Développement économique et emploi en Afrique francophone

L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation

Sous la direction de
Brahim Boudarbat et Ahmadou Aly Mbaye

Les Presses de l'Université de Montréal

Sous la direction de Brahim Boudarbat et Ahmadou Aly Mbaye

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET EMPLOI EN AFRIQUE FRANCOPHONE

L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation

Les Presses de l'Université de Montréal

Observatoire de la Francophonie économique

Université de Montréal

et du monde.

L'Observatoire de la Francophonie économique (OFE) de l'Université de Montréal a été créé en juin 2017 en partenariat avec le gouvernement du Québec, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Il a pour mission de devenir une ressource de premier plan pour ce qui est des questions liées à la Francophonie économique et, donc, un centre de calibre international d'études, de recherche et d'activités de liaison et de transfert sur la Francophonie économique.

L'Observatoire nourrit un intérêt marqué pour les pays en voie de développement, notamment ceux du continent africain. Il met à la disposition des partenaires de la francophonie — gouvernements, entreprises et organismes publics et privés — des études de haut niveau, des données fiables et un vaste réseau d'expertises économiques vouées à la réalisation d'analyses économiques résolument ancrées dans la théorie et les faits.

Merci aux partenaires de l'Observatoire de la Francophonie économique :

Québec

AUF Agence universitaire de la Francophonie

Organisation internationale de la francophonie

Mise en page : Chantal Poisson

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre : Développement économique et emploi en Afrique francophone : l'entrepreneuriat comme moyen de réalisation / [sous la direction de] Brahim Boudarbat, Ahmadou Aly Mbaye.
Noms : Boudarbat, Brahim, 1965- éditeur intellectuel. | Mbaye, Ahmadou Aly, éditeur intellectuel.
Collections : PUM.
Description : Mention de collection : PUM | Comprend des références bibliographiques.
Identifiants : Canadiana (livre imprimé) 2020007220X | Canadiana (livre numérique) 20200072218 | ISBN 9782760642027 | ISBN 9782760642034 (PDF) | ISBN 9782760642041 (EPUB)
Vedettes-matière : RVM : Entrepreneuriat—Afrique francophone. | RVM : Jeunesse—Travail—Afrique francophone. | RVM : Incubateurs d'entreprises—Afrique francophone.
Classification : LCC HD2346.A37 D48 2020 | CDD 338/ .04096—dc23

Dépôt légal : 1er trimestre 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
© Les Presses de l'Université de Montréal, 2020

Financé par le gouvernement du Canada | Canada

IMPRIMÉ AU CANADA

Table des matières

Introduction 5

PARTIE I

ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE : ENTRE NÉCESSITÉ ET OPPORTUNITÉ

CHAPITRE 1
Dualité du marché du travail, emplois et entrepreneuriat en Afrique 16

CHAPITRE 2
Enjeux et perspectives de l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique francophone 40

CHAPITRE 3
Entrepreneuriat au Burkina Faso : lueur d'espoir pour une jeunesse de plus en plus ambitieuse 70

CHAPITRE 4
L'entrepreneuriat, une solution contre le chômage des jeunes 93

PARTIE II

CRÉATION DE LA VALEUR ET INNOVATION PAR L'ENTREPRENEURIAT

CHAPITRE 5
La maîtrise des normes par les entrepreneurs africains 114

CHAPITRE 6
L'entrepreneuriat à l'ère de l'économie numérique en Afrique 136

CHAPITRE 7
Adoption d'innovation, esprit d'entrepreneuriat et PMME en Afrique subsaharienne francophone 155

PARTIE III

FORMATION ET ÉDUCATION À L'ENTREPRENEURIAT : ANALYSES ET ÉTUDES DE CAS

CHAPITRE 8
L'intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine 180

CHAPITRE 9
L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal 204

CHAPITRE 10
L'éducation à l'entrepreneuriat à l'université 225

PARTIE IV

EFFICACITÉ DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT : LE CAS DES INCUBATEURS

CHAPITRE 11
Les incubateurs universitaires pour les jeunes entrepreneurs 248

CHAPITRE 12
La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain 267

CHAPITRE 13
Le Centre d'excellence en entrepreneuriat (le CEENTRE) 287

PARTIE V

CONTRAINTES DE FINANCEMENT ET ENTREPRENEURIAT

CHAPITRE 14
Rôle des institutions de microfinance dans le financement de l'entrepreneuriat féminin 306

CHAPITRE 15
Microfinance et promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ruraux au Niger 325

CHAPITRE 16
Recours croissant aux PPP en Afrique francophone 351

Les collaborateurs 369

CHAPITRE 13

Le Centre d'excellence en entrepreneuriat (le CEENTRE)

Tsoavina Randriamanalina et Riveltd Rakotomanana

En 2015, à la suite d'une réorientation stratégique de l'institut, une nouvelle structure d'incubation d'entreprise a été mise en place au sein de l'ISCAM, Business School, Madagascar : le Centre d'Excellence en Entrepreneuriat (CEENTRE). L'objectif étant de fournir aux créateurs et potentiels créateurs d'entreprise l'accompagnement nécessaire à leur processus de création. En presque cinq ans d'existence, le centre a connu différentes modifications aussi bien sur le plan de sa structure que des activités d'accompagnement proposées.

Un des outils permettant actuellement de rendre compte de l'état de la structure et des activités d'une organisation est le concept de *business model* (Verstraete et Jouison-Laffite, 2009). S'il en existe plusieurs définitions (Arlotto *et al.*, 2011), une conception commune émerge actuellement, le considérant comme « la façon avec laquelle l'entreprise crée de la valeur » (Loilier et Tellier, 2001). Mais si ce concept semble restrictif aux seules entreprises, son utilisation s'est élargie à toutes sortes d'organisations (Lecocq *et al.*, 2006) et la valeur proposée n'est pas seulement économique mais peut aussi être sociétale, culturelle… (Jouison-Laffite et Verstrate, 2008).

