

La fable de l'entrepreneuriat en Afrique

Yvon Pesqueux

Volume 31, Number 1, 2022

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1089888ar>
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1442>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Pesqueux, Y. (2022). La fable de l'entrepreneuriat en Afrique. *Revue Organisations & territoires*, 31(1), 1–10.
<https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1442>

Article abstract

This text is built on the arguments of the expectations of the entrepreneurship fable, namely the growth fable, the SME mixture of the entrepreneurship fable and the fable of the confusion between entrepreneurship and empowering mechanisms. We will investigate the forgotten maxim of the entrepreneurship fable, "Think before you act", from the point of view of what an entrepreneur is and what entrepreneurship is. We will also analyze business incubation and incubators, entrepreneurial motivation factors using the push and pull funding theories, entrepreneur profiles, entrepreneurial support, gendered entrepreneurship and university entrepreneurship to complete the demonstration associated with the forgotten maxim. A conclusion will address the question of the foundations of entrepreneurship in the African context.

© Yvon Pesqueux, 2022



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

La fable de l'entrepreneuriat en Afrique

Yvon Pesqueux^a

RÉSUMÉ. Ce texte est construit à partir des arguments des attendus de la fable de l'entrepreneuriat, dont la fable de la croissance, le magma des PME de la fable de l'entrepreneuriat et la fable de la confusion entre entrepreneuriat et dispositifs habilitants. Nous étudierons la maxime oubliée de la fable de l'entrepreneuriat, *Réfléchir avant d'agir*, au regard du point de vue de ce que sont un entrepreneur et l'entrepreneuriat. Nous nous pencherons sur l'incubation et les incubateurs, sur les facteurs de motivation entrepreneuriale à partir des théories du financement incitatif (*push and pull*), sur les profils de l'entrepreneur, sur l'accompagnement, sur l'entrepreneuriat genré ainsi que sur l'entrepreneuriat universitaire pour effectuer la démonstration associée à la maxime oubliée. Une conclusion abordera la synthèse des bases de l'économie de l'entreprendre en contexte africain.

ABSTRACT. *This text is built on the arguments of the expectations of the entrepreneurship fable, namely the growth fable, the SME mixture of the entrepreneurship fable and the fable of the confusion between entrepreneurship and empowering mechanisms. We will investigate the forgotten maxim of the entrepreneurship fable, "Think before you act", from the point of view of what an entrepreneur is and what entrepreneurship is. We will also analyse business incubation and incubators, entrepreneurial motivation factors using the push and pull funding theories, entrepreneur profiles, entrepreneurial support, gendered entrepreneurship and university entrepreneurship to complete the demonstration associated with the forgotten maxim. A conclusion will address the question of the foundations of entrepreneurship in the African context.*

Introduction

La fable

Le propos de ce texte est fondamentalement critique, d'où son intitulé. Parler de fable, c'est indiquer plusieurs éléments récurrents quand il est aujourd'hui question d'entrepreneuriat en Afrique, compte tenu du fait qu'on doit prendre du recul par rapport à un continent qui, comme tous les autres, est loin d'être homogène. Une fable, c'est affabuler et, si l'on se limite au sens premier du terme, c'est induire une maxime.

L'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est aujourd'hui un thème majeur au contenu idéologique marqué par l'« entreprisation » du monde et qui appartient au courant d'institutionnalisation de l'organisation, mais qui ne fait pas pour autant institution. Rappelons brièvement que l'institution est ce qui ne se discute pas. Or, l'entrepreneuriat comme projet de société se discute.

Dans de nombreux pays africains – Maghreb compris –, cette « entreprisation » du monde se retrouve dans les politiques publiques au regard de la prise en compte des attendus des rapports *Doing Business* de la Banque mondiale¹, rapports construits sur le projet d'une efficacité économique du droit qui, en matière d'entrepreneuriat, se caractérise par le projet de rendre la création d'entreprises la plus « libre » possible.

L'entrepreneuriat est considéré comme une activité sociale occupant une place majeure dans les sociétés contemporaines. C'est cette centralité qui a conduit à la multiplication des cursus d'enseignement dédiés, surtout dans les écoles de commerce (*business schools*), qui jouent un rôle majeur dans leur institutionnalisation, ainsi qu'à l'explosion des dispositifs habilitants (pépinières, incubateurs, capital-risque, investisseurs providentiels [*business angels*], etc.). Ces éléments se ressemblent, malgré la volonté de les distinguer, tout comme on tente de distinguer les cursus dédiés à l'entrepreneuriat dans les écoles de commerce au regard de contingences de secteurs et d'activités, avec une préférence pour

^a Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des systèmes d'Organisation », HESAM Université, Paris

la haute technologie. C'est cette préférence qui entretient la confusion entre entrepreneuriat et innovation. Cette volonté de différenciation sert aussi de base aux distinctions (éventuelles) entre l'enseignement pour, par, de et avec l'entrepreneuriat, plus ou moins en phase avec les dispositifs habilitants, l'émergence et le développement de l'intermédiation par l'accompagnement.

