

# **COMPRENDRE LES FACTEURS D'ECHEC DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AGRICOLE. Le cas de jeunes entrepreneurs par nécessité au Cameroun**

NKAKLEU Raphaël

CERAME, ESSEC de Douala ; Université de Douala

[nkakleur@hotmail.fr](mailto:nkakleur@hotmail.fr)

&

NDEMENGANA NDONG Estelle Christine

CERAME/LARGO, Université de Douala

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

&

CHATCHOUA Astrid

CERAME/LARGO, Université de Douala

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

&

FOUDA BILOA Catherine Nicole

LARGO, ENSET de Douala, Université de Douala

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

## **Résumé :**

---

L'objectif de cette communication est de comprendre les facteurs d'échec de l'accompagnement de jeunes entrepreneurs par nécessité dans le secteur agricole au Cameroun. Mobilisant l'approche critique de l'accompagnement entrepreneurial centrée sur les approches

stratégique et institutionnelle, nous avons mené des entretiens auprès de jeunes entrepreneurs et d'accompagnateurs et analysé les documents existants. Les résultats de l'étude exploratoire révèlent que les facteurs d'échec sont : le déficit de ressources et de compétences des deux parties prenantes de l'accompagnement, l'immixtion des acteurs politiques dans la relation d'accompagnement et l'émergence de comportement opportuniste des entrepreneurs, l'inefficacité de la gouvernance des programmes d'accompagnement de jeunes entrepreneurs par nécessité.

**Mots-clés :** Accompagnement entrepreneurial, Entrepreneur par nécessité, Echec entrepreneurial, Agriculture africaine, Approche stratégique, Théorie institutionnelle.

---

# **COMPRENDRE LES FACTEURS D'ECHEC DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AGRICOLE. Le cas de jeunes entrepreneurs par nécessité au Cameroun**

## **INTRODUCTION**

L'agriculture occupe environ 3% du PNB et emploie plus d'un milliard de personnes dans le monde (Chabaud et al. 2020 ; Cheriet et al. 2020). Pourtant la contribution de l'agriculture africaine dans l'économie mondiale reste faible alors qu'on trouve en Afrique de grandes surfaces de terres arables et une proportion majoritaire des jeunes dans la démographie croissante des populations africaines. Si l'agriculture est un vecteur de développement (Fitz-Koch et al, 2017), le faible développement de l'entrepreneuriat agricole en Afrique s'explique par la prédominance d'entrepreneurs par nécessité qui vivent souvent dans la précarité (Nakara et Fayolle, 2012) ou qui recherchent l'efficacité de la production (Razafindrazaka et St-Jean, 2020). Les études du Global Entrepreneurschip Monitor (GEM) définissent les entrepreneurs par nécessité comme des personnes qui exercent des activités entrepreneuriales par contraintes familiales ou personnelles, autrement dit, par manque d'alternatives pour trouver un emploi (Bosma et Kelley, 2019). Or, l'entrepreneuriat par nécessité qui est la forme dominante de l'entrepreneuriat en Afrique (Bosma et Kelley, 2019 ; Nkakleu, 2021) justifie le faible développement des économies africaines. Car, les projets qui sont créés par les entrepreneurs par nécessité connaissent un faible taux de réussite (Pfeffer et Reize, 2000). Dans ces conditions, l'accompagnement à la création d'entreprise est une clé de réussite d'un projet entrepreneurial (Nakara et Fayolle, 2012 ; Messeghem et al. 2020). Toutefois, à l'opposé des travaux classiques qui soutiennent que tous les entrepreneurs peuvent être accompagnés avec succès, une littérature émergente montre que l'identité des entrepreneurs, la parentalité, les institutions formelles ou informelles influencent l'accompagnement entrepreneurial dans plusieurs secteurs (Reyes, 2016 ; d'Andria et al. 2020), notamment dans le secteur agricole (Razafindrazaka et St-Jean, 2020). La prégnance de l'environnement historique et institutionnel dans la vie des affaires (Kamdem et al. 2021 ; Nkakleu et Biboum, 2020 ; Razafindrazaka et

St-Jean, 2020 ; Nkakleu et al, 2021) remet au goût du jour la fertilisation de la perspective critique de l'entrepreneuriat (Fitz-Koch et al, 2017 ; Cheriet et al. 2020 ; Razafindrazaka et St-Jean, 2020 ; Nkakleu 2021).

La littérature sur l'accompagnement entrepreneurial reste en débat en raison des mutations et des effets controversés de l'accompagnement entrepreneurial (Messeghem et al. 2020), en particulier des entrepreneurs par nécessité (Nakara et Fayolle, 2012 ; Bosma et Kelley, 2019). L'accompagnement entrepreneurial est un ensemble de procédés qui amènent un système d'action organisée au sens de Friedberg (1993), constitué d'interactions entre les structures d'accompagnement ou leurs représentants (accompagnateurs) à cheminer sur la durée avec des accompagnés (porteurs de projets, entrepreneurs) en vue de parvenir à la réalisation du projet ou à la consolidation de l'entreprise (Nomo et al. 2020). De ce fait, l'accompagnement entrepreneurial peut déboucher sur l'échec qui se traduit par l'abandon du projet entrepreneurial ou la faillite de l'entreprise accompagnée, ou encore la gestion peu efficace et efficiente de l'entreprises accompagnée (Léger-Jarniou, 2005 ; Khelil, 2016).

Aussi, la question de recherche au centre de cette communication est : les pratiques d'accompagnement des jeunes entrepreneurs par nécessité dans le secteur agricole sont-elles en adéquation avec les politiques de promotion de l'entrepreneuriat agricole et avec les profils et attentes des jeunes agriculteurs en situation de précarité ? Pour répondre à cette question de recherche qui souligne en creux les enjeux de la contextualisation en entrepreneuriat (Chabaud et al. 2020 ; Baker et Welter, 2018 ; Nkakleu, 2021), nous exposons en premier lieu le cadre conceptuel et théorique, construit autour des caractéristiques des entrepreneurs par nécessité et de l'échec de l'accompagnement entrepreneurial. Dans cette partie, nous allons mobiliser de façon complémentaire trois théories qui fondent la perspective critique de l'accompagnement entrepreneurial : la théorie des ressources et compétences, les approches stratégique et institutionnelle de l'entrepreneuriat.

Nous présentons en second lieu une étude exploratoire conduite auprès de jeunes entrepreneurs par nécessité et d'accompagnateurs dans le secteur agricole au Cameroun. Les résultats de cette étude sont enfin exposés et discutés.

## **1. L'ÉCHEC DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS PAR NECESSITE**

L'échec de l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité est une question peu explorée dans la littérature en entrepreneuriat (Nakara et Fayolle (2012)). Pourtant, l'agriculture occupe environ 3% du PNB et emploie plus d'un milliard de personnes dans le monde (Chabaud et al. 2020 ; Cheriet et al. 2020). En Afrique, l'entrepreneuriat est dominé par les entrepreneurs par nécessité qui, selon les études de GEM (Bosma et Kelley, 20219), sont des demandeurs d'emploi ou des personnes dans des situations personnelles, familiales et professionnelles difficiles, qui les poussent à choisir des activités entrepreneuriales, comme seules issues pour faire face à la précarité. Les entrepreneurs par nécessité ont des caractéristiques spécifiques, incompatibles avec la création d'entreprises pérennes (Nakara et Fayolle, 2012), en particulier dans le secteur agricole car ils recherchent surtout l'efficacité de la production (Razafindrazaka et St-Jean, 2020).

