on n'a pas déjà le représentant à l'intérieur du pays pour accompagner ces jeunes. Donc notre référent direct, c'est le pouvoir local.

- L'implication des pouvoirs publics locaux ? Les pouvoirs publics sont très bien impliqués.

- Les relations bénéficiaires de l'appui financier ?

MOI : par exemple, sur une échelle de 1 à 5, avec 1 qui signifie « mauvaise relation » et 5 pour « excellentes relations », comment qualifieriez-vous vos relations avec les bénéficiaires de l'appui financier ? Euh, je dirai 2/5. Avec eux, les relations, c'est en dents de scie. Au fait, les jeunes guinéens, en général, ont besoin d'une grande sensibilisation. Parce que vous savez très bien, ce qui a été développé chez le guinéen. Dès qu'il est dans les grâces, euh ..., dès qu'un jeune a été sélectionné, il pense qu'il a été, en fait, le meilleur des meilleurs. Et pour cela, dès que vous mettez de l'argent à sa disposition, il se dit que c'est l'argent de l'Etat. Je ne sais pas si vous comprenez bien. C'est le gros problème que nous avons avec eux. Et même, nous avons aussi un problème pédagogique avec eux. Quand vous programmez les jeunes guinéens pour un renforcement de capacité, même pour la formulation de leurs plans d'affaires, s'ils n'ont pas de petites primes de transports et autres, il y a de petites difficultés qui se dégagent. Donc ça, ce sont de petits problèmes auxquels nous sommes confrontés, presque tous les jours. Quand je prends l'exemple du **projet Démarrage**, ce sont ces difficultés que nous avons aujourd'hui. Je ne sais pas si mon collègue a quelque chose à rajouter sur ce point. Cela m'amène à parler un peu du processus d'intégration du jeune, son insertion. A ce niveau, nous rencontrons assez de problèmes, assez de difficultés. Et c'est pourquoi, notre stratégie, c'est de passer par la MOFI, la mobilisation, la formation et l'insertion, parce qu'il faut d'abord les mobiliser, ces jeunes-là. Il faut les mobiliser, il faut les sensibiliser. C'est ce qu'a dit mon collègue. Les jeunes pensent que dès qu'ils ont l'argent, c'est pour eux. Ils pensent que c'est un bien public, donc c'est à partager. Et donc, la culture du remboursement des prêts n'est plus là, d'où la référence aux critères de savoir-être. C'est pourquoi il faut les mobiliser, les sensibiliser, pour inculquer en eux l'esprit de citoyenneté, l'esprit et la culture du remboursement de crédit. C'est pourquoi il faut passer par la mobilisation, la formation, le financement et l'insertion. **MOI : Vous avez évoqué un point important dans le processus d'accompagnement, à savoir la sensibilisation aux processus d'accompagnement entrepreneuriaux. Existe-t-il des campagnes de sensibilisation adressées aux jeunes à ce sujet ?** Il y a des campagnes qui sont réalisées en amont, à travers même notre service, ici à

l'AF_6 (structure publique d'accompagnement, pour anonymat. MOI). On n'offrira pas un prêt à un jeune, tant qu'on ne nous a pas mis dans un « pay plan » (les motivations, les signes d'une volonté, d'un engagement à poursuivre le processus, les capacités pour un jeune à conduire son projet. MOI) de création et de la gestion d'un micro-projet. Là, on a des modules spécifiques qu'on leur donne, en 3 ou 4 jours comme ça.

- L'implication des bénéficiaires ? Pareillement, on peut prendre 2/5 ou jusqu'à 3/5. C'est un problème quand même. C'est toute une problématique ça.
- Les associations/organisations d'entrepreneurs ?

Nous avons des relations avec des réseaux de jeunes entrepreneurs. Ils viennent signer ici des partenariats avec nous. Leur président, c'est-à-dire le président du réseau des jeunes entrepreneurs guinéens, est un de nos référents. Nous entretenons de bonnes relations avec ces réseaux. Elles sont aussi très bien impliquées dans les démarches d'appui aux jeunes.

- Les institutions commerciales (banques et institution de microcrédit) ?

D'abord, sachez que les banques ne sont pas stables (rire). Les banques ne visent que leurs intérêts (rire). La banque, c'est un autre problème. Quelques fois, on est heurté à un certain nombre de difficultés dans les négociations des taux d'intérêt avec les banques. Même dans le cadre de la concertation de la finance inclusive, c'est difficilement que certaines banques ont cédé. Il y en a même qui peuvent être là et qui trouvent qu'un projet est important, mais que dans les négociations c'est plus compliqué. Imaginez une banque qui applique un taux d'intérêt de 30%, de 35% à l'année. Est-ce que vous pourrez mettre en relation un jeune avec une telle banque. C'est même décourageant pour les jeunes. Les banques vous diront, non, moi en tout cas si je descends trop, ça va être 25%. **MOI : En parlant de tels taux d'intérêt dans les demandes de crédit auprès des banques commerciales et/ou de développement, qu'en est-il des taux appliqués par les IMF, qui seraient à priori les plus accessibles ?** Banques ou IMF, nous, on les met dans le panier. Ces institutions sont toutes les mêmes, elles sont ensemble.

- L'implication des institutions bancaires :

Ces institutions restent impliquées dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat. Mais, il y a une certaine résignation de leur part, en tenant compte, je l'ai dit tantôt, du fait de l'esprit de remboursement qui n'est pas tellement développé chez nous, pour le moment. On est en train de venir petit à petit, mais c'est un travail de longue haleine. **MOI : Dans une telle situation, et en tant que structure d'appui à l'entrepreneuriat en Guinée, que pensez-vous d'un système d'intermédiation (garantie des prêts, réduction des taux de remboursement, etc.) entre les banques/institutions de microfinance et les promoteurs de micro-projets d'auto-emploi ?** Je pense que c'est ce qu'on vient de vous expliquer. C'est ce qui fait même le motif de la présence de AF_6 (acteur public d'accompagnement, pour anonymat. MOI) dans le cadre de la concertation des acteurs de la finance inclusive. Parce que là, il faut passer par de telles structures, de telles plateformes pour permettre aux jeunes d'avoir accès aux prêts. C'est la même que nous faisons auprès des institutions de microfinance. Il faut venir auprès de l'institution, avec le jeune, le projet en main, son plan d'affaire, pour pouvoir l'aider à avoir accès à un financement. C'est ça l'inclusion financière. Parce que si le jeune n'a pas accès au prêt, individuellement, avec son dossier en main, c'est parce qu'il ne peut pas remplir un certain nombre de critères et de conditions au niveau de la banque ou de l'IMF. Et par ricochet, les jeunes sont vulnérables. Donc, aujourd'hui, cette vulnérabilité n'intéresse pas que les handicapés, les femmes, les enfants, mais aussi et surtout les jeunes. Par rapport à cette approche, voilà ce que nous faisons. Partout où nous avons des possibilités d'avoir accès à des

cadres de concertations, d'échanges, à des plateformes de ce genre, nous venons avec les jeunes et nous les aidons à avoir accès au financement. C'est comme ça, nous venons avec eux auprès des IMF, nous venons avec eux auprès des banques commerciales et de développement.

TITRE : EFFECTUATION

20) Dans vos processus d'appui (financement) de l'entrepreneuriat en Guinée, vous arrivent-ils d'interagir d'une manière ou d'une autre dans les processus d'accompagnement entrepreneuriaux ?

Je pense que cette question est déjà répondue. Parce que quand je prends l'exemple du cas de Afriland First Bank (banque panafricaine de développement, cherchant à faciliter l'accès au financement à tous. MOI), avec le **projet Démarrage**, on vous a parlé d'une convention tripartite. Ici, le taux d'intérêt n'a pas été fixé unilatéralement par la banque, mais on avait quelque chose à dire aussi. Au départ, la banque avait demandé à ce que les jeunes soient financés à hauteur de 9%, mais nous, on a dit non. C'est ce qui a même permis de revoir les taux d'intérêt à la baisse jusqu'à 8%. Donc, on a notre mot à dire dans les démarches. Notre rôle d'intermédiation n'est pas à négliger dans l'accompagnement de ces jeunes.

21) Votre appui financier (à travers les structures d'accompagnement ou pas) porte-t-il sur des projets issus d'un business plan ?

Le business plan est le premier élément que nous et les acteurs financiers prenions en compte. Tous les jeunes que nous accompagnons nous présentent d'abord leur business plan. En ce que je sache, aucun projet sans business plan n'a été appuyé par nos services. C'est notre boussole. **MOI : La question était aussi pour parler de ces jeunes qui n'ont pas poussé les études, qui n'ont pas de formations qui leur permettent de travailler sur un business plan, mais qui sont pourtant porteurs de projets.** Ces jeunes-là, on les aide aussi. On les aide à peaufiner leur projet, à travailler sur un business plan et monter leur projet. Quelque part, on les explique dans les langues nationales. On a des modules en langues nationales.

- Incitez-vous vos accompagnés à démarrer leur activité/à conduire leur projet/à aller dès que possible sur le terrain en fonction des moyens dont ils disposent avant tout appui financier ?

Tout à fait, nous les incitons à démarrer avant toute collaboration. D'abord, on leur dit quel est votre apport dans la mise en œuvre de votre projet-là. Avec les dix jeunes que nous avons formés l'année dernière, il était question de faire d'abord la formation, à travailler sur leurs business plans, mais aussi d'aller sur le terrain vérifier ce qui existe, et savoir ceux qui sont en activité. Parce que financer une entreprise qui démarre, et financer une entreprise qui est déjà en activité, je pense que le mieux c'est de voir comment booster les compétences du jeune qui est déjà en activité, et surtout lorsqu'il a une moralité qui pourrait vous permettre d'avancer.

- Appuierez-vous un accompagné dans tout nouveau projet opportun qui surviendra dans le processus d'appui (quitte à changer de direction vis-à-vis des objectifs initiaux s'il y a lieu) ?

Je pense que le plan d'affaire permet de dresser une boussole, mais qu'en réalité, c'est quelque chose qui nécessite un recadrage. Il faut le recadrer à chaque fois. C'est comme si vous parlez, comme vous le savez, du business model. Donc, à chaque fois, dans votre plan d'affaires, qui constitue d'ailleurs votre oreiller, qu'il y a de petites choses à réajuster, il faut le faire. Donc, le jeune, même avec le démarrage, quand ils ont été financés, à un certain moment, ils se sont dits non l'activité, et même l'activité intégrale même, qu'ils avaient envisagé de mettre en œuvre,

ne pouvait plus marcher pour un certain nombre de raisons. Ils nous expliquent ce qu'ils pensent, et nous, on leur demande de revoir tout ensemble. Parce que nous pouvons aider le jeune, non seulement à identifier son idée d'entreprise, s'il en a trois, quatre, ou plus, mais aussi, on l'aide à sélectionner une idée qui nous semblerait la bonne. Il y a une possibilité de faire le recadrage, de faire le réajustement. Ce management est lié en fait à l'accompagnement du jeune, dans la mise en œuvre de son projet.