Le poids écrasant accordé à l'entrepreneuriat aujourd'hui tend à en faire l'idéologie d'une pratique d'émancipation légitime, réduisant d'autant le champ laissé au développement d'autres pratiques d'émancipation. Or, est-ce vraiment une pratique d'émancipation?

La fable de l'entrepreneuriat

La fable de l'entrepreneuriat, c'est d'abord construire une espérance sur des présupposés idéologiques d'un entrepreneuriat qui serait facteur de développement. Si c'était le cas, cela se saurait! En effet, l'entrepreneuriat n'est pas le développement; ceux-ci sont deux concepts orthogonaux sans véritable relation.

D'autant qu'il y a largement confusion non seulement entre entrepreneuriat et auto-emploi, mais aussi entre entrepreneuriat, réduction de la pauvreté et développement, deux logiques proches, mais également substantiellement différentes.

La « fable du garage » se construit par référence à des icônes comme les fondateurs d'Apple, qui, en ayant occulté leur réseau familial et social, sont des fondateurs « iconisés ». Une icône reste une icône, c'est-à-dire une représentation de l'espérance. C'est en cela que cette icône ne vaut qu'au regard d'un imaginaire de l'entrepreneuriat.

La fable de l'entrepreneuriat repose sur une réification d'entreprises qui pourraient (devraient?) vivre indépendamment de celles qui les animent et sur la mise en exergue de questions sans doute secondaires dans de nombreux pays africains (prêts, compétences de gestion), alors que les conditions élémentaires à la vie des populations manquent : adduction d'eau, routes et chemins de fer, transport en commun, fourniture d'électricité, gestion des déchets, accès à l'Internet, etc. Rappelons la congestion majeure des métropoles africaines et la vétusté des voies de communication. Entreprendre étant avant tout « prendre entre »,

quand il manque de quoi « prendre entre », il ne saurait y avoir d'entreprendre.

L'entrepreneur

Afin de clarifier les choses dès le début de ce texte, l'entrepreneur est celui qui « prend entre » afin de « faire entreprise ». C'est une figure, car l'entreprise est la concrétisation de l'activité de l'entrepreneur et l'entrepreneuriat est le phénomène associé. C'est l'entrepreneuriat qui fait l'objet de politiques publiques.

1. Les éléments de la fable de l'entrepreneuriat

1.1 La fable de la croissance

La fable de la croissance d'origine entrepreneuriale est soutenue par les institutions internationales (p. ex., Banque africaine de développement, Organisation de coopération et de développement économiques, Programme des Nations Unies pour le développement, Agence française de développement, etc.) et fonde des lendemains qui chantent sur la base de prévisions indéfinies non véritablement discutées, indépendamment d'une véritable contextualisation : celle d'une socioéconomie localisée largement et fondée sur des activités matérialisées par des TPE de subsistance de la famille, au regard d'une pauvreté importante et de taux d'analphabétisme importants.

Rappelons l'essence exogène des taux de croissance de différents pays africains. Ces taux de croissance sont plutôt l'ombre portée de ceux des pays du Nord (p. ex., Chine, Inde, etc.) du fait de la prédation extractiviste ou de matières premières agricoles.

Rappelons aussi l'implicite majeur de la condamnation de l'informel, qui est pourtant le lieu majeur de l'entrepreneuriat dans la plupart des pays africains. C'est l'informel qui fait institution (toujours au regard de la définition rapide de l'institution, soit qui est ce qui ne se discute pas).

La fable de l'entrepreneuriat est en effet toujours construite sur le même prédicat : des statistiques largement aléatoires à défaut de recensement précis, comme ce fut le cas au Sénégal en 2018 (environ 1 million d'entreprises dont la presque totalité relève du secteur informel), et l'oubli que, même dans les pays du Nord, les PME contribuent

substantiellement moins que les grandes entreprises à l'activité économique.

De plus, *quid* des interactions entre les filiales des multinationales de l'extraction et de l'agrinégoce (*agribusiness*), dont les logiques d'activité relèvent plutôt des logiques coloniales avec les entreprises locales? L'entrepreneuriat de ces filiales est plutôt celui des profits faciles et rapides – un « nouveau » colonialisme? Il ne saurait y avoir d'entrepreneuriat sans perméabilité avec les entreprises géantes.

1.2 Le magma des PME de la fable de l'entrepreneuriat

L'univers des PME est constitué d'un magma d'entités, essentiellement des TPE très localisées. C'est à ce titre que les politiques publiques confondent entreprise et auto-emploi. En effet, une entreprise n'est pas faite pour qu'un individu crée son emploi; autrement, ce n'est plus une entreprise, mais une activité.

