

# 13<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

## L'ENTREPRENEUR CAMEROUNAIS : CONFIRMATION QUALITATIVE D'UN MODÈLE DE COMPÉTENCES



### Résumé

L'objet de notre travail de recherche est l'identification des compétences des entrepreneurs camerounais. Nous présentons ici la première étape (qualitative) de notre démarche méthodologique ; 10 entretiens ont été menés auprès d'entrepreneurs de la région de Yaoundé dans le but de valider et d'enrichir un modèle de compétences entrepreneuriales existant. Notre objectif est ensuite de poursuivre vers la seconde étape de notre démarche (quantitative) en sollicitant un échantillon conséquent d'entrepreneurs qui seront invités à valider le modèle de compétences proposé. Les enjeux auxquels sont susceptibles de répondre notre recherche sont multiples, mais les principaux concernent la formation et l'accompagnement des entrepreneurs, dont les besoins de structuration sont conséquents au Cameroun.

**Mots-clés :** entrepreneuriat, compétences entrepreneuriales, Cameroun

**Christophe LOUÉ, professeur-chercheur**

---

Novancia Business School Paris  
cloue@novancia.fr

**Patrice NYENGUE EDIMO, professeur-chercheur**

---

Centre Régional Africain  
d'Administration du Travail  
Cameroun  
patedimo1@yahoo.fr

## L'ENTREPRENEUR CAMEROUNAIS : CONFIRMATION QUALITATIVE D'UN MODÈLE DE COMPÉTENCES

### Introduction

Au Cameroun, l'entrepreneuriat et l'entrepreneur font l'objet d'une attention particulière. Focalisé sur son développement social et économique, le pays accorde une importance particulière à la création d'entreprise. Malgré les obstacles encore nombreux (manque de qualification, de moyens financiers, économie informelle encore très majoritaire...), l'entrepreneuriat apparaît comme un atout au service du développement économique et social. Malgré cet incontestable élan, nous remarquons toutefois des besoins avérés concernant une meilleure approche de l'entrepreneur et de ses caractéristiques qui pourrait de surcroît favoriser la structuration de programmes de formation ou d'accompagnement à la création d'entreprise.

Les études portant sur les compétences entrepreneuriales publiées ces dernières décennies restent très contextualisées (Amérique du Nord et Europe, principalement) ; à notre connaissance, aucun travail de recherche de grande ampleur portant sur l'identification des compétences de l'entrepreneur n'a été engagé au Cameroun. Ceci constitue une vraie opportunité au vu des enjeux de développement, réels dans ce pays. Le travail de recherche que nous présentons ici a pour objectif de répondre à cette problématique.

Nous proposons d'initier une action d'identification et de validation des compétences entrepreneuriales au Cameroun, à grande échelle. Pour ce faire, nous avons choisi de nous appuyer sur des travaux de recherche existants, répertoriant 44 compétences constitutives de l'entrepreneur (Loué & Baronet, 2012). En prenant pour base ce modèle de compétences, nous avons interrogé un échantillon de 10 entrepreneurs par voie d'entretien et avons procédé en deux temps : la validation du référentiel de base en premier lieu et l'apport de compétences spécifiques au contexte afin d'enrichir ce modèle en second lieu. Au final, c'est un modèle de compétences composé de 64 compétences que nous présentons ici, qui sera ensuite validé à plus grande échelle par la voie d'une enquête quantitative, auprès d'une population conséquente d'entrepreneurs. Nous détaillons donc, au cours de ce travail, le processus de validation qualitative du modèle de compétences, qui constitue notre première étape méthodologique.

Dans une première partie, nous présenterons notre revue de littérature. L'entrepreneuriat, les compétences entrepreneuriales, dans un contexte général d'une part, et camerounais d'autre part, seront abordés. Nous présenterons ainsi les travaux sur lesquels nous nous appuyons et nous interrogerons sur le contexte spécifique du Cameroun qui, selon nous, est susceptible de conduire à une variation de notre modèle de compétences de base.

Nous présenterons ensuite, dans une seconde partie, les résultats de notre consultation qualitative au cours de laquelle 10 entrepreneurs ont été interrogés par voie d'entretien. Le processus de validation du modèle de compétences sera détaillé et les compétences ajoutées par nos répondants seront présentées et commentées.

