

COMPETENCES DES ENTREPRENEURS ET PERFORMANCE DES PME EN DEMARRAGE : LA STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT A-T-ELLE UN IMPACT ? UNE COMPARAISON CAMEROUN- SENEGAL¹

Prof. Raphaël NKAKLEU

**CERAME, ESSEC de Douala, Université de Douala
(Cameroun)**

nkakleur@hotmail.fr

Prof. Bassirou TIDJABI, UCAD

**Alphonse MEFOUTE ; Altante Désirée BIBOUM, ESSEC
de Douala, Université de Douala (Cameroun)**

Résumé : Cette recherche analyse les liens entre structure d'accompagnement, compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage. Elle a été menée auprès de 391 entrepreneurs camerounais et 101 entrepreneurs sénégalais. Les résultats mettent en lumière la tridimensionnalité de la compétence des entrepreneurs (i). Ils révèlent également que les compétences technico-fonctionnelles et managériales déterminent la performance commerciale des PME accompagnées (ii). Enfin, les structures informelles d'accompagnement apportent plus de compétences aux entrepreneurs camerounais que les structures formelles d'accompagnement (iii).

Mots-clés : Compétences des entrepreneurs – Performance des PME – Structure d'accompagnement – Accompagnement entrepreneurial – Accompagnement managérial

¹ Cette communication présente les résultats partiels d'une recherche comparée sur la performance des PME accompagnées au Cameroun et au Sénégal, financée par TRUST AFRICA.

COMPETENCES DES ENTREPRENEURS ET PERFORMANCE DES PME EN DEMARRAGE : LA STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT A-T-ELLE UN IMPACT ? UNE COMPARAISON CAMEROUN- SENEGAL²

Introduction

Selon les statistiques de l'institution nationale de la statistique (INS, 2009), le tissu des entreprises au Cameroun compte moins de 100.000 entreprises, avec une forte représentation d'entreprises individuelles (89%). La jeunesse des entreprises camerounaises (81% des entreprises sont installées il y a moins de 10 ans) qui est une caractéristique commune des entreprises sénégalaises, justifie la forte demande politique et sociale en matière de promotion de l'entrepreneuriat et d'accompagnement à la création d'entreprise. En effet, les entreprises africaines, essentiellement les TPE et les PME ont du mal à se développer en raison de multiples contraintes, institutionnelles, organisationnelles, ou de la formation insuffisante des entrepreneurs (défaut de compétences) pour assurer une gestion efficace de leurs entreprises (Capiez et Hernandez, 1998 ; Reynolds et al, 2004 ; Kamdem, 2011). En particulier, la gestion des compétences devient un sujet d'actualité la recherche sur la gestion des TPE/PME en phase de démarrage (Sammut, 2011). Car le taux de mortalité des entreprises nouvellement créées reste élevé ; puisque plus de 60% des entreprises opérationnelles ne dépassent pas leur quatrième anniversaire (OCDE, 2001).

Dans la perspective de la recherche en entrepreneuriat, les compétences des entrepreneurs sont de nature diverse : entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles (Chandler et Jansen, 1992). Ainsi, la diversité des compétences dont ont besoin les entrepreneurs pose le problème des espaces et des conditions de leur acquisition, dès le démarrage de leur activité. Si l'on admet que l'accompagnement est une relation d'aide permettant aux créateurs d'entreprise d'accéder aux informations utiles et d'acquérir les connaissances et compétences indispensables pour murir les projets et de les concrétiser (Sammut, 2003 ; Chabaud et

² Cette communication présente les résultats partiels d'une recherche comparée sur la performance des PME accompagnées au Cameroun et au Sénégal, financée par TRUST AFRICA.

al, 2010), il se révèle comme un levier de performance de l'entreprise. L'accompagnement des entrepreneurs ou des managers est d'autant plus déterminant que les entreprises accompagnées semblent plus performantes que les entreprises non accompagnées (Chrisman et Mc Mullan, 2004³). En amont du processus entrepreneurial, les porteurs de projets (entrepreneurs) bénéficient d'un appui dans la détection d'opportunités d'affaires et/ou le montage du business plan, et pour transformer le projet d'entreprendre en projet d'entreprise (Bréchet, 1994). Et en aval, l'accompagnement permet aux managers d'assurer la gestion opérationnelle de l'entreprise créée (Sammut, 2003). Dans ces conditions, l'efficacité de l'accompagnement reste d'actualité en raison de son caractère contingent : les dispositifs d'accompagnement, la nature de l'accompagnement et les profils des acteurs sont différents suivant les contextes. Alors qu'en Occident l'accompagnement se fait au travers des incubateurs ou des pépinières (Chabaud et al, 2010), les singularités de l'accompagnement entrepreneurial en Afrique subsaharienne (Kamdem, 2011) sont marquées par la prédominance des structures informelles d'accompagnement (réseaux sociaux de proximité familiale, amicale, ethnique ou culturelle des porteurs de projets) et par l'insuffisance voire l'absence d'incubateurs et de pépinières d'entreprises (structures formelles). De plus, l'insuffisance des structures d'accompagnement ainsi que la qualité de l'accompagnement (Kamdem 2011) renforcent la problématique de l'accompagnement en contexte camerounais et sénégalais.

Aussi pourrait-on questionner l'existence de différence de performance des PME en démarrage selon le type de compétences acquises par les entrepreneurs auprès des structures d'accompagnement (formelles versus informelles). En effet, l'accompagnement est contingent au contexte en raison de la variété des structures et des modèles d'accompagnement (Chabaud et al, 2010). Dans ces conditions, la prise en compte des spécificités des structures d'accompagnement au Cameroun et au Sénégal peut mettre en exergue des liens possibles entre compétences des entrepreneurs et performance des TPE/PME. Aussi, cette communication a-t-elle pour objectif d'expliquer l'impact des compétences des entrepreneurs sur la performance post-crédation des PME camerounaises et sénégalaises d'une part, et d'évaluer la place des structures d'accompagnement (formelles versus informelles) dans la production des compétences des entrepreneurs d'autre part. La communication comporte trois parties : La

³ Bien que d'autres études semblent invalider la corrélation entre les aides apportées aux entreprises et leur survie (Davidsson, 2002, cité par Chrisman et McMullan, 2004), nous sommes portés à admettre l'importance des actions d'accompagnement sur la survie et la pérennité des entreprises.

première fait état de la complexité des liens entre structure d'accompagnement et développement des compétences des entrepreneurs ; la deuxième présente l'étude empirique de la modélisation de la relation structure d'accompagnement, compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage ; enfin nous discutons dans la troisième partie les résultats de la relation structure d'accompagnement, compétences et performance des PME.