Rappelons le fait déclencheur de la Révolution de jasmin en Tunisie, lorsque, le 17 décembre 2010, la police a détruit le stand mobile de Mohamed Bouazizi, un jeune vendeur ambulancier vivant à Sidi Bouzid qui s'est immolé par le feu devant le siège du gouvernorat pour protester contre la saisie de sa charrette de fruits et légumes, qu'il vendait sans autorisation.

Citons aussi le cas de la récupération des déchets de la circulation Nord-Sud : des véhicules (automobiles, camions, bus) ne pouvant faire face aux tests antipollution ainsi que ceux « mis à la casse » du fait des primes accordées au renouvellement en Europe, ou encore des déchets électroniques – deux types de produits proposés au « génie commercial » des « bricoleurs-revendeurs ». C'est aussi le cas des vêtements qui finissent dans les friperies à l'issue d'un cycle opaque. Ces activités donnent lieu à un entrepreneuriat dynamique, mais aussi à des pots-de-vin et à des ressources douanières. Il est ainsi question des plateformes de passage de marchandises importées telles que « venant » à Dakar ou France au revoir à Abidjan, ce qui souligne la diversité des marchandises qui arrivent, sans pour autant se poser la question de comment elles arrivent, au-delà des transitaires (un exo-entrepreneuriat des diasporas?).

Ces exemples sont le signe de l'hypertrophie des activités commerciales dans l'entrepreneuriat de nombreux pays africains, dans le droit fil des rentabilités faciles et rapides, héritières du commerce colonial. Ils posent en outre la question de la qualité et des normes, le génie des « bricoleurs-revendeurs » garagistes se traduisant par la cannibalisation de véhicules... mais aussi par l'omission de leurs émissions polluantes.

Cet entrepreneuriat dynamique fait que des « entrepreneurs » gagnent leur vie en faisant en bus les trajets Nouakchott-Dakar ou Ouagadougou-Lomé pour remplir trois ou quatre sacs de voyage de marchandises (essentiellement de l'habillement), dont la rentabilité couvre les frais de voyage, les frais de douane officiels et officieux, pour s'achever par une finance de l'ombre (*shadow banking*) par le bas puisque ces marchandises pourtant de faible valeur sont souvent vendues à crédit. C'est sans compter la question de la porosité des frontières (p. ex., la fermeture de ses frontières par le Nigéria avec le Bénin et le Niger pour limiter les ventes au moins de motos, si ce n'est d'armes à destination des groupes terroristes).

Que dire des centaines de milliers de motos asiatiques Jakarta, toutes identiques, à la mécanique simple, alors qu'une usine de montage pourrait être exploitée dans un ou plusieurs pays sahéliens? Mais non : les grandes familles commerçantes préfèrent l'importation et, donc, entravent la construction sur place.

Difficile alors de parler d'un entrepreneuriat local sans mise en œuvre d'une politique industrielle valant pour les activités de substitution aux importations, ce qui éviterait de trouver les produits européens de consommation courante dans les points de vente. Là encore, si entreprendre, c'est « prendre entre », la question de ce entre quoi on prend est ouverte.

Dans ce magma, il n'y a pas de véritable étude sur les « entrepreneurs autodidactes », une ressource exceptionnelle. C'est par exemple le cas de nombreux fonctionnaires qui lancent une activité agricole en dehors de leur service.

Cela dit, rappelons que les observateurs du contexte sénégalais distinguent, dans ce magma, le petit du moyen et du grand informel, chacun de ces champs possédant une dynamique propre.

1.3 La fable de la confusion entre entrepreneuriat et dispositifs habilitants

La fable de l'accompagnement confond dispositifs habilitants et entreprise. Les dispositifs habilitants reposent sur le postulat qu'ils seraient de l'entrepreneuriat, mais les fonds correspondants nourrissent plutôt des consultants compradores² qui consolident le fonds de commerce des stages d'accompagnement en nourrissant cette fable.

L'entrepreneuriat est bien autre chose qu'une question d'encadrement. D'abord, c'est une question d'alphabétisation, par exemple accompagner des entrepreneurs largement illettrés. La dualité entre entrepreneuriat informel et alphabétisation est sans doute une condition initiale à devoir prendre en compte, tout comme les services de base, qui concernent tout autant les populations que les entrepreneurs : adduction d'eau, routes et chemins de fer, électricité, accès à l'Internet, etc. Comment autrement pouvoir « prendre entre »?

2. La maxime oubliée de l'entrepreneuriat : Réfléchir avant d'agir – à propos d'entrepreneur et d'entrepreneuriat

2.1 Les concepts

Entrepreneur et entrepreneuriat se situent en filiation des conduites d'anticipation. L'entrepreneuriat met plus spécifiquement l'accent sur ce qui est aujourd'hui qualifié de « processus entrepreneurial ». Cela dit, le champ de l'entrepreneuriat pose la question ontologique suivante : *Quand commence l'entreprise?*

En tout état de cause, l'entrepreneur est bien un sujet qui « prend », ce qui conduit, pour ce qui est du processus entrepreneurial, à rappeler la tension qu'opère S. D. Sarasvathy (2001) entre « causation » et « effectuation ». La causation est l'issue d'une délibération rationnelle, tandis que l'effectuation résulte d'une prise d'opportunité qui se situe dans une logique d'émergence; elle ouvre ainsi la place à l'informel dans la dynamique entrepreneuriale lue sous un prisme interactionniste.