L'intérêt de cette recherche est double. Premièrement, le fort besoin de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat au Cameroun constitue un vrai enjeu sur lequel il est opportun de s'engager. L'esprit d'entreprendre, les programmes de formation spécifiques, le développement des compétences, la structuration des politiques d'accompagnement et des structures d'aide à la création d'entreprise sont autant de facteurs susceptibles de conduire au développement économique et social, véritable tremplin pour lutter contre le chômage de masse.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1 Définir la compétence : un préalable indispensable**

Présenter une recherche portant sur l'identification des compétences entrepreneuriales nécessite, en premier lieu, de s'attarder sur le concept de compétence. Celui-ci a été largement débattu et défini surtout depuis les années 80, période à laquelle la compétence a envahi les pratiques des gestionnaires et responsables ressources humaines des entreprises. A cette époque, on parlait de la compétence principalement en évoquant le tryptique « savoirs, savoir-faire et savoir-être » (Gilbert et Parlier, 1992 ; Donnadiou et Denimal, 1994 ; Malglaive, 1995 ; De Montmollin, 1997 ; Piolle, 2001). Plus tard, Le Boterf (2013) ajoute une notion intéressante axée sur la combinatoire des ressources. Savoirs, savoir-faire et savoir-être, mais également d'autres ressources internes et externes à l'individu (supports, bases de données, collègues, experts, autres métiers, réseaux professionnels...), sont combinés et mobilisés par l'individu qui agit avec compétence dans une situation donnée, afin de produire les résultats (produits, services) escomptés. Nous ajoutons le fait que la compétence comprend deux invariants. Elle s'apprécie individuellement et n'est pas interchangeable d'un individu à un autre d'une part ; elle est contextualisée et se révèle en action d'autre part (Lichtenberger, 2006). Nous pouvons ajouter un troisième invariant, en considérant l'aspect contingent de la compétence qui ne préexiste pas à un acte, mais qui en émerge (Le Boterf, 2013). Dejoux (2001) ajoute un dernier aspect à la définition de la compétence, en évoquant l'idée que l'individu stocke ses compétences dans un « réservoir », lui permettant ensuite de les mobiliser (ou pas) en fonction des situations qui lui sont données à vivre.

A la lumière de ces différents éléments, proposons une définition de la compétence axée sur la mobilisation d'une combinatoire de ressources internes et externes à l'individu (savoirs, savoir-faire, savoir-être, supports externes...), toujours contextualisée et reliée à une action précise, permettant à cet individu d'agir efficacement dans un contexte donné. Les compétences mobilisées par un individu dans le cadre d'une situation de travail peuvent être détectées, évaluées et valorisées dans un contexte managérial, de formation ou par l'entreprise.

### **1.2 Les compétences entrepreneuriales : un champ de recherche qui arrive à maturité**

La question des compétences de l'entrepreneur est débattue depuis plusieurs décennies. Depuis Schumpeter (1954), qui avait le premier détecté la nécessité d'explicitier les savoir-faire entrepreneuriaux et mis en avant les capacités de détection d'opportunités d'affaires et d'innovation, un long chemin a été parcouru. De nombreux chercheurs se sont intéressés à cette question, principalement depuis les années 80. Des modèles de compétences sont alors apparus aux Etats-Unis, au Canada, puis en Europe. Ils ont permis une appréhension améliorée des compétences et

attributs qu'un entrepreneur doit pouvoir mobiliser pour mener son activité et la faire prospérer. Nous résumons ci-après les principaux travaux ainsi que leurs apports.

*Les premières recherches tentent de lier les attributs de l'entrepreneur au succès de son entreprise.* Dans les années 80, les travaux destinés à identifier les attributs des entrepreneurs commencent à se développer. Plusieurs auteurs tentent alors d'identifier les compétences qu'un entrepreneur doit maîtriser / mobiliser afin de s'assurer le succès en affaires. L'idée est de relier la réussite entrepreneuriale à la maîtrise de compétences spécifiques (Hambrick et Crozier, 1985 ; Kolb, 1987 ; Gartner, 1988 ; Milton, 1989, Vesper, 1989). Si ce lien n'a jamais vraiment été explicité, ces travaux ont en revanche permis d'engager des réflexions essentielles sur ce que doit faire, savoir-faire ou savoir-faire-faire un entrepreneur.