Le concept d'accompagnement d'entreprise, quant à lui, a vu le jour il y a plus de 30 ans (Albert, 2003). Issues de la fusion d'un concept né dans les entreprises dans un objectif de rénovation urbaine et de développement communautaire, et d'un autre, conséquence de l'objectif de

commercialisation des résultats de la recherche scientifique fondamentale, les structures d'incubation ont connu une évolution palpable au cours des dernières années pour disposer aujourd'hui de trois douzaines de définitions et connaître des formes variant d'une localité à une autre (Hamdani, 2006).

Jeune incubateur à la recherche de son identité, le CEENTRE est encore actuellement à la phase d'exploration du modèle d'affaires qui correspond à ses objectifs et qui répond aux besoins de ses différentes parties prenantes. Étant un incubateur académique à sa conception, le CEENTRE devrait pouvoir assurer sa pérennité sur le plan interne de son institution d'appartenance (Arloto, Pacito et Saingre, 2015). Pourtant, après quelques années de fonctionnement, les dirigeants se sont rendu compte que cette pérennité ne pouvait être assurée s'il restait un département faisant partie de l'organisation interne de l'ISCAM (*cf.* en annexe les différents *business models*). D'où la décision de modifier son modèle économique, entraînant ainsi une évolution considérable des autres éléments de son *business model*. Une question de recherche d'importance apparaît alors : quelles sont les contraintes ayant amené l'évolution du *business model* du CEENTRE ?

L'objectif principal de ce chapitre est ainsi de mettre en évidence les différentes contraintes ayant poussé le CEENTRE à modifier son *business model*, et, ce faisant, nous pouvons tirer des bonnes pratiques pouvant inspirer les autres incubateurs se trouvant dans une situation analogue à la sienne. Il cadre ainsi avec l'axe 3 de l'appel à proposition de cet ouvrage collectif : « une description des dispositifs d'aide à la création d'entreprises par les jeunes, leurs forces et leurs faiblesses » et avec l'axe 5 : « une proposition de bonnes pratiques à inclure dans une stratégie en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes ». Puisqu'il s'agit d'une étude de cas unique (Yin, 2008), le modèle de la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1999) semble le mieux indiqué pour modéliser cette structure et cette activité d'accompagnement du CEENTRE. Cette modélisation va se concevoir avec des informations issues d'entretiens semi-directifs avec le Directeur exécutif du CEENTRE (en même temps coauteur de ce chapitre) et de la technique d'observation participante (Gavard-Perret *et al.*), puisque l'auteur est lui-même conseiller non permanent au sein du CEENTRE. (C'est pour cette raison que le premier entretien qui a eu lieu au mois de mai avait comme principal objectif de

se réapproprier des activités du CEENTRE. Quant au coauteur, la plupart du temps submergé par les activités au quotidien, il ne disposait pas forcément de temps pour effectuer cet exercice.) Il s'agira donc d'appliquer la méthodologie de l'abduction (Hallée, 2013) vu que nous ne partons pas d'un vide théorique ni d'une pure induction, et que nous ne nous sommes pas non plus imposé une hypothèse théorique de départ pour nous orienter vers l'analyse hypothético-déductive. L'article se situe ainsi dans le courant interprétatif de la recherche qualitative, « se caractérisant par la volonté de mettre à jour les perspectives de sens qu'une personne ou un groupe de personnes confère à son expérience » (Dionne, 2009).

Ainsi, dans une première partie de l'article, nous passerons en revue la littérature et ferons l'analyse critique des concepts d'accompagnement entrepreneurial et de *business model*. Dans une deuxième, nous exposerons la méthodologie de réalisation de l'article, détaillant le cadre théorique, les outils d'analyse et l'obtention des résultats empiriques. Ensuite, nous décrirons l'évolution du *business model* du CEENTRE en procédant à une analyse comparative des deux modèles dans une troisième partie. Puis nous procéderons à la discussion de ces résultats par rapport aux différentes théories annoncées et, enfin, nous conclurons en proposant de bonnes pratiques issues de cette recherche afin de disposer d'un modèle économique adapté aux structures d'accompagnement dans les pays se trouvant dans la même situation que Madagascar.

1. Revue de la littérature

Mobilisant des concepts assez nouveaux dans la littérature économique contemporaine, une recherche sur le *business model* et les incubateurs mérite une revue de la littérature la plus exhaustive possible.

Dans un premier temps, le concept de *business model* sera analysé en tant qu'outil stratégique pour les entreprises à l'aide des différentes définitions qui peuvent être données et ses diverses utilisations. Le concept central de proposition de valeur, commun à tout *business model*, sera étudié de manière plus détaillée pour montrer son importance dans le processus de modélisation économique d'une affaire.

Ensuite, le sujet de l'accompagnement entrepreneurial, notamment à travers les incubateurs, va évoquer les différents concepts d'accompa-

gnement dans l'écosystème entrepreneurial ainsi que les différentes formes que peut prendre cet accompagnement.

Faisant suite à ce concept, la notion de performance des incubateurs sera étudiée plus en détail, notamment ses différentes mesures et surtout la non-prise en compte de la pérennité de l'incubateur dans ces dernières.

1.1 Le business model

Défini par Verstraete comme étant un *buzzword* (Jouison-Laffite et Verstraete, 2008), le concept de *business model* s'est quand même frayé un long chemin avant d'arriver à sa forme actuelle telle que nous la connaissons aujourd'hui. En effet, apparu dans les années 1990 avec l'émergence de la bulle internet, le concept a surtout été utilisé à l'époque pour faciliter la lecture des nouvelles affaires qui apparaissent grâce à Internet, le phénomène de start-up (Verstraete et Jouison-Laffite, 2009).

Ainsi, s'« il n'existe pas de définition claire et stable du *business model* » (Dahan, 2010), certains auteurs en relèvent plus de 50 dans la littérature sur une période de 15 ans (Moingeon et Lehman-Ortega, 2010 ; Arlotto *et al.*, 2011). Actuellement, il est utilisé de différentes manières et certains auteurs n'hésitent pas à en faire un outil stratégique parmi d'autres (Lecocq, Demil et Warnier, 2006) alors qu'auparavant, c'était un concept presque ignoré par la littérature en management du fait de son manque de fondement théorique. Une définition commune émerge actuellement, comme étant « la façon dont l'entreprise crée de la valeur » (Loilier et Tellier, 2001). Mais si cette définition semble restrictive aux seules entreprises, l'utilisation du concept s'est élargie à toutes sortes d'organisations (Lecocq *et al.*, 2006) et la valeur proposée n'est plus seulement économique mais peut aussi être sociétale, culturelle… (Jouison-Laffite et Verstrate, 2008). Un travail sur la typologie des *business models* nous enseigne, par ailleurs, que d'autres types d'organisations peuvent être concernés par le concept (Yunus, Sibieude et Lesueur, 2012) (Yaziji et Doh, 2010).