Les deux types de raisonnements se différencient sur leurs fondements : la causation est fondée sur le rendement de l'investissement, tandis que l'effectuation se fonde sur le principe de la perte acceptable (*affordable loss*). *Quid* de la perte acceptable quand il s'agit de sa vie lors des migrations des populations des pays africains vers l'Europe? Avec l'effectuation, il est question de pivot entrepreneurial, c'est-à-dire du moment où, dans le début du processus de création ou l'étape de concrétisation du projet, l'entrepreneur modifie le produit/service ou change de logique, au regard d'une opportunité nouvellement identifiée dans le cadre d'une boucle élargie client-problème-solution.

Des études sur l'entrepreneuriat se sont penchées sur plusieurs phénomènes, dont :

- les processus de création d'entreprises et les principaux problèmes d'ordres technique, financier, institutionnel ou structurel qu'on peut rencontrer lorsqu'on crée une activité (Filion, 1987);
- les comportements entrepreneuriaux par référence à des modèles de comportements (Hernandez, 2001);
- les capacités individuelles des entrepreneurs qualifiés ou non et des heuristiques qui en résultent (causation et effectuation) ainsi que les traits de caractère et les caractéristiques biographiques (Timmons, 1994).

Quelle est donc la validité de tout cela dans le contexte africain de la fable de l'entrepreneuriat?

Il est important de souligner, dans ce domaine, l'importance des clichés institutionnalisés ainsi que les passages indéterminés souvent effectués entre *leader* et entrepreneur (comme manifestation possible du *leader*). L'entrepreneur dont il est question est bien aussi un chef d'entreprise qui non seulement commande (perspective verticale de la hiérarchie), mais est aussi celui qui initie (perspective horizontale de celui qui « prend entre »). Or, est-il pour autant assimilable à un *leader*?

Il en va de même pour le recouvrement entre entrepreneuriat et innovation, qui est souvent effectué par référence à une « idée d'affaires » dont les caractéristiques sont liées à l'idée en elle-même, aux caractéristiques du processus entrepreneurial et aux caractéristiques de l'individu porteur de l'idée d'affaires. Ces éléments sont constitutifs de son

modèle d'affaires (*business model*). De plus, ce recouvrement bénéficie aujourd'hui de la sympathie accordée à l'innovation, mais oriente l'entrepreneuriat vers les limbes de la nouveauté, alors que sa part essentielle vaut dans ce qui existe. C'est en cela que les politiques publiques visant l'entrepreneuriat en haute technologie se trompent de cible dans de nombreux pays africains, sacrifiant ainsi à la rhétorique de l'innovation.

2.2 Les définitions

L'**entrepreneuriat** peut se définir comme une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire des biens et services, des structures d'organisation, des processus et des matériaux, par des moyens qui n'existaient pas.

De façon empirique, on peut le définir comme une activité liée à la formation de nouvelles entreprises et au travail autonome (*self-employment*). Lorsqu'il est réduit à cette dimension, on en parle aujourd'hui au regard de la figure et du statut de l'auto-entrepreneur, dont le succès idéologique actuel va de pair avec la critique du confort salarial et comme issue (utopique?) au chômage.

Les ONG mettent en avant la notion d'« activité génératrice de revenus ».

L'**organisation** (*organizing*) de l'entrepreneur constitue le processus qui le conduit à créer ou à modifier une organisation, compte tenu des logiques de marchés et de contexte, logiques qu'il utilise afin d'exploiter une opportunité. Il s'agit d'un processus incertain, car il est mis en œuvre alors que beaucoup de questions restent en suspens.

L'organisation est appliquée à partir des connaissances de l'entrepreneur du fait de son éducation, de ses expériences, etc. Or, même si les entrepreneurs se basent sur des aspects déjà existants (ils imitent ce que font d'autres entreprises), leur processus d'organisation se réfère à de la créativité.

L'**entrepreneuriat** repose sur les postulats suivants :

- Il suppose l'existence d'opportunités;
- Il suppose également un rapport au risque : l'entrepreneur serait risquophile.

Les entrepreneurs sont considérés comme des individus capables de construire une activité au regard des demandes en trouvant des manières d'exploiter économiquement les opportunités. L'entrepreneuriat se fonde au regard de deux logiques économiques : celle de la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus et celle de l'effet de levier financier.