*Pour être efficace, un entrepreneur doit mobiliser les bons comportements.* Dans les années 90, et 2000, d'autres chercheurs tentent une approche centrée sur les comportements. Cette fois, l'accent est porté sur l'individu, ses attitudes, aptitudes et ressources individuelles, permettant la réussite de l'activité entrepreneuriale (Gasse et d'Amours, 1993 ; Gasse, 2005, Gasse et Paracini, 2007). L'idée est ici de considérer le comportement comme un catalyseur, permettant ensuite la mobilisation des compétences adéquates. Ces comportements sont ainsi susceptibles d'être enseignés dès le plus jeune âge, et constituent un capital dans lequel peut puiser chaque individu afin d'acquérir et développer des compétences techniques. Ces bons comportements sont décomposés en plusieurs domaines, comme les antécédents, les motivations, les aptitudes, attitudes et compétences comportementales. Pelletier (2006) propose une grille de lecture composée des principaux attributs : confiance en soi, goût de l'effort, sens des responsabilités, initiative, persévérance, solidarité, esprit d'équipe, débrouillardise et détermination. Des répertoires et méthodes pédagogiques existent et permettent ainsi le développement d'une éducation centrée sur l'acquisition et le développement de ces attributs dits « entrepreneuriaux ».

*Un entrepreneur doit posséder des compétences sociales.* Cette idée est ensuite prolongée par Baron & Markman (2000) et Markman (2007), qui défendent la thèse selon laquelle un entrepreneur doit se doter de compétences sociales, des « social skills », lui permettant d'évoluer de manière optimisée au sein de son environnement. Ces compétences sociales regroupent des attributs tels que la perception sociale, l'impression managériale, la persuasion et l'influence sociale ou encore l'adaptabilité sociale.

*Les compétences des entrepreneurs peuvent donner lieu à des comparaisons.* En Chine, Man et Lau (2000, 2008) ont tenté d'aborder la question des compétences entrepreneuriales sous un angle comparatif, en mettant face à face des entrepreneurs indigènes et des étrangers, dans le contexte de Hong-Kong. Cette étude est intéressante parce qu'elle permet d'engager la réflexion sur les caractéristiques spécifiques à une population donnée, relativement à son origine, sa culture, ses valeurs.

*Les compétences techniques au cœur de l'activité entrepreneuriale.* Les principales études réalisées depuis les années 90 sont orientées sur l'identification de compétences techniques et comportementales reliées à l'activité entrepreneuriale. Les chercheurs mènent des études quantitatives auprès d'échantillons conséquents. Chandler & Jansen (1992) interrogent 134

