

# Favoriser un développement durable en Afrique subsaharienne par l'entrepreneuriat innovant : quelles conditions institutionnelles et sociétales ?

AuréliE Ewango-Chatelet et Christophe Estay

Volume 31, numéro 3, 2022

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1096595ar>  
DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1522>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (imprimé)  
2564-2189 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Ewango-Chatelet, A. & Estay, C. (2022). Favoriser un développement durable en Afrique subsaharienne par l'entrepreneuriat innovant : quelles conditions institutionnelles et sociétales ? *Revue Organisations & territoires*, 31(3), 95–110. <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1522>

Résumé de l'article

Un certain scepticisme semble planer sur la capacité de l'entrepreneuriat à impulser une dynamique vertueuse et durable dans les économies en développement, particulièrement en contexte africain francophone, où l'esprit d'entreprise est réputé moins vivace. Une explication tient peut-être à une relative méconnaissance des spécificités de l'entrepreneuriat en contexte africain francophone. L'objectif de cet article est d'étudier la pertinence des dispositifs d'accompagnement à partir des caractéristiques insuffisamment approfondies de ces écosystèmes. En effet, améliorer la connaissance des conditions dans lesquelles les TPE/PME africaines performantes évoluent ainsi que les types de défis, d'opportunités, de ressources et de réseaux au sein de leurs contextes est nécessaire pour faire avancer l'accompagnement à l'entrepreneuriat. À travers des expériences déjà menées, l'analyse comparative de deux cas contrastés permet d'éclairer les pratiques pertinentes pour contourner les freins et renforcer les capacités de résilience, sans pour autant en accroître la vulnérabilité. Les résultats mettent en évidence des dynamiques d'innovation de modèles d'affaires basées sur des ressources locales, complémentaires des ressources financières et technologiques, ainsi que l'importance d'une approche territoriale plus axée sur des préoccupations de résilience que de croissance.

© AuréliE Ewango-Chatelet, Christophe Estay, 2023



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

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

# Favoriser un développement durable en Afrique subsaharienne par l'entrepreneuriat innovant : quelles conditions institutionnelles et sociétales?

AuréliE Ewango-Chatelet<sup>a</sup>, Christophe Estay<sup>b</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1522>

**RÉSUMÉ.** Un certain scepticisme semble planer sur la capacité de l'entrepreneuriat à impulser une dynamique vertueuse et durable dans les économies en développement, particulièrement en contexte africain francophone, où l'esprit d'entreprise est réputé moins vivace. Une explication tient peut-être à une relative méconnaissance des spécificités de l'entrepreneuriat en contexte africain francophone. L'objectif de cet article est d'étudier la pertinence des dispositifs d'accompagnement à partir des caractéristiques insuffisamment approfondies de ces écosystèmes. En effet, améliorer la connaissance des conditions dans lesquelles les TPE/PME africaines performantes évoluent ainsi que les types de défis, d'opportunités, de ressources et de réseaux au sein de leurs contextes est nécessaire pour faire avancer l'accompagnement à l'entrepreneuriat. À travers des expériences déjà menées, l'analyse comparative de deux cas contrastés permet d'éclairer les pratiques pertinentes pour contourner les freins et renforcer les capacités de résilience, sans pour autant en accroître la vulnérabilité. Les résultats mettent en évidence des dynamiques d'innovation de modèles d'affaires basées sur des ressources locales, complémentaires des ressources financières et technologiques, ainsi que l'importance d'une approche territoriale plus axée sur des préoccupations de résilience que de croissance.

**ABSTRACT.** *There seems to be some skepticism over entrepreneurship capacity to stimulate a virtuous and sustainable growth in developing economies, particularly in French-speaking Africa, where the spirit of enterprise is said to be less lively. One explanation may be the relative lack of knowledge of entrepreneurship specificity in French-speaking Africa. The objective of this article is to study the relevance of support systems based on insufficiently detailed characteristics of these ecosystems. Thus, improving knowledge of the conditions under which successful African VSEs/SMEs operate and the types of challenges, opportunities, resources and networks within their contexts is necessary to advance entrepreneurship support. Through experiments already carried out, the comparative analysis of two contrasting cases sheds light on the relevant practices to circumvent the obstacles and on strengthening resilience capacities, without increasing vulnerability. The results highlight the dynamics of innovation of business models based on local resources that are complementary to financial and technological resources, and the importance of a territorial approach that is more focused on concerns of resilience than growth.*

## Introduction

Pendant longtemps, le secteur de l'aide au développement et les entreprises se sont mutuellement ignorés en évoluant dans des mondes strictement séparés. Dans l'actuel contexte de multiplication des crises complexes et de manque de ressources,

tous les organismes et acteurs internationaux du développement le martèlent : l'entreprise privée joue un rôle primordial dans l'atteinte des objectifs de développement durable. En France, le site web France Diplomatie<sup>1</sup> du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères mentionne que les sociétés privées et les centres de recherche sont de

<sup>a</sup> Chercheuse indépendante, docteure de l'Université Paris Saclay (France)

<sup>b</sup> Directeur académique et de la recherche, Ferrandi Paris (France)

---

nouveaux acteurs de l'aide au développement, collaborant avec les acteurs traditionnels que sont l'État, les ONG et les collectivités. De nombreuses études montrent que le secteur privé est devenu une priorité de la stratégie de développement des bailleurs (CSI et Eurodad, 2015; OECD, 2018).

L'idée de l'entreprise comme moteur de développement se traduit par l'explosion des multiples dispositifs d'appui et de soutien à l'entrepreneuriat ainsi qu'aux très petites entreprises (TPE) et aux petites et moyennes entreprises (PME). À l'instar de nombreuses autres régions géographiques du monde, depuis le milieu des années 1980, l'entrepreneuriat en Afrique francophone devient synonyme d'opportunités et de défis (Adusei, 2016; Ndulu et collab., 2007). Pourtant, le lien habituellement reconnu entre la dynamique entrepreneuriale et le développement économique et social est sujet de controverse lorsqu'il concerne le contexte africain subsaharien.

L'exemple de Choose Africa<sup>2</sup>, une initiative française de soutien aux PME en Afrique lancée en 2019, illustre les paradoxes et les contradictions d'un entrepreneuriat au service du développement africain. En France, les acteurs institutionnels de l'aide au développement entendent consacrer 2,5 milliards d'euros pour la période 2018-2022 aux entreprises en démarrage (*start-ups*), aux TPE et aux PME africaines, par la mise à disposition de l'ensemble des outils de l'Agence française de développement (AFD). Il s'agit de les accompagner et de les financer, principalement par le biais de partenariats locaux (banques, institutions de micro-finance, sociétés de crédit-bail ou fonds d'investissement). Le bilan au 1<sup>er</sup> septembre 2021 révèle que plus de la moitié (52 %) des efforts est concentrée sur les territoires et les populations les moins vulnérables, incluant les pays francophones d'Afrique du Nord et l'Afrique du Sud anglophone. Dès lors, les ressources entrepreneuriales semblent servir surtout les régions déjà engagées dans une dynamique de développement.

Fort d'un cadre conceptuel et à partir d'importantes données quantitatives, l'organisme international Global Entrepreneurship Monitor, basé à Londres (Grande-Bretagne), analyse les dimensions contextuelles de la dynamique entrepreneuriale (GEM, 2013). Une classification du type d'entrepreneuriat

des pays est proposée selon les trois déterminants que sont les facteurs, l'efficacité et l'innovation.

#### *Les facteurs*

Selon cette classification, les caractéristiques de l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne, hormis l'Afrique du Sud, sont un faible niveau de développement économique, un secteur agricole très étendu, l'exploitation de ressources naturelles et d'activités extractives ainsi qu'un entrepreneuriat de nécessité. Elles correspondent à une dynamique par les facteurs, très éloignée de l'activité entrepreneuriale innovante et fondée sur la recherche d'opportunités technologiques des pays industrialisés.