Pour ce qui est de l'**entrepreneuriat des pays du Sud**, et comme on l'a déjà signalé, plusieurs éléments sont mis en exergue :

- la confusion entre entrepreneuriat et auto-emploi;
- la mise en avant de l'entrepreneuriat comme utopie sympathique du développement;
- l'aversion à l'entrepreneuriat informel, pourtant majeur;
- l'absence de réflexion sur la dimension endogène de l'entrepreneuriat et son intégration dans des filières (p. ex., le coton) où, pour ce qui est des matières premières agricoles, il y a tension entre agriculture de rente, agriculture vivrière et agriculture orientée vers les marchés urbains.

Précisons aussi la notion d'**exo-entrepreneuriat**, qui caractérise la création et le développement d'une entreprise dans un pays donné à partir des capitaux et/ou des compétences d'une personne émigrée.

2.3 Le réseau social de l'entrepreneur

De façon générale, et quel que soit le type d'entrepreneuriat, il est nécessaire de poser la question des liens entre entrepreneuriat et réseau à partir de la notion de capital social (Johannisson, 1988).

Par référence au capital social, les notions d'entrepreneuriat et de réseau ont en commun la primauté accordée à l'intérêt et aux échanges, deux aspects conduisant à créer des rapports durables.

Un autre effet du capital social vient des avantages liés à la détention d'une information, du fait de l'asymétrie qu'elle tend à créer; sa conservation et son échange sont aussi bien à l'origine de relations que d'opportunités entrepreneuriales.

Le troisième effet provient des normes sociales qui, en conditionnant le comportement des individus,

les rendent prévisibles et même fiables, ce qui construit un contexte plus ou moins favorable à l'entrepreneuriat et aux relations stabilisées qu'il suppose.

Enfin, le cadre analytique du réseau procure une heuristique efficace pour fonder les structures relationnelles, par exemple autour de l'entrepreneuriat, dans les institutions ou dans les territoires.

On associe d'ailleurs très souvent réseau et capital social avec la notion d'entreprises en démarrage (*start-ups*), entités posant la question du « plafond de taille » et celle de la consommation rapide (*fast : fashion, food, repair*, etc.), ou encore avec la notion de *born global*, qui, pour sa part, pose la question de l'influence géographique (Oviatt et McDougall, 1994).

La question des réseaux d'entrepreneurs s'intéresse à leur évolution dans le temps et selon les étapes du projet entrepreneurial au regard de « leur intérêt pour l'échange d'information et l'amélioration de leur niveau de connaissances sur l'environnement, le marché et la vie de l'entreprise » (Lefebvre, 2016, p. 44). Cet auteur souligne d'ailleurs la différence essentielle à effectuer, d'une part, entre le réseau de l'entrepreneur et les réseaux d'entrepreneurs et, d'autre part, entre réseau et activité de réseautage.

Le réseautage contribue à la constitution et à la consolidation du capital social des entrepreneurs, ce qui lui permet de distinguer les « néoréseauteurs » des « réseauteurs expérimentés », sachant qu'un entrepreneur est toujours un réseuteur confirmé de son réseau initial et un néoréseuteur de la partie réseau qu'il aborde dans son processus entrepreneurial, en particulier lorsqu'il est interlocuteur d'un des dispositifs habilitants issus des politiques publiques.

L'intégration de l'entrepreneur dans un ou plusieurs réseaux est importante, car elle permet de renforcer, d'une part, sa propre performance en matière d'identification d'opportunités et de mobilisation de ressources (performance d'essence individuelle du fait de l'apprentissage) et, d'autre part, celle de l'entreprise elle-même (connaissance du marché, chiffre d'affaires, etc.). Quand un entrepreneur appartient à une organisation, le contact est caractérisé comme « formel » (p. ex., les dispositifs habilitants) et le réseau est considéré comme informel quand les contacts appartiennent à la sphère personnelle (amis, famille, anciens collègues, tous

pourvoyeurs de capital de proximité [*love money*] et/ou de capital d'amorçage [*seed money*] quand on ajoute les avances des clients « en confiance »). Ce réseau informel est le plus souvent occulté dans le cadre des dispositifs habilitants, tandis que, dans les pays du Sud, il entre en résonance avec l'économie informelle, ce qui induit un comportement de suspicion d'autant plus important vis-à-vis des dispositifs habilitants. Proulx (1991) relie « réseaux » avec « milieu local », ce qui met l'accent sur la proximité; le territoire constitue ainsi la trame du réseau ou de l'« écosystème entrepreneurial » ou encore l'existence d'une communauté de pratique.

Le réseau est un mode de formalisation du capital social de l'entrepreneur, mais le raisonnement ne vaut qu'en dynamique entre la dualité entre réseau formel et réseau informel (qui correspond à la visibilité de ce réseau vis-à-vis de tiers observateurs et/ou de sa conscience, où ce dont il est conscient correspondrait à son réseau formel et ce dont il n'est pas conscient à son réseau informel) et la dualité entre néoréseuteur et réseuteur confirmé. Un entrepreneur est toujours en dynamique de néoréseutage de quelque chose et en réseutage confirmé d'autre chose. Ce sont les dynamiques de ces deux logiques qui peuvent être considérées comme le fondement de « ce qui fait entreprise ».