1. LE CADRE THEORIQUE DES COMPETENCES EN ENTREPRENEURIAT

1.1 . LES COMPETENCES DE L'ENTREPRENEUR

Dans le champ de l'entrepreneuriat, deux approches dominantes ont tenté depuis une trentaine d'années d'expliquer la réussite versus l'échec de l'activité entrepreneuriale, autrement dit de la performance entrepreneuriale : l'approche par les traits et l'approche par les faits (Fayolle, 2005 ; Verstraete et Saporta, 2006). L'approche par les traits, qui s'inscrit dans la tradition des recherches en psychologie industrielle et organisationnelle, considère que les facteurs psychologiques ou les traits de caractères sont les seuls facteurs explicatifs de la réussite ou de l'échec des entreprises nouvellement créées (Mc Clelland, 1961 ; Gartner 1988 ; Shaver et Scott, 1991). Or, il se trouve que dans la réalité, il est difficile de trouver chez un individu toutes les qualités qui feraient de lui un entrepreneur performant (Bayad et al. 2006). A ce titre, des études empiriques confirment la difficulté de discriminer, sur la base des traits de personnalité, les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent (Lorrain et Dussault, 1998).

Face aux limites de l'approche par les traits, l'approche par les faits ou l'approche comportementaliste propose de définir l'entrepreneur par ce qu'il fait (Verstraete et Saporta, 2006). Dans cette perspective, les compétences constituent de meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Lorrain et Dussault, 1998). Nous souscrivons pour l'approche comportementaliste puisqu'elle nous permet d'identifier les compétences entrepreneuriales indispensables pour transformer le projet d'entreprendre en projet d'entreprise (Brechet, 1994), et assurer la gestion efficace de l'entreprise créée (Sammut, 2003). Car la compétence représente ce que la personne est capable de faire (Belley et al. 1998). Elle est appréhendée comme la capacité des individus à apprendre et à exécuter des tâches qui leur sont confiées (Cormick et Tiffin, 1974). De ce fait, la compétence est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Ja-

cob, 1992 ; Loué et Baronet 2011). Pour Pettersen et Jacob, les aptitudes renvoient aux capacités potentielles susceptibles d'influencer les apprentissages des comportements alors que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes. Les connaissances sont quant à elles des habiletés particulières fondées sur la possession d'informations. Nous considérons alors que les compétences des entrepreneurs sont constituées d'un ensemble de capacités apprises ou potentielles et de connaissances dont l'acquisition et l'exploitation permettent de concrétiser un projet entrepreneurial et/ou de gérer l'entreprise créée. Par conséquent, il nous semble intéressant d'identifier les compétences que doit maîtriser un entrepreneur pour devenir un entrepreneur/manager performant.

1.2 TYPOLOGIE DES COMPETENCES DES ENTREPRENEURS

Compte tenu de la complexité des activités (tâches) du propriétaire dirigeant qui doit à la fois piloter les activités entrepreneuriales et assurer le management de l'entreprise en démarrage, leur réalisation nécessite, d'après Bird (1989), une multitude de compétences. C'est ainsi que dans les années 90, des auteurs nord américains ont identifié des compétences entrepreneuriales telles la capacité à élaborer une vision d'affaires (Hambrick et Crozier, 1985), la capacité à identifier des opportunités d'affaires (Vesper, 1989) ou l'habileté à mobiliser les réseaux sociaux (Aldrich et al. 1987). Progressivement, d'autres auteurs vont proposer une typologie plus ou moins complète des compétences des entrepreneurs (cf. Tableau 1).

Il ressort de cette synthèse des compétences des entrepreneurs plusieurs catégories de compétences. Cette diversité de compétences pourrait s'expliquer par le fait que les auteurs n'ont pas toujours tenu compte ou très peu des travaux antérieurs. En effet, le contenu des compétences (leur caractérisation et le nombre de variables retenues) varie considérablement d'un auteur à un autre. En outre, les catégories mises en exergue pourraient également s'expliquer par des situations contextuelles différentes. Par exemple les travaux de Chandler et Jansen (1992) ainsi que ceux de Lorrain et al. (1998) ont été réalisés dans des contextes nord-américains (USA et Canada) ; alors que pour Loué et Baronet (2011) ou encore Charles-Pauvers et al, (2004) le cadre d'études empiriques est francophone.

Tableau 1 : Principaux travaux sur les compétences des entrepreneurs (Adapté de La-violette et Loué, 2007, p. 8)

Auteurs	Compétences identifiées
Herron et Robinson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des produits/services • Evaluer les diverses fonctions de l'entreprise • Comprendre son secteur d'activité et ses tendances • Motiver son personnel • Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaire • Planifier et administrer les activités de l'entreprise • Implanter des opportunités
Chandler et Jansen (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et exploiter des opportunités • Travailler intensément • Diriger des individus • Affirmer sa position dans un réseau d'affaires • Capacités techniques
Baum (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité cognitive • Capacité organisationnelle • Capacité décisionnelle • Capacité technique • Identifier et implanter des opportunités
Belley, Dussault et Lorrain (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à identifier des opportunités • Capacité à développer une vision stratégique • Capacité à gérer son réseau d'affaires • Capacité à gérer son temps • Capacité à gérer ses opérations • Capacité à gérer son personnel • Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux • Capacité à gérer son travail

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'une gestion financière • Capacité d'une gestion marketing
Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et urbain (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire valider un projet et le médiatiser • Formaliser la vision du projet • Capacité de leadership • Capacité d'écoute • Capacité de délégation • Capacité à construire une équipe
Pettersen (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion stratégique et gestion générale de l'entreprise (visionner, innover, prendre des risques, traiter ses clients en partenaires) • Gestion opérationnelle (planifier, organiser le travail et les projets, diriger les personnes, contrôler, suivre, évaluer...) • Résolution de problèmes et prise de décision (jugement, analyse, sens pratique, décider, passer à l'action...) • Relations interpersonnelles et influence (être à l'écoute, savoir négocier...) • Gestion de soi (s'adapter, être fiable, intégrité, équité, efficacité)
Loué et Baronet (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Détection et exploitation d'opportunités • Compétences managériales et leadership • Gestion des ressources humaines • Gestion commerciale et marketing • Gestion financière • Gestion de soi et organisation • Marketing et gestion des activités • Intuition et vision