#### *L'efficacité*

La littérature en entrepreneuriat a longtemps mis en dualité les entrepreneurs mus par des motifs de nécessité liée à un manque de ressources ou à une faible indépendance (entrepreneuriat de nécessité) et ceux motivés prioritairement par la saisie d'opportunité et la recherche de profits (entrepreneuriat d'opportunité). Se pose alors la question de l'efficacité de l'entrepreneuriat de nécessité.

Récemment, certains travaux conceptuels et empiriques (Bayad et collab., 2016; Dencker et collab., 2021; Welter et collab., 2017) invitent à repenser l'entrepreneuriat de nécessité et remettent en cause cette typologie dichotomique. En outre, un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat en contexte de pauvreté financière se développe à l'instar d'Alvarez et Barney (2014).

#### *L'innovation*

D'un point de vue managérial, l'activité entrepreneuriale concerne les deux premières phases du cycle de vie (l'émergence et l'essor) de jeunes entreprises innovantes. La prise en compte de ressources limitées et des facteurs contextuels est au cœur de l'approche managériale de l'entrepreneuriat, particulièrement de l'entrepreneuriat innovant.

Jusqu'à peu, la littérature sur l'entrepreneuriat innovant est surtout centrée sur les pays fortement industrialisés et sur l'innovation de produits, rarement sur celle de processus. Or, dans le contexte contemporain, d'une part, la forte croissance du taux d'entrepreneuriat par nécessité et, d'autre part, la remise en cause du modèle traditionnel de

développement industrialisé des pays riches (Bensidoum et Lemoine, 2018) suscitent la recherche d'options de rechange. Une de ces options est l'innovation inclusive, source d'un développement plus durable incluant les préoccupations sociales et environnementales (George et collab., 2012).

En dépit des impacts supposés ou réels de l'appui et de la promotion de l'entrepreneuriat et des PME (Frimousse et Peretti, 2017; Pouka Pouka et collab., 2020), le contexte africain est généralement décrit comme un environnement pénalisé par des contraintes de financement, par des régimes fiscaux peu incitatifs, par des infrastructures déficientes, par un appareil judiciaire peu crédible, par une étroitesse du marché local ainsi que par des faiblesses en compétences managériales, techniques et entrepreneuriales.

Ces constats sont à la fois vrais, mais très insuffisants. Ils ne permettent pas de répondre à la question suivante : *Comment impulser une dynamique d'entreprises innovantes et pérennes dans un contexte contraint en ressources financières au sein d'États et d'institutions fragiles?*

Pour que l'appui et la promotion de l'entrepreneuriat et des PME puissent être porteurs d'innovation et de valeur ajoutée en Afrique, un certain nombre de conditions doivent être remplies. On constate largement l'émergence d'une génération d'entrepreneurs mettant au point des innovations d'usage et des modèles économiques adaptés aux besoins et aux ressources de leurs milieux, malgré les freins (manque d'infrastructures, d'électricité, etc.). À ce titre, l'exemple de M-Pesa, lancé au Kenya dès 2007 par l'opérateur mobile Safaricom et leader du paiement mobile, est emblématique du potentiel entrepreneurial africain. Toutefois, l'histoire ne se limite pas au secteur des hautes technologies numériques. Des exemples de réussite dans la microentreprise rurale et dans le secteur informel démontrent aussi la possibilité de contourner les pesanteurs et les handicaps de l'environnement tels qu'une mentalité de refus des changements ou la faiblesse du marché intérieur.

Il nous semble – et c'est ce que nous souhaitons montrer – que les dispositifs d'appui et de promotion de l'entrepreneuriat africain correspondent, en général, à une dynamique de changement et d'innovation, restreinte uniquement à la technologie et qui dénie tout rôle aux savoirs et aux savoir-faire

traditionnels, aux ressources naturelles et à la capacité de résilience et d'adaptation d'une entreprise à son milieu (Ewango-Chatelet, 2019a). D'autre part, l'innovation entrepreneuriale, en contexte de pauvreté ou hostile, renvoie tout autant à des difficultés supplémentaires qu'à de nouvelles opportunités (Alvarez et Barney, 2014). Les opportunités relatives à l'Afrique francophone restent mal connues.

En se penchant sur les conditions de réussite de l'appui et de l'encouragement à l'activité entrepreneuriale, la présente communication propose une triple contribution dans les courants de l'entrepreneuriat, du management de l'innovation et du modèle d'affaires innovant.

La première partie présente une revue de littérature sur les dimensions de l'innovation entrepreneuriale et sur les facteurs contextuels de l'entrepreneuriat innovant. Puis, dans la deuxième partie, consacrée aux TPE/PME africaines, nous analysons les spécificités de ce contexte à travers des exemples de réussite de modèles d'affaires innovants. Enfin, la discussion portera sur les impacts en matière d'accompagnement et de conditions de succès pour que le développement de l'Afrique par l'entrepreneuriat soit durable, dans un contexte de rareté de ressources financières, mais d'abondance de ressources naturelles.

## 1. Revue de littérature : la dynamique de l'entrepreneuriat innovant

À l'instar de l'entrepreneuriat, l'innovation constitue un domaine de recherche vaste, lieu d'un foisonnement de thèmes. Si, dans une perspective organisationnelle, les entreprises proposant des produits/services ou des procédés nouveaux sont, de manière égale, reconnues comme innovantes, la prise en compte de la dimension non technologique de l'innovation est progressive et plus récente.

Alvarez et Barney (2014) ainsi que Pouka Pouka et ses collègues (2020) indiquent que les dimensions de la dynamique de l'innovation entrepreneuriale renvoient tout autant à des problèmes d'organisation interne qu'à des modalités nouvelles d'articulation de l'entreprise à son environnement.

Cette section vise à expliciter le rôle des facteurs contextuels dans l'entrepreneuriat innovant. À cet effet, différentes approches, élaborées dans des contextes riches financièrement, sont mobilisées :

1. **P'approche stratégique** pour aborder les facteurs de résilience entrepreneuriale par l'innovation dans le couple modèle d'affaires/écosystème;
2. **P'approche institutionnelle** pour éclairer le rôle des institutions que sont les politiques publiques et les multinationales; et
3. **P'approche des théories du développement** pour analyser les impacts de l'entrepreneuriat innovant mis en œuvre dans un contexte africain.

### 1.1 L'approche stratégique : la résilience entrepreneuriale grâce à l'innovation dans le modèle d'affaires et dans l'écosystème

Surmonter les obstacles et réussir à prospérer en dépit d'un environnement hostile, source de vulnérabilités, implique de mettre en œuvre des capacités de résilience par l'innovation (Ewango-Chatelet, 2022). De telles compétences entrepreneuriales se révèlent primordiales en contexte de pauvreté financière.

Bien que moins connue comparativement à la dimension technologique, l'innovation de procédé peut être cruciale pour réduire les coûts ainsi que pour augmenter la valeur ajoutée et l'efficacité d'une entreprise. Elle assure ainsi sa survie, et stimule sa rentabilité et sa performance (de Jong et Marsili, 2006). La mobilisation jointe des concepts de modèle d'affaires et d'écosystème facilite l'analyse des nouveaux processus d'innovation. Pour Johnson et ses collègues (2008) ainsi que Sosna et ses collègues (2010), le couple modèle d'affaires/écosystème apparaît comme une source d'innovation incrémentale ou radicale.