2.4 L'incubation et les incubateurs

L'entité (l'incubateur) tout comme le processus d'incubation sont compris comme des processus majeurs des politiques publiques au regard de la fable de la pérennité. La notion d'incubation d'entreprise est née aux États-Unis en 1959 au moment où Joseph L. Mancuso, un homme d'affaires, ouvre l'incubateur *Batavia Industrial Center* dans l'État de New York, lors d'une récession. Il souhaitait susciter et préserver des activités et des employés sur place par l'offre d'installations, de crédits et de services-conseils à de nouveaux entrepreneurs (Duchéneau, 1995). L'idée s'est diffusée dans les années 1980 à travers les États-Unis, puis s'est propagée sous des formes diverses en Europe et dans le reste du monde. Puisque c'est une « idée du Nord », il est pertinent de poser la question de sa validité dans les pays du Sud.

L'incubation est la période qui va de la détection d'une idée de création d'entreprise à la réalisation du projet de création. Durant

cette phase, l'incubateur va mettre à la disposition du porteur de projet ou de la jeune entreprise une expertise, des conseils, ainsi que parfois une solution d'hébergement et éventuellement un financement de préamorçage (APCE, 2003).

L'incubateur est un dispositif habilitant aidant au démarrage d'entreprises en fournissant locaux, services-conseils, formations, échanges et contacts jusqu'à leur autonomie. Il peut s'adresser aux entrepreneurs avant ou après la phase de création et lors de la phase de croissance. Il offre le cadre d'un processus d'accélération de la maturation d'un projet entrepreneurial, d'où l'importance accordée à l'accompagnement.

Les incubateurs sont le plus souvent situés dans des zones actives économiquement, car ils s'appuient sur la collaboration de plusieurs partenaires locaux, publics ou privés et ont souvent bénéficié, à l'origine, de financement de l'État. Leur objectif est de participer à la stimulation de l'activité économique locale en facilitant la création d'entreprises, d'emplois, d'une image positive et d'un lieu de rassemblement de compétences et de nouveaux réseaux en faveur de l'entrepreneuriat.

2.5 L'accompagnement

C'est au regard de la construction et de la mise en œuvre de référentiels de compétences que les questions de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat (p. ex., les quatre postures du mentor, de l'expert, du coach et du conseil) ont été légitimées (Bayad et collab., 2010). Cela dit, l'accompagnement pose la question de ce qui est accompagné : l'entrepreneur (de l'ordre du développement personnel) ou le projet (de l'ordre de l'apprentissage)?

L'objectif de l'accompagnement est triple : 1) s'assurer de l'adéquation entre l'entrepreneur et son projet, 2) faire acquérir le capital social jugé minimum pour la pérennité du projet et 3) mettre en réseau le créateur avec ses partenaires.

L'accompagnement est aujourd'hui devenu un mot galvaudé où se mélangent des postures d'action, de médiation, mais aussi des postes (p. ex., des chargés d'accompagnement, parmi lesquels des consultants compradores, qui assoient ainsi leur fonds de commerce). Il revêt une dimension institutionnelle, car il fait l'objet de politiques publiques. Il repose sur un

paradoxe qui est celui de l'autonomie (à venir) de l'accompagné par un moment de dépendance envers un ou plusieurs accompagnateurs dont l'issue est la visée de l'accompagnement. Les pratiques de l'accompagnement (mentorat, expertise, coaching et service-conseil) coexistent avec le tutorat, le parrainage ou encore le compagnonnage. Or, on peut conseiller, orienter, aider, former, etc. sans pour autant accompagner. Ainsi, selon Paul (2004), la notion d'accompagnement recouvre une nébuleuse de pratiques venant « faire système ».

Ces logiques reposent sur l'idée d'une base relationnelle forte : le coaching avec l'idée de maïeutique, le service-conseil avec la relation d'aide, le tutorat avec l'apprentissage, le mentorat avec la solidarité intergénérationnelle, le compagnonnage avec l'idée de transmission, etc. La relation qui lie accompagnateur et accompagné n'est pas hiérarchique. Le premier n'est pas le gestionnaire ou le cocréateur, mais un entraîneur capable d'aider le créateur à progresser en lui faisant prendre conscience des difficultés, en l'aidant à prendre du recul au regard des situations et en l'incitant « à ouvrir les portes nécessaires à son activité. L'accompagnement fait sortir le créateur de son ghetto! » (Granger, 1999, p. 18)

La relation qui caractérise l'accompagnement est asymétrique, car elle met en présence au moins deux personnes partageant une vision commune, circonstancielle, mais de statut différent dans un processus durable et non linéaire, au cours duquel des liens se créent et évoluent entre l'accompagné et l'accompagnant (un individu, un réseau d'individus et/ou d'organisations externes au projet de création).