### **1.1. LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRENEURS PAR NECESSITE ET L'ÉCHEC DE LEUR ACCOMPAGNEMENT**

La littérature en entrepreneuriat souligne les caractéristiques propres aux entrepreneurs par nécessité en opposition avec celles des entrepreneurs innovateurs à la recherche d'une opportunité entrepreneuriale ou d'une occasion d'affaires (Amit et Mueller, 1995).

#### **1.1.1. Les caractéristiques des entrepreneurs par nécessité**

L'entrepreneuriat est porté par des personnes héroïques qui sont appelées à créer la richesse dans la conception libérale de l'entrepreneuriat (Nkakleu, 2021). Si ce profil de héros est incarné par des entrepreneurs opportunistes, innovateurs et créateurs d'emplois (Bosma et Kelley, 2019), Shane (2009) a identifié chez des entrepreneurs par nécessité de nouveaux riches. Mais, pour la littérature dominante (Fayolle et Nakara, 2012 ; Bosma et Kelley, 2019), les entrepreneurs par nécessité se caractérisent par un manque de confiance en soi ou un manque d'estime de soi qui s'expliquent par des situations mal vécues (perte d'un emploi, chômage, exclusion, difficulté à trouver un emploi, etc.). Les entrepreneurs par nécessité sont le plus souvent de jeunes entrepreneurs qui se trouvent dans des situations d'isolement (non-possession de réseaux professionnels, personnels ou sociaux) qui limitent les possibilités de transformation de leur projet d'entreprise, notamment en phase de démarrage (Sammur, 2003). D'autres études menées en contexte américain (Birley, 1985) ou africain (Nkakleu 2018) montrent que le succès

des entrepreneurs par nécessité vient de ce qu'ils ont bénéficié de soutien financier et psychologique pour transformer leur projet entrepreneurial en entreprise opérationnelle (Sammut, 2003). A contrario, les jeunes entrepreneurs par nécessité n'ont souvent que peu d'expérience professionnelle en adéquation avec leur projet (Fayolle et Nakara, 2012 ; Fayolle et Nakara, 2012 ; Bosma et Kelley, 2019). Dans ces conditions, la non-possession des compétences entrepreneuriales et managériales peut conduire à l'échec d'un projet entrepreneurial porté par un entrepreneur par nécessité (Nakara et Fayolle, 2012).

### **1.1.2. L'éclairage de l'échec de l'accompagnement entrepreneurial par la théorie des ressources et compétences**

Nomo et al. (2020) définissent l'accompagnement entrepreneurial comme un ensemble de procédés qui amènent un système d'action organisée, au sens de Friedberg (1993), constitué d'une structure d'accompagnement et de porteurs de projets entrepreneuriaux à cheminer en vue de faire aboutir un projet entrepreneurial en une entreprise opérationnelle (Sammut, 2003). Les structures d'accompagnement sont le lieu où se déroule l'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprise par des accompagnateurs qui représentent les structures qui les emploient. Ainsi la relation d'accompagnement est tripartite : la structure définit la politique et les pratiques d'accompagnement et recrute les accompagnateurs qui eux sont chargés d'accueillir et de venir en aide aux porteurs de projets de création d'entreprise (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Nkakleu 2018). L'accompagnement entrepreneurial qui se déroule dans des structures comprend une hétérogénéité de pratiques (Paul, 2004) et mobilise une multitude de profil de compétences et de profil psychologique d'accompagnateurs (Valéau, 2006 ; Nakara et Fayolle, 2012 ; Gallais et Boutary, 2014). L'accompagnement entrepreneurial vise au travers d'un processus d'apprentissage à améliorer les compétences des entrepreneurs, à leur faciliter l'accès aux ressources indispensables pour concrétiser leur projet en entreprise opérationnelle et pérenne (Cuzin et Fayolle, 2004). Valéau (2006) et Gallais et Boutary (2014) précisent alors que l'accompagnateur doit posséder à la fois l'expertise technique et le profil psychologique adaptés aux profils des porteurs de projets et à la nature variée des projets. Autrement dit, les auteurs défendent l'idée de l'accompagnement contextualisé qui signifie que les pratiques d'accompagnement dans le secteur agricole ne sont pas similaires à celles qui sont déployées dans d'autres secteurs (Fitz-Koch et al 2017). Dans le cas contraire, l'accompagnement entrepreneurial peut déboucher sur un échec lorsque les politiques et les pratiques d'accompagnement ne sont pas adaptées aux profils des entrepreneurs et à leurs attentes

(Légier-Jarniou, 2005 ; Nakara et Fayolle, 2012). Dans ces conditions l'accompagnement entrepreneurial trouve ses fondements dans la théorie des ressources et compétences dans la mesure où l'accompagnement est un processus de transmission de ressources et compétences utiles aux accompagnés pour réaliser ou consolider leurs projets (Sammur, 2003 ; Nomo et al. 2020). Faute de quoi, l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité peut se solder par un échec (Nkakleu, 2018).

Mais, il se trouve que l'échec renvoie à une réalité plurielle (De Hoe et Janssen, 2016 ; Khelil et al. 2012, 2018), ce qui ne facilite pas la compréhension des facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial. La définition la plus répandue réduit l'échec entrepreneurial à la défaillance ou à la faillite de l'entreprise (Zacharakis et al. 1999 ; Khelil, 2016). Pour d'autres auteurs (McGrath, 1999 ; Ucbassara et al. 2012), l'échec est la déviation de l'entrepreneur des attentes souhaitées. Cette déviation de l'entrepreneur peut conduire à l'arrêt des activités. L'échec entrepreneurial est défini également comme l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception qui peut déboucher sur la disparition de son entreprise, lorsqu'il n'a pas pu bénéficier d'un soutien financier et/ou moral (Khelil et al. 2012 ; De Hoe et Janssen, 2016). Dans la perspective de l'approche classique de l'accompagnement entrepreneurial, les facteurs d'échec trouvent leur origine dans l'inadéquation des ressources et compétences mobilisées ou dans la gouvernance de la structure d'accompagnement. Les résultats des études menées dans des pays différents (Nakara et Fayolle, 2012 ; Nkakleu, 2018) montrent que les difficultés d'interaction entre les accompagnateurs et les entrepreneurs par nécessité sont à l'origine de l'échec de la relation d'accompagnement. Les facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial sont liés à la structure d'accompagnement alors que cette dernière peut être perçue par les parties intéressées comme légitime (Suchman, 1995) pour satisfaire les attentes et besoins des porteurs de projets entrepreneurs. Des études menées au Cameroun par Nomo et al (2020) montrent la relativité de la légitimité de la structure d'accompagnement en ce sens que l'échec de l'accompagnement entrepreneurial s'explique par un déficit de gouvernance marquée par des carences managériales, le faible engagement managérial, le faible engagement des accompagnateurs. Enfin, la construction des savoirs des entrepreneurs non adaptés à la réalisation de leurs projets et des relations d'accompagnement non dialogiques sont des facteurs d'échec du processus d'accompagnement (Gallais et Boutary, 2014).