1.2 La proposition de valeur

Si un *business model* compte plusieurs éléments (Osterwalder et Pigneur, 2011) (Verstraete et Jouison-Laffite, 2009), le concept de « proposition de

valeur » est reconnu universellement comme son point central (Berthélot, Croissard et Maher, 2012).

Pour Osterwalder et Pigneur (2011), dans le *business model canvas*, la proposition de valeur se trouve au centre avec, à sa gauche, les éléments déclencheurs de coûts, et, à sa droite, les éléments pouvant apporter des revenus. Pour Verstraete (2009), par contre, la proposition de valeur est vraiment le fondement même de l'élaboration d'un *business model*. Avec son modèle GRP où *G* représente la génération de valeur, *R* la rémunération de la valeur et *P* le partage de la valeur, il semble évident que le concept de « valeur » s'avère le point central de la modélisation. En plus, la notion de « proposition de valeur » doit être mise en exergue dans la partie « génération de valeur ».

Si, au début, le concept de valeur créée concernait seulement le client (Berthélot, Croissard et Maher, 2012), il a connu une grande évolution et doit désormais prendre en considération toutes les parties prenantes. Ces auteurs ont même proposé une formulation mathématique du rôle des parties prenantes dans la proposition de valeur avec l'équation suivante :

$$BM = SVP = f(S_1VP, S_2VP, \ldots, S_nVP)$$

Où SVP est la proposition de valeur et SiVP, les valeurs proposées à chaque partie prenante de l'organisation.

1.3 L'accompagnement entrepreneurial

Le sujet de l'accompagnement entrepreneurial est apparu dans la littérature économique il y a presque 30 ans (Albert, 2003). D'après lui, « en 30 ans, les incubateurs on fait leurs preuves, se sont répandus dans le monde entier, et depuis quelques années ont été créés par un nombre croissant d'acteurs économiques (des collectivités locales et des universités aux grandes entreprises). Leurs modèles économiques ont évolué, leurs objectifs se sont diversifiés, et, avec l'expérience, un métier spécifique d'accompagnateur-développeur de jeunes entreprises est né. » Issues de la fusion hybride d'un concept né dans les entreprises dans un objectif de rénovation urbaine et de développement communautaire, et d'un autre, conséquence de l'objectif de commercialisation des résultats de la recherche scientifique fondamentale, les structures d'incubation ont connu une évolution palpable au cours des dernières années pour disposer

aujourd'hui de trois douzaines de définitions et connaître des formes variant d'une localité à une autre (Hamdani, 2006).

Toujours selon Hamdani (2006), il n'y a pas de définition standard du concept d'incubation d'entreprise. Il a pu recenser plus de trois douzaines de définitions dans ses recherches. Par contre, le consensus semble se mettre en place quant aux activités censées être exercées par les incubateurs. Selon plusieurs auteurs, dont, entre autres, Chabeaud *et al.* et bien avant lui Merrifield, les incubateurs fournissent des locaux abordables et sûrs, des services de soutien facilement accessibles, l'accès à des capitaux et à un fonds de roulement, créent une communauté interactive d'entrepreneurs…

Un consensus aussi semble se dessiner par rapport aux différents types d'incubateurs (Chabaud *et al.,* 2004). Nous n'allons pas trop nous focaliser sur les différences sémantiques entre incubateurs, pépinières, accélérateurs, puisque leur objectif est le même : accompagner l'entreprise. C'est sur le plan des cibles qu'il y a nuance. Par contre, il est judicieux de bien mettre en évidence les différences en termes d'origine des structures d'accompagnement. Ainsi, plusieurs auteurs (Albert, 2003 ; Chabaud, 2004 ; Hamdani, 2006 ; Verstraete, 2009 ; etc.) font souvent la nuance entre incubateurs de développement économique, incubateur académique ou universitaire, incubateur d'entreprise (*corporate*) et incubateur d'initiative privée. Et cette distinction permet d'avoir une première idée de la pérennité de l'incubateur que nous allons analyser dans la section suivante.

1.4 La performance des incubateurs

L'étude sur la performance des incubateurs est un domaine qui intéresse beaucoup d'auteurs spécialistes de l'entrepreneuriat. Des outils pour mesurer la performance des incubateurs ont été proposés par Bakali et par Messeghem *et al.*, qui allaient dans le même sens que ceux déjà avancés par Vedel et Gabarret. Ce qui caractérise toutes ses recherches, c'est qu'elles mettent toujours en avant les performances centrées sur les résultats, sur les incubés, sur les ressources financières, sur la mise en relation, sur le processus ou encore sur le management (Allen et McCluskey, 1990).

Le point commun de toutes ces recherches sur la performance, c'est qu'elles sont orientées vers la réussite des projets accompagnés ou le déblocage des financements recherchés. Quand elles évoquent l'incuba-

teur lui-même, elles parlent plutôt du système de management et des processus appliqués par ce dernier pour accompagner ces clients. Rares sont ainsi celles qui se penchent sur la pérennité des incubateurs et pourtant, c'est une question cruciale pour la survie même des projets à accompagner (Lamine, Fayolle et Dealnoé-Gueguen, 2015). Il n'y a pas que la recherche menée par Garreau *et al.* sur le modèle des 4 C (continuité, communauté, connexion et commandement), par exemple, qui évoque cette question de pérennité avec l'analyse de la continuité des structures d'accompagnement. Ce sujet a aussi été abordé par Maucuer dans sa thèse de doctorat sur le changement de *business model* des incubateurs à la recherche de pérennité. Et c'est ce même auteur qui traite du rôle important des ONG et de leurs relations avec les entreprises dans ce processus de changement de *business model*. Notre travail va donc s'appuyer sur cette thèse, en changeant juste d'échelle puisqu'il traite des grandes entreprises alors que, dans notre cas, il s'agit d'une petite structure d'accompagnement, initialement un incubateur académique, qui a dû abandonner ce statut pour devenir une ONG locale, classée dans les incubateurs d'initiative privée.