Avec le développement des politiques publiques d'encouragement à la création d'entreprises et la multiplication des structures intervenant sur une ou plusieurs étapes, l'accompagnement a évolué dans :

- l'objet de l'accompagnement : les structures accompagnent les projets d'activité générateurs d'emplois;
- le type de publics accueillis par ces structures : étudiants, personnes en situation précaire, etc.;
- les pratiques : apparition de nouveaux services et compétences, recherche d'un maillage du territoire afin de favoriser la collaboration entre et avec les structures présentes sur un même territoire, etc.

Survient alors la question de la spécialisation des dispositifs et de la gouvernance de l'accompagnement au regard de l'évaluation de ses résultats et de l'accompagnement de la post-crétion.

Sans cette réflexion préalable sur la substance de l'accompagnement, en particulier celle de la constitution de fonds de commerce de l'accompagné par des consultants compradores, indépendamment du suivi des impacts, il ne saurait être question des politiques publiques correspondantes.

2.6 L'entrepreneuriat genré

À partir du concept de genre, qui repose sur l'existence de spécificités de l'entrepreneuriat des femmes et des hommes, nous questionnons l'hypothèse universaliste du caractère générique et asexué de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire le modèle suivant lequel la masculinité est érigée en mesure de référence. Pourtant, un entrepreneuriat genré fait également partie des objectifs de politiques publiques et pose tout de même la question de ce que serait un entrepreneuriat masculin... Le singularisme entrepreneurial convie à s'interroger sur les spécificités (secteurs d'activité dans lesquels s'investissent les entrepreneures) et aux « obstacles genrés » (p. ex., l'accès au financement).

En procédant de la sorte, on se rapproche des stéréotypes et des préjugés de genre ainsi que des expériences socialisatrices primaires et secondaires qui éclaireraient les trajectoires différenciées des femmes et des hommes, si l'on considère certaines qualités comme « naturellement » féminines par le biais d'une approche par les traits. D'une part, cela expliquerait que les femmes n'aient pas les mêmes chances de réussite que les hommes dans la réalisation de leur projet entrepreneurial du fait de pratiques discriminatoires et/ou de processus sociaux qui les priveraient de ressources vitales, à l'exemple de l'éducation ou de l'expérience dans les affaires (approche situationniste ou contextuelle), et qui conduiraient à des niches entrepreneuriales. D'autre part, le processus de socialisation de genre participerait non seulement à la construction de l'identité sexuée, mais aussi à l'intériorisation de normes, de représentations et de codes sociaux relatifs au masculin et au féminin (approche structurelle ou dispositionnelle; Chasserio et collab., 2016) qui déboucheraient sur l'entrepreneuriat.

Pourtant, il y a bien des politiques publiques genrées dans différents pays africains sans prise en compte des fondements anthropologiques des différences de genre.

2.7 L'entrepreneuriat universitaire

L'essaiimage universitaire (*university spin-off*) est aujourd'hui un des objectifs des politiques publiques en matière d'entrepreneuriat. Selon Shane (2009), les décideurs politiques considèrent l'essaiimage universitaire comme un sous-ensemble d'entreprises en démarrage de haute technologie et considèrent les universités comme des moteurs de croissance économique locale. Sandström et ses collègues (2018) soulignent combien les facteurs contextuels affectent l'efficacité de ces politiques.

Soulignons l'absence de prise en compte des logiques contextuelles et culturelles, par exemple les particularités liées à la nature des projets issus de la recherche et portés par des chercheurs souvent de culture universitaire (croyances, valeurs et normes), des éléments liés à l'écosystème entrepreneurial universitaire. L'émergence de l'essaiimage universitaire peut être représentée comme un événement placé au croisement d'une trajectoire de recherche universitaire et d'une trajectoire de création d'entreprises, en relation avec un contexte dans le cadre d'une forme spécifique d'organisation (la *spin-off*), qui se développe et émerge progressivement.

Pourtant, les innovations développées au sein des structures de recherches universitaires constituent rarement le fruit d'un travail individuel; elles dépendent en grande partie de la capacité du chercheur porteur du projet à intéresser d'autres partenaires, compte tenu des équipements auxquels il a accès, etc. Il faut donc mentionner l'importance du degré de richesse de la région de l'université au regard des investisseurs potentiels, de l'existence des recherches fondées par des industriels, du statut intellectuel de l'institution et de l'adoption des politiques universitaires qui favorisent l'activité entrepreneuriale dans tel ou tel champ (bio, logiciel, etc.). Ainsi, le contexte est ici encore très important.

