

# **Contribution de l'accompagnement managérial à la performance globale des PME : résultats d'une étude qualitative.**

## **Contribution of managerial support to the global performance of SMEs : from a qualitative perspective.**

**OLINGA Barthélémy,**

Enseignant-Chercheur,  
Université de Yaoundé 2 (Cameroun),  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG),

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

**BIKOAH Robert,**

Enseignant-Chercheur,  
Université de Yaoundé 2 (Cameroun),  
Faculté des Sciences  
Economiques et de Gestion (FSEG),

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

**DJOUNANG TONGUEN Rostand,**

Doctorant,  
Université de Yaoundé 2 (Cameroun),  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG),

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

## Résumé

Cet article tente d'évaluer la contribution de l'accompagnement managérial sur la performance globale des PME au Cameroun. Il examine les profils des entrepreneurs-managers camerounais en situation d'incertitude entrepreneuriale. Bien que cette ligne de travaux soit encore embryonnaire dans notre contexte, il est clair qu'elle constitue un ferment essentiel du succès de plusieurs projets entrepreneuriaux. Ainsi, à travers une étude exploratoire fondée sur une démarche qualitative, et conduite entre février et septembre 2022 auprès d'un échantillon de 50 PME ayant tiré avantage d'un tel compagnonnage managérial, les principaux résultats soulignent que certains outils en la matière à l'instar du coaching et du mentorat alimentent favorablement la performance des PME de notre environnement. Ce résultat majeur suppose que la réussite du projet entrepreneurial, dans un contexte d'incertitude, soit cristallisée davantage dans une dynamique d'enrichissement des compétences et ressources en management, base essentielle d'un compagnonnage managérial réussi.

**Mots clés :** Accompagnement managérial ; coaching ; incertitude entrepreneuriale ; mentorat ; Performance globale ; PME

## Abstract

This article attempts to evaluate the contribution of managerial support to the overall performance of SMEs in Cameroon. It examines the profiles of Cameroonian entrepreneur-managers in situations of entrepreneurial uncertainty. Although this line of work is still in its infancy in our context, it is clear that it is a key factor in the success of many entrepreneurial projects. Thus, through an exploratory study based on a qualitative approach, and conducted between February and September 2022 with a sample of 50 SMEs that have benefited from such managerial coaching, the main results underline that certain tools in this area, such as coaching and mentoring, favourably contribute to the performance of SMEs in our environment. This major result assumes that the success of the entrepreneurial project, in a context of uncertainty, is further crystallised in a dynamic of enrichment of management skills and resources, the essential basis of successful managerial coaching.

**Key words:** Managerial support; coaching ; entrepreneurial uncertainty; mentoring; global performance; SME

## INTRODUCTION

Une tentative de synthèse de la revue de la littérature, consacrée essentiellement à la complexité des pratiques d'accompagnement des managers permet de constater aujourd'hui que les travaux qui alimentent cette ligne de recherches demeurent encore en voie de construction dans le champ des sciences sociales (Bayad et Persson, 2005). Or, face aux bouleversements organisationnels et environnementaux actuels, le besoin de se faire accompagner pour une réalisation plus sûre des objectifs de performance devient essentiel (Chabaud et al., 2010). Plus que jamais, la mutation vers une économie managériale, permettant la mobilisation et le transfert des compétences/connaissances nécessaires, témoigne largement de l'intérêt que suscite au minimum l'accompagnement (Messeghem et al., 2013). En effet, depuis les idées fondatrices de Schumpeter (1929, cité par Shane et Venkataraman, 2000) considérant que l'activité entrepreneuriale favorise l'émergence de nouvelles opportunités, il est clair qu'une telle transformation, portée par la dynamique d'une culture « start-up » fait de l'entrepreneuriat une discipline aux avenues prometteuses (Messeghem et al., 2020).

Au plan des idées, Pezet et Leroux (2012), qui s'intéressent spécifiquement à l'accompagnement managérial le définissent synthétiquement comme un dispositif permettant d'accroître l'engagement organisationnel. Pour partie, il s'agit donc d'une pratique d'aide à la création d'entreprises visant à mettre en place un environnement sécurisé pour les managers-entrepreneurs leur permettant de développer des compétences utiles à la concrétisation de leurs projets. Au-delà de l'émergence d'une véritable « industrie » de l'accompagnement, on a vu se propager au fil du temps, l'idée que l'accompagnement managérial constitue un déterminant potentiel du succès pour les entreprises bénéficiant d'un tel soutien (Cloutier et al., 2014).

L'abondance des écrits dans la sphère de l'entrepreneuriat renseigne bien d'une part, que l'industrie de l'accompagnement se caractérise aujourd'hui par une grande diversité des dispositifs. D'autre part, bien que le processus entrepreneurial soit au premier plan intentionnel (Fayolle et Linan, 2015), il se dégage clairement que cette discipline soit en pleine construction (Théodoraki et Messeghem, 2015). Au-delà de cette idée, qui apparaît davantage comme l'un des chantiers favorables à la consolidation des « *tissus locaux* » de PME vivants et créateurs d'emplois, la lancinante préoccupation de la mesure des performances de ces dispositifs se pose au sein de la communauté des chercheurs. En effet, si de nombreux travaux exaltent les relations entre accompagnement managérial et performance globale (Pluchart, 2014 ; Catanzaro et al., 2016), les mesures de la performance de ces structures restent, au fond, difficiles à stabiliser (Paturel et Maalel, 2016). Pourtant, même si appréhender la performance des structures

d'accompagnement est de longue date, une telle problématique demeure préoccupante au regard de quelques investigations récentes (Jaouen, 2022 ; Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017). En ce qui concerne spécifiquement le Cameroun, et au moment où le taux d'échec de certaines PME du pays, mal ou non accompagnées franchit à ce jour la barre des 60 % environ (INS, 2021) et que s'articulent les discours tentant d'offrir à l'avenir au champ de l'entrepreneuriat de nouvelles perspectives, il importe de réévaluer les structures d'accompagnement en question. L'idée sous-jacente consistant à consolider le chemin balisé et d'offrir aux PME de meilleures chances de survie. Dès lors, la question centrale de ce travail peut se poser en ces termes : ***Quelle est la contribution de l'accompagnement managérial à la performance globale des PME en contexte camerounais ?*** Cela étant, le reste de l'article se présente comme suit : la première section expose une recension de la littérature sur le sujet. La deuxième section décline l'approche méthodologique. La troisième section enfin présente les résultats majeurs tout en les argumentant.