L'innovation dans les modèles d'affaires a lieu au sein d'une économie de réseaux et de plateformes. L'usage des outils en technologies de l'information et de la communication (TIC) a permis le développement de nouvelles façons de créer et de délivrer la valeur, qui peuvent être résumées par trois éléments : le modèle d'affaires innovant, les écosystèmes et l'usage des plateformes.

#### *Le modèle d'affaires innovant*

Très utilisé en entrepreneuriat, le terme anglo-saxon *business model* (en français, modèle économique ou modèle d'affaires) a longtemps été critiqué pour son manque de fondement conceptuel clair (Lecocq et collab., 2006). Les définitions abondent, tout comme

les différences dans les champs d'application et dans les niveaux d'analyse, plus ou moins axées soit sur les différentes parties prenantes, soit sur la performance de l'organisation. Toutefois, un certain consensus indique que l'innovation dans le modèle d'affaires fait référence à l'idée de trouver de nouvelles façons d'organiser la création de valeur (Casadesus-Masanell et Zhu, 2013).

La notion de modèle d'affaires prend racine dans le marketing, en sciences de gestion et dans la stratégie d'entreprise. Décrit comme un outil, une méthode ou une représentation, le modèle d'affaires d'une organisation exprime comment – en volume et par quel moyen – la valeur est générée, rémunérée et partagée; une activité primordiale dans un cadre entrepreneurial (Osterwalder et Pigneur, 2011). Les chercheurs qui le mobilisent généralement sur les questions de combinaisons de ressources et de compétences ainsi que d'organisation des transactions (Alkhanbouli et collab., 2020).

En tant qu'outil transversal, le modèle d'affaires est relatif à l'articulation de différentes considérations :

- **stratégiques** : gestion des ressources et compétences, alliances avec des partenaires;
- **marketing** : produits et services offerts, clientèle ciblée, prix et modes de paiement;
- **organisationnelles** : fonctions assurées en interne ou confiées à des partenaires extérieurs;
- **comptables** : structure et volume des produits et charges induits par l'offre et par les choix d'organisation; et
- **financières** : flux de trésorerie associé à l'offre et à l'organisation.

Cependant, un modèle d'affaires innovant (MAI) peut demander plus qu'une articulation plus ou moins nouvelle des éléments du modèle. Au-delà des frontières de l'entreprise, l'innovation du modèle d'affaires peut participer à la création de secteurs et/ou à l'émergence d'organisations ou d'infrastructures. La variété et la diversité des MAI ont conduit à des tentatives de classification, bien que les types de modèles d'affaires ne soient pas exclusifs pour une entreprise. En outre, les modèles d'affaires sont dépendants de leur contexte et de leur mise en œuvre (Alkhanbouli et collab., 2020).



*Les écosystèmes*

Selon Asselineau et ses collègues (2014), la capacité d'un entrepreneur à bâtir et à développer un modèle d'affaires pertinent tient à la variété des ressources et compétences de son environnement immédiat, autrement dit l'écosystème local. Source de relations complexes de coopération/concurrence, l'écosystème local produit des bénéfices mutuellement profitables pour les différents acteurs (entrepreneur, acteurs publics et privés, territoire). Van de Ven (1993) puis Isenberg (2010) décrivent l'écosystème entrepreneurial comme un ensemble d'acteurs hétérogènes et complémentaires qui facilitent la mise en œuvre de projets innovants par leur proximité géographique.

La perspective des écosystèmes suggère que les entreprises ne sont pas des entités isolées. Dans cette vision, l'approche territoriale de l'entrepreneuriat souligne l'importance de la dimension collective de l'innovation. Ainsi, les stratégies d'un développement local misant sur l'entrepreneuriat se structurent autour de deux axes principaux (Dali et Nomo, 2017) :

- la localisation optimale des entreprises et les économies d'agglomération; et
- les avantages liés à l'innovation et à la création de systèmes territoriaux d'innovation.

Dans l'approche territoriale du développement, les PME jouent un rôle déterminant grâce à leur petite taille.

*L'usage des plateformes*

Dans de nombreux écosystèmes, les plateformes permettent d'accéder à des ressources et facilitent les interactions entre les partenaires engagés dans un processus d'innovation collectif, qui peut être plus ou moins ouvert (Isckia, 2011).

Ces plateformes sont des dispositifs qui ont pour vocation de faciliter les interactions entre deux ou plusieurs groupes d'acteurs interdépendants qui constituent les faces d'un même marché (marchés bifaces ou multi-faces).

## 1.2 L'approche institutionnelle : le rôle des institutions dans l'innovation des TPE/PME

L'analyse du rôle respectif des pouvoirs publics et des multinationales dans le développement d'un entrepreneuriat innovant se fonde sur une approche institutionnelle des expérimentations menées au sein des pays développés. L'État déploie la mise en œuvre de politiques publiques, tandis que les multinationales apportent leur soutien aux entreprises en démarrage ou aux jeunes entreprises innovantes du domaine des hautes technologies.

*Les politiques publiques des États industrialisés*

Les politiques publiques encouragent l'entrepreneuriat à des fins de développement local. L'histoire rappelle que l'intervention publique dans la mobilisation des ressources n'est pas un phénomène récent. À titre d'exemple, dans la Chine ou l'Égypte ancienne, les pouvoirs publics voyaient dans la science, en tant que source d'innovation technologique, un moyen d'asseoir ou de renforcer leur pouvoir politique et militaire.

Le rôle primordial des pouvoirs publics dans la dynamique d'innovation d'un territoire est communément admis (Audretsch, 2004). Leurs interventions sont aujourd'hui plus orientées vers les besoins du marché, notamment par le biais d'une panoplie de mesures incitatives. Ainsi, plusieurs pays ont mis en place diverses politiques d'incitation à l'entrepreneuriat et à l'innovation.

Dans les pays développés, la notion de politique publique d'innovation recouvre les dispositifs publics d'aide à l'innovation, de soutien aux entreprises et d'accompagnement des partenariats public-privé en matière de recherche. Ils sont mis en œuvre par des opérateurs et par des acteurs publics.

La dynamique d'innovation entrepreneuriale nécessite le soutien de l'État (Géraudel et collab., 2017) sous différentes formes : le financement direct de la recherche-développement (R-D), les incitations à l'innovation, les politiques d'éducation et les politiques industrielles ciblées ou structurelles de régulation des systèmes productifs. Les modalités de l'intervention de l'État – et de l'ensemble des organisations publiques – sont multiples. Ainsi, l'État joue un rôle de coordinateur entre les diffé-

---

rentes parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial (universités, entrepreneurs, centres de recherche, grandes entreprises, etc.). Il joue également un rôle primordial en encourageant les entrepreneurs à lancer leur projet de création d'entreprise et à innover. L'éventail de l'aide financière permet alors de mieux gérer le risque lié à l'innovation (Audretsch, 2004).

L'intervention de l'État se manifeste également par le renforcement du cadre légal de l'accumulation du capital technologique ou d'innovation, par exemple la protection assurée par les brevets. Dans l'ensemble des pays industriels, des lois permettent aux universités de commercialiser leurs inventions, de réaliser des missions de transfert technologique et de déposer des demandes de brevet sur des programmes de recherche financés par des fonds publics. La *Stevenson-Wydler Technology Innovation Act* et la *Bayh-Dole Act* de 1980 aux États-Unis, la *Loi Allègre de 1999 sur l'innovation et la recherche* en France et la *Loi sur le contrôle des changes* de 1998 au Japon constituent des exemples emblématiques. Toutefois, le succès n'est pas toujours au rendez-vous tant pour la « protection » des innovations par les brevets, qui profite plutôt aux entreprises détentrices d'un important portefeuille de brevets, que pour le concept d'université entrepreneuriale liée à l'exploitation commerciale à but lucratif de l'innovation et des activités universitaires, qui suscite de nombreuses oppositions.