entrepreneurs aux Etats-Unis et identifient 21 compétences, réparties en trois catégories : compétences entrepreneuriales, compétences managériales et compétences technico-fonctionnelles. Baum (1995), emprunte la même voie en interrogeant un échantillon de 363 entrepreneurs aux Etats-Unis et parvient ainsi à une typologie de compétences similaire. En 1998, Belley, Lorrain et Dussault interrogent 300 entrepreneurs au Canada et identifient 39 compétences, divisées en 12 catégories (gestion du personnel, gestion financière, identification d'opportunités, vision stratégique, gestion marketing, gestion de son travail, gestion des opérations, négociation, prise de décision, gestion de son temps, gestion des lois et des règlements, gestion de son réseau). Dans les années 2000, Loué, Laviolette & Bonnafous-Boucher (2008) s'interrogent sur les compétences des entrepreneurs naissants, plus spécifiquement en contexte d'incubation. Ils identifient des compétences techniques et comportementales spécifiques et planifient une enquête d'envergure afin de pouvoir les confirmer. Loué & Baronet (2012) parviennent à atteindre cet objectif en présentant un modèle de compétences validé quantitativement auprès de 402 entrepreneurs interrogés respectivement en France, au Québec et en Algérie. 44 compétences sont ainsi identifiées, réparties en 8 domaines principaux : gestion financière, identification d'opportunités d'affaires, gestion des ressources humaines, management et leadership, gestion commerciale et marketing, gestion de soi et organisation, marketing stratégique et intuition-vision. Loué & Majdouline (2014 et 2015) mènent ensuite cette enquête au Maroc, où ils confirment ce modèle en interrogeant un échantillon de 179 entrepreneurs. L'apport de ces travaux se situe au niveau de leur dimension internationale ; les chercheurs ont tout d'abord tenté une universalisation de leur modèle de compétences en le testant simultanément dans trois pays de trois zones géographiques différentes, avant de revenir à une problématique comparative en retravaillant leurs résultats en contexte marocain. De cette phase comparative d'une zone de validation (France, Algérie et Québec) à l'autre (Maroc), nous pouvons retenir d'une part une forte stabilité du modèle statistique qui ne varie que très peu, et d'autre part une certaine variabilité interne du modèle qui pointe le doigt sur l'existence de certaines « spécificités pays ». Le modèle de compétences testé au Maroc montre en effet une forte prédominance des compétences en gestion des ressources humaines et comportementales, alors que le modèle franco – algéro – québécois mettait en avant les compétences en création et détection d'opportunités d'affaires et gestion financière aux tout premiers niveaux d'importance. Ceci nous indique que malgré la stabilité avérée du modèle de compétences des auteurs, subsistent certaines spécificités locales qui touchent surtout la structure interne du modèle. Ces derniers points nous intéressent tout particulièrement pour notre étude au Cameroun et c'est la raison pour laquelle nous nous intéresserons plus particulièrement à ce modèle de compétences.

L'ensemble des travaux présentés ci-dessus constitue aujourd'hui un solide corpus, sur lequel doit s'appuyer tout acteur souhaitant explorer le domaine de l'entrepreneuriat et des compétences entrepreneuriales : chercheur, décideur politique, formateur, entrepreneur, étudiant. Nous présentons dans le tableau ci-dessous un récapitulatif des travaux les plus significatifs.

Tableau 1. Les principales recherches visant à identifier les compétences de l'entrepreneur

Auteurs	Méthodologie / résultats	Compétences identifiées
Approche par les compétences techniques (savoir-faire et savoir-être)		
Chandler & Jansen (1992)	134 dirigeants, par questionnaire – 21 compétences présentées en 5 catégories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et exploiter des opportunités</li> <li>• Travailler intensément</li> <li>• Diriger des individus</li> <li>• Affirmer sa position dans un réseau d'affaires</li> <li>• Capacités techniques</li> </ul>
Herron & Robinson (1993)	121 entrepreneurs par questionnaire – 7 "habilities" ou méta compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir des produits / services</li> <li>• Evaluer les diverses fonctions de l'entreprise</li> <li>• Comprendre son secteur d'activité et ses tendances</li> <li>• Motiver son personnel</li> <li>• Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires</li> <li>• Planifier et administrer les activités de l'entreprise</li> <li>• Implanter des opportunités</li> </ul>
Baum (1995)	363 entrepreneurs Par questionnaire – 5 « habilities » ou méta compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité cognitive</li> <li>• Capacité organisationnelle</li> <li>• Capacité décisionnelle</li> <li>• Capacité technique</li> <li>• Identifier et implanter des opportunités</li> </ul>
Belley & al. (1998)	300 entrepreneurs par questionnaire – 39 compétences réparties en 12 axes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à identifier des opportunités</li> <li>• Capacité à développer une vision stratégique</li> <li>• Capacité à gérer son réseau d'affaires</li> <li>• Capacité à gérer son temps</li> <li>• Capacité à gérer les opérations</li> <li>• Capacité à gérer le personnel</li> <li>• Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux</li> <li>• Capacité à gérer son travail</li> <li>• Capacité d'une gestion financière</li> <li>• Capacité d'une gestion marketing</li> </ul>
Loué et al. (2008)	Etude qualitative, 29 entrepreneurs – 53 compétences réparties en 6 catégories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences entrepreneuriales</li> <li>• Management</li> <li>• Gestion des ressources humaines</li> <li>• Commercial et marketing</li> <li>• Gestion financière</li> <li>• Compétences comportementales</li> </ul>
Loué & baronet (2012)	Enquête quantitative auprès de 402 entrepreneurs - 44 compétences techniques et comportementales, classées en 8 catégories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détection d'opportunités d'affaires</li> <li>• Gestion financière</li> <li>• Gestion des ressources humaines</li> <li>• Commercial et marketing</li> <li>• Management / leadership</li> <li>• Gestion de soi /qualités personnelles</li> <li>• Gestion marketing stratégique</li> <li>• Intuition / vision</li> </ul>