Ainsi, si l'objectif est de faire du *business model* un outil de stratégie (Lecocq, Demil et Warnier, 2006), il n'en est pas toujours ainsi puisqu'il y a des situations où, à cause de différentes contraintes de l'environnement (Martinet et Renaud, 2015), la stratégie est mise en place avant le *business model*. L'objectif de création de valeur est alors guidé par cette stratégie définie préalablement. Et c'est dans cet exercice de création de valeur que les incubateurs doivent faire très attention pour assurer leur pérennité, sinon ils risquent de devoir faire face au paradoxe du « cordonnier mal chaussé ». L'intérêt de ce chapitre réside dans sa mise en valeur des relations entre tous ces concepts en réponse à la problématique d'évolution d'un *business model*.

2. Méthodologie

Puisqu'il s'agit d'une étude de cas unique (Yin, 2008), le modèle de la théorisation ancrée (Glaser et Strauss, 1999) semble le mieux indiqué pour modéliser cette structure et cette activité d'accompagnement du CEENTRE. Cette modélisation va se concevoir avec des informations issues d'entretiens semi-directifs avec le Directeur exécutif du CEENTRE

et de la technique d'observation participante (Gavard-Perret *et al.*), étant donné que l'auteur est lui-même conseiller non permanent au sein du CEENTRE. (C'est pour cette raison que le premier entretien qui a eu lieu au mois de mai avait comme principal objectif de se réapproprier des activités du CEENTRE. Quant au coauteur, la plupart du temps submergé par les activités au quotidien, il ne disposait pas forcément de temps pour effectuer cet exercice.) Il s'agira donc d'appliquer la méthodologie de l'abduction (Hallée, 2013) vu que nous ne partons pas d'un vide théorique ni d'une pure induction, et que nous ne nous sommes pas non plus imposé une hypothèse théorique de départ pour nous orienter vers l'analyse hypothético-déductive.

Le cas étudié sera donc le Centre d'Excellence en Entrepreneuriat (CEENTRE), un incubateur qui fonctionne actuellement comme une ONG essaimée par l'ISCAM, Business School (*cf.* l'historique en annexe). Pour pouvoir modéliser les contraintes ayant motivé le changement de *business model* du CEENTRE, nous allons utiliser la méthode de la théorisation ancrée de Glaser et Strauss (1999), dont le détail, inspiré des travaux de Melliani, se présente comme suit.

- **L'échantillonnage théorique**

L'échantillonnage théorique est composé d'une série de trois entretiens semi-directifs, du mois de mai au mois d'août 2019, avec le Directeur exécutif, et d'un exercice régulier d'observation participante, étant donné que l'auteur lui-même est conseiller non permanent au sein du CEENTRE. (C'est pour cette raison que le premier entretien qui a eu lieu au mois de mai avait comme principal objectif de se réapproprier des activités du CEENTRE. Quant au coauteur, la plupart du temps submergé par les activités au quotidien, il ne disposait pas forcément de temps pour effectuer cet exercice.)

Le second entretien ayant lieu aux mois de juin et juillet a permis de recueillir les informations et de formaliser les *business models* et leur évolution dans deux formats chacun : en *business model canvas* (selon le modèle de Pigneur et Osterwalder) et en modèle GRP (selon de modèle de Verstraete).

Enfin, le troisième entretien, accompagné des différentes séances d'observation participante, a permis d'effectuer une analyse du fonctionnement au quotidien du CEENTRE ainsi que des raisons d'être de son changement de *business model*.

- **La codification** qui est une « Reformulation de la réalité vécue ou exprimée par l'acteur : "opération intellectuelle du chercheur qui consiste à transformer des données brutes (faits observés, paroles recueillies…) en une première formulation scientifique" » (Mucchieli, 1996). Pour le CEENTRE, l'essentiel de la codification issue des entretiens et de l'observation participante se résume ainsi : une organisation à but non lucratif à l'origine qui a dû changer de statut puisque les subventions de l'ISCAM ne lui permettaient pas d'atteindre ses objectifs. Le statut d'incubateur académique n'est donc pas viable.

Les questions que l'on se pose pendant cette phase sont : qu'est-ce qu'il y a ici ? De quoi parle-t-on ? Qu'est-ce que c'est ? De quoi est-il question ?

Le CEENTRE exerce ses activités d'accompagnement depuis 2015. Il s'agit d'une structure d'incubation qui, initialement, devait accompagner les étudiants (actuels et anciens) dans la mise en place de leurs projets entrepreneuriaux en mettant à leur disposition les outils nécessaires pour ce faire. Mais au fur et à mesure de l'évolution des activités, le CEENTRE a dû modifier plusieurs fois son modèle d'affaires, notamment par l'adoption du statut d'ONG et la reformulation des valeurs offertes en s'intéressant à des parties prenantes autres que les étudiants.

- **La catégorisation** : Une catégorie est un mot ou une expression désignant, à un niveau relativement élevé d'abstraction, un phénomène culturel, social ou psychologique tel que perceptible dans un corpus de données. Les catégories qui sont sorties de l'analyse après codifications sont : le changement de statut, l'essaimage, l'évolution du modèle de revenu, les propositions de valeur, l'évolution des autres cases du *business model* et la visibilité du CEENTRE.

Les questions que l'on se pose pendant cette phase sont : qu'est-ce qui se passe ici ? De quoi s'agit-il ? Je suis en face de quel phénomène ?

Le changement de statut en ONG locale de développement apparaissait comme le meilleur moyen pour le CEENTRE de mener durablement ses activités. La question que l'on se pose et à laquelle ce chapitre va s'efforcer de répondre, c'est quelles sont les contraintes qui ont amené le CEENTRE à adopter ce statut.