## **1. RECENSION DE LA LITTÉRATURE**

Même un survol très sommaire des principaux travaux dans le champ de l'entrepreneuriat permet de constater que cette sphère a connu depuis quelques décades, une extension considérable. Par conséquent, il est essentiel de commencer par stabiliser les concepts.

### **1.1. Approches définitives de l'accompagnement managérial**

Il y a quelques années seulement, dans un éditorial de la revue *Gestion 2000*, essentiellement consacré à la thématique de l'accompagnement, Chabaud et al. (2010) soulignent que la recherche sur cette question est passée d'un statut anecdotique à celui d'un axe de recherche bien élaboré. Fort de ce constat, Pluchart (2013) indique que l'accompagnement recouvre un ensemble de relations ou de médiations, inscrites dans le temps et l'espace, visant à apporter les ressources et les connaissances nécessaires au créateur ou repreneur d'entreprises. Selon Messeghem et al. (2020), il y a accompagnement managérial à partir du moment où les entrepreneurs-mangers intègrent les structures d'accompagnement pour augmenter leur réputation. Être accompagné permet donc d'élargir son réseau, d'améliorer ses capacités cognitives ou de construire une forme de légitimité qui favorise l'accès aux ressources stratégiques (Bakkali et al., 2010). Dokou (2018) quant à lui, considère l'accompagnement managérial/entrepreneurial comme une dynamique du partage de connaissances et de pratique de créativité susceptibles d'aboutir à l'innovation entrepreneuriale. Une telle logique d'action s'inscrit dans l'ambition de mettre en place un processus d'apprentissage individualisé orienté vers la construction d'un management innovant. Bayad et al. (2010) étudient, selon trois

dimensions, le compagnonnage managérial par le processus dynamique de diffusion des connaissances de l'accompagnant et de démarche d'apprentissage accessible pour l'acteur accompagné. D'abord, la *dimension structurelle* qui explique comment la configuration de l'accompagnement facilite l'accès à des informations sur les opportunités entrepreneuriales. Ensuite, la *dimension relationnelle* qui montre comment la qualité des relations sociales de nature différente facilite l'accès des entrepreneurs à des informations précises sur les partenaires potentiels. Enfin, la *dimension cognitive* qui permet de faciliter les échanges et le partage d'avis et de conseils. Les travaux de Cullière (2005) mettent en « relation d'aide » l'accompagnant et l'accompagné. Le premier apportant au second des informations nécessaires et utiles dans le déploiement du processus entrepreneurial, mais aussi transférant les connaissances et compétences indispensables pour favoriser une gestion efficace des PME en phase de démarrage.

Au-delà de ces considérations définitoires, le plus essentiel consisterait à mieux comprendre les enjeux d'une telle dynamique de compagnonnage qui exige, dans un contexte mutant, de consolider davantage la performance.

## **1.2. Les acceptions de la notion de performance en sciences de gestion**

Au plan des idées, Cappelletti (2010) et Amaazoul (2018) adoptent par exemple une vision intégratrice et multidimensionnelle de la performance révélatrice de plusieurs aspects (durable, économique, financière, sociale, sociétale ou environnementale, organisationnelle, concurrentielle, etc.). Au-delà du caractère très séduisant d'une telle conceptualisation, il se pose des problèmes concrets de mesures de ce concept. Quoi qu'il en soit, on retient que la performance est incontestablement une notion aux multiples visages. En sciences de gestion spécifiquement, la performance est l'un des concepts les plus complexes et donc source de conflit entre les différentes parties prenantes (Saint Pierre et Cadieux, 2011).

Synthétiquement, Bourguignon (1996) saisit la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ceux-ci. Elle précise que l'appréhension de la performance s'articule autour de trois sens primaires essentiellement. D'abord, la *performance-succès* qui contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel qui représente la réussite du point de vue de l'observateur. Ensuite, la *performance-résultat* qui indique l'évaluation ex-post des résultats obtenus sans jugement de valeur. Enfin, la *performance-action* qui a trait à la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité. Toutefois, longtemps réduite à sa dimension financière, la performance a pris au fil du temps, comme le signale Cappelletti (op. cit.) une dimension globale. En ce sens, Issor (2017)

appréhende la performance globale comme le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. De leur côté, St -Pierre et al. (2013) considèrent que la performance globale peut être à la fois fonctionnelle et générale en ce sens qu'elle résulte d'une synergie entre les différentes décisions prises par les dirigeants (choix de la stratégie, ressources utilisées...) et les résultats obtenus. La performance globale est donc considérée selon Pigé (2015) comme la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. Autrement perçu, il s'agit d'une décomposition en performance économique et socio-environnementale.

Certains travaux mettent aussi en lumière le double clivage performance opérationnelle/stratégique vs concurrentielle/organisationnelle. Pour leur part, Marion et al. (2012) saisissent la performance globale en distinguant quatre principes fondamentaux. D'abord, *l'efficacité* qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats à ces derniers. Ensuite, *l'efficience* qui met en relation les résultats et les moyens. Egalement *la cohérence* qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation. Enfin, *la pertinence* qui met en relation les objectifs avec les contraintes de l'environnement et permet d'évaluer la performance sous l'angle de la stratégie déployée.