## **1.2. LES FACTEURS D'ÉCHEC DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL SOUS LE PRISME DES APPROCHES STRATEGIQUE ET INSTITUTIONNELLE**

La perspective critique de l'entrepreneuriat (Welter, 2011 ; Nkakleu, 2021) offre une grille de relecture de l'échec de l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité à travers la mobilisation des approches stratégique et institutionnelle.

Dans la lignée des travaux sur l'approche institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), les institutions formelles et informelles produisent des codes, des règles écrites, des règles informelles, des valeurs et des croyances qui sont des marqueurs des comportements entrepreneuriaux des acteurs individuels et organisationnels (Hitt et Xu, 2020 ; Nkakleu, 2021). Ainsi, dans les pays où l'on observe des vides institutionnels (Mair et Marti, 2009) tels les pays africains (Nkakleu et Biboum, 2020), la coexistence des institutions formelles et informelles<sup>1</sup> peut conduire par exemple à l'inefficacité des institutions formelles. Dans ce cas d'espèce, des institutions formelles inefficaces poussent les individus à recourir aux institutions informelles (réseaux personnels, familiaux) qui leur apportent le soutien indispensable pour mener des activités entrepreneuriales dans un environnement des affaires contraignant (Nkakleu, 2021). A cet effet, la structure d'accompagnement peut être amenée à privilégier des règles informelles de gouvernance au détriment des règles formelles (Nkakleu, 2018), ce qui est susceptible de produire, dans un contexte de corruption et de mal gouvernance (Nkakleu et Biboum, 2020), des comportements opportunistes des acteurs. Dès lors, l'adoption de comportement opportuniste par l'une des parties prenantes de la relation d'accompagnement peut être un facteur d'échec de l'accompagnement de jeunes entrepreneurs par nécessité.

En outre, dans des contextes de vides institutionnels, la coexistence des institutions informelles et formelles de soutien à l'entrepreneuriat peut engendrer de jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977 ; Nkakleu, 2021) entre les acteurs engagés dans le système d'action organisée (Friedberg, 1993) de la relation d'accompagnement entrepreneurial. Dans ces conditions, les acteurs occupant une position stratégique dans ce système d'action organisée sont susceptibles de mobiliser leur pouvoir pour faire pression sur les accompagnateurs à prendre des décisions non conformes aux règles formelles. Il en résulte l'adoption par des porteurs de projets des comportements opportunistes, ce qui est susceptible d'entraîner l'échec de l'accompagnement des entrepreneurs par nécessité dans les pays africains (Nkakleu 2018).

---

<sup>1</sup> Des auteurs ont mis en relief plusieurs issues de la coexistence des institutions formelles et informelles. Voir Nkakleu et Biboum (2020) ou Nkakleu (2021).

## **2. METHODOLOGIE QUALITATIVE FONDEE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DE JEUNES ENTREPRENEURS PAR NECESSITE**

En réponse à l'appel lancé par une littérature récente en faveur des études qualitatives sur l'entrepreneuriat agricole (Fitz-Koch et al. 2017 ; Chabaud et al. 2020 ; Razafindrazaka et St-Jean, 2020), notre recherche a une visée compréhensive. De ce fait, nous avons privilégié la méthodologie qualitative (Pailot, 2003) pour étudier l'adéquation entre les pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise avec les politiques publiques de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes, et avec le profil et les besoins des entrepreneurs par nécessité. Par conséquent, dans la lignée des travaux de Pailot (2003) et de Nakara et Fayolle (2012), nous avons mobilisé la méthode de récits vie qui permet de décrire le vécu des porteurs de projets dans le cadre de leur accompagnement, de donner un sens au passé et à la situation présente et de comprendre leurs attentes à l'égard de la structure d'accompagnement. Le récit de vie des entrepreneurs permet une description fine du parcours et des événements qui ont marqué la vie des porteurs de projets et rend compte de leur expérience dans le processus d'accompagnement (Nakara et Fayolle, 2012). Nous avons rencontré huit entrepreneurs par nécessité qui partagent les mêmes caractéristiques : ils sont des primo-créateurs, qui ont subi le chômage, et l'aventure entrepreneuriale est la seule alternative pour sortir de la précarité. Parmi ces entrepreneurs par nécessité, la quasi-majorité possède au moins un diplôme de second cycle d'études secondaires (probatoire, baccalauréat), quelques-uns sont diplômés de l'enseignement supérieur et possèdent la maîtrise.

Parallèlement à la méthode des récits de vie utilisée pour amener les entrepreneurs par nécessité à décrire leurs parcours et expérience entrepreneuriale, nous avons interrogé six accompagnés chargés du suivi des porteurs de projets entrepreneuriaux. Nous avons mené des entretiens semi-directifs grâce à l'utilisation d'un guide d'entretien (Nakara et Fayolle, 2012) comprenant les thématiques suivantes : description des pratiques d'accompagnement en place, adéquation des pratiques avec les attentes des entrepreneurs par nécessité, nature de la relation entre porteur de projet et accompagnateur. Les accompagnateurs que nous avons rencontrés avaient des profils différents et appartenaient à des structures publiques d'accompagnement différentes qui possèdent des programmes de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes au Cameroun. Ces programmes<sup>2</sup> sont financés et pilotés par les ministères qui ont la responsabilité de recruter les

---

<sup>2</sup> Il existe au Cameroun plusieurs programmes d'accompagnement de jeunes porteurs de projets entrepreneuriaux. Par exemple PAJER-U qui est un programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine (Décision n° 0080016/D/MINJEC/CAB du 23 février 2016) qui est un mécanisme de mobilisation, de sélection, de formation et d'accompagnement des jeunes à leur intégration dans les circuits de distribution (<http://minjec.gov.cm>). Le

professionnels chargés du suivi des porteurs de projets. Ce sont des fonctionnaires qui n'ont pas été tous formés à l'accompagnement entrepreneurial.