Avec ce nouveau statut, Le CEENTRE ne pouvait plus être une structure interne au sein de l'ISCAM, Business School. Mais étant donné son statut et la place de l'entrepreneuriat qui devient de plus en plus importante dans les *business schools* (Bourcieu et Léon, 2011), et ne voulant pas se défaire d'une telle structure, les deux organismes ont décidé que l'essaimage était la meilleure forme de coopération possible (Laviolette et Everaere-Roussel, 2008).

Ainsi, avec ce détachement par rapport à ISCAM, il va de soi que le CEENTRE se devait de chercher d'autres sources de revenus que la subvention de l'institut. C'est de cette manière qu'il s'est ouvert à d'autres parties prenantes et a cherché ainsi à proposer de nouvelles valeurs. Ce qui, logiquement, aboutit à l'adoption de nouveaux *business models*, objet du présent article.

- **La mise en relation** : La méthode de la théorisation ancrée recherche des liens entre les régularités tout en tenant compte des pluralités, et ce faisant, comporte de brefs moments de déduction logique qu'il serait plus juste de lier à une démarche déductive. Pour notre cas, il s'agit donc de procéder à une première mise en relation, pour une meilleure intellectualisation des différentes catégories citées ci-dessus.

Les questions que l'on se pose pendant cette phase sont : ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là ? En quoi et comment est-ce lié ?

- **L'intégration** : Il s'agit de dépasser les phénomènes observés pour voir émerger un nouveau phénomène. C'est à cette phase que survient la vraie problématique. Dans notre cas, il s'agit de connaître les contraintes qui ont motivé le changement de *business model* au CEENTRE.

Les questions que l'on se pose pendant cette phase sont : quel est le problème principal ? Je suis devant quel phénomène en général ? Sur quoi mon étude porte-t-elle en définitive ?

- **La modélisation** : Le travail consiste à reproduire le plus fidèlement possible les relations structurelles et fonctionnelles caractérisant le phénomène principal cerné au terme de l'opération d'intégration Il s'agit dans la pratique d'une représentation schématique des processus mis à jour au cours des opérations précé-

dentes. Dans notre cas, il s'agit d'expliciter les relations à travers un modèle schématique.

Les questions que l'on se pose pendant cette phase sont : comment le phénomène se dévoile-t-il ? Quelles sont les propriétés du phénomène ? Quels sont les antécédents et les conséquences du phénomène ? Quels sont les processus en jeu autour dans ce phénomène ?

- **La théorisation** : Elle doit permettre de saisir la complexité du phénomène tant sur le plan conceptuel qu'empirique des mises en relation.

L'analyse cherche à découvrir des processus. La théorisation à laquelle le chercheur parviendra est temporaire et relative à l'observation ; c'est pourquoi les partages de bonnes pratiques issues du travail ne seront pas forcément transposables dans d'autres structures, mais il s'agit juste d'avoir de premières hypothèses sur le phénomène. Des hypothèses qui peuvent être reprises dans une recherche plus quantitative basée sur la méthode de l'hypothético-déductive.

Notons aussi que, dans la pratique, ces différentes étapes de la théorisation ancrée ne s'effectuent pas de manière linéaire mais sont le fruit d'un travail itératif qui exige du chercheur une grande flexibilité dans les traitements des données analytiques.

3. Résultats et discussion

À l'issue de tout ce processus, nous sommes parvenus aux résultats suivants, avec comme problématique principale les contraintes ayant motivé le CEENTRE à modifier régulièrement son *business model* en seulement cinq ans d'existence.

L'opération de codification a mis en évidence que le premier souci du CEENTRE, et ce, dès sa création, concerne sa pérennité. En effet, créé au sein de l'ISCAM, Business School comme étant l'incubateur censé accompagner les étudiants dans la réalisation de leurs projets entrepreneuriaux, les ressources financières, premier gage de cette pérennité, posent problème. Les frais de scolarité sont calculés pour le fonctionnement et les opérations d'investissement de l'institut ; donc, il n'est pas prévu d'en réaffecter une partie pour le fonctionnement de la nouvelle structure. Imposer de nouveaux frais aux étudiants pour ce faire n'est pas pertinent

puisque l'institut fait déjà partie des établissements où les frais de scolarité sont les plus chers dans le pays (données internes de l'institut).

Ensuite, en poussant l'analyse, l'opération de catégorisation a permis de mettre l'accent sur les mots clés suivants :

- **Le changement de statut** : Il s'agit de passer du statut de département fonctionnant sous les ailes de l'ISCAM, Business School, une SARL (société à responsabilité limitée), à une organisation essaimée ayant le statut d'ONG locale ;
- **Essaimage** : C'est le fait pour le CEENTRE de sortir de la couverture de l'ISCAM Business School pour voler de ses propres ailes, sans toutefois rompre définitivement les liens avec son organisme d'origine.
- **L'évolution du modèle de revenu** : Puisque le problème concerne la pérennité de l'organisation, la question du revenu reste cruciale pour le CEENTRE. En analysant ses *business models* et en nous appuyant sur l'observation participante, nous avons pu déterminer les différents modèles de revenus suivants : subvention de l'ISCAM, Business School, frais d'incubation, frais de conseils pour les entrepreneurs avancés, frais de domiciliation, frais de formation et participation à des camps, royalties, subventions des organismes de développement.
- **Les propositions de valeur** : Au cours de ces cinq années d'existence, le CEENTRE a connu aussi pas mal de modifications de ses propositions de valeur. L'analyse des différents *business models* nous donne les résultats suivants : si « le service d'accompagnement tout-en-un » proposé dès le lancement est toujours en place, de nouvelles propositions de valeurs sont apparues et d'autres ont été abandonnées. En tout cas, la base dans sa situation actuelle, c'est de s'appuyer sur la notoriété et l'intégrité (une de ses valeurs) de l'ISCAM, Business School et de diversifier les partenariats pour donner plus de choix aux clients.
- **Évolution des autres cases du *business model*** : La théorie sur le *business model* nous rappelle que lorsque nous remanions une case de la matrice, il est fort probable que des changements apparaissent dans les autres cases (Lecocq, Demil et Warnier, 2006). Ces modifications sont d'autant plus apparentes quand c'est la

case proposition de valeur qui est modifiée (Verstraete et Jouison-Laffite, 2009). Or, dans le cas du CEENTRE, comme évoqué précédemment, la proposition de valeur a beaucoup évolué depuis son lancement.