Néanmoins, on constate quelques similitudes dans ces travaux : les différentes habilités ou aptitudes identifiées peuvent s'intégrer dans les trois catégories de compétences de Chandler et Jansen (1992). En effet, les entrepreneurs (porteurs de projets) ont besoin de compétences entrepreneuriales pour transformer leur projet d'entreprendre en projet d'entreprise (Brechet, 1994) d'une part, et le projet d'entreprise en entreprise opérationnelle (Gasse et al. 2004) d'autre part. Une fois les entreprises créées, les entrepreneurs qui assurent également la fonction managériale dans les PME (Torrès, 2003) doivent mobiliser les compé-

tences managériales et technico-fonctionnelles pour gérer efficacement et rendre performantes leurs entreprises. Aussi, un regroupement par nature des tâches que doivent exécuter les entrepreneurs selon différents auteurs (voir tableau 1) nous conduit à prendre en compte les trois types de compétences de Chandler et Jansen (1992): les compétences entrepreneuriales, les compétences technico-fonctionnelles, et les compétences managériales. Nous admettons avec Belley et al, (1998) que les compétences entrepreneuriales sont indispensables dans le processus entrepreneurial qui aboutit à la création/reprise de l'entreprise. Les compétences technico-fonctionnelles relèvent de la maîtrise du métier de l'entreprise et des activités support tandis que les compétences managériales confèrent une maîtrise de la gestion de l'entreprise. Nous nous appuyerons sur ces trois catégories de compétences dans la présente étude ; et identifierons les liens possibles avec la performance en tant que conséquences de la production de compétences d'un part ; et avec la structure d'accompagnement en tant que génératrice d'autre part.

1.3. COMPETENCES DES ENTREPRENEURS ET PERFORMANCE DES PME EN DEMARRAGE : LE ROLE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

La diversité des compétences dont ont besoin les entrepreneurs pose le problème des espaces et des conditions de leur acquisition, dans la mesure où les entrepreneurs peuvent mobiliser plusieurs sources parmi lesquelles les structures d'accompagnement (Chabaud et al, 2010), L'acquisition de compétences au travers de l'accompagnement des entrepreneurs met en relief l'importance des mécanismes d'apprentissage (Dokou, 2001) ou de la légitimité de la structure d'accompagnement (Cullière, 2003). Si l'on admet que la structure d'accompagnement propose un accompagnement entrepreneurial et managérial aux entrepreneurs (Chabaud et al, 2010), la perception positive qu'ont les entrepreneurs des services délivrés par une structure d'accompagnement ainsi que la relation de confiance entre l'accompagnant et l'entrepreneur sont autant d'éléments susceptibles de rendre l'accompagnement performant. Dans cette perspective, nous soutenons que l'accompagnement s'inscrit dans un processus de servuction, au sens de Eiglier et Langeard (1987), d'apprentissages diverses du métier d'entrepreneur et de manager. Etant donné que l'accompagnement performant permet aux entrepreneurs de développer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances (Bayad et al, 2006), nous pouvons dès lors envisager la

relation entre les compétences des entrepreneurs et la performance des PME camerounaises et sénégalaises.

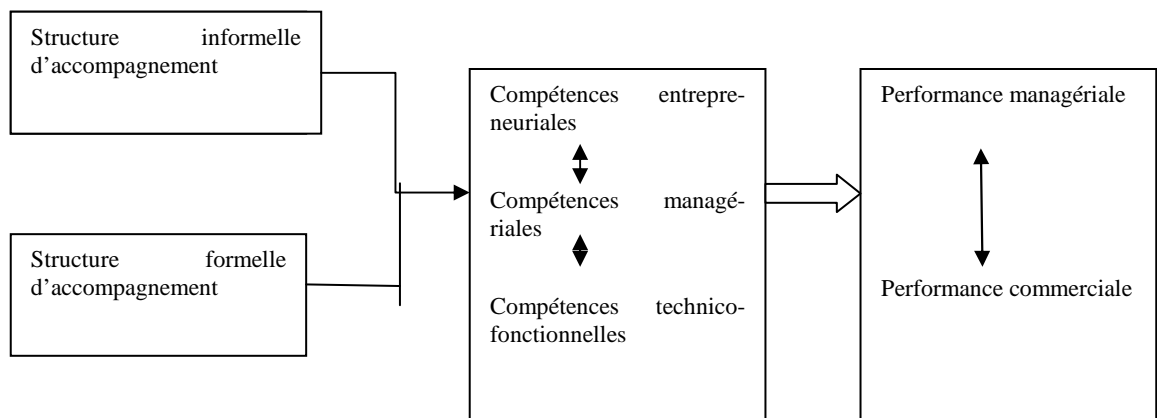
La question de la performance de l'accompagnement reste posée parce que l'accompagnement comporte plusieurs visages (Paul, 2002) ; il se déploie à travers plusieurs dispositifs localisés dans des espaces contingents (Chabaud et al. 2010). Contrairement au contexte occidental où l'on recense les structures d'accompagnement formelles telles les incubateurs et les pépinières d'entreprises, les coopératives d'activité et d'emploi (Chabaud et al, 2010), les structures d'accompagnement en Afrique sont différentes. Si on y recense quelques structures formelles (incubateurs, banques et coopératives d'épargne et de crédit, organismes publics et associations délivrant des formations aux porteurs de projets), des études récentes ont mis en relief la prédominance des structures informelles (amis, famille, personnes issues de l'ethnie de l'entrepreneur) qui apportent essentiellement des informations et/ou des aides financières, et facilitent l'accès aux ressources (Kamdem 2011 ; Aydi, 2003). Plus précisément, les travaux de Aydi (2003) montrent que la performance des entreprises tunisiennes naissantes s'explique par l'accompagnement dont ont bénéficié les entrepreneurs auprès de leurs familles et amis. Dans ces conditions, au regard des contraintes environnementales qui pèsent sur la conduite des affaires au Cameroun (Kamdem, 2011) et des faibles capacités cognitives et compétences des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises (Capiez et Hernandez, 1998), nous considérons dans cette communication que les structures informelles d'accompagnement sont les plus sollicitées par les entrepreneurs africains. Car ces réseaux sociaux de proximité permettent aux entrepreneurs africains (et donc camerounais et sénégalais) de nouer avec leurs relationnels des liens forts (au sens de Granovetter, 1973), à partir desquels ils vont construire, sur la base de valeurs partagées, un capital social entrepreneurial (Aydi, 2003) qui s'avère un relais de mobilisation de ressources et compétences. Ainsi, nous pouvons admettre que la particularité du contexte socioculturel camerounais et sénégalais, en tant que société communautaire (Kamdem, 2011), apparaît plus favorable à la prévalence des structures informelles d'accompagnement.