22) Pouvez-vous nous parler de la prise de risque (identification, évaluation, acceptation, gestion et pertes acceptables) dans les dispositifs d'accompagnement entrepreneuriaux que vous appuyez ?

Euh, moi, je crois que, le rôle même et l'intérêt de cette plateforme des acteurs de la finance inclusive, c'est le partage des risques. A tous les niveaux, le jeune promoteur, les IMF, les banques, AF_6 (acteur public d'accompagnement, pour anonymat. MOI), les risques doivent être partagés pour des mesures de prudence. Et c'est pourquoi cette plateforme, de la rencontre des acteurs de la finance inclusive, a mis l'accent sur cet élément-là. Le jeune doit nécessairement dire à tel niveau d'évolution de mon projet, s'il y a tel risque, c'est à mes frais ou c'est aux frais de banque, ou de AF_6. Ce sont des choses qui sont déclinées entre les trois éléments. Au fait, le risque, on en parle pendant même la formation, pendant l'élaboration du business plan. Parce qu'avec les jeunes, nous leur disons que pour l'élaboration du business plan, il ne faut pas le faire à la va-vite. Il faut aller recueillir toutes les informations nécessaires pour alimenter son business plan. Pendant ce processus, il peut arriver que le jeune identifie un risque. Nous, on leur a toujours demandé, si effectivement dans les caractéristiques d'un bon entrepreneur, l'entrepreneur doit avoir le goût du risque, mais quelle nature de risque. Nous parlons ici d'un risque mesuré. Donc, nous, on a la possibilité de les amener à identifier le risque, à faire son analyse et à décider. Parce que si dans l'analyse des trois niveaux de risque, faible, fort ou moyen, après analyse, on lui dira oui ça tu peux prendre, mais cet autre si tu veux le prendre, voilà les mesures correctives qu'on devrait prendre pour l'atténuer. Donc, aujourd'hui, on a ces mécanismes, ces outils qui peuvent nous permettre d'amener le jeune à identifier le risque, à l'analyser et finalement à décider de quelque chose par rapport au choix de l'idée ou même la mise en œuvre de son projet d'entreprise.

23) Dans le processus d'accompagnement, définissez-vous une certaine perte acceptable dans le processus de financement des projets sélectionnés ?

Nous avons, d'autre part, toujours pensé à ça, aussi. Parce que l'évidence établit que lorsque vous financez dix entrepreneurs, ou que dix entrepreneurs démarrent au même moment, il est difficile de retrouver les dix entrepreneurs à l'arrivée. On a toujours pensé qu'on peut aller jusqu'à 80%. Mais dire qu'on va financer des projets et avoir 100% de réussite au final, non, on n'a jamais raisonné comme ça. Et même du côté des banques, pendant nos échanges, on a toujours pensé à ces pertes. **MOI : Pour mieux vous positionner sur tel ou tel projet, comment évaluez-vous les besoins de financement des projets sélectionnés ? Est-ce toujours à partir des business plans établis, ou des plans d'exploitation par exemple ?** Au fait, nous allons sur les deux bases. La première base, c'est par rapport au business plan. Parce que comme le disait tout à l'heure mon collègue, le business plan, c'est la boussole du projet. C'est le business plan qui va nous dire concrètement, quels sont les besoins en investissement ou encore les besoins en fonds de roulement des projets. Sur cette base, nous essayons donc de voir, parce qu'il n'est pas aussi sûr que l'ensemble de ces besoins-là va être financé en intégralité. Il y a des cas où le financement est total, est complet, et il y a des cas où le financement est partiel. Même nous, à notre niveau, on peut parfois acheter certains intrants à mettre à la disposition du promoteur.

TITRE : BRICOLAGE

- 24) Dans vos/votre collaboration/s avec les/la structure/s d'accompagnement, évaluez-vous les moyens et ressources à la disposition du porteur de projet susceptibles/ou non d'être utilisés dans la conduite du projet avant tout financement ?

Il y a ces techniques (diagnostiques des ressources à la disposition des futurs accompagnés. MOI) qui sont appliquées. C'est même ça l'objectif d'un accompagnateur, parce qu'on ne peut pas tout avoir sur le plateau d'or. Nous, on a toujours même demandé aux jeunes, lorsqu'ils présentent par exemple un plan d'affaires ou une idée de projet, si le projet coûte par exemple 10 millions de francs guinéens (environ 100 euros. MOI), qu'est-ce que vous, vous avez comme apport personnel. Il y en a qui vous diront, moi, je n'ai absolument rien, mais à la même période, vous voyez qu'il a un téléphone d'une valeur de 2 millions de francs guinéens (environ 200 euros. MOI). Donc, on a toujours conseillé à ces jeunes, de voir et de trouver des possibilités de constituer un capital, un apport personnel qui pourrait lui permettre d'alléger la tâche, ou à rassurer même les structures qui vont se charger de l'accompagnement. Nous, on a même demandé à certains jeunes promoteurs, d'aller ouvrir même leur armoire, ou de voir dans leur chambre, certaines choses dont ils n'ont pas besoins et qui peuvent avoir une valeur marchande. On peut les revendre, récupérer un peu d'argent et dire auprès des structures qui vont vous accompagner, voilà ce que j'ai pu trouver en tant qu'apport personnel. Comme ça, vous encouragez vos accompagnateurs à vous appuyer, à croire en vous, parce que dans votre capital de démarrage ou de financement de l'extension de votre entreprise, vous avez votre part dedans. Autre possibilité que nous les conseillions, c'est de se mettre en réseau afin de trouver plus facilement, en collaborant avec d'autres jeunes, leur apport en tant qu'associés fondateurs.

- 25) Compte tenu des contraintes environnementales (contexte économique difficile, rareté des ressources, vide institutionnel) dans lesquelles évoluent les petites entreprises, aviez-vous introduit/envisagez-vous d'introduire le mécanisme de bricolage dans vos dispositifs d'appui à l'esprit d'entreprise/aux processus d'accompagnement entrepreneuriaux ?

Comme nous vous le disions, ces techniques (mécanismes de bricolage. MOI) font déjà partie des conseils que nous offrons aux jeunes promoteurs de microentreprises. Sur le terrain, nous avons toujours travaillé avec des acteurs qui sont sur place, comme les ONG. C'est le cas, par exemple, quand nous sommes partis former des jeunes entrepreneurs de Labé (ville et chef-lieu de la région de la Moyenne-Guinée. MOI), sans passer obligatoirement par les directions préfectorales de Labé. A cette occasion, nous avons expliqué, même à ces cadres, comment il faut amener le jeune vers l'entrepreneuriat, comme il faut amener le jeune à contribuer lui-même au capital du projet et de l'extension de son entreprise. Il n'y a pas seulement ça que nous leur proposons. Regardez, par exemple, on a toujours dit aux jeunes, c'est que la majeure partie des jeunes africains et en particulier les jeunes guinéens, ce qui les empêche d'entreprendre, c'est qu'ils se disent qu'ils sont et qu'ils n'ont pas quelqu'un pour les aider. Ils disent, moi, j'ai terminé mes études, mais je n'ai pas quelqu'un pour m'aider à travailler, à trouver un boulot, je n'ai pas quelqu'un pour me donner de l'argent pour voyager, je n'ai pas quelqu'un pour ceci ou pour cela. Donc, nous sommes toujours dans le carcan de ces plaintes. Et nous, on leur a dit que, comme ça, vous ne pourrez pas avancer. Vous avez un projet, faites adhérer vos parents d'abord, faites adhérer vos amis, et demandez des contributions. Donc, ça, c'est une forme de bricolage. Ce n'est pas que ces méthodes là, mais nous utilisons plusieurs autres méthodes pour sensibiliser les jeunes, les amenant à bricoler, tant soit peu, pour se trouver des ressources pouvant les permettre de financer leurs projets. Peut-être pas de financer leurs projets, mais d'aider à financer leurs projets, de participer au financement de leurs projets.

- 26) Pouvez-vous nous parler des notions de coaching, de mentoring et de réseautage dans votre processus d'appui ?

Il n'y a pas plus tard que deux mois, il y a une association française qui est venue en Guinée, dans le milieu de la formation à l'esprit d'entreprise. L'AGUIPE (agence guinéenne pour la promotion de l'emploi. MOI) nous a sollicité pour voir si on a des échantillons de jeunes qui peuvent être proposés pour participer à ces ateliers de formation. On a accueilli cette proposition de l'AGUIPE avec beaucoup d'enthousiasme. Directement, nous avons regardé dans nos bases de données ici, et les jeunes qui étaient vraiment en activité ont été directement mis à la disposition de l'AGUIPE. Ils ont reçu la formation avec cette association française. Pour le moment, à notre niveau, au sein de AF_6, ces mécanismes de mise en relation au profit des accompagnés sont en cours de formalisation. Ils existent théoriquement, mais nous sommes en train de les formaliser.

27) Avez-vous d'autres informations supplémentaires à nous renseigner ?

Moi, tout ce que je peux ajouter à ça, c'est... c'est vrai que nous sommes une structure de l'Etat, mais à un certain niveau, il faut que l'Etat fasse beaucoup plus d'effort. Parce que quand nous disons aujourd'hui, que les petites banques ou les banques primaires, les IMF, ont des taux très élevés, ces institutions nous ont toujours dit que leurs taux étaient en relation avec le taux directeur de la banque centrale. Donc, ça, c'est quelque chose que la banque centrale de la république de Guinée, à travers les pouvoirs publics, peut voir pour éventuellement trouver des stratégies ou même des programmes spécifiques. On peut, par exemple, au niveau des structures de microfinance, avoir des volets liés au financement des jeunes. Qu'on dise, par exemple, qu'au niveau de ces volets, que le taux d'intérêt, c'est tel, et que la même chose se fasse au niveau des banques primaires. Ne serait-ce que l'accompagnement des personnes vulnérables, des personnes qui n'ont pas la possibilité d'avoir accès au financement, comme les femmes, les handicapés et les jeunes. Donc, moi, je me dis que, s'il faut faire des recommandations dans votre travail, ça, c'est l'une des recommandations qu'il faut faire. Concernant les jeunes eux-mêmes, là on vous a donné en détail le comportement de ces jeunes promoteurs, depuis son identification, sa sélection, sa formation, jusqu'à son financement. On est avec un inconnu, connu, du début jusqu'à la fin du processus. Parce qu'on ne sait même pas à quel moment un jeune peut avoir une attitude, qui pourrait mettre à l'eau même son projet d'entreprise. On a des difficultés dans ce sens. Vous pouvez identifier un jeune promoteur, il reste docile, vous le formez, il reste docile, et le jour où il va avoir l'argent, il va se dire que j'ai eu l'argent de l'Etat. Il y en a d'autres, ils ne le diront pas et vous ne le verrez pas non plus dans leur comportement, mais au fur du temps, vous comprendrez que ce jeune, voilà ce qu'il devient. Donc, s'il y a lieu de faire des recommandations, c'est non seulement au niveau des taux d'intérêt, bien que les banques et les IMF dépendent de la banque centrale. La deuxième recommandation, c'est au niveau du comportement des jeunes promoteurs guinéens. Moi, ce que je peux rajouter par rapport au point recommandations, c'est le financement des jeunes. Mon collègue l'a dit, nous sommes en face d'une équation à plusieurs inconnues. Quelqu'un a dit, en philosophant, que l'homme est un inconnu connu, un connu inconnu. C'est le prototype du jeune africain. Aujourd'hui, avec les crises économiques qui perdurent, pas seulement les crises guinéennes, c'est une crise mondiale avec toutes les récessions économiques. A chaque fois que l'occasion nous est donnée de former ces jeunes, les Etats, de nos jours, ne peuvent plus à eux seuls stopper le chômage. Donc, comme recommandations, le nouveau vocable, surtout dans sa dimension jeune, il faut développer le partenariat public-privé. Si vous ressortez ça dans vos recommandations, ça va encore apporter une valeur ajoutée à votre travail. Il faut renforcer le partenariat public-privé, parce que les Etats à eux seuls ne peuvent plus trouver la solution au chômage des jeunes. Et aujourd'hui, pour développer l'auto-emploi, l'emploi indépendant, il faut ce partenariat public-privé. Il faut que ce partenariat soit développé de long en large. Voilà ce que je pourrai ajouter comme élément de suggestion à votre travail.