Les éléments de politiques publiques en matière d'innovation et de transfert technologique sous forme d'essaiimage universitaire impliquent la définition des objectifs; des priorités; des domaines d'action; de l'infrastructure nécessaire pour atteindre les objectifs; des facteurs qui influencent la réalisation des objectifs;

des acteurs concernés; des stratégies de participation; des logiques de décision, d'action et de répartition des résultats; des éléments de protection intellectuelle; des moyens d'évaluation et de divulgation des résultats; et des modalités du financement externe initial.

4. le *méprendre*, qui vaut aussi bien pour le mal apprendre que pour le mal entreprendre;
5. le *déprendre*, qui est abandon de connaissances dans l'apprendre (désapprendre ou oublier, alors).

Là encore, il est important de poser la question de la validité de ces politiques pour les pays du Sud.

La première condition issue de la fable de l'entrepreneuriat est la nécessité de contextualiser.

Conclusion : les bases de l'économie de l'entreprendre

La question de l'apprendre dans l'organisation ne devrait-elle pas être liée à celle de l'entreprendre, compris dans le sens large de « prendre entre », c'est-à-dire l'intermédiation donnant à l'entrepreneur la substance d'un être social, et non d'un être isolé?

« Prendre entre », c'est relier et coordonner ces deux logiques, donc décliner l'apprendre et l'entreprendre au regard des substantifs ayant la même racine :

1. le *comprendre*, sans lequel l'apprendre est largement obéré et aussi avec lequel l'entreprendre envisage son périmètre;
2. le *surprendre*, qui modifie les schémas cognitifs de l'apprendre et les autres organisations de l'entreprendre;
3. le *reprandre*, qui évoque la répétition de l'apprentissage et la question des frontières de l'organisation dans l'entreprendre;

Quid de la fable quand elle tient lieu d'idéologie? *Quid* des modalités de l'apprendre (pour, par, de et avec l'entrepreneuriat)? *Quid* du « prendre entre » lorsqu'il manque des bases : alphabétisation, politique industrielle, adduction d'eau, électricité, voies et moyens de communication, gestion des déchets, accès à l'Internet? *Quid* de la préférence accordée au formel alors que c'est l'informel qui domine? En conséquence, *quid* des cibles des politiques publiques? Donc, quoi et qui accompagner, et pourquoi selon des conditions contextualisées? Est-il nécessaire de tenir une comptabilité alors qu'un livre de recettes-dépenses suffit? Est-il nécessaire de se poser la question du financement bancaire face au capital de proximité (*love money*) des clients qui, en achetant les matières premières, financent le besoin en fonds de roulement et face à la finance de l'ombre (*shadow banking*) par le bas et au *mobile lending*?

D'où le retour à la maxime de la fable *Réfléchir avant d'agir* adressée aux concepteurs des politiques publiques.

NOTES

- 1 Ces rapports annuels ont été diffusés de 2007 à 2020. En septembre 2021, la Banque mondiale a annoncé qu'elle cessait la publication de ce type de rapport.
- 2 Membres de la bourgeoisie qui s'enrichissent par le commerce avec l'étranger.

RÉFÉRENCES

- Agence pour la création d'entreprises (APCE). (2003). *Espace créateur d'entreprise, Projets innovants : les centres de ressources et d'appui*. Université Lille-Nord-de-France.
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X. et Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, 40(10), 116-140. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0116>
- Chasserio, S., Pilot, P. et Poroli, C. (2016). L'entrepreneuriat est-il genré? *Regards croisés sur l'économie*, 2(19), 62-75. <https://doi.org/10.3917/rce.019.0062>
- Duchéneaut, B. (1995). *Enquête sur les PME françaises : identité, contexte, chiffres*. Éditions Maxima L. Mesnil.
- Filion, L. J. (1987). Entrepreneurship : bibliographie choisie et une revue de la documentation essentielle sur le sujet. *Cahier de recherche n° 87-03*. Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières.

-
- Granger, B. (1999). *Oser créer : les dispositifs d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise*. Éditions Léopold Mayer.
- Hernandez, E. M. (2001). *L'entrepreneuriat : approches théoriques*. L'Harmattan.
- Johannisson, B. (1988). Business formation: A network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4), 83-99. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(88\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0956-5221(88)90002-4)
- Lefebvre, V. (2016). *L'utilisation et les apports des réseaux formels d'entrepreneurs : propositions théoriques et évaluation – Le cas du CJD La Défense* [Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers]. HAL. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01495363>
- Oviatt, B. M. et McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.
- Proulx, M.-U. (1991). Réseaux utilitaires spatialisés et dynamique économique. *Revue canadienne des sciences régionales*, 14(1), 73-92. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V14N1-Proulx.pdf>
- Sandström, C., Wennberg, K., Wallin, M. W. et Zherlygina, Y. (2018). Public policy for academic entrepreneurship initiatives: A review and critical discussion. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1232-1256. <https://core.ac.uk/download/pdf/198044546.pdf>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economy*, 33, 141-149. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9215-5>
- Timmons, J. A. et Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (7th ed.). McGraw-Hill.