#### *Les multinationales*

Bien que les interventions publiques pour inciter à l'innovation concernent a priori toutes les entreprises, pendant longtemps, seules les grandes structures ou multinationales réussissaient à mobiliser la plus grande quantité de ressources scientifiques, techniques, humaines et financières. En effet, les TPE/PME éprouvent des difficultés à mener de front la gestion quotidienne de leurs activités et les projets d'adaptation aux changements par l'exploration de marchés et/ou par le développement de produits.

Dans le cadre de l'innovation technologique, les grands groupes sont ceux qui coopèrent le plus avec les laboratoires et les universités. Les transferts de connaissances vers les petites entreprises sont plus rares (St-Pierre et Schmitt, 2011). Une des stratégies d'innovation des multinationales consiste alors à apporter du soutien aux entreprises en

démarrage sous différentes formes : investissement, rachat ou partenariat. À l'heure actuelle, les capacités inégales des entreprises à s'approprier les ressources scientifiques et techniques produites par les laboratoires publics, mais aussi à protéger les innovations tracent les contours de nouveaux secteurs d'activité, fondés notamment sur les nouvelles TIC (Laperche, 2001).

Ces dernières années ont été marquées par la multiplication des « mariages » entre les petites et les grandes entreprises/multinationales. Les petites entreprises, dont la création est financée en partie par les grands groupes et par les États, forment un réservoir d'expérimentation et de développement de technologies nouvelles, tout en réduisant pour la société établie le coût et le risque de l'innovation.

L'objectif poursuivi par les politiques publiques d'innovation dans les États financièrement riches est la viabilité des écosystèmes entrepreneuriaux au sein desquels l'information scientifique et technique constitue le principal entrant. Ces écosystèmes constituent un cadre de référence fait d'incitants et de contraintes, cadre à l'intérieur duquel s'exprime l'entrepreneuriat et qui n'est pas exempt de problèmes. Bien que les acteurs soient appuyés par les politiques publiques, seule une minorité est capable d'acquérir, de protéger, mais surtout de récupérer les profits issus de la valorisation marchande. Ainsi resurgit la lancinante question d'une conciliation fructueuse de l'économique et du social. Qu'en est-il en contexte africain francophone?

### **1.3 L'approche des théories du développement : vers un développement territorial par l'innovation entrepreneuriale en contexte africain**

Les travaux qui transposent vers l'Afrique francophone subsaharienne ces principes issus des expériences des pays financièrement riches rapportent d'importantes difficultés de mise en œuvre liées à la double faiblesse des ressources financières et des institutions. Les recherches sur l'innovation dans les économies africaines ne sont pas nombreuses, mais celles qui font exception traitent principalement de l'innovation technologique. Ce faisant, elles négligent les ressources spécifiques au

contexte africain, à la différence de l'approche territoriale de l'entrepreneuriat.

Malgré la diversité des communautés et des pays africains, il est possible d'identifier un modèle commun des réalités organisationnelles (Mutabazi, 2006), d'autant plus que le cadre national n'est pas toujours le niveau d'analyse le plus pertinent pour saisir la diversité du phénomène entrepreneurial (Julien et Marchesnay, 2011).

Ainsi, la reconnaissance de l'innovation entrepreneuriale constitue une avancée significative pour l'analyse du développement territorial tiré par l'innovation locale au sein d'un écosystème et en fonction de ses spécificités.

Parmi les spécificités africaines, deux sont fréquemment évoquées : la rareté des ressources financières, qui contraste avec l'abondance des ressources naturelles, et l'importance des investissements directs étrangers, qui s'explique par l'é étroitesse des marchés locaux.

#### *La rareté des ressources financières*

Une explication de l'intérêt porté aux TPE/PME en Afrique tient autant à ses opportunités et potentialités qu'aux nombreux défis de l'entrepreneuriat en contexte africain (Adusei, 2016; Ndulu et collab., 2007). Face à la rareté des ressources financières, la capacité d'innovation entrepreneuriale des TPE/PME africaines pose question.

Le soupçon à l'égard de l'innovation entrepreneuriale en contexte de pauvreté financière s'explique par le lien admis entre la capacité d'innovation et le niveau de ressources financières. Pour autant, ce lien n'est pas établi dans les travaux, qui aboutissent à des résultats contradictoires.

À rebours de l'idée selon laquelle l'entrepreneuriat représente une dimension insignifiante dans le processus de croissance des économies en développement, He et ses collègues (2018) examinent comment les politiques entrepreneuriales sont mobilisées, adaptées et diffusées dans une petite ville de Chine intérieure. Leurs résultats montrent que l'entrepreneuriat explique positivement la croissance économique locale.

La perspective traditionnelle de l'innovation comme processus d'adoption et de diffusion est courante depuis la publication, en 1995, par Everett Rogers de « Diffusion of Innovation ». De telles études ont montré que l'innovation nécessite le déploiement de capacités financières suffisantes pour le soutien des activités de R-D, pour l'expérimentation, pour les enquêtes marketing auprès de la clientèle potentielle ou bien pour la phase d'essais et de prototypes (Amendola et Gaffard, 1998). Or ces activités s'appliquent particulièrement à l'innovation technologique au sein d'économies industrialisées. L'apparition de nouveaux types d'innovations originaires des pays émergents ou des pays en développement, élaborés avec de faibles ressources et pour des marchés de consommateurs à faibles revenus (p. ex., l'innovation frugale), offre des opportunités nouvelles pour le développement. Ces innovations, plus économes en ressources et plus abordables, apportent la preuve que le manque de ressources financières pourrait être un facteur facilitateur de la créativité et de l'innovation sous certaines conditions (Katila et Shane, 2005).

#### *L'importance des investissements directs étrangers*

L'émergence de PME africaines est freinée par l'é étroitesse de marchés locaux dominés par le secteur informel local et par les filiales des grandes entreprises et ONG étrangères. La prédominance du secteur informel ne permet pas aux TPE/PME de réaliser les investissements nécessaires pour passer de la survie à une autre logique de pérennité. Les besoins financiers et non financiers des TPE/PME sont essentiellement satisfaits à travers les activités des filiales des multinationales et des ONG internationales. Ces activités orientées vers la lutte contre la pauvreté (accès à des fonds par crédit ou subvention, formation, conseil) s'inscrivent dans le cadre des investissements directs étrangers des institutions financières de développement (Proparco, IFC, AFD, Banque mondiale, etc.).

En France, l'Agence française de développement (AFD) indique que de nouvelles préoccupations environnementales (changements climatiques et conservation des ressources naturelles) sont venues compléter les objectifs traditionnels de lutte contre la pauvreté et la faim, d'accès à l'eau, de santé, d'éducation et d'égalité des sexes.



---

Auparavant concentrés dans le secteur des industries extractives, les investissements directs étrangers s'étendent désormais aux secteurs manufacturiers et des services. Plus de 4000 projets de nouvelles infrastructures (*greenfield projects*), de création ou en « rase campagne » ont été réalisés en 2017 et 2018 à destination de 55 pays africains. Contrairement aux acquisitions (*brownfield investments*), ce type d'investissements directs étrangers consiste en la création et/ou l'accompagnement d'une ou de plusieurs TPE/PME menant des activités de production, d'extraction, de vente, de logistique, de services aux entreprises, etc.

Au cours des deux dernières décennies, le continent africain a également vu fleurir de nombreux parcs industriels, zones économiques spéciales et zones franches d'exportation. Les exemples sont nombreux en Afrique anglophone : la zone industrielle de Hawassa pour l'industrie textile en Éthiopie, les zones franches de la Tanzanie, le parc industriel Nairobi Gate au Kenya ou encore Midparc. Plus récents en Afrique francophone, ils sont en progression : la zone franche aéronautique de Casablanca au Maroc, la zone économique spéciale de Nkok au Gabon ou la plateforme industrielle d'Adetikopé au Togo. Les pôles d'innovation numérique (*tech hubs*) ont également fait leur apparition, principalement stimulée par une vague de fonds d'investissement, mais également par la présence de communautés innovantes. Ainsi, 618 *tech hubs* en activité ont été identifiés<sup>3</sup>.