Approche comparative		
Man, Lau & Chan (2000, 2008)	Qualitative study with 19 directors of SMEs in China - 45 skills and behaviours divided into six categories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification d'opportunités d'affaires</li> <li>• Compétences relationnelles</li> <li>• Compétences conceptuelles</li> <li>• Organisation</li> <li>• Compétences stratégiques</li> <li>• Engagement</li> <li>• Support</li> </ul>
Approche comportementale		
Gasse and d'Amours, (1993); Gasse, (2005); Gasse and Paracini (2007)	Etude théorique – qualités et savoir-être (comportements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedents: culture familiale, histoires de vie</li> <li>• Motivations: Accomplissement, succès, challenges, autonomie, puissance et contrôle, identification</li> <li>• Aptitudes: confiance en soi / enthousiasme, persévérance / détermination, tolérance à l'ambiguïté / gestion du stress, intuition / flair, et créativité / imagination</li> <li>• attitudes: attitudes face au risque / initiative, destin / chance, argent / richesse, succès / échec, et action / temps</li> </ul>
Pelletier (2006)	Etude théorique – qualités et savoir-être (comportements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance</li> <li>• Motivation</li> <li>• Sens de l'effort</li> <li>• Sens des responsabilités</li> <li>• Initiative</li> <li>• Persévérance</li> <li>• Solidarité</li> <li>• Esprit d'équipe</li> <li>• Ressource personnelle</li> <li>• Détermination</li> </ul>
Approche sociale		
Baron & Markman (2005)	Etude théorique – compétences sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception sociale</li> <li>• Faire bonne impression</li> <li>• Persuasion et influence sociale</li> <li>• Adaptabilité sociale</li> </ul>

### 1.3 L'entrepreneuriat et les compétences entrepreneuriales au Cameroun : des constats et des pistes d'actions

Au Cameroun, les travaux relatifs à l'entrepreneuriat sont nombreux. Les principaux terrains d'ancrage portent sur les facteurs expliquant la création d'entreprises, le financement de l'entrepreneuriat, l'intention entrepreneuriale, le profil des entrepreneurs, l'accompagnement de l'entrepreneuriat (Kamdem & Lapierre, 1993 ; Benredjem, 2009 ; Djoutsu Wamba & Hikkerova, 2014 ; Tsana Nguenang, 2015). Malgré cela, force est de constater que la recherche dédiée à l'identification des compétences entrepreneuriales est quasi-inexistante. Il semble par conséquent urgent de combler ce déficit car l'entrepreneuriat apparaît bel et bien comme un élément incontournable de l'activité économique de ce pays pour les décennies à venir.



Les constats relatifs à la situation du pays sont tous clairs : les faiblesses sont nombreuses, mais les opportunités et les voies d'actions également. Ainsi, les statistiques du Fonds National de l'Emploi<sup>1</sup> du Cameroun nous indiquent qu'à peine le quart des nouvelles entreprises survivent aux trois premières années de leur existence. Ceci souligne un peu plus l'importance des handicaps, des difficultés et des échecs rencontrés par les individus souhaitant développer une activité entrepreneuriale. Aussi, un détour par la situation économique du pays et les efforts réalisés afin de promouvoir et développer la prise d'initiatives individuelle semble opportun.