Tableau 1 : Caractéristiques de la population accompagnateurs-accompagnés

<b>Les accompagnateurs</b>					
Identification	Nature des activités	Niveau d'études	Sexe	Age	Structure
A1	Accompagnement	Baccalauréat	M	47 ans	Ministère de l'agriculture
A2	Accompagnement	Bac+5	M	42 ans	Délégué ministère de la formation professionnelle
A3	Accompagnement	Licence et 11 ans d'expérience	M	49 ans	Délégué régional du ministère de la jeunesse
A4	Accompagnement	Licence	M	52 ans	Délégué régional du ministère de la jeunesse
A5	Accompagnateur	Doctorat	M	38 ans	Chambre du commerce
A6	Accompagnateur	Licence	M	40 ans	Délégué ministère de l'agriculture
<b>Les entrepreneurs par nécessité</b>					
Identification	Nature des activités	Niveau d'études	Sexe	Age	Date de début de l'activité
E1	Banane-plantain	Probatoire D	M	38 ans	2018
E2	Banane-plantain	Bac+5	M	32 ans	20017

PEA-Jeunes est un autre programme piloté par le ministère camerounais de l'élevage et des industries animales qui vise à soutenir le développement des entreprises rentables dans gérées par les jeunes hommes et femmes dans les filières agropastorales, pour contribuer au développement d'une agriculture performante, lutter contre la pauvreté rurale et améliorer la sécurité alimentaire (<https://pea-jeunes.org>)

E3	Banane-plantain	CEP		30 ans	2018
E4	Production pastèque	Bac+5		27 ans	2018
E5	Elevage porcin	Baccalauréat		34 ans	2016
E6	Elevage porcin	Probatoire D		31 ans	2017
E7	Réparation automobiles	CAP	M	45 ans	2007
E8	Béignerariat	Licence	M	41 ans	2017

Nous avons procédé à la collecte et à l'analyse des documents sur les programmes ministériels de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. Toutefois, il nous a été difficile d'accéder aux documents internes des structures en charge du pilotage de ces programmes. Les données ont été collectées durant les mois de décembre 2022 et janvier 2023. Les entretiens ont duré entre 20 et 45 minutes. Ces données ont été enregistrées après obtention de l'accord des répondants et après leur avoir assuré l'anonymat ; ensuite elles ont été retranscrites et ont fait l'objet d'un codage manuel compte tenu d'un volume de données compatible avec le traitement manuel (Nakara et Fayolle, 2012). Nous avons procédé à l'analyse de contenu des données collectées auprès des répondants. L'analyse de contenu nous a permis d'identifier les verbatims en lien avec l'accompagnement entrepreneurial et avec les thématiques retenues dans le cadre des entretiens. Nous avons rattaché les verbatim aux pratiques d'accompagnement actuelles, aux facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial identifiés dans la littérature.

### 3. RESULTATS

L'analyse de contenu des entretiens avec tous les entrepreneurs par nécessité et les accompagnateurs rencontrés, a révélé les principaux résultats suivants : 1) des pratiques d'accompagnement standard inadaptées au profil et aux attentes des entrepreneurs par nécessité ; 2) l'immixtion des acteurs politiques dans les programmes d'accompagnement ; 3) l'inefficacité de la gouvernance des programmes d'accompagnement marquée par des

dissonances entre les pratiques d'accompagnement actuelles et les politiques de valorisation des programmes d'accompagnement.

### **3.1 Des pratiques d'accompagnement standard en inadéquation avec le profil et les attentes des entrepreneurs par nécessité**

Les entrepreneurs par nécessité qui sollicitent l'accompagnement dans le cadre des programmes de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes, en particulier dans le secteur agricole au Cameroun ne possèdent pas souvent des compétences professionnelles, et s'attendent à bénéficier de formation dans leur métier. Leurs attentes visent à améliorer l'efficacité de la production dans l'agriculture (Razafindrazaka et St-Jean, 2020). Paradoxalement, les programmes élaborés et mis en œuvre s'avèrent standardisés et créent chez les entrepreneurs sélectionnés un sentiment d'insatisfaction, de déception et de découragement voire de retrait. Ainsi, l'inadéquation entre les programmes de formation et les attentes du porteur est un facteur qui justifie l'abandon de projets, comme le témoigne un entrepreneur :

« Moi je voulais la formation du cacao, le plantain je connais déjà parce qu'on cultive ça, mais le cacao fait gagner beaucoup d'argent maintenant. J'ai fait part de mes besoins de formation dans les techniques culturales du cacao, mais ils ne nous ont pas appris pour le cacao. Ils m'énermaient déjà chaque jour avec cette formation sur la culture de la banane-plantain. La dernière semaine de formation je ne suis pas parti, moi » (E4).

Le non-accompagnement post-crédation apparaît comme un facteur critique susceptible de compromettre la gestion de l'entreprise créée. Dans le cadre des programmes gouvernementaux d'accompagnement des jeunes entrepreneurs, les accompagnateurs n'assurent pas toujours le suivi de la mise en œuvre des projets financés. Un entrepreneur qui a bénéficié d'un financement de 3 millions de francs CFA<sup>3</sup> pour ouvrir un garage affirme :

« Ce qui m'a empêché d'avancer dans mon affaire, c'est le fait que j'ai lancé un autre projet en puisant sur les 3 millions croyant gagner plus ; le fait d'être dispersé m'a détruit » (E7)

Cette affirmation est corroborée par le témoignage d'un autre entrepreneur qui fait la cuisson et la vente des beignets :

« Si régulièrement les gens de la délégation descendaient sur le terrain vérifier ce qui se passe réellement, ça pourrait me booster. Ils appelaient juste, or il faut venir aussi vers nous. Pour moi, ce qui a occasionné mon échec, c'est le fait que je puisais dans le bénéfice pour résoudre la ration alimentaire de mes enfants » (E8).

---

<sup>3</sup> 1 Franc CFA égal à 0,0015 Euro.

L'accompagnement entrepreneurial comporte également une dimension psychologique et humaine (Valeau, 2006). Des entrepreneurs par nécessité que nous avons rencontrés souffrent d'un manque d'empathie, de compréhension et de réconfort. Les propos de deux entrepreneurs témoignent l'importance de l'accompagnement psychologique, sans lequel les entrepreneurs par nécessité ont du mal à exercer sereinement leur métier.

« Si j'avais quelqu'un à mes côtés pour me demander de ne pas lâcher, je serais toujours dans mon business » (E7).

« J'ai rencontré beaucoup de difficultés parce que j'ai manqué le soutien familial. J'ai beaucoup de disputes avec ma compagne qui n'avait pas la même vision des choses que moi » (E8).

L'accompagnement des porteurs de projets est problématique parce que les accompagnateurs n'ont pas des compétences techniques indispensables et dans ces conditions, l'accompagnement devient standardisé et ne peut satisfaire les attentes des entrepreneurs. Trois accompagnateurs affirment :

« Il y a un manque de spécialistes, de techniciens pour accompagner des porteurs de projets spécifiques » (A5).

« Les structures d'accompagnement manquent de ressources humaines de qualité à la hauteur de projets qui s'expliquent par l'absence de services techniques spécialisés d'accompagnement. Les antennes locales ont un effectif insuffisant qui ne leur permet pas de suivre les entrepreneurs sur le terrain » (A3).

« On retrouve plus dans les structures d'accompagnement pilotés par le ministère de la jeunesse et des sports des enseignants sortis des écoles de formation des enseignements des établissements secondaires. Quel accompagnement entrepreneurial voulions-nous avoir ? Un accompagnateur n'ayant pas une formation en entrepreneuriat va dire quoi à un porteur de projet ? Chez nous le programme ACHI PELAGO mis sur pied pour former les jeunes afin de limiter l'immigration clandestine a échoué parce qu'elle s'est limitée à la formation de plus de 500 jeunes. Le financement n'a pas suivi » (A2).