Si notre analyse se base sur le *business model canvas* (BMC), les principales modifications issues de cette évolution de la proposition de valeurs sont les partenaires clés, les ressources clés, les structures de coûts et les flux de revenus. Par contre, avec l'analyse du modèle GRP, les principaux changements concernent la fabrication de valeur et toutes les cases de la partie « partage de la valeur » : les parties prenantes, les conventions et l'écosystème.

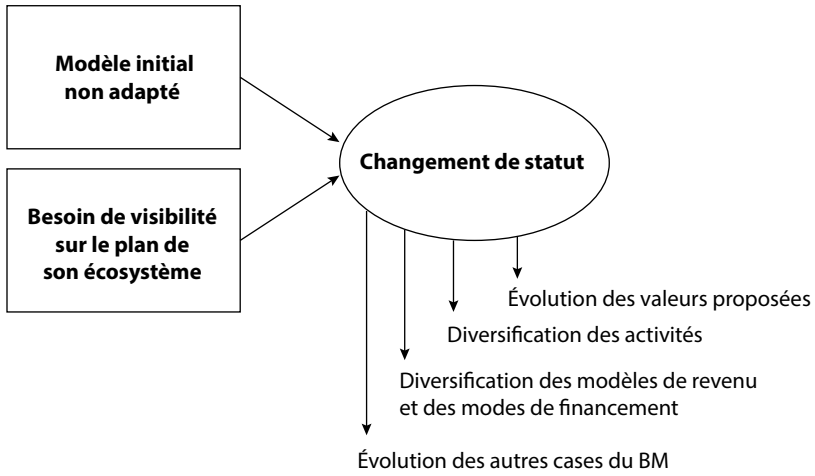
- **La visibilité** : Avec ces évolutions, des propositions de valeur entraînant des modifications de son écosystème, le CEENTRE a dû s'adapter à une nouvelle situation : l'apparition de plusieurs concurrents directs, comme les incubateurs d'initiative privée, ou indirects, comme les incubateurs *corporate*. La question de sa visibilité devient une question cruciale puisque désormais, les clients et les potentiels clients disposent d'un éventail de choix pour les accompagner dans leurs aventures entrepreneuriales.

L'opération suivante, c'est la mise en relation de toutes ces catégories. Et les principaux résultats sont les suivants : la recherche de pérennité a obligé le CEENTRE à changer de statut puisque l'ISCAM, Business School, l'organisme mère, ne peut pas lui assurer le financement adéquat de ses activités. Aussi, le CEENTRE s'érige-t-il ainsi en ONG locale, puisant ses principales ressources de ses propres activités mais aussi des organismes de développement s'intéressant à l'émergence de l'entrepreneuriat. La première conséquence de ce changement de statut, ce sont des modifications de la proposition de valeur qui, selon la théorie et constaté empiriquement, entraînent automatiquement des changements dans les autres cases du *business model*. Et toujours dans cette quête de pérennité, mais aussi pour faire face à des concurrents qui commencent à proliférer dans l'écosystème, le CEENTRE doit faire l'effort de se rendre visible à ses clients actuels et potentiels.

Nous pouvons ainsi modéliser toutes ces relations avec le schéma suivant :

FIGURE 13.1

Modélisation de l'évolution du *business model* du CEENTRE



Source : Auteurs, avec application de la méthode de la théorisation ancrée.

Après ces phases donnant lieu à ces différents résultats, l'intégration et la théorisation seront donc les sujets de discussion de la recherche.

Deux questions se posent après catégorisation et modélisation :

La première : comment se passe le financement des projets de développement dans les pays en développement ? Problème crucial pour ces pays puisque le financement des projets fait naître beaucoup de débats théoriques, que ce soit sur le plan microéconomique ou macroéconomique. Maucuer (2013) en a donné un aperçu en insistant sur le rôle des organismes et ONG internationaux pour ce financement. Et c'est précisément dans le but d'en bénéficier que le CEENTRE a décidé de changer de statut juridique. Quid donc des questions d'autonomie après ? En effet, selon les études menées par Elbers et Ars, il y a une grande asymétrie d'informations entre les ONG locales en quête de financement et les bailleurs de fonds, ces derniers exerçant un grand pouvoir sur les décisions des premières.

La deuxième : les incubateurs académiques sont-ils viables dans les *business schools* des pays en voie de développement ? En effet, si les incubateurs universitaires ou académiques sont censés être des organismes de soutien des établissements universitaires (Chabaud, Ehlinger et Perret, 2004), leurs besoins en termes de fonctionnement font en sorte qu'ils

deviennent des contraintes, alors qu'ils sont censés valoriser sur le terrain les résultats de recherches universitaires (Arloto, Pacito et Saingre, 2015). Cette question soulève beaucoup plus de problèmes quand on sait que la recherche n'est pas la principale vocation des business schools dans les pays en développement (Rapport CAMES 2018 sur les établissements universitaires en Afrique).

Ainsi, si l'objectif est de faire du *business model* un outil stratégique (Lecocq, Demil et Warnier, 2006), ce n'est pas encore le cas pour le CEENTRE à cause surtout de l'environnement dans lequel il évolue (Martinet et Renaud, 2015). Son *business model* reste ainsi en phase de stabilisation, ce qui fait que c'est plutôt la stratégie définie au préalable qui l'oriente, donnant raison aux auteurs « classiques » de stratégie qui n'accordent pas au *business model* la capacité de devenir un outil stratégique. C'est plutôt l'inverse qui se passe en ce qui concerne le CEENTRE ; aussi, pour assurer sa pérennité, il doit tout le temps adopter son *business model* en fonction de sa stratégie qui, elle, dépend de l'environnement.