Annexe 43 : Exemple d'entretien auprès des accompagnés

EC_1_SA_3

1- Activité génératrice de revenu

Je suis dans l'agriculture et la production. L'année passée, j'ai produit la banane et maintenant là, je fais l'ananas, le poivron et aussi le gombo. Mon entreprise porte le nom de X (pour anonymat. MOI). C'est une petite entreprise qui est née après un constat, parce qu'on avait remarqué que l'utilisation des engrais de façon intensive sur les cultures peut apporter des maladies à l'organisme humain. Donc à partir de là, moi, j'ai voulu pour la première fois faire des bananes bio. Et donc dans ma première campagne, j'ai fait la banane bio. Mes clients, c'était les femmes vendeuses du marché Gnenguéma mais aussi certaines « Cargotes » d'ici, ou encore les restaurants qui sont en ville ou à Saré kali. Donc souvent, mes principales cibles ce sont ces femmes qui viennent acheter dans les champs et aller revendre aux marchés.

Je veux vraiment être un modèle. Comme vous le voyez, je suis handicapé et souvent les personnes vivant avec un handicap, on les met souvent dans un angle qui n'est pas appréciable. Donc moi, je veux changer la donne. Je veux leur dire que le handicap, ce n'est pas lié à la mentalité, et que même en étant handicapé, on peut décider et réaliser des choses. Donc j'ai vraiment un engagement total dans cette idée parce que, si je réussis, ça y va de mon intérêt, mais aussi de la communauté qui m'entoure. Actuellement, beaucoup de personnes se sont inspirées de moi et se sont lancées dans l'agriculture, en disant comment une personne handicapée arrive-t-elle à faire tout ça et que nous, on n'arrive pas à le faire. Donc, ça a vraiment été un modèle pour certaines personnes.

Moi, j'ai fait des études dans une institution agro-économique, donc je suis ingénieur agro-économique et également dans le passé, mon père était dans l'agriculture. J'ai donc aussi une grande expérience par rapport à mon père et aussi les différentes formations que j'ai suivi dans le cadre de l'entrepreneuriat. Donc, je peux dire que j'ai une bonne expérience par rapport à la création de cette entreprise.

2- Depuis combien de temps avez-vous créé cette activité ? Depuis 2015

3- Qui dirige votre/vos activité(s) ? Je suis seul

4- Avez-vous/Avez-vous eu des employés (de la création à nos jours) ?

J'ai des employés. Ce sont des gens que je paie, il y a aussi mes petit-frères et mes amis qui viennent travailler pour moi gratuitement, mais moyennant une motivation.

5- Collaborez-vous avec des IMF ?

Pour le moment non, je n'ai de crédit auprès d'une IFM. C'est que SA_3 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) qui m'a permis de financer ma petite entreprise, jusque-là.

6- Qu'entendez-vous par accompagnement ?

Pour moi l'accompagnement, comme pour la plupart des entrepreneurs, on pense directement au financement, mais ce n'est la seule chose, il y a la formation et l'encadrement. Il y a aussi la mise en relation avec les gens qui peuvent venir nous apporter des moyens financiers.

7- Pouvez-vous nous parler de votre choix sur l'entrepreneuriat ?

La première des choses, c'est parce que je voulais être indépendant. Parce que quand j'ai fini l'université, j'ai fait assez de stage, mais je n'ai pas vraiment pas eu une suite favorable

d'emploi, donc j'ai décidé de suivre la formation proposée par la structure. Parce que être entrepreneur, c'est être son propre patron et donc comme moi, je déteste les ordres mesquins là, j'ai décidé de créer ma propre activité, ma propre entreprise où je peux décider et diriger tout ce que je veux.

8- De quel(s) type(s) d'accompagnement bénéficiez-vous auprès de votre(s) accompagnateur(s) ?

Dans l'accompagnement, premièrement, il y a d'abord la formation, et deuxièmement, il y a la mise en relation avec des gens qui veulent investir dans l'agriculture, mais également ils nous aident à avoir des moyens financiers.

9- Quelle est la durée de l'accompagnement ?

Bon, il y a une durée parce que, dans leur base de données, tous les entrepreneurs, financés ou pas, sont logés dedans. Tant qu'il y a une opportunité, ils permettent de mettre en relation l'entrepreneur qui a une même idée que celui qui veut investir pour voir s'ils peuvent évoluer ensemble. Sinon eux, après la compétition, ils vous financent et après, il y a une personne qui va faire du suivi/évaluation. Donc je peux dire que la durée est illimitée, parce qu'ils peuvent vous accompagner tout le temps, dès qu'il y a une opportunité, ils vous appellent.

10- Quels sont vos principaux besoins auprès de votre/vos accompagnateur(s) pour mener à bien votre projet ?

Actuellement, pour ce qui me concerne, c'est vraiment des besoins financiers parce que après la compétition, le montant que j'ai eu ne pouvait pas suffire, est-ce que vous voyez. Donc actuellement, j'ai besoin de moyens financiers pour faire vraiment une extension. Ça, c'est actuellement l'un de mes principaux besoins. Actuellement, je suis même formateur de la structure d'accompagnement (SA_3, la structure d'accompagnement pour référencement. MOI).

11- Pouvez-vous nous parler de l'accompagnement que vous aviez reçu dans la formalisation (identification, préparation, exploitation et développement) de votre idée d'entreprise ?

Ils (SA_3, la structure d'accompagnement, pour référencement. MOI) m'ont accompagné dès le début du projet. Ils m'ont appris comment monter mon projet lors des formations. Sur le plan financier, ils m'ont permis d'avoir un capital de 13 500 000 francs guinéens (environ 1300 euros. MOI). Ils ont tout un processus dans l'accompagnement, c'est-à-dire de la formation au financement. Quand on finit la formation, ils organisent un petit test pour recruter trente personnes qui vont partir pour une incubation de dix jours en entrepreneuriat social. On va mettre tous les outils qui sont liés à l'entrepreneuriat, le business model, le canevas, comment trouver un modèle économique, comment faire le prototypage, la carte d'expérience, tout ça à votre disposition. Donc, ils vont créer vraiment un environnement qui va te permettre de comprendre vraiment la réalité entrepreneuriale. Après tout cela, il y a les membres du jury qui vont sélectionner les meilleurs projets et ils vont mettre de l'argent dedans, c'est-à-dire financer le projet.

12- Pouvez-vous nous parler de votre réseau social relationnel ?

J'ai un réseau social parce que tous les entrepreneurs qu'ils ont financé à Kindia, c'est moi qui suis leur chef. Donc, le fait de rester en groupe déjà, nous permet d'échanger sur plusieurs choses dans nos différentes activités. Par ailleurs, je suis actuellement en relation avec un monsieur du nom de Mamadou Aliou, qui veut créer une plateforme et qui va permettre aux producteurs de pouvoir revendre leurs produits à l'extérieur, en dehors de la Guinée. Pour le moment, dans le groupe, on discute, on échange sur les pratiques entrepreneuriales dans nos différents projets. Pour le moment, il n'y a aucune ressource utile à part ça. Pour le monsieur

qui a le projet de mise en place de la plateforme, le projet est pour le moment en phase de conception.

13- Quels sont/ont été les principaux services, avant et/ou après la création, offerts par les acteurs suivants :

- Votre réseau relationnel primaire (personnes de la famille, amis et proches) ?

C'est surtout les amis et ma famille, parce qu'ils m'ont beaucoup aidé dans le labour, l'entretien et surtout dans les opérations techniques parce que je ne connaissais pas un technicien agricole. La plupart des activités, la main d'œuvre, coûte cher. Donc parfois, on quitte la maison, on va là-bas, on passe toute une journée, ils m'aident à réaliser mes travaux. C'est une véritable aide pour moi, parce que comme je le disais, la main d'œuvre est un peu chère ici. Donc leur service est vraiment un service de motivation, ça m'a motivé dans mon projet et j'ai senti qu'ils veulent vraiment m'accompagner. C'est juste le manque de moyens financiers qui joue sur nous les petits entrepreneurs, mais il y avait la volonté. Ils m'ont énormément aidé.

- Les organismes publics ?

Je n'ai pas bénéficié de services de la part des autorités, la préfecture de Kindia ici ou autres autorités publiques.

- Les organismes privés nationaux et internationaux/associations/ONG ?

Sur ce plan, il y a SA_2 (structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat. MOI), une ONG qui accompagne les entrepreneurs dans la formation en entrepreneuriat, la création et la gestion de petites entreprises, ici à Kindia, qui m'a aidé à comprendre certains paramètres de l'entrepreneuriat. Parce qu'au départ, tout le volet suivi-évaluation, conception des outils comptables, cette ONG là (SA_2, pour anonymat. MOI) nous a apporté beaucoup de connaissances par rapport à ça. Il y a aussi la société Bolloré (opérateur économique national. MOI) qui avait organisé une compétition de start-up. J'avais postulé et j'ai remporté le premier prix. Leur service était satisfaisant parce que tout était lié au domaine entrepreneurial. Il s'agissait d'un soutien financier, il y avait aussi la mise en relation avec des personnes susceptibles de nous aider. Il y avait vraiment une formation. Ils avaient mis leur incubateur à notre service, on pouvait venir se connecter sur internet et trouver des informations gratuitement. Il n'y avait pas de contrepartie, tout était gratuit et ces services-là avaient vraiment bien répondu à mes besoins.