Après cette synthèse critique de la littérature, nous pouvons extrapoler un modèle théorique que nous confronterons à l'épreuve des faits en contexte camerounais.

1.4. MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

Pour la présente étude, nous avons accordé la priorité à la perception qu'ont les entrepreneurs des compétences (entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles) dont ils ont besoin pour gérer leurs entreprises et assurer la performance managériale et commerciale en phase de démarrage. L'objectif étant de relever le rôle des structures d'accompagnement (formelle versus informelle) dans l'acquisition des compétences des entrepreneurs, nous avons construit le modèle conceptuel de notre recherche (cf. figure 1, infra) qui ressort quatre hypothèses de travail.

Figure 1 : Notre modèle conceptuel de recherche



Etant donné que les compétences des entrepreneurs sont tridimensionnelles (Chandler et Jansen, 1992), nous formulons l'hypothèse suivante : les compétences des entrepreneurs camerounais sont à la fois entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles (H1). Les compétences des entrepreneurs s'avèrent un prédicteur de la performance de l'entreprise (Herron et Robinson, 1993; Loué et Baronnet, 2011). Il se trouve qu'en contexte camerounais et sénégalais, les entrepreneurs sont marqués par un déficit de compétences managériales. De ce fait, lors du démarrage de la PME, la performance managériale qui se traduit par l'efficacité des pratiques managériales et la performance commerciale qui consiste à améliorer son positionnement commercial sont les deux dimensions pertinentes de la performance des PME (Kamdem 2011). Ces apports nous conduisent à soutenir que : la performance des PME en

démarrage est managériale et commerciale (H2) ; et les compétences des entrepreneurs influencent positivement la performance managériale et commerciale des PME camerounaises et sénégalaises (H3).

Les structures d'accompagnement mettent en place de dispositifs permettant aux entrepreneurs, par divers apprentissages, d'acquérir voire de développer les compétences (Chabaud et al, 2010). En contexte africain, des études empiriques ont mis en évidence la prédominance des structures informelles dans la stratégie d'acquisition de ressources et des compétences des entrepreneurs africains (Aydi, 2003 ; Kamdem 2011). Ces apports nous conduisent à proposer l'hypothèse suivante : les structures informelles apportent davantage de compétences aux entrepreneurs que les structures formelles d'accompagnement en contexte camerounais (H4).

2. METHODOLOGIE

2.1 PROCESSUS DE COLLECTE ET ANALYSE DE DONNEES

2.1.1 Echantillonnage et collecte de données

Nous avons mené une étude quantitative par l'administration d'un questionnaire (comportant quatre parties : caractéristiques de l'accompagnement ; caractéristiques des compétences de l'entrepreneur ; caractéristiques de la performance de l'entreprise au démarrage ; fiche signalétique) auprès d'un échantillon de 500 PME camerounaises et sénégalaises en démarrage⁴ dont la liste nous a été communiquée par les structures formelles d'accompagnement. L'implication des structures formelles d'accompagnement dans la conduite de l'enquête (échantillon de convenance ; introduction auprès des entrepreneurs), nous a permis d'obtenir 391 questionnaires (au Cameroun) et 101 questionnaires (au Sénégal) renseignés valides, soit un taux de réponses valides de 92%. L'administration du questionnaire prenait en moyenne 45 minutes.

Le questionnaire a été pré-testé auprès d'une dizaine d'entrepreneurs et professionnels de l'accompagnement camerounais et sénégalais avec pour finalités de valider les dimensions

⁴ Nous avons retenu la durée cinq ans comme période du démarrage des PME camerounaises en raison de la lenteur des services d'encadrement, de la faiblesse des moyens des structures d'encadrement, et des ressources limitées des entrepreneurs qui poussent les entreprises à remplir tardivement les procédures administratives de création d'entreprise.

pertinentes des compétences des entrepreneurs et de la performance – managériale et commerciale - des PME en démarrage. La performance managériale comporte 7 items (par exemple, je rembourse régulièrement mes dettes, je paie à temps mes fournisseurs, je paie régulièrement les salaires de mon personnel). La performance commerciale comporte quant à elle 5 items (par exemple, la qualité de produits ou services, le prix, le réseau de distribution). Pour les items mesurant les compétences des entrepreneurs, nous avons soumis pour validation à la dizaine de professionnels de l'accompagnement et d'entrepreneurs le questionnaire sur les compétences des entrepreneurs (QCE) de Belley et al. (1998). Ce QCE a été amendé et 26 items ont été retenus.

La structure de l'échantillon se présente comme suit : On observe un poids important de la jeunesse et des hommes chez les entrepreneurs camerounais et sénégalais : 63% des hommes et 37% des femmes au Cameroun ; 77% des hommes contre 23% des femmes au Sénégal. Pour ce qui concerne l'âge des entrepreneurs, les populations camerounaises porteuses de projets entrent plus jeunes en affaires, alors que les sénégalais semblent plus âgés : 39% des entrepreneurs camerounais sont âgés entre 25 et 34 ans et 24% des entrepreneurs entre 45 et 54 ans ; alors que le pourcentage des entrepreneurs sénégalais appartenant aux mêmes tranches d'âges est respectivement de 26% et 18%. Par contre, cette tendance est inversée dans les tranches d'âge 35 et 44 ans (37% contre 33%) ; 55 et 64 ans (11% contre 2.5%) ; et 65 ans et plus (3% contre 0.5%).

Pour ce qui concerne la représentation ethnique des entrepreneurs, nous avons retenu parmi les grandes composantes ethniques dans les deux pays, celles auxquelles appartiennent le plus souvent les entrepreneurs. Notre échantillon présente au Cameroun une forte domination de l'ethnie Bamiléké (52,4%) suivie des Bassa'a (12%), puis des Betis (9%). Au Sénégal, ce sont les Wolofs (42%) qui dominent, suivis des sereres (7%), et des toucouleurs (7%). S'agissant de la formation des entrepreneurs, 41% des entrepreneurs camerounais ont suivi une formation secondaire contre 5% des entrepreneurs sénégalais ; 18% des entrepreneurs sénégalais ont suivi des formations additionnelles contre seulement à peine 1% des entrepreneurs camerounais ; enfin des formations spécifiques (ciblées) sont suivies exclusivement par des entrepreneurs sénégalais. Les entreprises étudiées se caractérisent par une forte disparité des secteurs d'activités auxquels elles évoluent : Informatique, bureautique et NTIC (16%),

couture et industrie de l'habillement (12%), hôtellerie et restauration (7%), enseignement et formation (6%), maintenance industrielle (5%), santé (5%), BTP (4%) et autres (45%)