La bureaucratisation de l'accompagnement crée des lourdeurs qui ne favorisent pas la mise en oeuvre des projets accompagnés dans le cadre des programmes gouvernementaux de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. Outre les compétences qui font défaut à certains accompagnateurs, ces derniers font le plus souvent un accompagnement « assis », à l'opposé de l'accompagnement « debout », réputé efficace, qui consiste à aller sur le terrain suivre les entrepreneurs en action. Les propos d'un accompagnateur sont illustratifs de cette bureaucratisation de l'accompagnement entrepreneurial des jeunes au Cameroun :

« L'accompagnement est fait sur papier, dans les bureaux, alors qu'il me semble utile de faire des descentes sur le terrain pour vivre le quotidien des entrepreneurs, apprécier leurs difficultés, leur volonté de réussir ou pas » (A6).

Ces déficiences observées chez certains accompagnateurs des programmes gouvernementaux au Cameroun tiennent au fait que ceux-ci se singularisent par un déficit de compétences pour assurer efficacement leurs missions. Les propos de deux accompagnateurs sont à cet effet illustratifs :

« Les profils des accompagnateurs ne cadrent pas avec les missions de l'accompagnement entrepreneurial. Les gens qui pilotent ces programmes n'ont pas de compétences, ils font pour faire. Ce qui fait qu'on ne peut pas accompagner un jeune de bout en bout par manque d'expérience et de compétences. Il n'y a pas de dialogue entre les structures d'accompagnement » (A4).

« Les techniciens qu'on a recrutés, ont des difficultés pour travailler en étroite collaboration avec les autochtones parce qu'il se pose un problème de communication et de dialogue. Par exemple, on recrute des instituteurs pour accompagner des porteurs de projets dans l'élevage ou l'agriculture. Qu'est-ce qu'un instituteur peut dire dans ce domaine de l'élevage et l'agriculture ? Curieusement, on laisse les ingénieurs de côté » (A2).

### **3.2 L'immixtion des acteurs politiques dans l'activation des programmes gouvernementaux de promotion de jeunes entrepreneurs**

Il est admis qu'en contexte de vides institutionnels (Mair et Marti, 2009), les institutions formelles ne sont pas efficaces, laissant ainsi la primauté à l'effectivité des institutions informelles (Nkakleu, 2021). La mise en œuvre des programmes gouvernementaux de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes crée des dysfonctionnements dus à l'immixtion des acteurs politiques dans la relation d'accompagnement. L'analyse des programmes de promotion des jeunes porteurs de projets contraste avec les pratiques d'accompagnement actuelles. Les entrepreneurs par nécessité et les accompagnateurs rencontrés déplorent le non-respect des procédures en matière d'accompagnement. Ils reconnaissent aussi que des acteurs politiques ont recommandé des porteurs de projets aux responsables des programmes, en dehors de la procédure et des critères objectifs de sélection des candidats. Cette immixtion des acteurs politiques a comme conséquences négatives l'octroi de financement sans analyse préalable de la faisabilité des projets, du profil de compétences et du profil psychologique des accompagnés. A cet effet, un accompagnateur et un entrepreneur affirment :

« Les jeunes n'ont pas la culture entrepreneuriale, on les force seulement, ils n'ont pas l'esprit entrepreneurial, ils viennent chercher l'argent qu'on leur a promis, et du coup, ils n'ont aucune envie de faire des efforts » (A1).

« C'était vraiment compliqué parce que pour moi, par exemple, j'étais perdu car j'ai constaté que des personnes ont bénéficié du financement pourtant elles n'étaient pas capables de présenter leur projet, et lors des formations, ils ont du mal à s'approprier les connaissances pour monter leurs projets » (E3).

L'absence de culture entrepreneuriale se traduit par le fait que les acteurs politiques poussent les jeunes à s'inscrire dans des programmes gouvernementaux et obligent « psychologiquement » les responsables des programmes à sélectionner les porteurs de projets sans s'assurer au préalable de la pertinence de leurs projets. Il apparaît, dès lors que l'accompagnement des porteurs de projets dans le cadre de ces programmes vise à satisfaire les préoccupations des acteurs politiques, au détriment des objectifs des programmes de développement d'activités entrepreneuriales portées par des jeunes. Ainsi, la dissonance entre les objectifs des programmes d'accompagnement des jeunes et les objectifs « cachés » des acteurs politiques, ayant encouragé les jeunes de leur territoire à s'inscrire dans ces programmes est susceptible de favoriser l'échec de l'accompagnement entrepreneurial des jeunes porteurs de projets dans l'agriculture. Le profil psychologique des jeunes entrepreneurs ayant bénéficié le soutien des acteurs politiques met en relief l'absence de moralité, le déficit de culture entrepreneuriale, d'esprit entrepreneurial, de persévérance. A ce titre, deux accompagnateurs révèlent :

« Chez les jeunes, il y a un problème de moralité, l'absence de persévérance ; ils écoutent moins, ils savent tout, ils sont dispersés, ils n'ont pas une certitude à s'engager. J'ajoute à cela le contexte culturel et l'histoire de l'entrepreneur ; les gars par exemple de l'Ouest et du Nord [du Cameroun] sont déterminés dans leurs projets, or nos jeunes originaires du Centre, Littoral et Sud cherchent les financements pour voyager et aller s'acheter des belles tenues » (A3).

« Pour ce qui est des porteurs de projets, ils n'ont pas tout d'abord de vocation entrepreneuriale, ces jeunes sont impatients car ils veulent satisfaire les besoins présents sans toutefois endurer la persévérance entrepreneuriale. 70% des jeunes ne disent pas la vérité pendant l'enquête de moralité ; ils n'ont pas d'expérience dans le domaine entrepreneurial de même que l'esprit entrepreneurial » (A5).

### **3.3 L'inefficacité de la gouvernance des programmes d'accompagnement**

Plusieurs ministères au Cameroun proposent des programmes de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes qui ne sont pas interconnectés. L'absence d'un fonctionnement en réseau réduit l'efficacité de leurs missions dans la mesure où chaque programme est structuré autour d'un fonctionnement bureaucratique et en silo. Les propos de deux accompagnateurs sont illustratifs :

« Le problème au Cameroun est la configuration des structures d'accompagnement. Plusieurs ministères et autres entités sont chargées de l'accompagnement des jeunes et ils se marchent dessus. L'Etat nomme les responsables des structures d'accompagnement à titre de reconnaissance. Il n'y a pas d'expertise en amont ; on crée des programmes d'accompagnement déconnectés des réalités et des vécus des porteurs de projets entrepreneuriaux. Des programmes de formation à la création des entreprises ne sont pas élaborés et déployés dans les établissements d'enseignement secondaire. Il y a un manque de travail en synergie entre les structures d'accompagnement existantes » (A5).