Ces services étaient vraiment satisfaisants. Par contre, il y a un aspect, euh, il faut que je signale au fait. Au fait, ils ne permettent pas de créer les conditions qui permettent à un entrepreneur de bien cerner les choses. Parce que même ces structures-là attendent une contrepartie. Donc le montant que j'avais pour mon projet, on m'obligeait à payer leurs services en un mot. Parce que celui qui était chargé de faire les suivis, à chaque fois qu'il faisait un déplacement, il y a un forfait à payer. Les services étaient bien pour nous, mais ce n'était pas du tout gratuit. Donc ils nous ont apporté peu parce qu'il y avait une contrepartie à payer.

- Les entrepreneurs que vous connaissez ou un réseau d'entrepreneurs ou encore des groupes de co-développement locaux ?

Sur ce plan, non, il n'y a pas de services de ce genre ici à Kindia. En tout cas moi, je ne suis pas au courant de tels services pour les entrepreneurs.

14- A un moment ou un autre, votre projet a-t-il fait l'objet d'un recadrage ou d'une réorientation vers d'autres solutions plus jouables par votre/vos structure(s) d'appui ?

SA_3 (Structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat. MOI) a revu mon projet et même remis sur le bon chemin, je vais dire. J'étais favorable à cette réorganisation de mon projet et ça m'a aidé dans mon projet.

15- Pouvez-vous nous parler de vos principales difficultés lors de la création et/ou démarrage de votre activité ?

Bon les difficultés, d'abord, il y a plus d'ambition dans le montage de mon projet, et par rapport au fonds qui était disponible, je ne pouvais pas vraiment réaliser l'ambition que j'avais. Au démarrage de l'activité, pour la première tentative, ça a vraiment été un échec parce que le montant n'était pas important et j'ai voulu faire un quart d'hectare et ça, ça m'a coûté beaucoup d'argent. Il a fallu que je travaille quelque part pour que je puisse compléter le capital que m'a apporté SA_3 (structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI). Donc j'avais ces difficultés financières. Il y avait aussi des difficultés par rapport à l'accès d'eau et aussi des contraintes liées à la main d'œuvre.

16- Votre/vos structure(s) vous a-t-il/vous ont-ils permis de résoudre ces difficultés ?

Par rapport aux difficultés, la solution que j'avais trouvée, c'était de changer de lieu. Au départ, j'étais sur la plantation familiale à Kindia et après, je suis allé vers la sous-préfecture de Friguiagbé, parce que c'est un village agricole où on pouvait facilement trouver de la main d'œuvre, en plus le champ était tout près d'un cours d'eau. Ce changement de lieu était mon idée, je l'ai expliqué à SA_3 (Structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat. MOI) et ils m'ont dit oui, c'est bien. La structure ne me l'avait pas proposé, ni des solutions par rapport à toutes ces difficultés que je rencontrais. Sinon madame X (la fondatrice de l'ONG, SA_3, pour anonymat. MOI) avait jugé nécessaire qu'on mette un forage sur le site de Kindia pour l'irrigation du champ, mais le montant était très élevé et donc elle m'a dit de changer de lieu. Je peux dire qu'ils m'ont aidé sur ce point-là.

17- Pour quels besoins auriez-vous encore besoin d'être suivi, d'être accompagné dans votre activité ?

Aujourd'hui, j'ai toujours besoin d'être suivi, d'être accompagné. J'ai besoin d'étendre mon champ, d'agrandir ma production et surtout, j'ai besoin d'argent pour pouvoir financer mon activité.

18- Globalement, comment appréciez-vous les services d'accompagnement qui vous ont été/sont offerts par votre/vos structures d'appui ?

De la part de ma structure, l'accompagnement était vraiment bien. Leur appui m'a énormément fait du bien même.

19- Quelles ont été vos principales motivations de création d'entreprise ?

Le fait de vouloir être un citoyen responsable, lutter contre le chômage comme je n'arrivais pas à trouver un boulot après mes stages, et aussi pour subvenir à mes besoins et aux besoins de ma famille. Aussi, je peux rajouter à cela, l'indépendance, parce que je voulais aussi être indépendant et finir avec des contrats précaires de quelques mois avec des ONG. Je voulais un emploi plus stable.

20- Comment vous voyez-vous dans les trois prochaines années sur le plan professionnel ?

Ma plus grande ambition, c'est d'être le leader de la distribution de fruits et légumes dans la préfecture de Kindia. Je compte continuer sur ce chemin.

28- Comment qualifierez-vous vos relations ?

➤ Avec vos clients ?

J'ai une très bonne relation avec mes clients parce que chaque fois, on discute, on échange, je les écoute pour comprendre ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas leurs attentes sur les produits. On a une bonne relation parce que jusque-là aucun client ne m'a fait de retours négatifs sur mes services. Moi, je viens les voir je leur pose des questions comme : comment vous voyez mon produit ? est-ce que vous l'appréciez ? est-ce que vous voulez que je change l'emballage ? donc je cherche toujours leur feedback pour améliorer mon service ou bien le produit.

Je peux dire que la satisfaction est bonne, parce que avant même de produire, je leur demande d'abord : quels produits voulez-vous ? quelle quantité ? Parce qu'on dit toujours il faut vendre ce que vous pouvez cultiver, donc il faut toujours demander le marché avant de cultiver. Je leur demande toujours ce qu'ils veulent et quelle quantité, le volume ou le nombre de kilos. Après leur feedback, je fais culture et après la récolte, je ne suis pas obligé de retourner voir ou chercher des clients, ça trouve déjà que le contrat est d'ores et déjà calé avec eux.

➤ Avec vos fournisseurs (si vous en avez)

Avec les fournisseurs aussi, de temps en temps, on échange, mais les échanges sont plutôt bien.

➤ Votre structure d'accompagnement

Souvent, on partage les informations, je les appelle et parfois, on peut même faire des réunions où on recherche des idées originales et chacun émet ses suggestions spontanément. Ce sont des techniques qui nous permettent de s'occuper pour mieux réaliser. Donc la communication se passe bien à tous les niveaux.

22- En règle générale, comment gérez-vous personnellement, la plupart du temps, les difficultés que vous rencontrez sans faire appel à votre/vos structure(s) d'accompagnement ?

Pour la gestion des difficultés dans mon business, comme moi aussi, j'ai des mentors, comme une dame ici du nom de Hadja M'Balou, bien connue dans l'agriculture, ou encore aussi un monsieur qu'on appelle monsieur Camara, qui a un cabinet de consultant en agriculture ici à Kindia, je viens toujours auprès d'eux leur demander des conseils, et ils m'orientent dans mes décisions.

23-Selon vous, quel(s) critère(s) vous permet/ permettent d'apprécier au mieux la performance ou pas de votre activité ?

Bon c'est si j'arrive à atteindre mes objectifs, mais aussi à satisfaire les clients. Parce que toute entreprise vie pour répondre aux besoins de ses clients, donc tant qu'on arrive à satisfaire sa clientèle, on pourra se dire qu'on avance et qu'on est performant. La première des choses est tout d'abord de tenir compte de la satisfaction du client, mais aussi le chiffre d'affaires et aussi l'identité de ma microentreprise dans la communauté. En plus de ça, je peux ajouter les besoins familiaux, si j'arrive à bien subvenir à mes besoins et ceux de ma famille.

Sexe : Masculin

Intervalle d'âge : 36-40 ans

Situation familiale : Célibataire sans enfant

Niveau d'études et d'instruction : Je suis diplômé de l'Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire Valéry Giscard d'Estaing de Faranah. Je suis ingénieur agroéconomiste.

Formations additionnelles (précisez s'il vous plait) : Marketing et commercialisation agricole, Analyse financière.

24- Avez-vous d'autres informations (qui n'ont pas été évoquées ici) à nous renseigner ?

Bon là, il y a beaucoup d'informations à faire passer. Parce que pour le moment, je peux dire qu'à Kindia ou en Guinée en général, mais surtout à Kindia, l'écosystème entrepreneurial est méconnu. D'abord, il y a les institutions de microfinance qui ne sont pas à prêtes à investir dans les idées de projet des jeunes. Aussi, elles ont des taux de crédit trop élevés, donc ça décourage les entrepreneurs à prendre des crédits. Et puis il y a l'Etat aussi qui ne participe pas, ou bien qui n'encourage pas les jeunes qui sont porteurs d'idées entrepreneuriales. Si nous aussi, on peut avoir ce qu'on appelle des « business angels » (personne physique qui apporte un capital, qui investit à titre individuel dans une entreprise, à un stade précoce de la création. MOI) ou encore le « crowdfunding » (financement participatif ou sociofinancement, le crowdfunding

consiste à collecter des fonds à partir d'une plateforme internet auprès de contributeurs intéressés, pour financer un projet d'entreprise donné. MOI), ça pourrait vraiment permettre à des jeunes d'entreprendre, et de développer leurs microentreprises.

ENTRETIEN_SECONDE_VAGUE_2019

1- Pouvez-vous nous parler de votre parcours entrepreneurial ?

Mon activité, c'est la production de banane. Et cette année, j'ai associé l'ananas aussi. Pour la petite histoire, l'aventure entrepreneuriale a commencé à travers une amie américaine, qui était venue en Guinée pour des missions au compte du « Peace Corps/Corps de la Paix » (agence publique américaine, agissant notamment dans les pays en développement. MOI). Ils ont commencé à implémenter une formation en entrepreneuriat, qu'on appelle « entrepreneuriat des jeunes », et mon amie m'a contacté et conseillé de participer à la formation. Au cours de la formation, on déroulait des modules et des exemples concrets de grands entrepreneurs dans ce monde qui n'ont pas pu vraiment faire des études élevées, mais qui sont quand même devenues aujourd'hui de grandes personnalités dans ce monde. Ces exemples m'ont beaucoup inspiré, parce qu'après l'université, j'ai fait des stages, mais je n'arrivais pas à décrocher un emploi. J'ai donné quelques temps des cours en informatique dans un centre ici même à Kindia, le temps de trouver un emploi. Comme je n'arrivai pas toujours pas à trouver quelque chose dans mon domaine, donc je me suis dit, maintenant au lieu que je me fatigue derrière le gens pour la petite formation que j'ai reçue, est-ce que je ne pourrai pas commencer petit et devenir plus tard grand. C'est à ce moment que j'ai commencé à réfléchir sur le type d'activité entreprendre. Sur le coup, il y avait une compétition en entrepreneuriat qui était organisée. Déjà, j'avais quelques points forts, grâce à la formation en entrepreneuriat que j'ai suivie, mais aussi, je commençai à connaître petit à petit l'écosystème entrepreneurial. Donc, j'ai monté un plan d'affaire et je l'ai soumis aux organisateurs de la compétition. J'ai remporté le premier prix. Il fallait passer par ces concours pour avoir un financement, parce que pour tout entrepreneur, s'il n'y a pas de moyens financiers, c'est difficile de démarrer quelque chose. On a beau avoir de belles idées et des opportunités entrepreneuriales, mais si on n'a pas de moyens financiers, on ne pourra pas les mettre en pratique. Donc, dès que j'ai été lauréat de ce concours, je me suis dit, comme c'était le manque de moyens financiers qui me bloquait au départ, et que maintenant, je suis en possession d'un fonds, pourquoi ne pas investir, pourquoi ne pas se lancer et commencer petit pour devenir plus tard grand. Et sur le coup, j'ai démarré mon aventure entrepreneuriale avec un quart d'hectare de bananes, et je me suis lancé dans l'aventure. Au début, ça n'a pas été facile, mais quand même, je me suis lancé. Je me débrouillai comme je pouvais, et ainsi de suite, j'ai commencé à comprendre les vrais paramètres de l'entrepreneuriat, sur le terrain, les vrais problèmes auxquels un entrepreneur était confronté au quotidien. Donc, je suis parti petit à petit. La première récolte n'a pas donné beaucoup, ça n'a pas été une réussite, mais j'ai quand même pu couvrir les premières dépenses engagées. Donc, après cette première expérience, je me suis dit ah, comme le cycle de production de la banane, c'est un peu long, je vais donc faire de petites cultures maraîchères et voir aussi ce que cela va donner. Donc j'ai commencé par la tomate, ça a donné beaucoup, j'ai fait le gombo, ça a donné beaucoup, et de même pour l'aubergine. Petit à petit, j'ai commencé à maîtriser les paramètres, savoir comment planifier, comment programmer, comment connaître la tendance des produits sur le marché et venir les produire. A partir de là, j'ai commencé à vraiment me développer, à évoluer. Après, les formations en entrepreneuriat se sont développées un peu partout. Donc, des structures m'appelaient pour donner certains modules de formation en entrepreneuriat, moyennant quelque chose. Et tous ces petits salaires que je gagnais à travers la prestation de service dans la formation en entrepreneuriat, je réinvestissais ça dans ma microentreprise. C'est comme ça que j'ai pu continuer à financer, petit à petit, mon affaire, jusqu'au moment où je me suis dit ah, je vais aussi essayer l'ananas parce, c'est un produit dont la production est peu risquée. C'est vrai que son cycle de production est long, mais sur le marché, il s'écoule plus facilement