2.1.2 Analyse de données

L'analyse de données s'est faite en deux phases. Nous avons fait le choix de scinder aléatoirement l'échantillon ($n= 492$) en deux sous échantillons ($n_1= 292$ et $n_2= 200$). Le premier sous échantillon a été utilisé pour confirmer la structure identifiée au préalable. Le second a servi à valider cette structure, en l'insérant dans un réseau nomologique. Dans les deux cas, nous avons mené des analyses de structures de covariances, avec estimation par le maximum de vraisemblance. Les logiciels SPSS 15.0 et AMOS 7.0 ont été utilisés respectivement pour les analyses exploratoires et confirmatoires. Pour l'ensemble des variables nous avons choisi des échelles de Likert à cinq points, considérées comme des variables d'intervalles. Les instruments d'analyse des données sont essentiellement des analyses factorielles exploratoires (AFE), des analyses factorielles confirmatoires (AFC) et des analyses bivariées.

2.2 EXPLORATION DE LA STRUCTURE FACTORIELLE DES ECHELLES

Pour ce qui concerne la structure factorielle des compétences des entrepreneurs, une première ACP avec rotation Varimax conduite sur les vingt six items met en évidence une structure à 5 facteurs selon le critère de Kaiser. Dans cette dernière situation, plusieurs items présentant des communautés particulièrement faibles (inférieures à 0,5) ou encore des items comportant des loadings significatifs sur des dimensions différentes ont été exclus. Après épuration des items, une structure correspondant à trois dimensions apparaît clairement selon le critère de Kaiser des valeurs propres supérieures à 1 (cf. Tableau 2). Les critères usuels de factorisation sont respectés ($KMO = 0,935$; χ^2 approximé de Bartlett = 3911,66, ddl = 136, $p < 0,000$). Le pourcentage de variance obtenu pour les trois facteurs est de 64,59%. L'Alpha de Cronbach indique une bonne fiabilité des composantes. Les résultats de la structure finale de l'échelle sont présentés en annexe.

S'agissant de la structure factorielle de la performance des PME en démarrage (cf. annexe), nous avons réalisé une première ACP de l'échelle de performance avec rotation Varimax sur les douze items. Nous avons alors procédé à un processus d'épuration au cours du-

quel plusieurs items présentant des communautés particulièrement faibles (inférieures à 0,5) ont été exclus. Après épuration des items, cette ACP met en évidence une structure à deux facteurs selon le critère de Kaiser des valeurs propres supérieures à 1. Sur les douze items de départ, seuls six (06) d'entre eux sont retenus dans la solution factorielle finale. Les critères usuels de factorisation sont respectés ($KMO = 0,64$; χ^2 approximé de Bartlett = 604,45, ddl = 15, $p < 0,000$). Le pourcentage de variance obtenu pour ce facteur est de 66,8%.

2.3 VALIDATION DE LA STRUCTURE FACTORIELLE DES COMPETENCES DES ENTREPRENEURS ET DE LA PERFORMANCE DES PME EN DEMARRAGE

Les structures factorielles ont été confirmées à travers une analyse factorielle confirmatoire réalisée sur l'ensemble de ces items. Un premier modèle obtenu est inacceptable en l'état. En effet, le test du χ^2 ainsi que les indicateurs heuristiques d'ajustement global sont tous inférieurs aux normes communément admises (Hu et Bentler, 1998). Nous avons alors éliminé cinq items dont les variances extraites étaient inférieures à 50%. Il s'agit des items suivants : excès de coûts, relations professionnelles, contacts avec les gens utiles, négociation avec les banques, puis coordination du personnel. La figure 3 montre les résultats obtenus avec la nouvelle structure. Toutes les échelles montrent une fiabilité et une qualité d'ajustement satisfaisantes. Tous les indices incrémentaux dépassent la valeur minimale de 0,9. La valeur de l'indice RMSEA est également au-dessous du seuil de 0,08. Pour vérifier le bon ajustement du modèle théorique aux données empiriques, nous avons examiné l'ajustement de chaque construit et de ses indicateurs : d'abord la significativité des contributions factorielles, ensuite la cohérence interne et la validité de chaque construit. Nous avons obtenu un indice standardisé du rho de Jöreskog supérieur au seuil souhaité de 0,7 pour toutes nos échelles ainsi que des indices de fiabilité et de validité satisfaisants. De même, nous avons obtenu des indices de la validité convergente et discriminante convenables pour la validité du construit. Enfin, la structure finale des compétences de l'entrepreneur est tridimensionnelle (H1). Ce qui confirme les catégories identifiées sur la base de notre revue de littérature.

Par contre la structure bidimensionnelle de la performance de la PME n'est pas validée. On note certes des indices absolus (GFI, AGFI) et incrémentaux (NFI et TLI) conformes au seuil d'acceptabilité ($\geq 0,9$), mais aussi un indice de parcimonie (χ^2 normé) non conforme par rapport au seuil ($\leq 0,5$). L'examen des liens structurels entre les dimensions performance

commerciale et performance managériale montre une valeur du ratio critique du t de Student inférieur au seuil accepté ($CR \leq 1,96$). Le ρ de Jöreskog (0,57) est inférieur au seuil admis qui est de 0,70. La cohérence interne du modèle est faible. La structure bidimensionnelle initiale de la performance de l'entreprise (H2) est donc remise en cause.

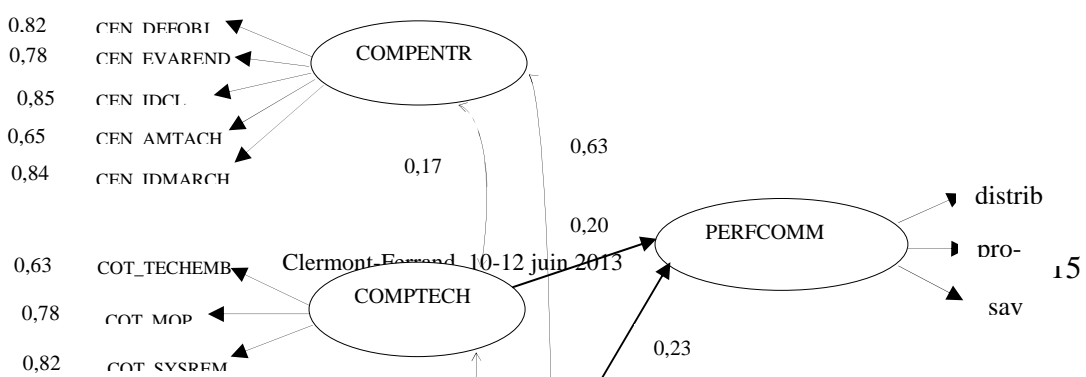
2.4 VALIDITE PREDICTIVE DE L'INFLUENCE DES COMPETENCES DES ENTREPRENEURS SUR LA PERFORMANCE DES PME EN DEMARRAGE