Ensuite, le Cameroun a connu une période de forte récession économique entre 1985 et 1994 et a renoué avec la croissance économique à partir de 1994 après la dévaluation du franc CFA et la mise en œuvre des mesures d'ajustement qui l'ont accompagnée. Le pays affiche une remontée du rythme de croissance en 2012 avec un taux de 4,4% contre 4,1% en 2011. En 2007, l'ECAM<sub>3</sub> estime l'incidence de la pauvreté à 39,9% soit 7,1 millions de personnes pauvres, avec une prédominance en zone rurale (55,0%) et dans les provinces septentrionales (53%). Pour lutter efficacement contre la pauvreté et promouvoir la croissance économique, il est encouragé la prise d'initiatives individuelles et collectives pour la création de nouvelles affaires. L'entrepreneur crée l'entreprise et l'entreprise crée la richesse et l'emploi. Le lien entre l'entrepreneuriat et la croissance économique a été bien établi dans les études réalisées dans les pays industrialisés (Carter, Anderson et Shaw, 2001 ; Kay et al., 2003) et il a été montré que ce phénomène a un impact positif significatif sur la réduction de la pauvreté. Le Recensement Général des Entreprises réalisé au Cameroun en 2009 a dénombré 93 969 entreprises et établissements dont 88 144 entreprises sièges réparties en 65 986 Très Petites Entreprises (TPE) ; 16 937 Petites Entreprises (PE) ; 4 499 Moyennes Entreprises (ME) et 722 Grandes Entreprises (GE). Au Cameroun, la promotion de ces PME s'inscrit dans un contexte où une grande partie des porteurs d'initiatives économiques évoluent dans des activités informelles. Le secteur informel<sup>2</sup> est le principal pourvoyeur d'emploi. Les études sur le secteur informel soulignent la prédominance de l'auto emploi et de micro entreprises à main d'œuvre familiale. En zones rurales, les activités de transformation des produits prédominent, avec la production agricole et l'artisanat. Cependant, le « non formel » recouvre des situations très différentes et de nombreux petits entrepreneurs, bien que non enregistrés, s'acquittent de taxes locales et de contributions diverses. Outre les opportunités, certains lancent aussi leur propre affaire par nécessité, parce qu'ils sont au chômage par exemple (Julien et Marchesnay, 1996 ; Colot, 2007 ; Benredjem, 2009). Si l'on en croît notamment Renders (2010), le chômage incite davantage les gens à entreprendre s'il est associé à une mauvaise protection sociale.

Enfin, selon une étude sur les facteurs explicatifs de l'entrepreneuriat féminin en Afrique subsaharienne (Kamdem et Al., 2011), confirmée par les travaux de R. Mburano et Al. (2013), il est avéré que le niveau d'instruction fait partie des traits individuels qui expliquent la réussite entrepreneuriale. On note que l'entrepreneuriat au Cameroun est caractérisé par le faible niveau académique du dirigeant qui reste majoritaire. En effet, près de 45% des entrepreneurs ont au plus un diplôme de l'enseignement primaire. Ces travaux permettent aussi de mieux saisir la nature de

---

<sup>1</sup> Rapport d'activités 2015

<sup>2</sup> L'Institut National de Statistiques a proposé les trois définitions suivantes du secteur informel : (i) une activité économique qui n'est pas juridiquement créée et qui ne fait pas partie de l'assurance sociale ; (ii) une activité économique qui ne dispose pas d'un système comptable conforme aux principes et règles généralement acceptées ; (iii) une activité économique qui n'a pas une localisation fixe ni d'employés permanents.



formation professionnelle effectuée qui constitue un critère déterminant du profil des entrepreneurs camerounais. En effet, 59,9% des jeunes entrepreneurs n'ont reçu aucune formation adéquate devant les aider à exercer leur profession, mais plutôt un « apprentissage sur le tas ». Par contre 22,2% et 10,2% d'entre eux ont reçu respectivement une formation professionnelle diplômante et une formation continue. De plus, les entrepreneurs de moins de 50 ans représentent 83% des entrepreneurs camerounais. Ils créent en majorité des TPE (Très Petites Entreprises) et, dans une moindre mesure, des PE (Petites Entreprises).

Face à cette situation et ces difficultés, le pays a élaboré en 2009 une stratégie de développement des PME, de l'Economie sociale et de l'Artisanat. Il a aussi voté la loi N° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun et qui s'articule autour de l'appui à la création, l'incubation, l'appui au développement et le soutien au financement des PME. Elle précise les seuils pour l'inscription au fichier national des PME. La loi apporte également un cadre pour l'appui à la création des PME, conçu comme une assistance multiforme aux promoteurs, qui intègre (i) la facilitation de l'information sur les opportunités d'investissement, (ii) la simplification des procédures administratives et (iii) l'accompagnement des promoteurs pour toutes les opérations nécessaires à la consolidation de leurs capacités, de leurs idées de projets et de leurs initiatives.