Toutefois, dans l'ensemble, les impacts de ces parcs industriels ou zones économiques spéciales sur le développement local sont bien souvent mitigés (Alkhanbouli et collab., 2020). Ce constat implique que les investissements étrangers sont rarement suffisants pour impulser et maintenir un développement durable fondé sur l'innovation entrepreneuriale en Afrique subsaharienne.

L'entrepreneuriat innovant dans les territoires semble une approche pertinente pour la réalité de l'appui à l'entrepreneuriat dans le contexte africain, dans la mesure où cette approche est fondée sur la valorisation durable des ressources locales et sur la prise en compte des spécificités d'un territoire pour son développement. Cet état des lieux théorique d'un développement par l'entrepreneuriat en contexte africain nous conduit à une étude de cas empirique à partir des terrains africains dans le but d'en identifier les défis et opportunités (Kamdem, 2016).

## 2. Étude de cas

Le manque de littérature empirique mêlant à la fois l'approche territoriale de l'entrepreneuriat et l'innovation entrepreneuriale en contexte africain – des pays non développés d'un point de vue stratégique (et non financier) – plaide en faveur d'une recherche qualitative de nature exploratoire. L'interprétation de cas de dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat et aux TPE/PME africaines ayant produit des impacts remarquables sur le terrain permettra d'identifier les freins et les leviers de réussite.

### 2.1 L'analyse qualitative comparative comme choix méthodologique

Dans le domaine de l'innovation, comme celui de l'entrepreneuriat, un nombre relativement faible de travaux de référence s'appuie sur une démarche qualitative et sur des études de cas. Nous avons fait le choix d'opter pour une stratégie de recherche fondée sur l'étude de cas afin d'étudier en profondeur et de comparer des situations qui, du fait de leur caractère révélateur, contribuent à la compréhension des phénomènes entrepreneuriaux (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015; Yin, 2018). En effet, peu de recherches ont analysé la manière avec laquelle les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat lancés dans le cadre de l'aide au développement peuvent impulser l'émergence et la pérennité d'entreprises africaines innovantes et performantes.

Dans une perspective de contextualisation des travaux en entrepreneuriat (Ewango-Chatelet, 2019b; Welter et collab., 2017), nous avons fait le choix d'utiliser des données secondaires pour notre analyse qualitative. La réutilisation des données qualitatives (RDQ) reste une méthodologie assez peu mobilisée en sciences de gestion, bien qu'elle offre de nombreuses possibilités (Chaubaud et Germain, 2006). L'exemple de la théorisation menée par Karl Weick sur l'incendie de Mann Gulch aux États-Unis en 1949 et de sa retentissante contribution dans la compréhension des organisations constitue une illustration convaincante. En effet, pour sa recherche, Weick (1993) a utilisé l'ouvrage de Maclean (1993), *Young men and fire*, qui décrit dans le détail la mort de 13 pompiers américains au cours d'un incendie à l'ampleur sous-estimée.

L'objectif de la présente recherche est de comprendre dans quelle mesure les dispositifs de promotion et d'accompagnement à l'entrepreneuriat impulsent ou non des entreprises africaines qui contribuent à satisfaire les besoins économiques, sociaux et environnementaux de leur environnement. Ainsi, partant de la dialectique méthodologique qui ressort entre la contextualisation dans les analyses comparatives et la comparaison des contextes (Ewango-Chatelet, 2019b), nous comparons deux types de programmes réussis d'appui à l'entrepreneuriat et aux TPE/PME africaines. Ces programmes contrastent sur la localisation (urbaine/rurale), sur le secteur d'activité (hautes technologies numériques/traditions du monde agricole) et sur la période de mise en œuvre (décennie 2010/décennie 2000).

Le premier cas est celui de l'accompagnement de la numérisation et des entreprises africaines en démarrage, essentiellement urbaines. L'analyse est basée sur l'ouvrage de Bonjawo (2011), *Révolution numérique dans les pays en développement : l'exemple africain*, qui fournit de nombreux détails sur les opportunités de la révolution numérique en Afrique.

Le second cas relate des expérimentations de soutien à la microentreprise et à l'artisanat financées par le Fonds international de développement agricole (FIDA). Les données proviennent de l'ouvrage de Camilleri (2007), *La micro entreprise rurale en Afrique : de la survie à la croissance – le cas rwandais*.

## 2.2 Deux cas de pratiques d'accompagnement contrastées

*L'accompagnement de la numérisation et des entreprises en démarrage en Afrique*

Une tendance observée depuis une décennie en Afrique concerne le développement des outils TIC, en particulier l'usage d'Internet, du numérique et de la téléphonie mobile dans les échanges marchands et non marchands. Portée par la téléphonie mobile et par les TIC, la révolution numérique bouleverse de nombreux domaines en Afrique, comme partout ailleurs dans le monde.

Le développement de l'économie des TIC, principalement du téléphone mobile, permet l'émergence de petits métiers : vente et réparation de téléphones et d'accessoires, vente de crédit téléphonique,

rechargement des piles dans les marchés ruraux, etc. En 2016, le nombre d'emplois indirects dans le secteur est estimé à 2,4 millions. Dans le même temps, le nombre d'emplois directs, plus modeste, s'élève à 1,1 million.

La transformation numérique, une révolution technologique, présente aussi des dimensions culturelle et organisationnelle. La question de savoir comment accompagner la transformation numérique des entreprises en Afrique ne suscite donc pas de réponse unique (Frimousse et Peretti, 2017).

La révolution numérique en Afrique se distingue par trois particularités :

1. **La relativement faible diffusion de l'usage d'Internet :** Le taux de pénétration (nombre d'utilisateurs d'Internet pour 100 habitants), en croissance forte au cours des cinq dernières années, est estimé à 24 % en 2016 pour l'ensemble du continent et à moins de 20 % pour l'Afrique subsaharienne, alors que la moyenne mondiale dépasse 45 %;
2. **Le support mobile de la numérisation :** Plus de la moitié des connexions à Internet passe par le téléphone mobile, plutôt que par un ordinateur;
3. **Les coûts de connexion les plus élevés au monde :** L'usage du numérique constitue une source de dépenses proportionnellement plus importante pour les ménages et entreprises africains que pour leurs homologues des pays industrialisés. Bien que les opérateurs et les réseaux sociaux aient développé des offres adaptées pour le contexte, le coût reste relativement élevé.

Cité en exemple par Peyroux et Ninot (2019), le Rwanda a beaucoup misé sur la révolution numérique pour transformer son éducation, son économie, ses services de santé et son administration. Le taux de pénétration du mobile y atteint de nos jours 60 % et le pays est parcouru par plus de 2500 km de fibre optique. Des réussites par la petite entreprise et par la microentreprise rurale sont également observées dans ce pays.

*Les pratiques de soutien à la microentreprise rurale*

On estime que 3 milliards de personnes – soit environ 40 % de la population mondiale – vivent en milieu rural dans les pays en développement. Selon le Fonds international de développement agricole (FIDA, s. d.) :

Les projets appuyés par le FIDA permettent d'améliorer l'accès des ruraux pauvres aux marchés et aux services, afin d'accroître leur production et leurs revenus. Plus encore, ces projets contribuent à la transformation socioéconomique des communautés rurales et favorisent l'égalité des sexes et l'intégration sociale.