La validité prédictive est testée en évaluant empiriquement l'effet des compétences de l'entrepreneur sur la performance commerciale de l'entreprise qui en est théoriquement la conséquence. On observe des valeurs associées aux indices d'ajustement satisfaisantes. Par ailleurs, les liens sont significatifs entre les dimensions compétence technique et performance commerciale d'une part ; entre compétence managériale et performance commerciale d'autre part. Par contre, la relation s'avère non significative entre les trois dimensions des compétences des entrepreneurs et la composante « performance managériale », résultat qui semble confirmer le rejet de la structure bidimensionnelle de la performance. La part de variance restituée dans le modèle est de 63%, soit largement supérieure à la valeur 0.20 généralement tolérée. Les résultats sont globalement satisfaisants quant à une relation significative entre les compétences de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise (H3). Ceci confirme l'influence positive des compétences des entrepreneurs sur la performance des entreprises (Baum, 1995 ; Herron et Robinson, 1993)

Tableau 1 : Indices d'ajustement du modèle Compétences de l'entrepreneur-Performance de l'entreprise

<i>Chi² /ddl</i>	<i>Chi²normé</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>RMR</i>	<i>NFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>
203,1/99 <i>P=0,000</i>	2,05	0,93	0,91	0,07	0,05	0,92	0,95	0,96

Figure 2: Principaux résultats de l'effet des compétences des entrepreneurs sur la performance de la PME en démarrage



2.5 LE ROLE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ACQUISITION DES COMPETENCES DES ENTREPRENEURS CAMEROUNAIS ET SENEGALAIS

Les résultats révèlent que les entrepreneurs camerounais et sénégalais ont recours à deux types de structures d'accompagnement (Tableau 2) : les structures informelles (amis, famille, parents) et les structures formelles (organismes d'appui à la création d'entreprise, associations ou ONG, syndicat des entrepreneurs). Les structures d'accompagnement contribuent à hauteur de 41% à l'acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais, avec une nette domination des structures informelles (30%). Il apparaît également une prédominance des structures d'accompagnement informelles dans l'acquisition des trois types de compétences (entrepreneuriales, managériales et techniques). En outre, les deux types de structures d'accompagnement contribuent plus à l'acquisition des compétences entrepreneuriales (24%) que les compétences managériales (10%) et techniques (7%). Finalement, les entrepreneurs camerounais s'adressent davantage aux structures informelles qui leur permettent de développer leurs compétences. Au Sénégal par contre, les structures formelles participent presque autant que les structures informelles dans l'acquisition des compétences. Ces résultats confirment notre hypothèse H4 et corroborent les conclusions des travaux de Kamdem (2011) ainsi que ceux de Aydi (2003).

Tableau 2: L'importance des structures d'accompagnement dans l'acquisition des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais

Acquisition des compétences des entrepreneurs	Poids des structures informelles (en %)	Poids des structures formelles (en %)	Total
---	---	---------------------------------------	-------

	Cameroun	Sénégal	Cameroun	Sénégal	
Compétences entrepreneuriales	14,10%	2%	5,20%	2%	23,30%
Compétences managériales	5,80%	1%	2,50%	1%	10,30%
Compétences techniques	5,60%	1%	0,60%	0%	7,20%
Total	25,50%	4%	8,30%	3%	40,80%

3. DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURE

3.1 CONTRIBUTIONS

Nous avons apporté à travers cette communication quatre principales contributions : nous avons appliqué au contexte camerounais et sénégalais la perspective tridimensionnelle des compétences des entrepreneurs. Cette perspective est fondée sur la combinaison des compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles (Chandler et Jansen, 1992). Nous avons testé empiriquement et validé l'échelle de mesure des compétences des entrepreneurs de Belley et al. (1998). Nonobstant quelques singularités (liées à l'adaptation de cette échelle de mesure), globalement les compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais sont à la fois entrepreneuriales, managériales et techniques.

La deuxième contribution est une construction de la performance des PME en démarrage sur la base des dimensions performance managériale et performance commerciale. Le test de l'échelle de mesure élaborée remet en cause le caractère bidimensionnel supposé de la performance des PME en démarrage en contexte camerounais et sénégalais. Ce résultat peut s'expliquer par la taille des entreprises (en majorité ce sont des auto-entrepreneurs), combinée à l'âge des entreprises échantillonnées qui sont pour la plupart en phase de démarrage. En outre, les indices mesurant la contribution des items à la formation de la performance managériale et commerciale ne sont pas discriminants. On pourrait imaginer une proximité perçue par les entrepreneurs entre les deux dimensions de la performance.

La troisième contribution établit une influence significative des compétences des entrepreneurs sur la performance des PME camerounaises et sénégalaises en démarrage. Cette contribution corrobore la relation entre compétences des entrepreneurs et performance des entreprises (Baum, 1995 ; Herron et Robinson, 1993). On note cependant une singularité en contexte camerounais et sénégalais : seules les compétences managériales et techniques des entrepreneurs déterminent la performance commerciale. Les compétences managériales ont une contribution à la performance commerciale légèrement supérieure à celle des compétences

techniques. Ce résultat n'est pas très étonnant dans la mesure où, la formation des auto-entrepreneurs (surtout en contexte camerounais) leur confère la maîtrise des compétences techniques liées à leur métier. Dès lors, les compétences managériales apparaissent critiques dans la réalisation de la performance des PME en démarrage. Par ailleurs, le fait que les compétences managériales et techniques influencent plutôt la performance commerciale que la performance managériale peut s'expliquer par la priorité qu'accordent les entrepreneurs dirigeants des entreprises de petite taille à la réalisation du chiffre d'affaires permettant de dépasser le « point mort ». En effet, la mobilisation des compétences managériales et techniques permet d'assurer le fonctionnement efficace de l'entreprise opérationnelle (Gasse et al. 2004). Il semble donc logique que les compétences entrepreneuriales n'influent pas la performance des PME en démarrage, ce d'autant plus que l'âge de la majorité des entreprises de l'étude se situe entre deux et cinq ans. Durant cette période les entrepreneurs sont moins attachés à l'exploitation des compétences entrepreneuriales qui semblent davantage mobiliser durant la phase précédant la création d'entreprise (Borges et al, 2005).