Conclusion

Ce chapitre nous a donc permis de mettre en évidence les contraintes qui ont motivé les modifications du *business model* du CEENTRE. Il s'agit en premier lieu de la contrainte de pérennité, matérialisée par l'insuffisance des ressources financières, dans l'éventualité où le CEENTRE restera un incubateur académique sous l'aile de son organisme de rattachement, l'ISCAM, Business School. La seconde raison, qui est en fait une conséquence de la première, est la contrainte de visibilité. En effet, vu la prolifération de la concurrence en ce qui a trait à son écosystème, le CEENTRE se doit d'être visible pour fidéliser ses actuels clients et en attirer d'autres. Et cette visibilité n'est pas assurée tant qu'il reste un département au sein de l'ISCAM, Business School avec des ressources financières insuffisantes, d'où, encore une fois, l'essaimage de celui-ci pour bénéficier des subventions des bailleurs de fonds. Ce changement de statut a entraîné des modifications majeures dans le fonctionnement du CEENTRE. Ces évolutions sont patentes dans l'analyse des *business models* qui, d'outil stratégique, deviennent outil analytique permettant d'étudier les effets de phénomènes exogènes ou endogènes sur les structures et le fonctionnement d'une organisation.

Les leçons pratiques que nous pouvons tirer de cette étude de cas sont donc les suivantes : les incubateurs sont des organismes utiles pour le développement de l'entrepreneuriat dans les pays en développement ; ces incubateurs doivent s'adapter aux contextes locaux et ne pas s'appuyer simplement sur les différentes théories occidentales concernant le concept d'accompagnement des entreprises ; le financement des organismes locaux de développement reste une difficulté majeure dans les pays en développement et il faut chercher des solutions innovantes pour sortir du problème classique d'asymétrie d'informations entre ONG locales et bailleurs de fonds occidentaux.

Ainsi, des politiques claires en termes de développement de l'entrepreneuriat, notamment des activités d'accompagnement entrepreneurial, doivent être rapidement établies. Pour les questions concernant le financement, notamment, pourquoi ne pas s'inspirer des travaux de Le Pendeven *et al.* qui affirment « à entrepreneuriat innovant, financement innovant ». Pour cela, ils misent beaucoup sur les nouvelles approches de la finance entrepreneuriale, notamment les *business angels*, les *crowdfunding*… Ce qui rejoint un travail de thèse préparé par l'auteur principal de ce chapitre traitant du rôle de la diaspora africaine pour l'émergence de l'économie entrepreneuriale (Randriamanalina, 2020 [thèse en cours]).

Références bibliographiques

Albert, P. (2003). Les incubateurs sont-ils au service des entrepreneurs ? : Des promoteurs différents. La recherche scientifique. Les enjeux. *Réalités Industrielles*, 27-29.

Allen, D. et McCluskey, R. (1990). Structure, policy, services and performance in Business incubator industy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 61-77.

Arloto, J., Pacito, J.-C. et Saingre, J. (2015). Les incubateurs de l'enseignement supérieur jouent sur l'effet réseau. *Entreprendre & Innover*, 27-35.

Arlotto, J., Sahut, J.-M. et Teulo, F. (2011). Le concept de Business Model au travers de la littérature. *Gestion 2000*, 33-47.

Bakali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2013). Pour un outil de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, 140-153.

Benoit, D. (2009). L'approche "communicationnelle" : du quantitatif au qualitatif ? *Acte du 2e colloque international francophone sur les méthodes qualitatives*. Lille : Enjeux et Stratégie.

Berthélot, É., Croissard, S. et Maher, K. (2012). Les parties prenantes au cœur du business model. *HAL*.

Blumelhuber, C. (2017). Goodbye and good luck, Mr Kotler. *Expertise from Solvay Business School*, 36-41.

Bourcieu, S. et Léon, O. (2011). Quel mode de croissance pour nos écoles d'affaires ? *L'Expansion Management Review*, 45-54.

Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V. (2004). L'incubation d'entreprise : nouvelle frontière européenne. *Journées nationales des IAE.* Lyon : HAL.

Coutant, A. (2009). Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés : les difficultés d'accord entre les professionnels de la communication. *Communication et organisation*, 227-239.

Dahan, N. (2010). Corporate NGO collaboration : co-creating new business models for developing markets. *Long Range Planning,* vol n° 43, p. 326-342.

Dionne, L. (2009). Analyser et comprendre le phénomène de collaboration entre enseignants par la théorie enracinée : regard épistémologique et anthropologique. *Recherches qualitatives*, 76-105.

Elbers, W. et Arts, B. (2011). Comment joindre les deux bouts : les réponses stratégiques des ONG du Sud aux conditions imposées par les bailleurs de fonds. *Revue internationale des sciences administratives,* vol. 77, 743-764.

Garreau, L., Maucuer, R. et Laszczuk, A. (2015). La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C. *Management international*, 169-183.

Gavard-Perret, M.-L. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.* Montreuil : Pearson France.

Glaser, B. G. et Strauss, A. A. (1999). *La découverte de la théorie ancrée.* New Jersey : Armand Collin.

Hamdani, D. (2006). *Conceptualisation et mesure de l'incubation d'entreprises.* Ottawa, Canada : DSIIE Canada.

Jouison-Laffite, E. et Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 157-197.

Lamine, W., Fayolle, A. et Dealnoé-Gueguen, S. (2015). Focus sur une étape cruciale et déterminante du cycle de vie : l'incubation. *Entreprendre & Innover*, 5-7.

Laviolette, E.-M. et Everaere-Roussel, C. (2008). L'essaimage en PME : une forme originale de développement par excroissance. *Marché et organisation*, 99-117.

Le Pendeven, B., Labulle, F. et Frugier, D. (2015). À entrepreneuriat innovant, financement innovant. *Entreprendre & Innover*, 5-7.

Lecocq, X., Demil, B. et Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 96-109.

Léger-Jarniou, C. (2008). Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions. *Marché et organisations*, 73-97.

Levy-Tadjine, T. et Paturel, R. (2008). Quelques réflexions succinctes sur l'enseignement de l'entrepreneuriat. *Marché et organisations*, 147-162.

Loilier, T. et Tellier, A. (2001). La configuration des réseaux d'innovation : une approche par la proximité des acteurs. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 559-580.