« Il existe plusieurs structures publiques qui gèrent l'accompagnement entrepreneurial des projets de jeunes ; chaque structure veut montrer sa force par rapport aux autres. Les rôles de chaque structure ne sont pas clairement définis par rapport aux autres structures. Les structures ne valent que par des personnes qui les animent. Les nominations des équipes chargées de l'accompagnement entrepreneurial sont à la base des personnes aux parcours atypiques qui ne cadrent pas avec le domaine entrepreneurial. Chaque ministère bagarre pour ses structures d'accompagnement étant sous sa tutelle. C'est le gâteau national que l'on se partage et chacun doit avoir sa part avec des budgets sans consistance » (A1).

Dans le contexte de vides institutionnels marqués par l'influence des pesanteurs administratives et politiques sur le fonctionnement des systèmes d'action organisée (Friedberg, 1993), les institutions informelles (tels les groupes ou réseaux informels) ont tendance à plomber l'efficacité des institutions formelles (Nkakleu, 2021). Ce fonctionnement hybride qui accorde une primauté aux réseaux informels amène des acteurs stratégiques (Crozier et Friedberg, 1977), à se servir de leurs positions de pouvoir pour bénéficier de facilités et services. Les résultats de l'analyse documentaire et des discours des accompagnateurs et des jeunes entrepreneurs rencontrés montrent que les pratiques d'accompagnement actuelles ne cadrent pas avec les politiques publiques de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes au Cameroun. Cette dissonance se traduit par le non-respect de la procédure de sélection des porteurs de projets, la non-transparence dans le processus de sélection des candidats, la faible célérité dans

la prise de décisions visant à accompagner les jeunes entrepreneurs par nécessité. A ce titre, des répondants témoignent :

« Pour ce qui est de la sélection des candidats, les critères de sélection ne sont pas connus de tous, seuls les administrateurs du Programme le savent » (A1).

« Le financement ne respectait pas les saisons, quand tu dois défricher le champ en saison sèche comme maintenant et qu'on vienne te donner cet argent en avril quand il y'a déjà les pluies tu vas encore faire quoi ? (E1).

« Le financement ne suit pas le canevas normal de décaissement des fonds, c'est-à-dire sans suivre la périodicité parfois due à des abus. Les pastèques ont bien produit, les fruits étaient déjà à la dimension des poignets de la main, et on avait besoin des produits phytosanitaires pour chasser les mouches et de l'engrais pour amender. On nous a tournés, tournés jusqu'à ce qu'on se soit découragés. Alors qu'on était déjà au bout du tunnel, le décaissement n'est pas arrivé » (E4).

#### **4. DISCUSSION**

Les principaux résultats de notre étude exploratoire se situent dans la lignée des travaux de Nakara et Fayolle (2012). Nos résultats montrent d'une manière générale que des « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise constituent des facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial des jeunes agriculteurs au Cameroun. Nos résultats apportent trois contributions théoriques et managériales autour de l'échec de l'accompagnement de jeunes entrepreneurs par nécessité dans l'agriculture au Cameroun. Considérés comme des personnes en situation de précarité, qui n'ont pas d'autres alternatives que de créer des activités entrepreneuriales, les entrepreneurs par nécessité amènent à réinterroger l'accompagnement de tous les entrepreneurs, indépendamment de leur profil de compétences et de leur profil psychologique, mais aussi indépendamment du profil des accompagnateurs et de la gouvernance des structures d'accompagnement.

La première contribution de notre étude exploratoire souligne la nécessité pour les « policy makers » de dispositifs d'accompagnement alignés sur les politiques et programmes d'accompagnement. L'absence de cette adéquation constitue un facteur d'échec de l'accompagnement de jeunes entrepreneurs par nécessité qui se sont engagés dans les activités agricoles ou d'élevage au Cameroun. Les programmes d'accompagnement doivent être élaborés en tenant compte des réalités entrepreneuriales locales ou territoriales de façon à produire des savoirs utiles aux entrepreneurs (Gallais et Boutary, 2014). La mise en œuvre des

programmes d'accompagnement nécessite des profils de compétences d'accompagnateurs capables de satisfaire les attentes des porteurs de projets (Nakara et Fayolle, 2012, Nkakleu, 2018). Paradoxalement, le contexte de vides institutionnels (Mair et Marti, 2009) qui caractérise l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun (Nkakleu, 2021) a favorisé la nomination de personnes qui ne possèdent pas les compétences indispensables pour accompagner efficacement et sur la durée, les jeunes entrepreneurs par nécessité que nous avons rencontrés. Dans ce registre, nos résultats montrent que les accompagnateurs n'ont pas le profil psychologique indispensable pour soutenir les porteurs de projets. Pourtant, l'accompagnement psychologique est une dimension essentielle d'une relation d'accompagnement aboutie (Valeau, 2006), ce d'autant plus que les jeunes entrepreneurs par nécessité sont isolés dans la phase de gestion de l'entreprise, et recherchent de l'écoute, de la compréhension mais aussi des conseils (Nakara et Fayolle, 2012). En nous appuyant sur les travaux de Reyes (2016), la non prise en compte de l'identité des parties prenantes de la relation d'accompagnement s'avère un facteur d'échec de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs dans le secteur agricole au Cameroun.

Les résultats de notre étude sur le déficit de dialogue entre les accompagnateurs et les accompagnés montrent qu'il est indispensable d'inscrire la relation d'accompagnement dans un processus dialogique (Gallais et Boutary, 2014). Cette relation dialogique est d'autant plus indispensable que les jeunes agriculteurs, qui ont suivi des études secondaires et disposent de peu d'expériences dans leurs métiers, sont préoccupés par la recherche de l'efficience de la production (Razafindrazaka et St-Jean, 2020). La prise en compte de leurs besoins et la conception de programmes spécifiques sont de nature à renforcer le dialogue entre les accompagnateurs et les accompagnés et à favoriser la mise en œuvre de projets entrepreneuriaux agricoles. Nos résultats renforcent les rôles des ressources et des compétences dans l'accompagnement entrepreneurial (Cuzin et Fayolle, 2004 ; Valéau, 2006 ; Verzat et al, 2010).