La quatrième contribution, qui nous paraît originale, valide l'importance du rôle des structures d'accompagnement informelles dans l'acquisition voire le développement des compétences des entrepreneurs. En effet, les compétences entrepreneuriales, managériales et techniques sont davantage acquises par le canal des structures informelles que formelles. Ce résultat semble étonnant voire paradoxal, dans la mesure où les pouvoirs publics, les institutions internationales et autres professionnels de l'accompagnement des entreprises ont souvent souligné l'utilité des dispositifs d'accompagnement formalisés (formation des entrepreneurs à la création et à la gestion de l'entreprise, outils de montage de projet, outils de gestion de l'entreprise, etc.) dans la construction de la performance de l'entreprise. Or, visiblement ce sont les structures informelles d'accompagnement qui apportent les compétences dont les entrepreneurs camerounais et sénégalais ont besoin pour assurer la gestion efficace de leurs entreprises en phase de démarrage. Nous pouvons expliquer cette situation par la confiance qu'ils accordent aux personnes issues de leur réseau relationnel pour les accompagner dans l'aventure entrepreneuriale. Cette confiance reposerait sur l'implication active de chaque partie (mise à disposition de ressources, on donne son temps sans compter ; le fruit de la création serait partagé, etc.). En revanche, le faible recours aux structures formelles s'expliquerait par l'absence de relation de confiance entre les entrepreneurs et les structures formelles ainsi que

par le manque de légitimité des structures formelles d'accompagnement (Cullière, 2003). Ce manque de légitimité des structures formelles auprès des entrepreneurs camerounais et sénégalais résulterait du déséquilibre perçu de la relation d'accompagnement (Nkakleu et al, 2010).

Sur le plan managérial, la faible perception qu'ont les entrepreneurs quant au rôle des structures d'accompagnement formelles dans l'acquisition voire le développement des compétences, alors même que les compétences influencent significativement la performance des PME en démarrage, amène à questionner la légitimité des structures d'accompagnement formelles en contexte camerounais. Il s'agit de questionner en creux l'efficacité de la relation d'accompagnement. Des études ont montré que le marché de l'accompagnement des TPE et PME au Cameroun et au Sénégal n'est pas efficace (Nkakleu et al. 2010), parce que la relation entre les parties prenantes ne s'inscrit pas dans une relation de servuction (Eiglier et Langeard, 1987). L'amélioration de cette relation consisterait notamment pour les accompagnateurs et les structures d'accompagnement formelles à proposer des services plus attractifs qui prennent davantage en compte les besoins des entrepreneurs. Etant donné que les entrepreneurs accordent plus leur confiance aux structures informelles qui leur apportent plus facilement des ressources et compétences, une innovation pourrait être apportée dans les services proposés par les structures d'accompagnement formelles : elles pourraient par exemple associer le réseau relationnel de proximité des entrepreneurs dans le processus de transfert des compétences aux entrepreneurs. Cette mise en réseau (structures formelles, structures informelles, entrepreneurs) pourrait contribuer à la construction d'offres de services adaptés et au renforcement de la légitimité des structures d'accompagnement des TPE et PME, fondée sur la relation de confiance (Cullière, 2003). Cette légitimité serait d'autant plus affirmée que la relation d'accompagnement s'inscrirait dans une perspective gagnant-gagnant : les structures d'accompagnement apportant aux entrepreneurs ressources et compétences indispensables pour construire un avantage concurrentiel durable (Hamel et Prahalad, 1990) ; et les entreprises accompagnées créant de la valeur (Bruyat, 1993).

3.3 LIMITES

Cette communication comporte des limites : par exemple, le choix ad hoc de l'échantillon réduit la validité externe de nos résultats. Alors que notre échantillon a été constitué des entreprises dont la liste a été communiquée par les structures d'accompagnement

formelles, l'étude a révélé que les propriétaires dirigeants de ces entreprises se sont adressés parallèlement aux structures d'accompagnement informelles. Ainsi, deux groupes distincts d'entreprises n'ont pas été constitués (les entreprises accompagnées et les entreprises non accompagnées). Ceci aurait permis de mieux les discriminer et d'analyser l'influence des compétences des entrepreneurs sur la performance selon que les entrepreneurs ont été accompagnés ou non.

Une autre limite tient à la construction du modèle de recherche qui dans son opérationnalisation, s'est limité à une analyse en coupe instantanée de la performance des PME en démarrage impulsée par les compétences des entrepreneurs. En adoptant un modèle en cascades, il aurait été intéressant de prendre également en compte la performance entrepreneuriale, et d'analyser alors l'influence des catégories de compétences sur la création d'entreprise opérationnelle (performance entrepreneuriale) et sur la gestion de l'entreprise opérationnelle (performance managériale et commerciale). La prise en compte de variables modératrices ou de contrôle auraient permis d'affiner les résultats.

3.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURE

Nous envisageons dans les recherches futures adopter un modèle en cascade pour étudier l'impact des compétences des entrepreneurs sur la performance des entreprises africaines, en identifiant les compétences mobilisées par les entrepreneurs et/ou managers durant les différentes phases du processus entrepreneurial. Nous analyserons in fine l'influence des types de compétences sur les types de performance appropriée à chaque phase du processus dans une perspective multi sources (perception des compétences des entrepreneurs par les entrepreneurs eux-mêmes et les salariés). Nous intégrerons dans le modèle revisité des variables modératrices telles le genre ou l'ethnie des entrepreneurs pour mesurer le poids des influences sur la performance des PME. Cette perspective devrait déboucher sur l'identification des compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais, dirigeants des PME en démarrage. Nous envisageons également de mener une étude auprès des structures d'accompagnement aux fins d'identifier les compétences des accompagnants et de construire le référentiel des compétences des accompagnants dans ce contexte socioculturel spécifique.

BIBLIOGRAPHIE

Aldrich, H., Rosen, B., Woodward, W. (1987), “The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study”, *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.

Aydi, G. (2003), « Capital social entrepreneurial, performance de l’entreprise et accès aux ressources externes », *Actes*, 12ème conférence, AIMS, Carthage (Tunisie).

Baum, J.R. (1995), « The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth », *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.