L'Etat encourage le développement de l'activité entrepreneuriale de manière constante. Dans son Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), cadre d'orientation pour l'émergence du Cameroun, les autorités s'engagent à « améliorer la performance et la rentabilité de l'économie sociale en créant un environnement politique institutionnel, juridique et réglementaire propice au développement de l'entrepreneuriat ». A ce titre, l'un des objectifs pour un entrepreneuriat durable et de qualité est de développer les ressources humaines capables d'impulser l'essor de cette composante. Les résultats des études sur l'entrepreneuriat au Cameroun concernant l'influence de la perception de l'environnement économique sur la création d'entreprises témoignent une fois de plus de la pertinence de la thèse de Shapero (1975) quant à l'accès aux moyens et aux services encourageant le processus de lancement dans les affaires. De même, le BIT a réalisé en 2013 une enquête auprès des entreprises camerounaises, et a identifié les barrières et faiblesses clés affectant l'environnement des affaires et fondamentaux au développement d'entreprises durables. Il apparaît que malgré la présence d'un esprit d'entreprise manifeste et d'un nombre important d'entrepreneurs de différents types, l'environnement de l'entrepreneuriat au Cameroun est affecté par l'offre d'enseignement insuffisamment conforme aux besoins des entreprises ; les aspects de concurrence déloyale, liés notamment au poids du secteur informel ; la sécurité publique. Ces conclusions ont permis d'établir qu'un environnement propice au développement d'entreprises durables est conditionné par un grand nombre de facteurs, dont les capacités entrepreneuriales et l'aptitude à agir influencée par les caractéristiques intrinsèques.

Concernant l'appréhension des caractéristiques propres aux entrepreneurs camerounais, les travaux existants, bien que peu nombreux, prennent deux directions principales : l'étude de quelques attributs personnels de l'entrepreneur au sens de Gartner (1988) d'une part, et l'identification de typologies d'entrepreneurs d'autre part. Certains auteurs ont ainsi exploré ces différentes voies (Ngok Evina, 2002 ; Kamdem et Nkakleu, 2015), cherchant avant tout une meilleure compréhension du phénomène et de l'environnement. Les travaux de Ngongang (2014) portent sur les modèles de compétences existants et interrogent 61 entrepreneurs concernant ces différentes influences. On

relève également une étude concernant les compétences des entrepreneurs camerounais et sénégalais (Nkakleu, 2007; Kamdem et al., 2013). Les auteurs ont interrogé un échantillon conséquent d'entrepreneurs camerounais (391 personnes) et sénégalais (101 personnes) et ont tenté de mesurer l'impact de l'accompagnement sur le développement des compétences et l'influence de ces dernières sur la performance des entreprises. Ces études s'inspirent principalement de modèles existants (que nous citons plus haut) et mettent l'accent sur l'impact d'éléments externes sur ces compétences ainsi que sur l'impact de ces compétences sur certaines situations (croissance, performance) ou pratiques (accompagnement à la création). La posture mobilisée dans cette recherche permet d'appréhender le comportement de l'entrepreneur en tant que processus qui se construit graduellement au fil du temps, au fur et à mesure de son évolution.

A la lumière de tous ces éléments, nous avons pu recueillir des éléments déterminants nous permettant de mieux appréhender le phénomène entrepreneurial au Cameroun, et même pressentir certaines des caractéristiques liées aux entrepreneurs de ce pays. L'objet de notre recherche est à la fois simple et ambitieux. Face au vide scientifique relatif à l'étude des compétences entrepreneuriales au Cameroun, nous ambitionnons de le combler. Notre ambition est de formaliser un modèle de compétences spécifique et contextualisé, en nous détachant des modèles existants. L'idée est ici de partir d'un modèle de compétences existant et de l'adapter ou l'enrichir en prenant en compte les diverses spécificités de l'entrepreneuriat local. Nous présenterons notre démarche au cours de notre partie dédiée à l'étude empirique.