Notre deuxième contribution porte sur le rôle du contexte institutionnel dans l'échec de l'accompagnement entrepreneurial. En effet, le Cameroun est caractérisé par de vides institutionnels (Mair et Marti, 2009) qui, face à l'inefficacité des institutions formelles, accorde une importance à la mobilisation d'institutions informelles dans les échanges entre partenaires (Nkakleu et Biboum, 2020). Dans ces conditions, nos résultats ont mis en relief l'immixtion des acteurs politiques dans le processus de sélection des candidats susceptibles de bénéficier du financement de leurs projets. Cette immixtion se fait en violation des règles formelles qui

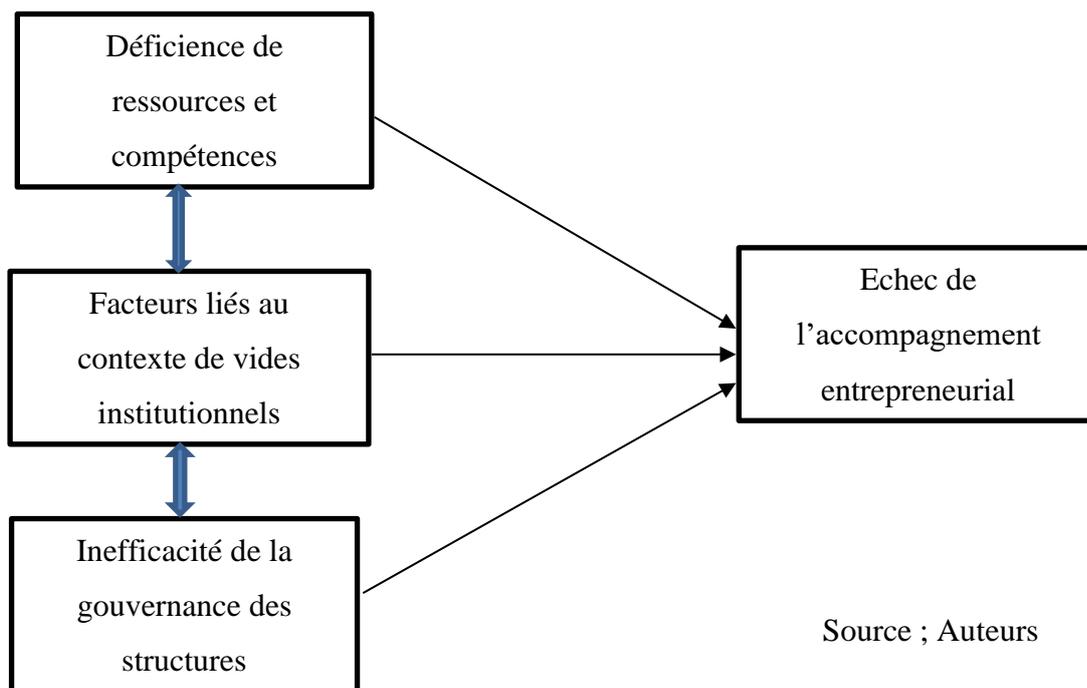
régissent la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture au Cameroun. Les responsables des programmes gouvernementaux d'accompagnement des jeunes dans les activités agricoles, conscients des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) dans des systèmes d'action organisée (Friedberg, 1993), font preuve d'une intériorisation de cette immixtion et accordent le financement aux porteurs de projets soutenus par les acteurs politiques. Il s'agit là d'une forme de corruption voilée inhérente au contexte de vides institutionnels (Nkakleu, 2021) et aux pressions (DiMaggio et Powell, 1983) exercées par les acteurs politiques sur la gouvernance des programmes d'accompagnement entrepreneurial. Nos résultats relativisent le rôle positif du réseau familial ou personnel des entrepreneurs par nécessité dans le solutionnement de leur isolement dans le processus de création de leur entreprise (Nakara et Fatyolle, 2012). Dans le cas d'espèces, la parentalité soulignée par D'Andria et al. (2020) est un facteur d'échec de l'accompagnement de jeunes entrepreneurs dans l'agriculture au Cameroun à travers des dispositifs publics. Le soutien apporté par les acteurs politiques aux jeunes entrepreneurs par nécessité est néfaste dans le déploiement des programmes d'accompagnement parce que les porteurs de projets sélectionnés n'ont ni le profil de compétences ni le profil psychologique nécessaires pour mettre en œuvre et consolider leurs projets. Le processus de nomination des responsables des programmes d'accompagnement révèle des stigmates qui compromettent la légitimité et les capacités (Suchman, 1995) des structures d'accompagnement à offrir des services de qualité conformes aux politiques publiques d'accompagnement entrepreneurial des jeunes au Cameroun. Nos résultats montrent ainsi le rôle des approches stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) et institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) dans l'identification des facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial (Khelil et al. 2018), dans le secteur agricole, qui est pourtant un secteur important dans la création de richesse (Fitz-Koch et al. 2017 ; Cheriet et al. 2020 ; Razafindrazaka et St-Jean, 2020).

La troisième contribution de notre étude exploratoire met en relief le rôle de la gouvernance des structures d'accompagnement dans l'échec de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs dans le secteur agricole au Cameroun. Nos résultats corroborent les conclusions de Birley (1985) sur le rôle des réseaux dans le développement de l'entrepreneuriat. Dans le cas d'espèces, l'absence de coordination entre les différents programmes de promotion de l'entrepreneuriat agricole des jeunes ne facilite pas la mutualisation de leurs ressources. Ceci est susceptible de diluer les missions de ces programmes et les responsabilités des personnes en charge d'accompagnement des jeunes entrepreneurs par nécessité qui se trouvent dans des

situations de précarité. Dans ces conditions, le défi des pouvoirs publics est de mettre ces programmes d'accompagnement en réseau pour agir efficacement sur la satisfaction des attentes des porteurs de projets entrepreneuriaux.

Nos résultats montrent que le déficit de ressources et de compétences, les facteurs liés au contexte de vides institutionnels (immixtion d'acteurs stratégiques en l'occurrence les acteurs politiques) qui provoquent des comportements opportunistes des entrepreneurs, les facteurs liés à la gouvernance des programmes d'accompagnement expliquent l'échec des programmes d'accompagnement des jeunes entrepreneurs par nécessité dans le secteur agricole au Cameroun. (cf. Figure 1).

Figure 1 : Essai de modélisation des facteurs d'échec de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs par nécessité dans l'agriculture au Cameroun



Ces résultats suggèrent un essai de modélisation des facteurs explicatifs de l'échec d'accompagnement entrepreneurial dans le secteur agricole au Cameroun. Ces résultats apportent un éclairage nouveau sur les facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial agricole qui trouvent leur fondement dans la théorie de l'entrepreneuriat contextualisé (Welter, 2011 ; Chabaud et al. 2020 ; Cheriet et al. 2020 ; Nkakleu, 2021). Ce regard renouvelé suggère que: la déficience des ressources et compétences, les facteurs liés au contexte de vides

institutionnels et l'inefficacité de la gouvernance des structures d'accompagnement entrepreneurial sont des facteurs, qui pris isolément ou de façon combinée, expliquent l'échec de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs par nécessité dans le secteur agricole au Cameroun.

## **Conclusion**

L'objectif de cette communication est de comprendre les facteurs d'échec de l'accompagnement entrepreneurial dans le secteur agricole au Cameroun, en étudiant le cas des jeunes entrepreneurs par nécessité. Les résultats de cette étude exploratoire mettent en relief la déficience des ressources et compétences, des facteurs liés au contexte de vides institutionnels et des facteurs liés à la gouvernance des structures d'accompagnement entrepreneurial. Ce sont les facteurs d'échec de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs par nécessité qui se sont engagés dans l'aventure entrepreneuriale dans le secteur agricole au Cameroun.