et plus rapidement. Ça ne retarde pas. Je me suis alors dit de prendre du courage et essayer l'ananas avec un quart d'hectare, voir ce que ça va donner. Aujourd'hui, l'état de ces bananes et de ces ananas est vraiment motivant, et ça m'encourage aussi à continuer comme ça, dans ces activités entrepreneuriales.

Age : Là où je suis actuellement, je tends vers mes 40 ans, parce que le 26 Août prochain j'aurai 40 ans.

TITRE : EFFECTUATION

2- L'activité que vous gérez aujourd'hui était-elle la seule opportunité qui s'était présentée à vous ?

Je peux dire que l'agriculture a été ma principale opportunité, à part la formation en entrepreneuriat que j'ai suivie. Parce qu'après l'Université, j'ai commencé par donner des formations dans un centre à Kindia. C'est à travers cette expérience dans ce centre informatique que j'ai aussi eu des idées d'aventure en entrepreneuriat. Donc à travers ces activités dans l'agro-business, et aussi une expérience au sein d'une institution canadienne, dans les services en entrepreneuriat et la formation. Donc, je dirai que tout ça est venu à la suite de mon activité entrepreneuriale, qui m'a permis d'être aujourd'hui ce que je suis. Au départ, avant la formation en entrepreneuriat, je n'avais pas du tout des idées de création d'entreprise dans l'agriculture. Et même, après la première formation en entrepreneuriat, avec le Corps de la Paix (agence publique américaine et indépendante du gouvernement, dont la mission est de favoriser la paix et l'amitié dans le monde, notamment dans les pays en développement. MOI), j'avais pour projet de lancer un bar-café. C'est ce projet qui m'était venu en tête. Mais dans tout ça, je me suis dit ah, je suis diplômé d'une institution agro-économique, je connais quelques plants, je sais quels sont les paramètres et les conditions qu'il faut remplir dans le domaine de l'agriculture, etc. ... Donc, je me suis dit qu'étant de ce domaine, avec mes études universitaires, me lancer dans l'agriculture devrait être quelque chose de plus facile pour moi, parce que mon étiquette universitaire colle bien avec ce domaine. Donc au lieu d'aller tâtonner dans d'autres domaines, il serait peut-être mieux que je reste dans mon propre domaine.

3- A la création de votre petite entreprise, aviez-vous une stratégie et des objectifs bien définis pour ce projet ?

A la création de ma microentreprise, j'avais des objectifs bien définis. Parce qu'il fallait diversifier les activités pour pouvoir mobiliser les ressources nécessaires, afin d'atteindre les objectifs ou les résultats que je m'étais fixé. C'est à travers cette stratégie même que j'ai commencé à faire de petites activités annexes, dans la formation en entrepreneuriat, auprès de structures et institutions formatrices en entrepreneuriat. Tout cela, pour pouvoir couvrir les dépenses qui surviendront dans mon activité. La production de banane a nécessité assez de dépense. L'arrosage, le régime alimentaire, les engrais, tout ça demande vraiment assez d'argent. Donc, vu toutes ses dépenses, comment avoir l'argent qu'il faut tandis que les banques n'accordent pas de prêts, surtout à un jeune dont elles n'ont pas confiance, ou bien qui n'est pas crédible à leurs yeux. Donc il fallait passer par ces activités de prestation de service, afin de pouvoir mobiliser des ressources financières.

4- Avant le démarrage de votre activité, pour définir le projet d'entreprise, avez-vous fait/avez-vous été incité (par la structure d'accompagnement ou le bailleur) de faire un bilan des moyens dont vous disposez (Ce que vous êtes, vos connaissances et expériences, votre personnalité) et/ou des moyens que vous pourrez mobiliser grâce à votre entourage/vos relations personnelles (Ceux qui peuvent vous apporter une aide dans la conduite de votre projet) ?

Pendant la formation en entrepreneuriat, il y avait même des modules qui te poussent vraiment à te connaître toi-même, comme la cartographie de soi-même, ou la carte d'atouts et déficits. Donc tous ces modules te permettent de connaître qui tu es avant même de connaître ton environnement. Savoir quels sont tes points forts, tes points faibles, quelles opportunités s'offrent à toi, etc. ... Donc après tous ces exercices, j'ai compris quels étaient mes points forts et mes points faibles. Donc l'agriculture étant spécifique, parce que pour la petite histoire, moi, j'ai suivi mon père au village quand il est parti à la retraite, parce qu'il s'était lancé dans l'agriculture. C'est moi qui étais à côté de lui, avant même que je ne sois scolarisé. Donc, l'agriculture est toujours restée dans un coin de ma tête, parmi mes visions. Quand il a créé sa plantation, c'est moi qui venais souvent avec lui, passer les nuits. Donc, j'avais déjà l'amour de l'agriculture, j'avais déjà une histoire avec l'agriculture, et en plus de tout ça, j'ai été diplômé dans ce domaine. Donc je connaissais déjà assez de choses dans l'agriculture. Toutes ces choses m'ont fait comprendre que si l'agriculture pèse plus que toutes les autres activités réunies dans la balance, pourquoi ne pas tenter l'agriculture pour mon propre compte. Aussi, étant de Kindia, la capitale des fruits et des légumes, pourquoi ne pas profiter des opportunités qu'offre ma ville, ou même ma région. Il y a des domaines un peu partout. Donc il y avait beaucoup d'aspects qui constituaient pour moi des points forts. Donc c'est ce qui a fait que je me suis lancé et installé dans l'agriculture. Moi, personnellement, j'ai fait ce bilan avant de me lancer dans l'agriculture. Comme je vous le disais, mon père avait une plantation. Donc le fait d'avoir cette plantation familiale a vraiment été un élément clé. Parce que si je devais aller vers d'autres villageois à la recherche d'un domaine, avoir des terres, cela demanderait encore des moyens et ressources supplémentaires. Donc, je me suis dit, j'ai les terres et donc pourquoi ne pas commencer chez soi. C'est tout ça qui m'a poussé, parce qu'on avait les terres et cette plantation n'était pas vraiment entretenue. Les terres n'étaient plus exploitées depuis un moment, et toute la famille avait commencé à l'abandonner. Donc, reprendre la plantation, représentait beaucoup pour moi et pour ma famille, parce que ça nous permettrait d'avoir la main mise sur ces terres. C'était aussi et surtout une véritable aide, qui me permettait d'éviter certains coûts par rapport à un bail ou une location de terres. A part cela, il y avait aussi SA_3 (structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat. MOI) qui nous encourageaient vraiment. Mon premier financement est venu à travers eux (SA_3) suite à la compétition qu'ils ont organisée. Donc c'est tout ça, les ressources financières obtenues à travers SA_3, et les terres familiales qui avaient besoin d'être remises en valeur, et mon diplôme dans ce domaine, qui m'a poussé vers l'agriculture.

5- Comment mettez-vous en pratique vos idées entrepreneuriales, notamment quand vous aviez eu l'idée de créer cette microentreprise ?

Pour tout entrepreneur, il est vrai que dans le domaine de l'agriculture, le plus important, c'est la production. Il faut produire encore et encore. Mais moi, j'ai voulu changer la tendance. Parce que je me suis dit qu'il faudrait produire ce qu'on peut vendre. Vous voyez non. Moi, j'ai d'abord cherché à savoir qu'elle était l'opportunité sur le marché, quel produit était rare et recherché, quel produit je pourrai offrir sur le marché sans avoir trop de concurrents. Mais également, il y avait des produits, même s'il y a une abondance sur le marché, quand tu les proposes tu ne vas pas retarder. Donc, je viens d'abord observer le marché, faire une étude de marché et essayer de comprendre ce qui marche et ce qui ne marche pas avant d'aller produire. Moi, je fonctionne comme ça. Mais si j'allais produire qu'une petite quantité, s'il y a vraiment une forte demande sur le marché, je pourrai faire de bonnes recettes. **MOI : Qu'en est-il de vos débuts dans l'entrepreneuriat ? Aviez-vous toujours procédé de cette manière, c'est-à-dire faire vos observations sur le marché avant de produire et de proposer votre offre sur le marché, avant d'aller sur le terrain ?** Au début, c'était différent et ça n'a pas été facile. Au début, comme il y avait la motivation, je produisais et je partais à la rencontre des potentiels clients sans avoir fait des observations sur le marché. Et quand je venais sur le marché, il y avait vraiment de produits proposés. Sur le marché, il y a les femmes qui revendent au détail qui

t'observent, elles regardent comment ta marchandise s'écoule. Et en fin de journée, le soir, elles viennent te voir et te disent qu'elles pourraient te racheter ta marchandise. Quand tu leur dis ton prix, elles disent que c'est trop élevé, et de leur faire un geste commercial. Donc à ce moment, tu te demandes si avec tout le temps que tu passes au marché à chercher des clients au détail, est-ce que tu dois continuer comme ça, ou donner aux femmes détaillantes directement. En quelque sorte, elles t'obligent à leur vendre à elles tes produits, à un prix bas, pour qu'elles restent seules sur le marché avec leur prix. T'es obligé de revendre à ces femmes à un prix bas, pour ne pas trop retarder sur le marché. Maintenant, depuis que j'ai su leur petite astuce-là, moi aussi, je faisais des produits que je savais rares sur le marché pour pouvoir gagner plus.