Dans cet article, la performance globale est saisie par des indicateurs financiers et non financiers. Les indicateurs financiers sont ceux qui se réfèrent directement à des mesures comptables ou économiques issues des flux financiers à l'instar du bénéfice net et/ou de la rentabilité. Par contre, les indicateurs non financiers sont ceux qui n'expriment pas directement l'objectif financier, et comprennent les indicateurs sociaux ou environnementaux. Evidemment, le choix d'une telle approche se justifie par le fait qu'elle permet de prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Pour progresser, on peut se demander quelle est la contribution de l'accompagnement managérial à la performance globale.

### **1.3. Accompagnement managérial et performance : une synthèse de quelques études empiriques**

Empiriquement, plusieurs travaux soutiennent que l'accompagnement managérial permet au « créateur-manager » d'augmenter la probabilité de succès de son entreprise naissante ou en phase « *repreneuriale* » (Boumedjaoud et Messeghem, 2020). Par exemple, St-Jean et Jacquemin (2012) ont étudié l'impact du mentorat sur la réduction du doute entrepreneurial. L'échantillon est constitué de 362 entrepreneurs mentorés du réseau de mentorat d'affaires de la Fondation de l'entrepreneurship au Québec. Les résultats confirment d'abord la présence de

moment de doute chez les entrepreneurs puis montrent ensuite que le mentorat contribue de façon très significative à réduire le doute chez le mentoré. De leur côté, Nakara et Fayolle (2012) ont examiné l'adéquation entre les pratiques actuelles de l'accompagnement et les besoins des entrepreneurs. Par la méthode des récits de vie, l'étude qualitative exploratoire montre d'une part, l'importance des réseaux familiaux d'accompagnement en tant que condition nécessaire pour sortir de la « *réticence entrepreneuriale* » et d'autre part, l'importance de la relation de confiance entre les accompagnateurs et certains entrepreneurs psychologiquement affaiblis. Pluchart (2014), à travers l'analyse comparée des trajectoires suivies par 37 projets de créations de TME accompagnées par une pépinière d'entreprises d'Ile de France, étudie l'évolution des différentes ressources apportées aux créateurs d'entreprise par les réseaux d'accompagnement et leurs effets sur la pérennité des entreprises accompagnées. Les résultats de la recherche révèlent que les créations collectives, associant plusieurs partenaires, font appel à des réseaux plus denses que les créations individuelles. Un résultat confirmé partiellement par Grossetti et Barthe (2010) qui spécifient que le soutien de personnes haut placées augmente les chances de succès des entrepreneurs, puisque cela leur facilite l'accès aux financements externes. En examinant l'impact de la mise à disposition du capital financier sur le succès des PME au sein du Club des Dirigeants Artisans de Lorraine, Bayad et al. (2010) concluent que cet outil d'accompagnement permet d'accroître la productivité et d'augmenter les chances de survie de l'entreprise.

A ce niveau, quid de la méthodologie adoptée ?

## **2. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Synthétiquement, l'approche méthodologique privilégiée dans cet article est une analyse qualitative de type exploratoire et décline d'une part, l'échantillon ciblé et le protocole de recueil des données d'autre part. Egalement, une des raisons justifiant le choix méthodologique en question prend appui sur le double caractère de non-stabilisation des construits théoriques et de faiblesses des investigations.

### **2.1. Description de l'échantillon**

Clairement, la base de données fournie par l'Institut national de la statistique (INS, 2021) a été consultée pour le choix de notre échantillon. L'emphase est accordée à l'accompagnement managérial formel, c'est-à-dire celui dont les répondants sont des professionnels de l'accompagnement. A ce niveau, nous avons obtenu une liste officielle et contacté 125 PME ayant bénéficié des programmes d'accompagnement et dont l'âge varie entre 5 et 15 ans. Après

plusieurs vérifications et filtrages successifs, nous avons exclu 75 PME dont les données étaient manquantes (adresses courriel ou postale, localisation, nom du dirigeant,.....). Finalement, à partir d'un échantillon de 50 PME, des entretiens semi-directifs permettant de déterminer le degré d'appropriation des concepts ont été effectués auprès des entrepreneurs-dirigeants. Deux principales caractéristiques se dégagent ici à savoir les profils des répondants en premier lieu et les traits dominants des entreprises en second lieu. Les caractéristiques de l'entrepreneur couvrent le genre, l'âge, la fonction du répondant dans l'entreprise, le niveau d'étude et l'expérience professionnelle ; tandis que les facteurs dominants de l'entreprise rassemblent l'ancienneté, le secteur d'activité et l'effectif employé. Par ailleurs, les interviewés ont été rassurés du caractère anonyme de l'étude ; et le tableau ci-dessous exposant sommairement les attributs en question sous forme de statistiques descriptives.

*Tableau 1 : Caractéristiques des entrepreneurs-dirigeants et des PME étudiées*

<b>Caractéristiques de l'entrepreneur</b>		<b>Caractéristiques de l'entreprise</b>	
<b><u>Genre</u></b>		<b><u>Ancienneté</u></b>	
<b><u>Pourcentage</u></b>		<b><u>Pourcentage</u></b>	
Femmes	26,7 %	Moins de 10 ans	77,4 %
Hommes	73,3 %	10 ans et plus	32,6 %
<b><u>Age</u></b>		<b><u>Secteur d'activité</u></b>	
Moins de 30 ans	10,4 %	Commerce	26,5 %
Entre 30 et 50 ans	43 %	Assurances	20,9 %
50 ans et plus	46,6 %	Microfinance	17,4 %
<b><u>Fonction occupée</u></b>		Agro-industries	13,5 %
Président-directeur général	3,5 %	<b><u>Formes dominantes d'accompagnement</u></b>	
Directeur général	64 %	Coaching	38,31 %
Directeur financier/comptable	15,1 %	Mentorat	43,69 %
Directeur des ressources humaines	8,1 %		
Directeur marketing et commercial	9,3 %		
<b><u>Niveau d'étude</u></b>			
Primaire	20,5 %		
Secondaire	31,2 %		
Universitaire	48,3 %		
<b><u>Expérience professionnelle</u></b>			
Moins de 5 ans	38,5 %		
5 ans et plus	61,5 %		