Des frais de fonctionnement élevés expliquent que les projets d'appui financier aux petites entreprises se caractérisent par un coût élevé, avec des impacts incertains et une pérennité hypothétique. Ils sont alors accompagnés de multiples services d'appui non financier.

Le développement des microentreprises est particulièrement important pour les femmes, car elles y trouvent les revenus additionnels dont elles ont cruellement besoin pour assurer la survie de leur famille et de leurs enfants. De plus, étant considérées comme un bon risque par les donateurs et par les institutions financières, elles bénéficient de nombreux appuis.

Les mécanismes des programmes de soutien, historiquement financés par les pays occidentaux, sont de plus en plus concurrencés par les pays émergents, notamment d'Asie et du Moyen-Orient, ainsi que par diverses ONG. Ces dispositifs visent à conseiller les entreprises, à fournir une aide pour s'équiper et pour innover, et à s'approprier de nouvelles pratiques.

Pourtant, la question de la cohérence des objectifs poursuivis par cette pluralité d'acteurs reste posée. En effet, chacune des parties prenantes (institutions, ONG, experts, secteur privé, pays donateurs) poursuit des objectifs propres et parfois contradictoires.

Dans le cas du Rwanda, les objectifs de développement à long terme sont définis dans sa politique publique *Rwanda Vision 2020* (République du Rwanda, 2012), qui est axée sur la bonne gouvernance, sur le développement des ressources humaines, sur une économie entraînée par le secteur privé, sur le développement des infrastructures, sur une agriculture orientée vers le marché et sur l'intégration économique régionale. Cette politique publique s'est engagée à faire croître le secteur coopératif à travers le pays comme moyen d'atteindre le développement durable.

En 2013, la coopérative agricole rwandaise Impabaruta a été désignée meilleure organisation africaine d'agriculteurs de l'année par deux ONG africaines : l'African Investment Climate Research (AFRICRES) et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA). Composée de petits exploitants agricoles dans le district de Kamonyi, la coopérative a remporté ce titre face à plus de 60 candidats. La contribution importante des coopératives à l'agriculture du Rwanda est donc reconnue. Impabaruta a été saluée pour sa bonne gouvernance ainsi que pour son implication exceptionnelle des femmes et des jeunes dans l'agriculture.

### 3. Résultats et discussion

*Des formes appropriées de l'entrepreneuriat innovant pour le contexte africain*

L'analyse comparative des deux cas contrastés sur la localisation (urbaine/rurale), sur le secteur d'activité (hautes technologies numériques/traditions du monde agricole) et sur la période de mise en œuvre (décennie 2010/décennie 2000) permet de faire ressortir les spécificités des écosystèmes entrepreneuriaux africains. Ces spécificités ne s'opposent pas aux exigences de pratiques entrepreneuriales innovantes, en dépit de l'importance particulière des pratiques sociales.

Selon la littérature, l'environnement externe, en fournissant des ressources et des réseaux, constitue un déterminant de l'innovation au sein des PME. Les résultats obtenus abondent dans ce sens et permettent de préciser deux manières appropriées d'innover pour l'entrepreneuriat africain : d'une part, la valorisation des ressources naturelles et relationnelles pour une performance entrepreneuriale et, d'autre part, la gestion des dimensions sociétales de l'environnement et les pratiques liées à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme une source d'innovation dans les modèles d'affaires.

#### 3.1 La valorisation des ressources naturelles et relationnelles

*Une abondance de minéraux et de ressources naturelles*

Malgré le fait que l'Afrique bénéficie d'une abondance en minéraux et en ressources naturelles, la performance entrepreneuriale du continent est

évaluée comme remarquablement faible. Ce paradoxe doit être attribué à la « malédiction des ressources » selon la thèse de l'économiste britannique Auty (1993). Une stratégie de développement centrée sur l'exploitation de ressources naturelles rencontrerait de nombreuses difficultés liées aux caractéristiques d'une économie de rente telles que la corruption et la lutte violente pour la captation de la rente, des dégâts environnementaux, un manque de diversification économique, la faiblesse des infrastructures, le manque de capital humain et financier, les normes insuffisantes de qualité, des politiques commerciales inappropriées, la mauvaise gestion des ressources humaines, un État rentier menant des politiques gouvernementales hostiles à l'esprit d'entreprise, une vulnérabilité face à la volatilité des cours et la faible valeur ajoutée des produits agricoles.

Toutefois, de nombreux exemples de succès, comme le Chili, l'Indonésie et la Malaisie pour les pays en développement ou comme la Norvège, l'Australie, le Canada et les États-Unis, témoignent de la possibilité de réussir une stratégie de développement centrée sur l'exploitation de ressources naturelles. La malédiction des ressources n'est donc pas une fatalité africaine. Par exemple, l'exploitation du diamant a produit deux résultats contrastés : le développement du Botswana et la guerre civile en Sierra Leone.

Kamdem (2016), dans une perspective émergente, tend à montrer que les pays africains disposent à la fois d'une diversité unique de ressources, de produits agricoles, de savoir-faire ainsi que de potentiels entrepreneuriaux et de marchés, constituant autant d'atouts pour soutenir un développement territorial durable. Cependant, les entrepreneurs privés africains manquent de capacités financières, informationnelles et managériales pour exploiter des entreprises performantes (Adusei, 2016).

Une autre explication de la difficulté à mesurer les impacts entrepreneuriaux des ressources naturelles se trouve dans les spécificités des marchés africains. L'intérêt pour le marché africain en croissance constante a généré de nombreuses études explorant ses forces et ses limites, à l'instar de Abaté (2018) ou Baxerres (2011). Dévoilant une structure spécifique, la littérature insiste sur ses principales caractéristiques, à savoir la faiblesse du marché local et l'importance du secteur informel.

### *Les ressources humaines et relationnelles du secteur informel*

Le pendant de ces caractéristiques handicapantes pour l'entrepreneuriat réside dans les ressources humaines et relationnelles présentes au sein du secteur informel. Ainsi, force est de reconnaître que, d'une part, l'évolution démographique peut compenser l'étroitesse du marché et que, d'autre part, le secteur informel constitue le modèle d'activité par réseau affinitaire dans un contexte de pauvreté (Pesqueux, 2012).

Les observateurs semblent d'accord sur les caractéristiques de flexibilité et d'innovation permanente de l'économie informelle, généralement constituée de petites entreprises dans lesquelles travaillent au plus 10 employés, dans divers secteurs d'activité : l'agriculture, le commerce (marchands ambulants, marchands sur étalage, artisans [p. ex., forgerons], soudeurs, réparateurs de véhicules et d'appareils ménagers, coiffeurs, tisserands, fabricants et réparateurs de chaussures, couturiers, etc.), la construction (maçons, menuisiers, etc.) et des activités de services (restaurants ou « maquis » en Afrique subsaharienne, sécurité, entretien, personnel de maison, chauffeurs de taxi, etc.).

Longtemps tenue pour négligeable, l'informalisation, qui connaît une importante croissance, a conduit les institutions internationales à prendre des résolutions pour l'encourager et pour la considérer dans les stratégies de développement en Afrique (Abaté, 2018). La variété des formes et effets de l'informalité ressort dans les approches historiques (Baxerres, 2011) et les propositions de typologie (Abaté, 2018; Pesqueux, 2012).

Cependant, la grande critique adressée à l'activité informelle est de représenter un frein à l'application des réglementations et des normes, notamment la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises par les TPE/PME africaines. Le second résultat invite à relativiser cette critique.

### **3.2 La responsabilité sociétale des entreprises : source d'innovation dans les modèles d'affaires des TPE/PME**

Les sources d'innovation dans les modèles d'affaires des TPE/PME africaines ont été peu explorées, car les ressources locales endogènes sont



---

souvent négligées au profit des aspects financiers et technologiques exogènes lorsqu'il s'agit du contexte africain.