6- Dans la conduite de votre projet :

- Déterminez-vous une part de risque à prendre et à contrôler en fonction des contraintes environnementales ?

Par rapport au risque, les réalités auxquelles je suis confronté, c'est au niveau des paysans. Il faut chercher une personne sur le site pour gérer, pendant que toi, tu es dans d'autres activités, notamment pouvoir mobiliser l'argent et les ressources pour faire fonctionner l'activité. Parfois, quand tu lui (le gestionnaire du site, MOI) apportes les intrants, il ne va tout appliquer sur ton champ. Il va orienter une partie de ces intrants à d'autres choses, voire revendre. Comme le plus souvent je suis en déplacement, le jour de la récolte, la quantité à laquelle je m'attendais n'est pas celle qui est physiquement récoltée. Et là, le gestionnaire a toutes sortes d'arguments. Il peut me dire que telle femme était venue sur le site et qu'il a vendu telle quantité, et qu'il attend encore l'argent. Donc, sur ce point, s'il y avait une brigade agricole qui pouvait surveiller les champs, même si tu es en déplacement, tu les paies à distance et tu viens, tu fais ta récolte l'esprit tranquille. Ça serait vraiment plus facile. Mais, ce sont des réalités comme ça auxquelles nous sommes confrontés ici. Une des plus grandes difficultés, c'est de savoir comment trouver une personne de confiance qui pourrait gérer en ton absence. Mais, il y a aussi les difficultés d'accès au financement. Parfois, les plants ou bien les cultures ont besoin vraiment d'être alimentées. Mais quand on n'est pas en possession d'argent pour répondre à ces besoins, et qu'on vient voir les institutions de microfinance, ce n'est pas facile d'avoir de l'argent. Et donc, parfois, on se voit même obligé de revendre un de nos biens pour pouvoir gagner un peu d'argent, et venir combler le vide sur le terrain pour ne pas perdre. Il y aussi, le risque de vol, ou encore les animaux ravageurs qui s'introduisent dans les champs.

- Vous fixez-vous des limites (le temps qu'il vous faudra pour faire décoller votre activité, le capital maximal à investir au démarrage, ...)

Pour le moment, je n'arrive pas à faire ça (fixer des limites, en termes d'investissement par rapport à ce qu'on a. MOI). Je suis dans des prestations de services, je travaille ailleurs, dès que je suis payé, moi aussi, je finance directement des tâches ou des activités dans ma microentreprise. Tu vois un peu. C'est comme ça que je procède. Mais cette année, je me suis demandé pourquoi ne pas arrêter de faire ça, et attendre de voir ce que va donner ce que j'ai déjà investi. Au lieu d'injecter de l'argent à chaque fois que j'ai un peu d'argent, à droite à gauche, désormais, c'est comme ça que je procède, et c'est comme ça que j'ai procédé avec l'ananas. A chaque fin de mois, maintenant, il y a une somme d'argent que je débloque pour mon champ. Donc au final, j'ai arrêté de continuer à financer à tout va avec de petites sommes d'argent, et je regarde d'abord où va m'amener le financement déjà effectué. Donc pour le moment, j'ai arrêté de prendre ce risque et financer continuellement, pour voir ce que ça va donner, avant de réinjecter de l'argent dedans. Sinon mettre un financement sur un autre financement, tu ne sauras pas combien tu as gagné par rapport à tout l'argent dépensé. **MOI : Avant de financer une production, une saison, voire même une tâche, vous fixez-vous de limites en termes de financement, c'est-à-dire une somme d'argent à ne pas dépasser ?** Finalement, j'ai changé de méthode et donc parfois, je procède comme ça, je limite mes

investissements. Mais, le problème, c'est qu'au final, les réalités du terrain t'obligent à aller plus loin.

- Raisonniez-vous en termes de perte acceptable dans vos investissements (ce que vous pouvez perdre au pire des cas et savoir la perte que vous pourrez accepter) ?

Parfois, je raisonne aussi en termes de pertes, parce qu'il faut analyser tous les scénarios. C'est vrai que la terre ne trahit pas, mais parfois, compte tenu du décalage du calendrier agricole, tout peut arriver. Donc parfois, il faut se mettre dans le camp de la perte, et voir quelles sont ces conséquences que tu vas endurer. Au cas où tel scénarii se pose, est-ce que tu es prêt à relever le défi ? Parfois je raisonne ainsi.

- 7- Dans la conduite de votre projet, construisez-vous des partenariats avec des clients, des fournisseurs, ou toute autre personne intéressée par le projet, afin de faire avancer votre activité, quitte à changer de trajectoire ?

Parfois, les clients, dès que ta production subit un arrêt, ils sont prêts à aller ailleurs. Toute relation de partenariat que j'ai avec les clients, c'est la fourniture à temps et le respect des engagements. Donc parfois, je n'arrive pas à maîtriser ce partenariat, compte tenu des insuffisances auxquelles fait face ma microentreprise. Parfois, ce n'est vraiment pas facile. Jusque-là, je n'ai pas de partenariat. Je produis, ou bien avant de lancer ma production, je demande à tel ou tel client, est-ce que tu as besoin de tel produit et quand, avant d'aller produire. Mais je n'ai pas de partenariat ficelé. **MOI : Qu'en est-il des collaborations avec toute personne (fournisseur, client, particulier dans l'entourage, etc.) intéressée sur le plan financier ou l'apport en capital pour gérer ensemble ?** Je n'ai pas eu une telle chance d'abord.

- 8- Comment réagissez-vous face aux surprises (situations, circonstances ou occasions profitables qui n'étaient pas dans votre vision) pouvant vous amener à repartir sur une nouvelle idée ?

Bon ça dépendra de la relation ou du type de production. Par exemple, s'il y a un restaurant qui veut collaborer avec moi, je demanderai quelle quantité dont ils ont besoin par exemple. Parce que entrer en collaboration avec quelqu'un sans le prospector et venir produire sans échanger sur certains points ce n'est pas bien. Tu peux produire et à la fin venir voir le restaurant, et qu'on te réponde, ah, j'ai déjà pris ça ou ça auprès d'un autre producteur. Donc, ça sera une perte de ton côté. Donc moi, pour saisir toute nouvelle opportunité, je viendrai d'abord récolter de vrais renseignements, avant de lancer la production. Actuellement, ici à Kindia, on vient de former des jeunes qu'on appelle « les agents AVENIR » (il s'agit d'un recrutement pour un programme dénommé AVENIR – Apprentissage en Vulgarisation, Entrepreneuriat et Innovation Rurale – dans le cadre de la mise en œuvre des actions du programme GAS – Service Agricole de Guinée et financé par l'USAID - l'agence américaine pour le développement international. MOI). Il y a une majeure partie de ces agents qui est dans la production maintenant. Donc aujourd'hui, toute initiative demande un positionnement. Mais aujourd'hui, si j'ai une nouvelle opportunité de collaboration dans le milieu agricole, j'essayerai quand même de la saisir, parce que le marketing agricole demande aussi ça. Il y a tout le temps de nouveaux marchés, de nouveaux produits. Donc s'il y a un nouveau marché, t'es quelque part obligé d'essayer de le saisir. S'il y a un marché existant qui demande un nouveau produit, tu peux essayer de saisir l'opportunité également.

- 9- Pouvez-vous nous parler de votre démarche dans le processus de création de votre microentreprise ?

Bon, je procède d'abord, en premier lieu, par les analyses, les études. Parce que pour moi, avant tout il faut chercher, il faut demander autour de toi, les besoins des populations sur le marché. Faire un business plan, connaître ce dont j'ai besoin comme ressources, évaluer tout, ça en coûts, et voir aussi la rentabilité avant de m'engager dedans.

10- Votre structure d'accompagnement/bailleur, vous incite-t-elle/-il à aller sur le terrain tester vos idées dès que possible, à apprendre en tâtonnant, à être plutôt actif et visionnaire dans la démarche entrepreneuriale ?

Euh les études de terrain, les analyses et autres, ça c'est depuis que j'ai suivi la formation avec SA_3 (structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat. MOI) que j'en fait. Ça c'est l'un des principes de tout projet entrepreneurial. Actuellement, moi-même, je suis formateur, et c'est le message que je fais passer. Il faut d'abord avoir les informations qu'il faut avant de s'engager.

TITRE : BRICOLAGE & RESEAUTAGE

11- Avez-vous un mécanisme de financement alternatif (tontine, aide familiale, etc.) au profit de votre activité ?

Pour la tontine, non, je n'ai jamais participé à une tontine, mais j'ai ouvert un compte à la banque islamique.

12- Dans l'accumulation des ressources, votre/vos bailleur/s (ou encore votre structure d'accompagnement) vous incite-t-il/incitent-ils à y participer en accumulant les ressources disponibles autour de vous ?

Nos accompagnateurs (SA_3, structure d'accompagnement, pour anonymat. MOI) nous incitent à nous débrouiller avec nos moyens. Mais je dirai que moyennement. On nous passe ce message dans les conseils. **MOI : Le bricolage entrepreneurial, ou encore la débrouillardise, ici, c'est le fait de recourir à des ressources matérielles disponibles gratuitement, ou à très faible tarif, pour répondre à des besoins au sein de votre microentreprise ?** Non, ça ils ne le font pas. Ils nous conseillent juste de recourir à notre entourage quand c'est possible, et de ne pas attendre tout le temps leur aide. Par exemple, sur le plan de la collaboration, s'il y a un producteur à côté de toi, et qu'il a un matériel, une machine, un outil, tu peux aller le voir pour louer ou prêter le matériel, tu l'utilises pour ton besoin et après, tu le lui rends.

13- Dans vos démarches entrepreneuriales, vous arrive-t-il d'accumuler toutes sortes de ressources disponibles autour de vous et/ou d'utiliser et/ou de transformer des ressources accumulées dans le temps en vue de répondre à un besoin ou résoudre un problème ?

Ça, ce sont des choses que j'ai déjà fait une fois (rire). J'ai utilisé ces techniques dans la production de mes tomates, avec des moustiquaires. Comme je n'avais pas les moyens pour mettre une haie vive autour de mon champ pour empêcher la divagation des animaux, j'ai utilisé ces moustiquaires pour clôturer le champ. Ça je l'ai déjà fait. Ce n'est pas quelque chose que je fais souvent, c'est juste à cette occasion que l'ai fait.

14- Votre accompagnateur a-t-il (ou prévoit-il) un mécanisme de réseautage/mise en relation (formation/coaching/mentorat, recherche de partenariat/collaborateurs, etc.) au profit de votre micro-entreprise ?