*Source : nos analyses*

## 2.2. Technique de recueil des données

Pour rappel, les entretiens semi-directifs aident, dans le cadre d'une étude exploratoire notamment, à centrer le discours des répondants autour des différents axes thématiques définis à l'avance (Blanchet et Gotman, 2010). Dans cet article, le guide d'entretien qui a permis de

récolter les données prend ancrage sur la configuration des thèmes retenus pour les dépouillements ultérieurs. Essentiellement, trois axes thématiques ont été retenus à savoir :

- La perception qu'ont les entrepreneurs-dirigeants de la notion d'accompagnement entrepreneurial/managérial ;
- Les raisons liées à la sollicitation de l'accompagnement ;
- La contribution de l'accompagnement managérial/entrepreneurial à la performance globale des PME camerounaises.

Finalement, le contenu de chaque entretien a été retranscrit et le décryptage de l'ensemble du discours a été faite selon la méthode de l'analyse de contenu (Miles et Huberman, 2003).

### **3. PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Les résultats des investigations empiriques, effectués par le logiciel Nvivo 12 sont articulés autour des trois axes thématiques suivants.

#### **3.1. La perception de la notion d'accompagnement managérial**

Une analyse faite à partir de la fréquence des mots nous a permis de constater que la majorité de nos répondants ont eu à entendre parler du compagnonnage managérial. Ainsi, à la question de savoir à quoi renvoie la notion d'accompagnement entrepreneurial/managérial ?, quelques définitions suivantes ont été sommairement avancées : « *l'accompagnement entrepreneurial se conçoit comme un service proposé par une structure d'accompagnement ou un conseiller pour aider les jeunes entreprises ne disposant pas suffisamment d'expériences afin qu'elles atteignent certains de leurs objectifs et ainsi mieux grandir* » ; « *il s'agit d'un ensemble de savoir et de savoir-faire apportés à une entreprise dans le but d'améliorer ses performances* » ; « *c'est l'ensemble des pratiques conduisant à la concrétisation d'un projet* » ; « *c'est un processus d'accompagnement qui permet ainsi d'apporter aux accompagnés ce qu'ils n'ont pas en termes de connaissances pour améliorer la viabilité et la sécurité de leur projet* » ; « *c'est un soutien multiforme apporté à une entreprise ou un entrepreneur pour l'aider à atteindre mieux certains objectifs qu'il n'aurait pas pu atteindre sans soutien* ». Au final, même si un mouvement fédérateur semble être en construction pour tenter de cerner cette notion, avec par exemple les travaux de Barès et al. (2017), le manque de consensus demeure patent comme en atteste largement le creux définitionnel ci-dessus. Toutefois, une analyse synthétique faite à partir de la fréquence des mots nous a permis de ressortir les occurrences contenues dans la figure ci-dessous.



A21 à A27	« Nous avons décidé que pour grandir, il fallait faire les choses de manière plus intéressante. Nous avons décidé avant la création de monter un business plan conforme selon les règles de l'art, de redéfinir notre positionnement sur le marché et d'améliorer notre fonctionnement général ».
A28 à A35	« Nous avons eu recours à une structure d'accompagnement pour un besoin de structuration pour améliorer notre positionnement par rapport aux exigences sectorielles et de marché ».
A36 à A40	Avant la création, nous avons sollicité l'accompagnement pour la création officielle de l'entreprise, la structuration et la formalisation des procédés de gestion, et pour augmenter le degré de crédibilité auprès des investisseurs »
A41 à A50	« Nous avons pris contact avec la structure d'accompagnement pendant le lancement des activités. En effet, il fallait déjà devenir sérieux et cela passait par l'acquisition d'un local et de quelques éléments fondamentaux nécessaires à la crédibilité et au développement de l'entreprise ».

*Source : A partir des entretiens de terrain*

### 3.3. La contribution de l'accompagnement managérial à la performance globale des PME camerounaises

En concordance avec les prémisses de la littérature, les interviewés ont été amenés à se prononcer sur la contribution de ce type d'aide à la performance globale de leur entreprise. Les éléments de réponses étant codifiés de « B1 à B50 » pour ce qui a trait au coaching et de « C1 à C50 » dans le cas du mentorat, il en ressort quelques verbatim suivants.

**Tableau 3: Verbatim expliquant la contribution du coaching à la performance des PME**

Acteurs interviewés	Verbatim regroupés par tendances similaires
B1 à B6	« Le coaching nous a donné des outils pour définir une structure hiérarchique formelle, organiser les fonctions de chaque poste présent dans l'entreprise et surtout mettre sur pied un système de suivi pour le respect des règles et procédures établies ».
B7 à B14	« Le coaching nous a soutenus dans la définition d'un organigramme de notre système de fonctionnement interne, la mise en place de certaines procédures à respecter dans l'entreprise pour obtenir de meilleurs résultats, la sensibilisation permanente des employés à suivre le calendrier de production pour pouvoir couvrir la demande, et éviter par tous les moyens d'être en retard ».
B15 à B22	« Le coaching a amélioré notre capacité à marcher selon les règles de l'art. Cela est en grande partie dû à l'implication de la structure d'accompagnement qui nous a coachés sur chaque aspect. En effet, à l'entame de l'aventure, nous n'avions pas de compétences en matière administrative, et au regard des ambitions que nous nous sommes fixés, il s'agissait des compétences indispensables, et le soutien d'une structure d'accompagnement nous a été d'une grande importance dans ce processus ».
B23 à B29	« Le coaching nous a apportés des solutions sur la mise en place des dispositifs de suivi et de contrôle dans l'entreprise pour s'assurer que les procédures soient respectées ; c'est le cas d'un règlement intérieur, des réunions de sensibilisation et d'interpellation permanente au sein de l'entreprise ».
B30 à B37	« Le coaching de notre accompagnateur nous a soutenu dans la quête de structuration et de formalisation par des orientations sur la structure organisationnelle à adopter, le style d'organigramme à intégrer, le manuel de procédures et surtout dans les stratégies de contrôle d'application et de mise en œuvre au sein de notre entreprise »
B38 à B42	« Grâce au coaching nous sommes devenus plus confiants dans nos actions, ce que nous n'avions pas auparavant, nous avons eu accès à des informations très