Martinet, A.-C. et Renaud, E. (2015). Shareholders, takeholders et stratégies. *Revue française de gestion*, 297-317.

Maucuer, R. (2013). *Partenariat ONG-entreprise et évolution du business model des grandes entreprises. Le cas de Suez Environnement.* Paris : Thèse de doctorat en Sciences de Gestion à l'Université Paris-Dauphine.

Méliani, V. (2013). Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode. *Recherches qualitatives, hors-série – n° 15 : Du singulier au pluriel*, 435-452.

Merrifiel, D. (1987). New business incubators. *Journal of Business Venturing*, 277-284.

Messeghem, K., Sammut, S., Chaubaud, D., Carrier, C. et Thurik, R. (2013). Accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de performance ? *Management international*, 65-71.

Moingeon, B. et Lehman-Ortega, L. (2010). Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant. *M@na@gement,* vol. 13, n° 4, 266-297.

Mucchieli, A. (1996). *Dictionnaires des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales.* Paris : Armand Colin.

Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2011). Business model generation : a handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal*, 1-5.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique,* n° 23, 147-181.

Randriamanalina, T. (2020 – thèse en cours). *Contribution de l'entrepreneuriat à l'émergence de l'économie entrepreneuriale à Madagascar.* Antananarivo : École doctorale de l'Université Catholique de Madagascar.

Rédis, J. (2007). Le business model : notion polymorphe ou concept gigogne. *5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat* (p. 1-35). Sherbrooke : AEI.

Toutain, O. et Fayolle, A. (2008). Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation. *Marché et organisations*, 31-72.

Vedel, B. et Gabarret, I. (2013). Création d'emplois ou création de connaissances, quelles mesures de performance pour les incubateurs ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation. *Management international*, 126-139.

Verstraete, T. et Jouison-Laffite, E. (2009). *Business model pour entreprendre. Le modèle GRP : théorie et pratique.* Bordeaux : De Boeck.

Yaziji, M. et Doh, J. (2010, janvier). *NGOs and corporations : conflict and collaboration.* Cambridge University Press.

Yin, R. K. (2008). *Case study research. Design and methods.* Thousand Oaks : Sage.

Yunus, M., Sibieude, T. et Lesueur, E. (2012). Social business and big nusiness : innovative, promising solutions to overcome poverty. *The journal of Field Action*, 68-76.

Les collaborateurs

Jalila Ait Soudane, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Géoffroy Aliha, Université Jean Moulin Lyon 3, France

Younes Bennane, Kalmyk State University, Russie

Xavier Bitemo Ndiwulu, Université Kongo, République démocratique du Congo

Meryem Chiadmi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Diéne Ousseynou Diouf, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal

Oumarou Faroukou Djibo, Université de Tahoua, Niger

Mallaye Douzounet, Université de N'Djaména, Tchad

Marie-Claude Drouin, Secrétaire générale de l'Association Réseau normalisation et Francophonie

André Dumas Tsambou, Université de Yaoundé II, Cameroun

Théophile Dzaka-Kikouta, Université Marien Ngouabi de Brazzaville et Université Kongo, République démocratique du Congo

Benjamin Fomba Kamga, Université de Yaoundé II, Cameroun

Karima Ghazouani, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Fatou Gueye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Sanaa Haouata, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Nour Eddine Jallal, Université de Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc

Meda M'wambere Judith, Université Norbert Zongo, Burkina Faso

Justin Kamavuako Diwavova, Université Kongo, République démocratique du Congo

Manfred Kouty, Institut des Relations internationales du Cameroun et Université de Yaoundé II, Cameroun

Soulaimane Laghzaoui, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc

Ahmadou Aly Mbaye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Issa Abdou Moumoula, Université Norbert Zongo, Burkina Faso

Mamadou Ndione, Université de Bourgogne Franche-Comté, France

Yvette Onibon Doubogan, Université de Parakou, Bénin

Riveltd Rakotomanana, Directeur exécutif du Centre d'Excellence en Entrepreneuriat

Tsoavina Randriamanalina, ISCAM, Business School, Madagascar
Jérôme Rossier, Université de Lausanne, Suisse
Bakouan Saiba, Université Norbert Zongo, Burkina Faso
Ismaïla Sène, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal
Mounia Sliman, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc
Sanae Solhi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Joel Stephan Tagne, Université de Ngaoundéré, Cameroun
Gérard Tchouassi, Université de Yaoundé II, Cameroun
Sara Yassine, Université Hassan II, Casablanca, Maroc

La question de l'emploi est cruciale pour tous les pays en développement et, en particulier, pour les pays africains. Poussée par une démographie galopante, la population en âge de travailler augmente à un rythme exponentiel ; celui des économies à générer des emplois décents est beaucoup plus lent. De manière générale, l'Afrique est un endroit où il est difficile de trouver un poste de qualité et la situation peine à s'améliorer. Les jeunes et les femmes font face à des problèmes d'employabilité, à de longs délais et à la précarité du travail disponible.

L'entrepreneuriat peut jouer un rôle important non seulement dans l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, mais aussi dans l'essor économique de l'Afrique francophone. D'où l'intérêt grandissant porté à cette question tant par le monde universitaire que politique.

Si les États savaient comment mettre à profit la volonté entrepreneuriale des jeunes et des femmes, ils pourraient s'engager dans une véritable transformation économique qui mènerait à un développement durable. Pour y arriver, ils doivent s'attaquer aux obstacles à l'initiative privée. Cet ouvrage présente des études à la fois descriptives et analytiques pour aider à comprendre ce que les gouvernements peuvent faire pour améliorer la situation de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes en Afrique francophone.

Brahim Boudarbat est professeur titulaire et directeur de l'Observatoire de la Francophonie économique de l'Université de Montréal.

Ahmadou Aly Mbaye est professeur d'économie et directeur du Laboratoire d'analyse des politiques de développement à l'Université Cheikh Anta Diop à Dakar.

Observatoire de la Francophonie économique
Université de Montréal
et du monde.

44,95 $ • 40 €

Couverture : © michaeljung/Shutterstock.com

Disponible en version numérique
www.pum.umontreal.ca

ISBN 978-2-7606-4202-7