Notre analyse comparative des pratiques d'accompagnement dans les écosystèmes numériques urbains et des dispositifs de soutien aux microentreprises rurales révèle une logique commune de développement par une pluralité d'acteurs poursuivant chacun des buts spécifiques. Le fait de passer d'une approche centrée sur des ressources rares à une approche centrée sur des ressources abondantes et faciles d'accès amène à discuter différemment de l'innovation entrepreneuriale et du processus d'innovation.

À l'instar d'Asselineau et ses collègues (2014), qui proposent une conception de l'innovation entrepreneuriale comme la capacité à développer un modèle d'affaires pertinent pour son marché et son contexte, nos résultats montrent que l'innovation entrepreneuriale des TPE/PME s'analyse nécessairement en référence aux pratiques africaines de la responsabilité sociétale des entreprises. Ces résultats sont en cohérence avec les nombreux travaux empiriques qui insistent sur la nécessité de se pencher sur la nature de la notion de responsabilité sociétale et territoriale des entreprises. La lancinante question universelle de la relation entre l'économie et le social se pose de manière différente pour les TPE/PME africaines, aux finalités plus sociales qu'économiques, comparativement à la vision traditionnelle dominante dans les pays occidentaux industrialisés (Ndulu et collab., 2019; Wong et Yameogo, 2011).

La littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises en contexte africain approfondit surtout les pratiques des multinationales conçues comme une mise en œuvre de normes internationales, parfois très éloignées des besoins locaux. À titre d'illustration, l'étude de Ngaha Bah (2016) se penche sur les projets collaboratifs entre deux multinationales françaises dans les secteurs de l'agroalimentaire (Danone) et de la téléphonie (Orange) et leurs partenaires sénégalais (respectivement La Laiterie du Berger et CTIC Dakar, une pépinière de petites entreprises). Ses résultats en révèlent les effets pervers, car les enjeux de développement et les attentes des populations ne sont pas nécessairement pris en compte dans ces processus de partenariat.

Nos résultats s'orientent plutôt vers la capacité d'adaptation et d'innovation dans les milieux aux traditions bien établies (Ewango-Chatelet, 2019a; Isckia, 2011). Dans cette perspective élargie et intégrée de la dynamique d'innovation, il est possible de percevoir l'émergence d'activités entrepreneuriales africaines basées sur des technologies appropriées, sur le renforcement de liens et de traditions communautaires ainsi que sur des pratiques collaboratives, au-delà de la seule proximité géographique. À cet effet, les travaux sur les modèles d'affaires innovants viennent renforcer nos propos en dévoilant les multiples formes de la création de valeur et les sources de valeur possibles. Ainsi, les valeurs non capturées liées à l'environnement et au développement durable sont souvent à la source d'opportunités pour des modèles d'affaires performants (Alkhanbouli et collab., 2020).

## Conclusion

### *Conditions de réussite*

L'innovation entrepreneuriale en contexte africain reste un domaine émergent. Cette recherche visait à améliorer la compréhension des conditions de réussite de l'appui à l'activité entrepreneuriale en Afrique subsaharienne en mettant l'accent sur deux axes insuffisamment abordés par la littérature existante : la valorisation des abondantes ressources naturelles et informelles ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises.

Ces éléments permettent de contourner les nombreux freins et les pesanteurs relatés dans la littérature. Une lecture critique de la littérature a montré que les dynamiques spécifiques d'innovation et les ressources locales ont été souvent négligées au profit des aspects financiers et technologiques lorsqu'il s'agit du contexte africain. Une exception se trouve dans l'ouvrage dirigé par Kamdem (2016).

À l'image des dispositifs présents dans de nombreux pays développés ou en émergence, des initiatives publiques et/ou privées ont conduit à la mise en place de structures organisationnelles ayant pour but d'accompagner le lancement et le développement de TPE/PME. Considérant l'entreprise comme un moteur de développement économique et social, ces dispositifs, appelés incubateurs ou pépinières, diffèrent selon les pays, mais aussi selon les caractéristiques régionales. Les pratiques sont également très diverses.



Alors que les déterminants et les effets de ces dispositifs d'accompagnement ont été analysés (Frimousse et Peretti, 2017; Pouka Pouka et collab., 2020), les conditions générales de succès d'un développement par l'entrepreneuriat dans le contexte africain sont moins étudiées, à notre connaissance.

#### *Perspective stratégique*

En soulignant le rôle de l'innovation entrepreneuriale, nos résultats adoptent une perspective stratégique de l'entrepreneuriat. Ils restent en cohérence avec le consensus selon lequel l'entrepreneuriat sert uniquement aux individus et aux environnements qui possèdent des ressources et qui maîtrisent l'art de tirer profit des opportunités. Toutefois, notre analyse du rôle des ressources naturelles et humaines dans la dynamique d'innovation entrepreneuriale vient enrichir la littérature, généralement limitée aux ressources financières et technologiques.

La thèse ici développée se trouve assez éloignée des considérations réductrices du héros individuel et centrées sur l'unique dimension économique. Cette dernière approche a montré ses limites, aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés (Asselineau et collab., 2014; Dali et

Nomo, 2017). Notre recherche contribue à enrichir la compréhension de la diversité des pratiques entrepreneuriales en répondant à l'invitation de Welter et ses collègues (2017). Elle fournit également des éléments destinés à améliorer les pratiques d'accompagnement à l'entrepreneuriat, et à les adapter aux motivations et aux ressources locales.

Le rôle de la recherche dans le soutien à l'entrepreneuriat et aux PME en contexte africain francophone est éclairé. Il s'agirait de fournir les éléments de compréhension et d'amélioration de la performance des pratiques locales telles que la tontine dans le domaine du financement ou l'informel en matière de forme d'organisation.

Ces premiers résultats suggèrent que les réflexions sur un développement par l'entrepreneuriat ne devraient pas se restreindre à la manière de créer de la valeur, mais devraient également porter sur la nature de la valeur créée et sur les moyens de la partager.

Ces éléments appellent à des approfondissements, notamment la poursuite de recherches basées sur des méthodologies complémentaires (p. ex., l'observation ou des recherches participatives) et/ou sur des analyses comparatives de contextes très différents.

#### NOTES

- 1 <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr>
- 2 <https://choose-africa.com>
- 3 <https://briterbridges.com/618-active-tech-hubs>

#### RÉFÉRENCES

- Abaté, A. M. (2018). Les motivations et logiques de l'informalisation des entreprises formelles. *Revue congolaise de gestion*, 25(1), 11-66. <https://doi.org/10.3917/rcg.025.0011>
- Adusei, M. (2016). Does entrepreneurship promote economic growth in Africa? *African Development Review*, 28(2), 201-214. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8268.12190>
- Alkhanbouli, A., Estay, C. et Tsagdis, D. (2020). Modèles d'affaires et modèles d'affaires innovants au sein des zones franches : une approche qualitative. *Management international*, 24(1), 97-108. <https://doi.org/10.7202/1069097ar>
- Alvarez, S. A. et Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 159-184. <https://doi.org/10.1111/etap.12078>
- Amendola, M. et Gaffard, J. L. (1988). *La dynamique économique de l'innovation*. Economica.
- Asselineau, A., Albert-Cromarias, A. et Ditter, J.-G. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre & Innover*, 23(4), 59-70. <https://doi.org/10.3917/entin.023.0059>
- Audretsch, D. (2004). Sustaining innovation and growth: Public policy support for entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3), 167-191. <https://doi.org/10.1080/1366271042000265366>