Les résultats de cette étude ne peuvent être généralisés en raison des limites d'une étude exploratoire. Toutefois, les enseignements tirés de cette étude exploratoire fournissent des éléments pouvant être pris en compte dans les travaux sur l'échec de l'accompagnement entrepreneurial agricole. Ces résultats suggèrent aux pouvoirs publics l'élaboration de programmes d'accompagnement entrepreneurial contextualisé, la mise en place d'une structure de pilotage qui bénéficie de l'autonomie nécessaire pour recruter des professionnels de l'accompagnement dotés de compétences techniques et relationnelles en matière d'accompagnement des projets entrepreneuriaux spécifiques. Cette structure de pilotage aura l'autonomie de gestion des programmes d'accompagnement des jeunes entrepreneurs, et devra rendre compte des performances réalisées. Enfin, les pouvoirs publics devraient intégrer tous les programmes dédiés à l'accompagnement de jeunes dans une organisation réticulaire qui aura entre autres missions le partage de ressources et compétences dans le cadre de la mise en réseau (Birley, 1985). Enfin, nos résultats suggèrent que tous les jeunes porteurs de projets agricoles ne devraient pas être accompagnés dans le cadre de programmes gouvernementaux car, certains ne sont pas animés par la culture entrepreneuriale, ils ne sont pas de bonne moralité, ils ne font pas d'effort pour apprendre, et sont portés exclusivement sur la recherche de financement de leurs projets qu'ils ne sont pas capables de défendre la pertinence et la portée.

Des perspectives de cette recherche peuvent porter sur l'élargissement du champ d'étude, sur l'adoption de la théorisation ancrée en vue de construire un modèle explicatif de l'échec de l'accompagnement entrepreneurial des jeunes porteurs de projets dans plusieurs secteurs

d'activité au Cameroun, voire dans plusieurs pays africains qui se caractérisent par des vides institutionnels.

## Références

- Amit, R & Mueller, E. (1995). Push and pull entrepreneurship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 12 (4), 64-80.
- Baker, T. & Welter, F (2018). Contextual entrepreneurship : An interdisciplinary perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*. 14 (4), 357-426.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1 (1), 107-117.
- Chaubaud, D., Sammut, S., Degeorge, J. \_M. (2020), "Entrepreneuriat : Des enjeux de l'analyse sectorielle à la contextualisation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 19, n° 4, p. 7-11.
- Cheriet, F., Messenghem, K., Lagarde, V., Mc Elwee, G. (2020), "Agriculture entrepreneurship: Challenges and perspective", *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 19 ; n° 4.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris, Seuil.
- Cuzin, R., Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : direction et gestion*, 39 (210), 77.
- D'Andria, A. Bourgain, M. Le Loarne-Lemaire, L. & Gnan, L. (2020). La parentalité en entrepreneuriat : une dimension oubliée ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19 (3), 13-21.
- De Hoe, R. & Janssen, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management International*, 20 (2), 18-28.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Journal of Sociology*. (48) 2, 147-160.
- Fabbri, J. & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de la Ruche. *Management International*, 17 (3), 87-99.
- Fayolle, A. & Nakara, W.A. (2012). Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat. *Revue Economies et Sociétés. Etudes critiques du management*, n° 9, 1729-1764.
- Fitz-Koch, S., Nordqvist, M., Carter, S., Hunter, E. (2017), "Entrepreneurship in the agricultural sector: A literature review and future research opportunities", *Entrepreneurship Theory and Practices*, vol. 41, n° 1, p. 1-38.
- Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée. Paris, Seuil.
- Gallais, M & Boutary, M (2014). Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME: faut-il adapter les savoirs ou les relations? *Revue internationale PME*, 27 (3), 51-69.
- Hitt, M.A. & Xu, K. (2020). Institutions and entrepreneurial strategies. *Quarterly Journal of Management*.
- Kamdem, E., Chevalier, F. & Payaud, M.A. La recherche enracinée en management, Editions EMS.
- Khelil N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure : insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, Vol.36, 1, 72-94.
- Khelil, N., Simida, A., & Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec de nouvelles entreprises : exploration de multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11, (1), 39-72.
- Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec de nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11 (1), 39-72.

- Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M. (2018). Que signifie échouer en entrepreneuriat? Relecture de la littérature. *Revue Internationale PME*, 31 (3-4), 35-66.
- Léger-Jarniou, C. (2005). Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider? Réflexions sur un paradoxe et propositions. 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Léger-Jarniou, C., Certhoux, G., Degeorge, J-M., Lameta, N., Legoff, H. (2016). *Open book Entrepreneuriat*. Paris: Dunod.
- Mair, J. & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*. (24) 5, 419-435.
- McGrath, R.G. (1999). Falling forward : Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24 (1), 13-30.
- Messeghem, K, Sammut, S., Temri, L. & St-Jean, E. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue française de gestion* (1) 286, 59-67.
- Nakara, A.W. & Fayolle, A. (2012). Les « bad » pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 9 (228-229), 231-251.
- Nkakleu, R. & Biboum, A.D. (2020). Governance and performance of strategic alliances in Africa: The role of institutions. *Journal of African Business*
- Nkakleu, R. (2021), Théories et management des organisations. Une perspective africaine. Editions EMS
- Nkakleu, R. (2021). Concept et théorie pour la recherche en entrepreneuriat: une perspective institutionnelle. Kamdem, E., Chevalier, F. & Payaud, M.A. *La recherche enracinée en management*, Editions EMS, 145-160.
- Nkakleu, R. (dir.) (2019). *Accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Senegal: competences des dirigeants et performance*. Caën, Editions Management et Société, EMS.
- Nomo, T, S, M, R, Pouka Pouka, A, A, Houssou. (2020). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des jeunes PME : une évaluation des structures camerounaises d'accompagnement. *Revue Congolaise de Gestion*, (2), n° 30, 79-119.
- Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2 (1), 19-41.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement entrepreneurial : une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan.
- Pfeffer, F. & Reize, F. (2000). Business start-ups by the unemployed – an econometric analysis based on firm data. *Labour Economics*, 7 (5), 629-663.
- Razafindrazaka, T. & St-Jean, E. (2020). L'environnement d'affaires réduit-il l'orientation entrepreneuriale des agriculteurs ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19 (4), 81-102.
- Reyes, G. (2016). Décrypter la stratégie de TPE grâce à l'analyse de l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15 (1), 35-59.
- Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue Française de Gestion*, 3 (144), 153-164.
- Shane, S. (2009). Why encourage more people to become entrepreneurs is bad policy. *Small Business Economics*, 33 (2), 141-149.
- Suchman, M. C. (1995). Gérer la légitimité : Approches stratégiques et institutionnelles. *Académie de Revue de Gestion*, 20, (3), 571-610.
- Ucbassaran, D., Shepherd, D.A., Lockett, A. & Lyon, S.J. (2012). Life after business failure : The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39 (1), 163-202.
- Valeau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneurial*, 5 (1), 31-57.

- Welter, F (2011). Contextualizing entrepreneurship – Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), 165-184.
- Zacharakis, A., Meyer, G. & De Castro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure : a match exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 37 (3), 1-14.