	<i>stratégiques pour notre activité, et nous avons appris à comprendre le client pour mieux interagir avec lui. En fait, avant l'appui du coaching, il régnait beaucoup de désordre et d'indiscipline dans la manière de travailler. Il nous a permis de définir au mieux les relations hiérarchiques, l'étendue des responsabilités avec des cahiers de charges bien définis, et les mécanismes de contrôle minimums pour en assurer le respect »</i>
B41 à B50	<i>« Avant de rencontrer la structure d'accompagnement, c'était un vrai désordre dans nos activités. Il n'y avait pas la notion de hiérarchie, procédures etc. ce qui a affecté la qualité des prestations. Grâce au coaching nous avons défini et formalisé une structure organisationnelle via la mise en place d'un règlement intérieur, la conception d'un organigramme, et l'organisation des responsabilités ».</i>

*Source : A partir des entretiens de terrain*

**Tableau 4: Verbatim de l'importance du mentorat à la performance des PME**

<b>Acteurs interviewés</b>	<b>Verbatim regroupés par tendances similaires</b>
C1 à C8	<i>« Notre mentor nous a permis de rester déjà à l'écoute de l'environnement sur le plan politique, économique, technologique et légal. Ainsi nous avons été informés de certains changements majeurs liés à notre activité, ce qui nous a permis de nous adapter à temps dans bien de cas ».</i>
C9 à C13	<i>« C'est vrai que nous n'avons pas subi trop de changement direct dans notre activité, si oui de manière très subtile. Néanmoins, notre accompagnateur avait élaboré pour nous un système de veille pour anticiper les menaces potentielles.</i>
C14 à C22	<i>« Dans la mesure où lorsqu'on manque d'expérience et de ressources pour gérer les imprévus du marché, on a besoin nécessairement de celui qui peut nous aider à assurer notre résilience. Grâce aux services apportés par l'expert, nous avons eu accès à certaines informations décrétées par la loi sur la qualité, hygiène dans le processus de production afin de nous arrimer et d'être en règle ».</i>
C23 à C31	<i>« De par ses expériences variées dans divers secteurs et avec diverses entreprises, la structure d'accompagnement nous a été fondamentale pour affronter l'adversité et demeurer flexible pour ne pas se laisser envahir par les changements inattendus, nous nous sommes toujours sentis en sécurité ».</i>
C32 à C36	<i>Quand il y'avait des changements majeurs au niveau de la loi, du secteur, les programmes lancés par les institutions au service des entrepreneurs, notre mentor nous en informait régulièrement, ce qui nous a permis de nous adapter dans beaucoup de cas ».</i>
C37 à C42	<i>Sur le plan de la conservation de la clientèle, notre mentor a davantage contribué à ce que les clients nous fassent confiance à travers les bonnes pratique en nous aidant à anticiper certains phénomènes de l'environnement grâce à leur système de veille environnementale qui tient informé de certaines nouveautés actuelles. Les astuces de relation client aussi apportées nous ont permis d'identifier au plus vite les sources d'insatisfaction client et d'y apporter des mesures correctives à temps ».</i>
C43 à C50	<i>« Dans la mesure où le secteur des NTIC est en secteur en constante mutation, pour demeurer compétitif, nous devons nous actualiser pour être à la pointe des exigences de marché. De ce fait, l'expert sollicité a mis en place un dispositif de veille technologique pour nous notifier des nouveaux outils et astuces afin d'améliorer la qualité de nos services auprès de nos clients. Aussi, nous avons été informés en temps opportun des initiatives du gouvernement en faveur des jeunes entreprises à lancement, ce qui nous permis d'en bénéficier ».</i>

*Source : A partir des entretiens de terrain*

A travers ces témoignages de nos répondants, il est possible de penser que dans la conduite des affaires, ces pratiques offrent un accès privilégié à des conseils techniques des spécialistes qui

sont souvent indispensables dans la phase de démarrage. En effet, pour réussir dans les affaires, il est important pour un entrepreneur de développer des relations de partenariat face à l'incertitude environnementale. Le fait que l'acte d'entreprendre constitue une expression de soi, de son désir de créer, la pratique du coaching peut faire travailler l'entrepreneur sur le type de dirigeant qu'il souhaite devenir dans la durée. S'il est vrai que l'engagement affectif et émotionnel de l'entrepreneur dans son projet peut engendrer une difficulté à prendre des décisions distancées, le coaching peut faciliter cette distanciation en aidant l'entrepreneur à remettre de la clarté dans son champ perceptuel et émotionnel. De ce fait, quelques extraits de verbatim nous montrent le rôle joué par le coaching dans la recherche de la performance de l'entreprise : *« le coaching, une source d'énergie incommensurable, car il permet de développer des compétences de lutte contre le découragement et le doute et de s'attribuer les mérites du succès ou d'assumer les échecs éventuels. En effet, c'est une base qui permet à l'entrepreneur de renforcer sa confiance en soi et en sa capacité de décision qui constituent des qualités essentielles à la réussite de son projet »* ; *« Quand j'ai créé ma société, c'était bien et pratique. Je travaillais de chez moi depuis mon ordinateur mais je me suis senti bien seul. Grâce au coaching je suis devenu plus confiant dans mes actions, ce que je n'avais pas auparavant. J'ai eu accès à des informations très stratégiques permettant de développer mon activité, et j'ai appris au fil du temps, à comprendre le client pour mieux interagir avec lui »* ; *« le coaching implique une prise d'initiative. En effet, avant de rencontrer la structure d'accompagnement, c'était un vrai désordre dans notre entreprise. Il n'y avait pas la notion de hiérarchie, procédures etc. ce qui a affecté la qualité des prestations. Grâce au coaching nous avons défini et formalisé une structure organisationnelle via la mise en place d'un règlement intérieur, la conception d'un organigramme, et l'organisation des responsabilités »*. Ces différentes prises de positions peuvent s'expliquer par le fait que les individus bénéficiant d'un accompagnement par coaching ont un meilleur bien-être psychologique par rapport à ceux qui ne le sont pas.