Bayad, M., Boughattas, Y., schmitt, C. (2006), “Le métier de l’entrepreneur: Le processus d’acquisition des compétences”, *Actes*, 8ème CIFEPME, HEC Fribourg, Suisse.

Belley, A. Dussault, L. Lorrain, J. (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d’un questionnaire (QCE) », *Actes*, 4ème CIFPME, Nancy Metz, Octobre.

Bird, B.J. (1989), *Entrepreneurial behavior*, Glenview: Scott Foresman Co.

Blawat, K. (1995), « Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship », *Actes de colloque*, 12ème congrès annuel du CCPME.

Borges, C., Simard, G., Julien, P.-A. (2005), *Création d’entreprises ; Examen de la documentation*, Cahier de recherche, n° 2005-02.

Brechet, J.-P. (1994) “Du projet d’entreprendre au projet d’entreprise”, *Revue Française de Gestion*, n° 99, p. 5-14.

Bruyat, C. (1993), *Création d’entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Capiez, A. et Hernandez, E.-M. (1998), « Vers un modèle d’émergence de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 1.

Chabaud, D, Messeghem, K & Sammut, S (2010) « L’accompagnement entrepreneurial ou l’émergence d’un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, n° 3.

Chandler, G.N. et Jansen, E. (1992) « The founder’s self-assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 223-236.

Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait et Urbain, N.C. (2004), « La compétence du créateur d’entreprise innovante, quelles interrogations ? », *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 1.

- Chrisman, J.J. et Mc Mullan, W.E. (2004). « Outsider assistance as a knowledge resource of a new venture survival », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, pp. 229-244.
- Cullière, O. (2003), « La légitimité d'accompagnement des organismes institutionnels auprès des TPE », *Actes*, 12ème conférence de l'AIMS, Tunisie, juin.
- Davidsson, P. (2002). "What entrepreneurship research can do for business and policy practice", *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 1, n° 1, pp. 1-20.
- Dokou, G.A.K (2001), "Accompagnement entrepreneurial et construction de facteurs clés de succès », *Actes*, 10ème conférence, AIMS, Québec.
- Eiglier, P., et Langeard, E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Fayolle, A. (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Edition Dunod.
- Gartner, (1988) « Who is the entrepreneur? Is the wrong question? » *American Journal of Small Business*. Vol. 12, n° 4, pp. 11-31.
- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T.V., 2004, « Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 17, N° 2, p. 117-134.
- Granovetter, M., 1973, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, N° 78, p. 1360-1380.
- Hambrick, D.C. et Crozier, L.M. (1985), "Stumblers and stars in the management in rapid growth", *Journal of Business Venturing*, n° 1, pp. 31-45.
- Hamel, G. et Prahalad, C. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, pp. 79-93.
- Herron, L.A. et Robinson, L.B. (1993), "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, pp. 281-294.
- Hu L., Bentler P.M. (1998), "Fit indice in covariance structure modeling: sensitivity to underparametrized model misspecification", *Psychological methods*, 3 (4), 424-453.
- INS (009), *Rapport général sur le recensement des entreprises au Cameroun*, Institut national de la statistique.

Kamdem, E., S/dir (2011), *Accompagnement des entrepreneurs : genre et performance des très petites et petites entreprises en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé (Cameroun)*. Edition du Codesria.

Lorrain; J. and Dussault, L. (1998), "Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs et the start-up stage", *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.

Loué, C. et Baronet, J. (2011) « Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude terrain pour élaborer un référentiel », *Entreprendre & Innover*, vol. 1, n° 9-10, pp. 50-58.

Loué, C. et Laviolette E.M. (2007) « Les compétences entrepreneuriales en incubateurs », *Actes*, Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.

Mc Clelland, D.C. (1961), *The achieving society*, Princeton, N.J.: van Nostrand.

Mc Cornick, E. et Tiffing, J. (1974), *Industrial psychology* (6th edition), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

OCDE (2001), *Encourager les jeunes à entreprendre*. Paris, OCDE.

Paul, M. (2002), "L'accompagnement : une nébuleuse », *Education permanente*, vol. 15, n° 4, p. 43-56.

Petersen, N. (2006) "Leadership et PME. Comment être un bon chef", *Gestion*, vol. 30, pp. 43-50.

Pettersen, N. et Jacob, R. (1992), *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration*. Montréal : Les éditions Agence d'Arc.

Reynolds, P., Carter, N.M., Gartner, W.B., Greene, P. G. (2004), « The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics », *Small Business Economics*, n° 23, p. 263-284.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El. Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et application en gestion*, éd. Economica, Paris, 276 pages.

Sammut, S. (2001). « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, pp. 51-76.

Sammut, S. (2003), "L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 144, p. 153-164.

Shaver, K. et Scott, L. (1991), “Person, Process and choice: The psychology of new venture creation”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, pp. 23-46.

Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 119-138.

Verstraete, T., Saporta, B. (2006), *Création d'entreprise*, Edition ADREG (Publication en ligne).

Vesper, K.H. (1989), *New venture strategies*, (2nd Edition), Englewoods Cliffs, Prentice-Hall.

Annexe : Structure factorielles des échelles

Items	Loadings	Communautés	Alpha de Cronbach	Variance expliquée
Compétences entrepreneuriales				65%
Excès de coût	0,68	0,537	0,870	
Contrôle des coûts	0,65	0,601		
Contrôle des inventaires	0,63	0,582		
Gestion des relations profitables	0,61	0,544		
Nouer des contacts avec des gens utiles	0,59	0,537		
Evaluation du rendement	0,72	0,686		
Idée claire de l'entreprise dans quelques années	0,82	0,756		
Amélioration des tâches	0,66	0,583		
Idée du marché dans 2 à 3 ans	0,81	0,744		
Définition des objectifs réalistes pour les 2 ou 3 prochaines années	0,80	0,708		
Compétences managériales				0,751
Négociation avec banque	0,57	0,532		
Techniques d'embauche	0,79	0,681		
Mobilisation du personnel	0,78	0,680		
Système de rémunération	0,76	0,680		
Coordination du personnel	0,66	0,608		
Compétences technico-fonctionnelles				0,843
Conciliation du travail avec ma vie familiale	0,75	0,733		
Gestion de mes angoisses et du stress	0,76	0,789		
Performance managériale				0,74
Règlement à temps des fournisseurs	0,894	0,78		
Livraison dans les délais	0,813	0,58		
Rembourse régulièrement les dettes	0,749	0,69		66,8%
Performance commerciale				
Réseau de distribution	0,825	0,70	0,71	
Promotions et publicité	0,774	0,60		
Services après vente	0,789	0,63		