- Auty, R. M. (1993). *Sustaining development in mineral economies: The resource curse thesis*, Routledge.
- Baxerres, C. (2011). Pourquoi un marché informel du médicament dans les pays francophones d'Afrique?. *Politique africaine*, (3), 117-136.
- Bayad, M., El Fenne, A. et Ferry, A. (2016). Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité. *Revue de l'entrepreneuriat*, 15(3-4), 205-229. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0205>
- Bensidoum, I. et Lemoine, F. (2018, 10 juillet). Les services moteurs du développement? L'expérience indienne [Blogue]. *The Conversation*. <https://theconversation.com/les-services-moteurs-du-developpement-lexperience-indienne-98133>
- Bonjawo, J. (2011). *Révolution numérique dans les pays en développement : l'exemple africain*. Dunod.
- Camilleri, J.-L. (2007). *La micro entreprise rurale en Afrique : de la survie à la croissance – le cas rwandais*. L'Harmattan.
- Casadesus-Masanell, R., et Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Chabaud, D. et Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix? *M@n@gement*, 9(3), 199-221. <https://doi.org/10.3917/mana.093.0199>
- Confédération syndicale internationale (CSI) et Eurodad. (2015). *La responsabilisation des entreprises pour le développement : cartographie des mécanismes de responsabilité des entreprises et des interactions des donneurs avec le secteur privé dans le domaine du développement*. Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement. [https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/business\\_accountability\\_development\\_fr.pdf](https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/business_accountability_development_fr.pdf)
- Dali, C. et Nomo, T. S. (2017). Approche territoriale de l'entrepreneuriat : essai de conceptualisation. *Revue canadienne de géographie tropicale*, 4(1), 11-24. <https://www3.laurentian.ca/rcgt-cjtg/volume1-numero1/approche-territoriale-de-lentrepreneuriat-essai-de-conceptualisation>
- de Jong, J. P. J. et Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35(2), 213-229. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.09.007>
- Dencker, J. C., Bacq, S., Gruber, M. et Haas, M. (2021). Reconceptualizing necessity entrepreneurship: A contextualized framework of entrepreneurial processes under the condition of basic needs. *Academy of Management Review*, 46(1), 60-79. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0471>
- Ewango-Chatelet, A. (2019a). Dynamiques d'ouverture et intrapreneuriat : innover sans tout détruire? L'écosystème mondialisé de l'éducation au management. *Revue des sciences de gestion*, 297-298(3-4), 19-32. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0019>
- Ewango-Chatelet, A. (2019b, 3-5 juin). *Réflexions critiques sur l'entrepreneuriat comparé : comparer et contextualiser?* [Communication]. 11<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Montpellier, France. [https://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2019/06/EWANGO-CHATELET\\_Communication\\_Finale.pdf](https://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2019/06/EWANGO-CHATELET_Communication_Finale.pdf)
- Ewango-Chatelet, A. (2022). La résilience organisationnelle en contexte entrepreneurial : intérêts et perspectives. Dans M.-C. Chalus-Sauvannet et A. Ewango-Chatelet (dir.), *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise : relever les défis face à l'incertitude* (p. 15-30). EMS Éditions. [https://doi.org/10.3917/ems.chalu.2022.01.0015#xd\\_co\\_f=ZGEyMzQxYmEt-NTRmMC00NzUzLWI1ZjktMjA2NGU5YzcxZjY2~](https://doi.org/10.3917/ems.chalu.2022.01.0015#xd_co_f=ZGEyMzQxYmEt-NTRmMC00NzUzLWI1ZjktMjA2NGU5YzcxZjY2~)
- Fonds international de développement agricole (FIDA). (s. d.). *Pourquoi les populations rurales?* <https://www.ifad.org/fr/investing-in-rural-people>
- Frimousse, S. et Peretti, J. (2017). Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique? *Question(s) de management*, 18(3), 199-225. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0199>
- George, G., McGahan, A. M. et Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x>
- Géraudel, M., Gast, J. et Gundolf, K. (2017). New product and service launching in new ventures: A multilevel approach to innovation antecedents. *Economics of Innovation and New Technology*, 26(4), 353-367. <https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1202623>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2013). *GEM 2013 Global Report*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2013-global-report>

- He, S., Li, L., Zhang, Y. et Wang, J. (2018). A small entrepreneurial city in action: Policy mobility, urban entrepreneurialism, and politics of scale in Jiyuan, China. *International Journal of Urban and Regional Research*, 42(4), 684-702. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12631>
- Hlady Rispal, M. et Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(1), 15-40. <https://doi.org/10.3917/entre.141.0015>
- Iscikia, T. (2011). Écosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, 46(6), 157-176. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0157>
- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, juin, 1-11. <https://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. et Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, décembre. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (2011). *L'entrepreneuriat*. Economica.
- Kamdem, E. (dir.). (2016). *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités*. L'Harmattan.
- Katila, R. et Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803924>
- Laperche, B. (2001). Potentiel d'innovation des grandes entreprises et État, argumentation évolutionniste sur l'appropriation des informations scientifiques et techniques. *Innovations*, 13(1), 61-85. <https://doi.org/10.3917/inno.013.0061>
- Lecocq, X., Demil, B. et Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96-109. <https://doi.org/10.3917/emr.123.0096>
- Maclean, N. (1993). *Young men and fire*. University of Chicago Press.
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique. *Management & Avenir*, 10(4), 179-197. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0179>
- Ndulu, B., Chakraborti, L., Lijane, L., Ramachandran, V. et Wolgin, J. (2007). *Challenges of African growth: Opportunities, constraints and strategic directions*. World Bank.
- Ngaha Bah, A. (2016). Entrepreneuriat social et stratégies RSE de grandes entreprises : un rapprochement opportun dans les pays en développement? Dans E. Kamdem (dir.), *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités* (p. 2-34). L'Harmattan.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *States of fragility 2018: Highlights*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/OECD%20Highlights%20documents\\_web.pdf](https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/OECD%20Highlights%20documents_web.pdf)
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. Dans G. Palazzo et A. Wentland (dir.), *Responsible management practices for the 21st century* (p. 61-76). Pearson. [https://hecnet.unil.ch/yp/wp-content/uploads/2010/05/11\\_centenaryBook-final.pdf](https://hecnet.unil.ch/yp/wp-content/uploads/2010/05/11_centenaryBook-final.pdf)
- Pesqueux, Y. (2012). L'économie informelle, une bonne « mauvaise pratique »? *Revue française de gestion*, 9-10(228-229), 217-229. <https://doi.org/10.3166/rfg.228-229.217-229>
- Peyroux, E. et Ninot, O. (2019, 1<sup>er</sup> juillet). La révolution numérique en Afrique. *Vie publique*. <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/38534-la-revolution-numerique-en-afrique>
- Pouka Pouka, M. R., Nomo, T. S. et Anjorin Houssou, A. (2020). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance de jeunes PME : une évaluation des structures camerounaises d'accompagnement. *Revue congolaise de gestion*, 2(30), 79-119. <https://doi.org/10.3917/rcg.030.0079>
- République du Rwanda. (2012). *Rwanda Vision 2020 – Revised 2012*. [https://vision2050.minecofin.gov.rw/fileadmin/user\\_upload/Publications/Vision\\_2020/Vision\\_2020\\_.pdf](https://vision2050.minecofin.gov.rw/fileadmin/user_upload/Publications/Vision_2020/Vision_2020_.pdf)
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N. et Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>

- 
- St-Pierre, J. et Schmitt, C. (2011). Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME. *Management Avenir*, 43(3), 392-409. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0392>
- Van de Ven, A. H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90028-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90028-4)
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Welter, F., Bake, T., Audretsch, D. B. et Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship: A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 311-321. <https://doi.org/10.1111/etap.12258>
- Wong, A. et Yameogo, U. K. (2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*. Éditions Charles Léopold Mayer.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods*. SAGE.