Par ailleurs, la contribution des pratiques de mentorat a été démontrée empiriquement. Les résultats confirment que ce mode d'accompagnement bénévole constitue un vecteur de performance essentielle (Samei et Feyzbakhsh, 2016). En fait, les entrepreneurs novices qui vivent des transitions critiques lors du lancement de leur entreprise doivent s'entourer des entrepreneurs plus expérimentés afin de favoriser l'apprentissage, l'adaptation du projet et le développement entrepreneurial au fur et à mesure que leur entreprise se déplace sur son cycle de vie. Un extrait de quelques verbatim corrobore bien cette idée : *« Dans la mesure où*

*lorsqu'on manque d'expérience et de ressources pour gérer les imprévus du marché, on a besoin nécessairement de celui qui peut nous aider à assurer notre résilience. En effet, de par ses expériences variées dans divers secteurs et avec diverses entreprises, notre accompagnateur nous a été fondamental pour affronter l'adversité et demeurer flexible pour ne pas se laisser envahir par les changements inattendus. En fait, nous nous sommes toujours sentis en sécurité » ; « Quand il y'avait des changements majeurs au niveau du secteur ou des programmes lancés par les institutions au service des entrepreneurs, le mentor nous en informait régulièrement, ce qui nous a permis de nous adapter dans beaucoup de cas ».*

Egalement, nous nous sommes attelés à recenser les points de vue de quelques chefs d'entreprises dans l'optique d'avoir une meilleure idée de la manière dont ceux-ci perçoivent la performance globale de leurs unités. Un extrait de quelques témoignages ci-dessous illustre bien leurs points de vue : *« Pour nous, l'essentiel c'est de pouvoir assurer une bonne balance entre le social et l'économie. Certes, il faut que ce soit une activité génératrice de revenus. L'autre pôle pour nous, c'est que notre entreprise assure une sécurité sociale » ; « Aider la population peut être un signe de performance, parce que si une entreprise se permet de soutenir la population, ça veut dire que les choses se passent plutôt bien. Si on est en difficulté, on ne peut pas se permettre de soutenir les autres » ; « Depuis la levée progressive des mesures barrières liées à la Covid 19, notre société assure sa rentabilité ; son chiffre d'affaires s'accroît ; elle investit et elle se développe. Vous savez bien qu'aujourd'hui, une entreprise performante, c'est celle qui assure la croissance, crée de la valeur ajoutée, et qui amène un développement dans le secteur dans lequel elle intervient ; mais aussi de la croissance dans les « à cotés » ; c'est précisément ce que nous essayons de faire » ; « Quand vous avez réussi au cours de l'année à permettre aux gens de se nourrir, de se loger, de se déplacer, vous aurez rempli un objet social énorme dans le contexte qui est le nôtre. Il y va de la qualité de la vie, de la cohésion sociale même. Donc en dépit des chiffres, si les entreprises ou les entités comme les nôtres contribuent à la vie ou à la détente sociale, moi je crois que ça c'est un indicateur qui devrait pouvoir contrebalancer les chiffres ».* Au regard de ces quelques témoignages, il est clair que pour les interviewés, les critères de performance avancés témoignent bien de la nécessité de favoriser la convergence des indicateurs économiques, sociaux, environnementaux, culturels, etc.

### 3.4. Discussion

Les résultats majeurs enregistrés légitiment bien la nécessité des structures d'accompagnement et permet de dégager quelques observations en termes de portées et limites, qui constituent aussi autant de pistes de recherches pour des réflexions ultérieures.

D'une part et en ce qui concerne le rôle du coaching dans la réussite entrepreneuriale, nos résultats sont en concordance avec les recherches de Bouillon et Paraschiv (2020) qui perçoivent le coaching entrepreneurial comme un élément favorisant une dynamique de changement au sein des organisations. En effet, si les aides sont nombreuses pour assurer le (re)démarrage des PME, le coaching apparaît davantage comme une approche originale permettant au jeune dirigeant d'améliorer ses habiletés managériales ou d'en développer de nouvelles. Il sert donc à accompagner des changements parfois inattendus et pouvant s'éloigner des objectifs de départ. Egalement, l'on ne devrait pas oublier que l'un des écueils majeurs auxquels restent confrontées au quotidien les PME camerounaises, est la détermination des facteurs-clés de succès d'un coaching entrepreneurial. A ce titre, la remarquable contribution de Jaouen (2022) suggère qu'il est essentiel pour le coach de disposer des qualités utiles relatives à l'écoute et l'empathie, et s'adapter au contexte spécifique de l'entrepreneur en termes de style d'apprentissage. En effet, que ce soit dans des PME managériales ou familiales, les dirigeants favoriseraient davantage l'intégration des conseillers dont les vues sont de plus en plus compatibles avec les croyances que ceux-ci entretiennent par rapport à leur propre entreprise.