SA_3 (structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat. MOI) a un programme de mise en relation pour les entrepreneurs qu'ils appuient. Même récemment, ils ont demandé à tous les entrepreneurs de préparer ou d'actualiser leur plan d'affaires, parce qu'il y aurait une opportunité d'appui à saisir avec la direction d'ENABEL (l'agence belge de développement international. MOI). ENABEL veut vraiment renouveler la technologie agricole à Kindia. Il y a même des jeunes qu'ils ont amenés en compétition et qui ont pu faire la fierté de la structure (SA_3, la structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat. MOI). Certains ont remporté les premiers Prix et d'autres les troisièmes Prix. C'est souvent comme ça dans les compétitions en entrepreneuriat, où SA_3 a souvent des lauréats. Donc SA_3 est vraiment fort dans ça, dans la mise en relation. **MOI : Qu'en est-il du réseautage, comme la mise en relation avec des fournisseurs et/ou clients potentiels, du marketing commercial, de l'intermédiation financière auprès des acteurs financiers et toute partie prenante intéressée, au profit de votre activité ?** Pour le même, pour ces types de mise en relation, cela n'a pas encore été le cas, en tout cas me concernant. Mais pour la publicité et la promotion, à travers leur page Facebook ou leur site internet, ils font quand même notre promotion. Mais, ils nous encouragent quand même à le faire. Moi en tout ils le font auprès de moi, ils m'encouragent à faire du réseautage pour mobiliser plus de ressources. Mais de toute façon, même s'ils ne nous incitent pas à le faire, moi, je suis obligé de le faire.

15- Que pensez-vous de la logique *effectuale* dans les processus entrepreneuriaux dans votre localité ?

Là aussi, aller directement sur le terrain, c'est parfois plus efficace. Parce que dire que tu vas mener toutes tes études de faisabilité, les études de marché et 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 la réalisation de ton plan d'affaire, tu te mets à la recherche de l'argent pour financer ton projet, mais où trouver un financement. Finalement, tu vas abandonner. On a vu des jeunes qui sont partis de rien, qui se sont lancés directement dedans avec leur argent. Ils ont pu, en fonction des réalités ou des difficultés auxquelles ils sont confrontés, s'adapter et à comprendre vraiment ce que c'est que l'entrepreneuriat, et s'en sortir sans établir un plan d'affaires. Donc c'est dire qu'on peut entreprendre sans plan d'affaires, et même avec zéro franc. C'est possible. Donc c'est vraiment possible de se lancer sans suivre des formations en entrepreneuriat. Après, pour certains, avoir l'esprit entrepreneurial, et connaître ce que c'est que l'esprit d'entreprise, c'est vraiment fondamental, notamment pour les jeunes novices qui veulent se lancer dedans. Certaines formations peuvent booster tes compétences, savoir ce que tu dois faire, ce que tu ne dois pas faire. Par exemple, sur le cas de l'éducation financière, un jeune peut avoir de l'argent, mais s'il n'a pas une éducation financière, l'argent va décider autrement de ce qu'il doit faire, au lieu de ce qu'il avait prévu de faire. Ce sont des cas qui arrivent souvent aux jeunes. Ils présentent un projet et disent tout ce qu'ils prévoient de faire, et dès qu'ils ont l'argent en main, ils oublient tout ce qu'ils avaient prévu de faire. Donc, je pense que l'éducation est quand même fondamentale, mais aussi de savoir ce que c'est qu'un entrepreneur. Ce sont des connaissances primordiales.

16- Que pensez-vous du bricolage entrepreneurial dans les processus d'accompagnement entrepreneuriaux dans votre localité ?

A Kindia, actuellement, c'est ce qui se passe hein. Les gens commencent à s'associer pour créer des microentreprises. Les associés se disent entre eux ce que chacun peut apporter, chacun d'eux dit moi, je donne tel montant, moi aussi, je donne ça, et on commence notre activité avec ça. Je pense qu'il ne s'agit pas de commencer grand, mais de démarrer petit et voir ce que ça peut donner. Donc il y a certains jeunes qui ont commencé par ça, puis ils ont eu de la visibilité et des programmes d'appui sont venus vers eux pour les structurer et les accompagner de façon pérenne.

17- Sur le plan de l'accompagnement financier, êtes-vous satisfaits des processus de financements mis en place ?

Moi, je ne suis pas du tout satisfait des processus de financement. Dans le milieu agricole, il y a un calendrier agricole à respecter. Toi, tu viendras demander de l'argent pour ton projet, et le temps d'avoir cet argent, ça trouvera que ta planification, la date à laquelle que tu avais prévu de commencer, est dépassée. Même quand tu as l'argent et que tu prends le risque de l'investir et mettre en œuvre ce que tu avais prévu, ce n'est plus possible parce que la période est dépassée. Et vue aussi les taux de remboursement qui sont élevés, moi je ne suis pas du tout satisfait. **Moi : Qu'en est-il du processus d'accompagnement sur le plan de l'apprentissage, la formation, le suivi, la mise en réseau, le coaching, le mentorat, etc. ?** Actuellement, sur le plan du renforcement de capacités, je suis quand même beaucoup satisfait. Moi, c'est en 2018 que j'ai arrêté ma collaboration avec SA_3 (structure d'accompagnement en entrepreneuriat, pour anonymat. MOI), en tant que business coach. Il y avait un point, sur lequel il y avait des améliorations à faire, c'était le manque de suivi. On pouvait donner de l'argent à un entrepreneur et lui laisser la main libre, sans le suivre, et même sans lui demander de créer un compte bancaire. Mais avant de quitter la structure, on a beaucoup retravaillé ce point. Actuellement, si tu as un financement, il faut forcément une signature double, et il y a une personne qui est recrutée pour te suivre sur toutes les étapes. Donc, aujourd'hui, je suis vraiment satisfait du processus de formation et de suivi de SA_3. Pour le coaching et le mentorat, il y a toujours eu une personne ressource comme coach, comme mentor, qui est mise en relation avec l'entrepreneur après chaque formation. Il y a toujours eu ce processus de coaching pour chaque entrepreneur formé, et qui veut vraiment qu'on l'aide. Parce qu'il y a certains entrepreneurs, dès qu'ils ont le financement, ils cherchent à retrouver leur liberté, ils écoutent ce qui se dit aux alentours, comme quoi ces structures veulent t'exploiter, ils te font ceci ou cela. Donc, il y a de ces entrepreneurs qui écoutent ça et qui coupent le lien avec l'incubateur. Mais, la plupart des entrepreneurs formés veulent rester et continuer la collaboration avec la structure, et ils ont toujours eu cette opportunité de bénéficier de l'appui des coaches et des mentors.

18- A votre avis, quel est le potentiel de développement de votre microentreprise dans les trois prochaines années ?

Le potentiel, c'est d'abord par rapport à l'amélioration de la chaîne de valeur agricole. Actuellement, il y a le projet INTEGRA (programme à l'intégration socio-économique des jeunes en Guinée. MOI), il y a l'USAID (l'agence américaine de développement international. MOI) avec AF_3 (acteur financier, pour anonymat. MOI), avec les projets SMART qui œuvrent beaucoup dans ce sens. Ces organisations sont en train d'améliorer vraiment la chaîne de valeur. Au départ, les gens ne faisaient que produire, mais aujourd'hui, ils ont amené des technologies sur comment améliorer la chaîne de valeur au niveau de chaque maillon. Aujourd'hui, il y a des jeunes qui se sont lancés dans la transformation des produits agricoles, d'autres dans la conservation. Actuellement même, il y a des jeunes, au lieu de produire, ils essaient de créer des comptoirs agricoles. Donc vu tout cela, je peux dire qu'il y a une véritable structuration de notre secteur d'activité, avec peu de producteurs et beaucoup de transformateurs. Donc pour moi, toutes ces réalités, toutes ces choses sont des potentialités qui vont nous permettre, d'ici trois ans, d'être de véritables entrepreneurs et prêts à satisfaire la demande.

19- Avez-vous d'autres informations (financement, bricolage, démarches effectuelles) à nos renseigner ?

Peut-être, euh, l'information que je pourrai ajouter, c'est par rapport aux réalités sur le terrain. D'après toutes ces réalités, ces difficultés, auxquelles j'ai été confrontée sur le terrain, maintenant j'ai pris la décision de m'associer avec d'autres personnes. Parce que quand on est

seul, il est facile de baisser les bras, mais quand on est à plusieurs, c'est difficile de baisser les bras. Donc j'ai commencé à m'associer avec des collègues, pour pouvoir aller plus loin, parce que tout seul ce n'est pas facile. Aussi, actuellement, il y a peu de personnes qui cherchent à produire des plans d'affaires. Maintenant, les gens regardent le marché pour voir ce qui marche bien, et ils viennent directement investir. En plus de ça aussi, les amis ou les frères qui sont de l'autre côté (à l'étranger, en occident. MOI), comme vous, la diaspora, ont vu que l'entrepreneuriat agricole commence à donner, et que ça se développe bien. Il y a des jeunes qui s'y intéressent. Donc même eux, à distance, ils commencent à investir dedans, ou bien à trouver des personnes ici avec qui collaborer, et travailler ensemble.

Annexe 44 : Aperçu de l'interface du logiciel Nvivo

The screenshot displays the Nvivo software interface. On the left is a dark blue sidebar with navigation options: IMPORTER (Données, Fichiers, Classifications du fichier, Alias), ORGANISER (Encodage, Codes, Cas, Commentaires, Ensembles), and EXPLORER (Requêtes, Critères de requête, Résultats, Matrices de croisement...). The main window shows a table of nodes with columns for Nom, Fichiers, Références, Créé le, Créé par, Modifié le, Modifié par, and Couleur. The table lists various nodes such as 'Contexte environnemental', 'POLARITE_SERVICES REÇUS', and 'BESOINS PRINCIPAUX' with their respective file counts and creation/modification dates.

Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par	Couleur
Contexte environnemental	0	0	10 févr. 2022 à 18:17	MSD	26 mars 2022 à 14:...	MSD	
Entrepreneur de nécessité	0	0	10 févr. 2022 à 18:11	MSD	16 févr. 2022 à 13:22	MSD	
Evaluation du processus d'accompagnement	0	0	21 mars 2022 à 10:...	MSD	21 mars 2022 à 10:...	MSD	
Evaluation globale	0	0	11 sept. 2022 à 19:01	MSD	11 sept. 2022 à 19:...	MSD	
Maintien Développement Pérennité du projet entrepreneurial	0	0	14 févr. 2022 à 21:12	MSD	27 mars 2022 à 10:...	MSD	
Objectifs des acteurs	0	0	13 févr. 2022 à 13:37	MSD	13 févr. 2022 à 13:37	MSD	
POLARITE_SERVICES REÇUS	0	0	26 août 2022 à 11:21	MSD	5 sept. 2022 à 01:01	MSD	
Principaux freins au maintien développement	0	0	20 mars 2022 à 18:...	MSD	25 mars 2022 à 23:...	MSD	
Processus d'accompagnement	0	0	13 févr. 2022 à 10:58	MSD	27 mars 2022 à 10:...	MSD	
Processus de création & gestion de la microentreprise	0	0	13 févr. 2022 à 10:48	MSD	27 mars 2022 à 13:...	MSD	
Projet d'entreprise & gestion de la microentreprise	0	0	10 févr. 2022 à 18:41	MSD	13 févr. 2022 à 22:31	MSD	
Recommandations & autres informations des accompagnés	0	0	29 mars 2022 à 13:...	MSD	1 avr. 2022 à 23:07	MSD	
Secteur d'activité	0	0	28 avr. 2022 à 08:57	MSD	28 avr. 2022 à 08:57	MSD	
SERVICES REÇUS_UNITES DE CODAGE	28	174	3 sept. 2022 à 10:45	MSD	3 sept. 2022 à 08:48	MSD	
SERVICES_REÇUS	0	0	5 sept. 2022 à 01:00	MSD	5 sept. 2022 à 01:01	MSD	
Sélection des projets_Porteurs de projets à accompagner	0	0	13 févr. 2022 à 11:49	MSD	30 avr. 2022 à 13:43	MSD	
TABLEAU_PPAUX BESOINS VS SCES REÇUS	0	0	1 sept. 2022 à 09:48	MSD	1 sept. 2022 à 11:05	MSD	
BESOINS PRINCIPAUX	0	0	1 sept. 2022 à 11:06	MSD	3 sept. 2022 à 10:19	MSD	
Aménagement_lieu_de_travail	10	28	1 sept. 2022 à 09:48	MSD	3 sept. 2022 à 10:15	MSD	
Construction de collaboration	9	10	2 sept. 2022 à 00:20	MSD	2 sept. 2022 à 22:57	MSD	
Equipements & matériels	16	43	1 sept. 2022 à 09:57	MSD	4 sept. 2022 à 10:51	MSD	
Financement	27	77	1 sept. 2022 à 10:54	MSD	1 sept. 2022 à 23:57	MSD	
Obtention_lieu_de_travail	10	11	3 sept. 2022 à 00:17	MSD	3 sept. 2022 à 10:16	MSD	
Organisme publics	7	14	2 sept. 2022 à 22:44	MSD	2 sept. 2022 à 23:09	MSD	
Renforcement_capacités_techniques	6	18	2 sept. 2022 à 23:18	MSD	3 sept. 2022 à 10:17	MSD	
Réseautage & marketing	5	10	2 sept. 2022 à 00:14	MSD	2 sept. 2022 à 00:51	MSD	
Suivi & Encadrement	9	18	2 sept. 2022 à 00:56	MSD	2 sept. 2022 à 01:09	MSD	
SERVICES REÇUS	25	72	1 sept. 2022 à 11:06	MSD	4 sept. 2022 à 10:52	MSD	

Table des matières

Remerciements.....	3
Liste des acronymes.....	5
Introduction générale.....	12
1. Éléments de contexte et de problématique.....	13
2. Objectif de la recherche.....	30
3. Théories et concepts mobilisés.....	31
4. Intérêt de la recherche et résumé de la problématique.....	32
5. Choix de la zone d'étude et résumé de la problématique.....	34
PARTIE 1 : DES ENJEUX PRATIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT EN MILIEU CONTRAINTE AUX OPERATIONS D'AIDES DANS L'ESPRIT D'ENTREPRISE.....	38
Chapitre I : L'Entrepreneuriat.....	40
I-1. L'entrepreneuriat lu par les approches qui ont marqué son évolution.....	40
I-2. Définition de l'entrepreneuriat dans un champ multidisciplinaire.....	44
I-2-1. Modélisation des processus de création d'entreprise.....	46
I-2-2. L'entrepreneuriat, un domaine multidisciplinaire complexe.....	51
I-3. Motivations entrepreneuriales et travail indépendant par nécessité.....	54
I-3-1. Une lecture de la motivation par les théories, concepts et approches.....	54
I-3-2. Les déterminants de l'entrepreneuriat de nécessité.....	58
I-4. L'entrepreneuriat tel qu'il se fait en Guinée.....	65
I-4-1. Caractéristiques des microentreprises guinéennes.....	65
I-4-2. Caractéristiques organisationnelles et managériales.....	67
Chapitre II : L'accompagnement entrepreneurial.....	70
II-1. Revue de littérature sur l'accompagnement entrepreneurial.....	70
II-1-1. De l'émergence des structures d'accompagnement à nos jours.....	71
II-2. Les différents types de structures d'accompagnement.....	80
II-2-1. Les incubateurs.....	81
II-2-2. Les pépinières.....	84
II-3. Des processus d'accompagnement à.....	86
II-3-1. La phase de pré-accompagnement.....	88
II-3-2. La phase d'accompagnement.....	90
II-3-3. De la phase de post-accompagnement ...	95
II-4. ... à l'évaluation de leur performance.....	97
Chapitre III : Des concepts compatibles avec l'entrepreneuriat de nécessité.....	100
III-1. La théorie de l'effectuation.....	100
III-1-1- Le processus entrepreneurial prôné par l'effectuation.....	101
III-1-2. Les principes de la théorie de l'effectuation.....	104
III-1-3. L'effectuation et le caractère incertain des environnements.....	107
III-2. Le concept de bricolage entrepreneurial.....	110
III-2-1. Présentation, définition et variétés de bricolage entrepreneurial.....	111
III-2-2. Processus et autres approches de bricolage entrepreneurial.....	116

III-3. Proposition d'un modèle d'accompagnement en milieu contraint	126
Conclusion partielle : Partie 1	129
PARTIE 2 : D'UNE METHODOLOGIE DE RECHERCHE AUX RESULTATS EMPIRIQUES	130
Chapitre IV : D'une réflexion épistémologique aux choix méthodologiques	131
IV-1. Les fondements de la recherche	131
IV-1-1. De l'étude d'un phénomène complexe à une posture compréhensive	131
IV-1-2. Des Paradigmes épistémologiques à une démarche interprétativiste	133
IV-2. Choix méthodologiques relatifs à l'étude empirique	135
IV-2-1. Le choix d'une approche qualitative	135
IV-2-2. Le choix d'un mode de raisonnement abductif	137
IV-2-3. Une stratégie de recherche dans un contexte multi-acteurs	138
IV-2-4. Le choix d'une triple enquête qualitative par entretien	143
IV-3. Démarche d'accès au terrain et construction des échantillons	145
IV-3-1. D'une phase exploratoire d'accès au terrain...	145
IV-3-2. ... à la construction des échantillons théoriques	146
IV-3-3. La construction des échantillons et les différents cas retenus	148
IV-4. Enquête de terrain et analyse des données collectées.....	155
IV-4-1. La collecte des données empiriques	155
IV-4-2. Exploitation du matériau empirique constitué	163
Chapitre V : De l'exploration des résultats empiriques à une conclusion générale.....	177
V-1. Les caractéristiques de notre échantillon d'accompagnés	178
V-2. D'un contexte difficile à l'entrepreneuriat de nécessité	184
V-2-1. Les déclencheurs de l'acte d'entreprendre en contexte difficile	184
V-2-2. Des principales difficultés rencontrées par les accompagnés...	188
V-2-3. ... aux solutions individuelles mises en œuvre par les accompagnés	197
V-3. Les acteurs de l'accompagnement et leurs démarches d'appui	204
V-3-1. Des caractéristiques des acteurs de l'accompagnement rencontrés...	204
V-3-2. ... aux services offerts et mécanismes d'accompagnement	217
V-4. L'évaluation des services d'accompagnement par les accompagnés	259
V-4-1. Etat de correspondance entre besoins exprimés et services reçus	259
V-4-2. Evaluation des services d'accompagnement reçus	263
Conclusion partielle : Partie 2.....	269
Conclusion générale.....	271
Discussion des principaux résultats obtenus	274
Les contributions de la recherche	277
Les limites de la recherche	281
Les perspectives de recherches futures	282

Titre : Entrepreneuriat de nécessité et mécanismes d'accompagnement en milieu contraint
Une exploration dans le contexte guinéen (Le cas de la Région de la Basse-Guinée)

Mots clés : Entrepreneuriat de nécessité ; Environnement contraint ; Accompagnement entrepreneurial

Résumé : En Guinée, malgré l'intérêt grandissant des acteurs de l'accompagnement, les microentreprises créées manquent de pérennité, voire sont en situation d'échec. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous sommes intéressés à l'entrepreneuriat de nécessité. Notre objectif est d'explorer et de comprendre les processus d'accompagnement en œuvre dans le contexte guinéen, afin de saisir des mesures d'action alternatives. Pour mieux cerner les comportements des sujets, nous avons réalisé une triple étude qualitative avec une visée interprétativiste, auprès de trois acteurs principaux (les accompagnés, les structures d'accompagnement et les acteurs financiers) à travers deux enquêtes dans la région de la Basse-Guinée.

Compte tenu du contexte de recherche, nous avons mobilisé un cadre théorique fondé sur une vision alternative de l'entrepreneuriat (Effectuation et Bricolage), avec un mode de raisonnement abductif.

Les résultats, issus d'une analyse thématique de contenu assisté par ordinateur, confirment d'abord les caractéristiques d'entrepreneurs de nécessité des accompagnés, et mettent en évidence les difficultés auxquelles font face les différents acteurs impliqués. Ils montrent ensuite un manque de correspondance entre les besoins des accompagnés, en particulier dans la phase post-crédation, et les services d'accompagnement reçus. Dans notre quête de contribuer à la réflexion sur les modèles d'accompagnement dans un tel contexte, notre recherche suggère de s'intéresser davantage à ce type d'entrepreneur et de microentreprises pour une meilleure adaptation des dispositifs et mesures de soutien. Par ailleurs, nous plaçons pour l'intégration de modèles alternatifs, prenant en compte le contexte de création et le statut des accompagnés, en valorisant et en soutenant la culture entrepreneuriale et les pratiques locales.

Title : Necessity entrepreneurship and mechanisms in a constrained environment
An exploration in the Guinean context (The case of Lower Guinea Region)

Keywords : Necessity entrepreneurship ; Constrained environment ; Entrepreneurial support

Abstract: In Guinea, despite the growing interest of support actors, the microenterprises created lack sustainability, or even fail. As part of this doctoral work, we focused on necessity entrepreneurship. Our objective is to explore and understand the support processes implemented in the Guinean context, in order to grasp alternative action measures. To better understand the behavior of the subjects, we carried out a triple qualitative study with an interpretative aim, with three main actors (the accompanied, the support structures and the financial actors) through two surveys in the region of Basse-Guinea.

Given the research context, we mobilized a theoretical framework based on an alternative vision of entrepreneurship (Effectuation and DIY), with an abductive mode of reasoning.

The results, resulting from a thematic analysis of computer-assisted content, first confirm the characteristics of entrepreneurs of the need for the accompanied, and highlight the difficulties faced by the different actors involved. They then show a lack of correspondence between the needs of the people being accompanied, particularly in the post-creation phase, and the support services received. In our quest to contribute to reflection on support models in such a context, our research suggests focusing more on this type of entrepreneur and microenterprises for better adaptation of support systems. In addition, we plead for the integration of alternative models, taking into account the context of creation and the status of the people accompanied, by promoting and supporting the entrepreneurial culture and local practices.