D'autre part, le compagnonnage par le biais du mentorat demeure aussi riche d'enseignements. En effet, nos résultats vont dans le même sens que ceux dégagés par St-Jean et Tremblay (2013) qui soulignent que cette pratique est un vecteur d'apprentissage et contribue à la réussite de projets entrepreneuriaux et donc à la performance. De ce fait, la question de la vigilance entrepreneuriale (Boumedjaoud et Messeghem, 2020), qui implique la capacité à pouvoir identifier et saisir les opportunités, suggère, dans la construction de la relation mentor/mentoré, que le moment de l'accompagnement par un mentor soit introduit dès les premières étapes du projet. Cette anticipation de l'accompagnement, dans les phases précoces permet de mesurer le potentiel et la pertinence du projet entrepreneurial, et d'alerter sur les risques liés à sa mise en œuvre.

## CONCLUSION

Cet article s'est proposé d'analyser la contribution de l'accompagnement managérial sur la performance globale des PME en contexte camerounais. A partir d'un échantillon de 50 PME ayant tiré avantage d'un tel accompagnement, notre démarche qualitative de type exploratoire autorise à conclure que certaines pratiques et/ou outils en la matière à l'instar du coaching et du mentorat constituent des déterminants majeurs de la performance dès l'instant que ces pratiques offrent aux jeunes PME des possibilités réelles de croissance. Par conséquent, la création d'un cadre propice aux apprentissages, au développement des connaissances et des compétences apparaît à bien des égards comme un ferment pour la construction de la performance des entreprises, notamment celles en phase d'émergence. Par ailleurs, au regard des résultats dégagés et de quelques points confidentiels recueillis lors de la phase exploratoire, nous pouvons dégager au minimum une double contribution de cette recherche aux plans théorique et managérial. D'une part sur le plan théorique, les recherches ayant abordé de conserve dans notre contexte la relation entre accompagnement managérial et performance demeurent pour le moins rares. Bien que certains travaux aient opérationnalisé le concept d'accompagnement managérial, il reste que cette notion demeure floue et abstraite. Notre recherche met donc l'accent sur la volonté de tenter de mieux cerner ce concept en l'élargissant aux facettes non encore ou insuffisamment explorées. Parallèlement, puisque l'accompagnement intervient lorsqu'un entrepreneur vit une période d'incertitude (doute ou échec entrepreneurial), et que par ailleurs, une phase aigüe du doute préfigure soit l'abandon de l'activité, soit sa redéfinition/refondation, notre contribution permet de prolonger certains travaux antérieurs en montrant que ce dont les entrepreneurs-managers ont le plus besoin aujourd'hui ce sont moins des compétences techniques que des éléments de soutien davantage psychologiques contribuant à surmonter leur doute. Sur le plan managérial synthétiquement, il faudrait dire, à l'endroit des organismes qui offrent des programmes d'accompagnement en management, que les résultats de cette recherche sont intéressants pour la raison essentielle que dans un contexte où plusieurs options d'accompagnement peuvent être disponibles pour un manager affrontant le doute dans son engagement entrepreneurial, les responsables de structure peuvent suggérer une formule adaptée à la situation et au contexte afin de répondre efficacement à ce besoin particulier et relativement complexe. Pour les entrepreneurs et autres responsables, cette étude leur permet de connaître les différents leviers à actionner en vue d'asseoir la performance de leurs unités. Finalement, bien que ce travail ait avantageusement contribué à une meilleure compréhension du rôle de l'accompagnement managérial sur la performance globale des PME, il recèle

néanmoins quelques limites stimulantes constituant par ailleurs des bases pour l'orientation des recherches ultérieures. La première de celles-ci est liée au caractère exploratoire de la recherche pour un échantillon hétérogène et relativement faible (N= 50). Ce qui semble poser le problème de la non-généralisation des résultats. Il serait plus intéressant de travailler avec un échantillon plus large et de conduire une enquête grâce à une étude sectorielle, l'idée étant de mieux apprécier l'influence de l'accompagnement sur la performance. Une seconde limite de cette recherche tient au fait qu'elle ait été conduite en coupe instantanée (*cross sectional study*). De ce fait, poursuivre la réflexion en adoptant une posture longitudinale serait une piste plus prometteuse. Cela autoriserait notamment d'analyser à plus ou moins long terme l'évolution de l'accompagnement managérial dans sa relation avec la performance globale. Pour autant, loin de minorer les résultats enregistrés, ces limites indiquent plutôt la volonté d'approfondir les investigations visant à consolider davantage le champ et la sphère de l'entrepreneuriat.

## BIBLIOGRAPHIE

**Amaazoul H., (2018)**, « Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion ». *Revue de consolidation comptable et de management de la performance*, n° 2, p. 1–24.

**Bakkali C., Messeghem K., Sammut S., (2010)**, « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences » *Management & Avenir*, Vol. 9, n° 39, p. 149-162.

**Bares F., Cova B., Hombourger-Bares S., (2017)**, « Coaching entrepreneurial: comment intégrer la passion? ». *Entreprendre & Innover*, Vol. 4, p. 7-18.

**Bayad M., Gallais M., Marlin X., Schmitt C., (2010)**, « Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement ». *Management & Avenir*, Vol. 10, p. 116-140.

**Bayad M., Persson S., (2005)**, « Le coaching au service de la transformation managériale ». *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. 11, n° 25, p. 63-91.

**Blanchet A., Gotman A., (2010)**, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 2<sup>e</sup> Edition, Armand Colin, Paris, 128 p.

**Bouillon E., Paraschiv C., (2020)**, « Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations? ». *Revue Française de Gestion*, Vol. 46, n°291, p. 73-87.

**Boumedjaoud D., Messeghem K., (2020)**, « Stratégie entrepreneuriale et performance en PME- Rôle du mentorat dans la reprise externe ». *Revue française de gestion*, Vol. 46, n° 290, p. 11-30.

**Bourguignon A., (1996)**, *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* in Fericelli A.-M., Sire B. (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica, pp.18-31.

**Cappelletti L., (2010)**, « Vers une performance multidimensionnelle ». *Economie et Management*, n° 135.

**Catanzaro A., Messeghem K., Sammut S., (2016)**, « Efficacité des programmes d'accompagnement à l'international. Influence sur le capital relationnel et la performance

*internationale des entreprises born global* ». 13eme Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME, Octobre, Trois-Rivières, Canada.

**Chabaud D., Messeghem K., Sammut S., (2010)**, « Vers de nouvelles formes d'accompagnement? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 9, n°2, p. 1-5.

**Cloutier M., Cueille S., Recasens G., (2014)**, « Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial », *Entreprendre & Innover*, Vol. 2/3, n° 21/22, p. 66-76.

**Culliere O., (2005)**, « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », *Revue d'Economie Méridionale*, n°212.

**Dokou A.K.G., (2018)**, « La construction des dimensions de l'innovation managériale : une résultante de l'accompagnement de l'entrepreneur ambitieux », *Gestion 2000*, Vol. 35, n° 4, p. 143-168.

**Fayolle A., Linan F., (2015)**, « A Systematic Literature Review on Entrepreneurial Intentions: Citation, Thematic Analyses and Research Agenda », *International Entrepreneurship and Management Journal*

**Grossetti M., Barthe J-F., (2010)**, « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue française de sociologie*, Vol. 49, p. 585-612.

**INS (2021)**, *Etude économique et financière des entreprises en 2021*, 21<sup>ème</sup> Edition

**Issor Z., (2017)**, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics/Proyética/Projectique*, Vol. 2, n°17, pp. 93-103.

**Jaouen A., (2022)**, « Le coaching d'entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement », *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°1, Vol. 21, p. 65-92.

**Messeghem K., et al., (2020)**, « Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial », *Revue française de Gestion*, Vol. 1, n° 286, p. 59-67.

**Miles M.B., Huberman M.A., (2003)**, *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> Edition américaine traduite par HLADY RISPAL M., De Boeck Supérieur.

**Nakara W., Fayolle A., (2012)**, « Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise : le cas des entrepreneurs par nécessité », *Revue française de gestion*, n° 228/229.

**Paturel R., Maalel I., (2016)**, « La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises », *Recherches en Sciences de gestion*, Vol. 2, n° 113, p. 63-88.

**Pesqueux Y., (2004)**, *La notion de performance globale*, 5<sup>e</sup> Forum international ETHICS, Décembre, Tunis, Tunisie.

**Pezet E., Le Roux A., (2012)**, « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? ». *Management & Avenir*, Vol. 3, n° 53, p. 91-102

**Pige B., (2015)**, « Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes », *Prospective et Stratégie*, Vol.6, n° 15.

**Pluchart J-J., (2013)**, « Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial », *Vie & sciences de l'entreprise*, Vol. 1, n° 193, p. 93-113.

**Pluchart J-J., (2014)**, « L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial », *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 3, n° 102, p. 47-71.

**Samei H., Feyzbakhsh A., (2016)**, « The effect of mentoring on successor nurturing in family businesses », *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 25, n° 2, p. 211-231.

- Schmitt C., Et Al., (2015)**, « *Les situations entrepreneuriales : définition et intérêts pour la recherche en entrepreneuriat* », 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Nantes, 20-22 Mai.
- Shane S., Venkataraman S., (2000)**, « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, Vol. 25, n° 1, p.189-214.
- St-Jean E., Jacquemin E., (2012)**, « Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : impact de l'accompagnement d'un mentor », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 1, n° 3, p. 72-86.
- St-Jean E., Tremblay M., (2013)**, « L'apprentissage avec un mentor: un moyen efficace pour améliorer la reconnaissance d'opportunités des novices? ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 26, n° 5, p. 493-509.
- St-Pierre J., et al., (2013)**, « Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 12, p.79-102.
- St-Pierre, J. Et Cadieux, L., (2011)**, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, p. 33-52.
- Theodoraki C., Messeghem K., (2015)**, « Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération », *Entreprendre & Innover*, Vol. 4, n° 27, p. 102-111.
- Yin R.K., (2003)**, *Case Study Research : design and method*, 3è Edition, CA, Sage Publication, Thousand Oaks, 181 p.

## ANNEXE

### GUIDE D'ENTRETIEN

Merci de répondre brièvement aux questions ci-après

#### **Thème 1 : Identification du répondant**

1. Statut du répondant :  Propriétaire-dirigeant,  Manager professionnel,  Autres (à préciser)
2. Pouvez-vous nous parler de votre entreprise (capital social, nombre d'employés, année de création, secteur d'activités) ?
3. Pouvez-vous nous renseigner sur votre niveau d'étude ?  
 Primaire,  Secondaire,  Universitaire
4. Quelles sont les raisons qui vous ont motivés à faire appel à une structure d'accompagnement ?

#### **Thème 2 : Structures formelles d'accompagnement managérial/entrepreneurial et performance globale**

1. Pour vous, à quoi renvoie la notion d'accompagnement managérial ?
2. Quels sont les types d'accompagnement entrepreneurial que vous connaissez ?
3.  Coaching,  Mentorat,  Autres (A préciser)
4. Pour quels types de besoins avez-vous rencontré une structure d'accompagnement ? et à quelle phase de votre entreprise ?
5.  Avant création,  pendant la création,  Après la création
6. Que vous suggèrent les notions de coaching et de mentorat ?
7. Quels sont selon vous les avantages pour une entreprise à se faire accompagner ?
8. Que vous suggère la notion de performance globale ?
9. Quels sont les indicateurs que vous mobilisez pour son appréciation ?  Indicateurs financiers,  Indicateurs non financiers
10. Quelle est l'influence des pratiques d'accompagnement sur l'exécution des commandes et la qualité des services ?  
 Très faible,  Faible,  Forte
10. Quelle est la contribution des outils/pratiques d'accompagnement (coaching et mentorat) à la performance globale de votre entreprise ?  
 Faible,  Moyenne,  Elevée
11. Quelles appréciations faites-vous du coaching entrepreneurial dans le management en termes de planification, organisation, coordination, contrôle et évaluation de vos activités ?

*Merci de votre contribution*