## 2. Étude empirique

Nous souhaitons étudier les compétences des entrepreneurs camerounais en créant un modèle sur-mesure, adapté au contexte et aux réalités socioéconomiques. Cet objectif nous oblige par conséquent à bâtir un programme de recherche ambitieux et méthodologiquement structuré en trois étapes successives. Tout d'abord, notre première étape consiste à choisir le modèle de compétences de référence, celui- qui servira de base à la consultation de notre échantillon d'entrepreneurs camerounais. Nous avons choisi le modèle de compétences validé par Loué et Baronet en 2012. Comme nous le soulignons plus haut, ce modèle nous apparaît efficient au vu de son caractère récent, de la population à laquelle les auteurs se sont référés, de son caractère international (validé dans trois pays différents et confirmé au Maroc en 2015, alors que les autres modèles proposés sont essentiellement issus de validations locales ou régionales) et enfin au vu de sa structuration (répartition des compétences en 8 domaines principaux, couvrant efficacement l'ensemble des activités entrepreneuriales). Comme nous l'avons spécifié, il semble, selon les auteurs, qu'une variabilité interne du modèle de compétences soit perceptible en fonction du contexte de validation. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons aujourd'hui l'utiliser et le développer au Cameroun, en ambitionnant de l'adapter au contexte local. Ce modèle nous apparaît également comme le plus orienté vers une perspective pédagogique, et même andragogique de par sa structuration en compétences techniques et comportementales ; il est de ce fait susceptible de servir de base à la construction d'un dispositif de formation ou d'accompagnement à la création d'entreprise, ce qui correspond tout à fait aux besoins du contexte camerounais.

Notre modèle de base étant choisi, nous avons pour objectif de le valider en contexte camerounais. Notre seconde étape consiste à consulter un échantillon d'entrepreneurs ; elle destinée à valider le modèle de base en y apportant des éléments complémentaires ainsi qu'à structurer un modèle contextualisé. Les 10 entrepreneurs interrogés par voie d'entretien ont été sélectionnés sur la base de plusieurs critères. Nous souhaitons des entrepreneurs issus de secteurs d'activité et possédant des entreprises de tailles variés. Le niveau d'expérience de l'entrepreneur nous semblait également important, nous avons donc retenu une grande majorité d'entrepreneurs expérimentés. Enfin, la disponibilité et l'envie de participer à notre démarche ont également été des facteurs déterminants. Nous avons lancé un appel à participation à une recherche portant sur l'étude des compétences entrepreneuriales au Cameroun au sein du réseau du Centre Régional d'Administration du Travail (CRADAT) de Yaoundé. Une vingtaine de personnes ont répondu à notre appel et 10 ont été sélectionnées en fonction des critères énoncés plus haut.

Le but de notre démarche est donc ici exploratoire, dans le sens qu'elle nous permet de compléter le modèle de base auprès d'un échantillon d'entrepreneurs, par voie d'entretien, avant de le confronter à un échantillon plus large, par voie de questionnaire. Nous présenterons ci-après les caractéristiques de l'échantillon interrogé ainsi que la méthodologie de recueil des données.

### 2.1 Caractéristiques de l'échantillon interrogé

Notre échantillon est composé de dix entrepreneurs camerounais basés à Yaoundé (capitale administrative). Ils sont issus de divers secteurs d'activité et leurs entreprises sont de taille petite à moyenne. Nous présentons cet échantillon dans le tableau suivant.

**Tableau 2. Description de l'échantillon interrogé**

Entrepreneur	Âge du répondant	Ancienneté de l'entreprise	Taille	Activité	Secteur d'activités
Nicaise CHEMBOU	38	15	10	Agence de voyages	Services
Félix MBA	62	12	15	Bureau d'études et d'ingénierie	BTP
Mendeng MENDIGUI	39	8	15	Accompagnement à la création d'entreprise	Services
Pierre MBOUCHE ZEALI	54	24	37	Agencement d'intérieur	Artisanat / bâtiment
Joseph TAKOU	55	22	40	Bâtiment et travaux publics / Import - export	BTP / Commerce
Ambrose-Yves TOUKO NGAUNJI	34	5	10	Administration réseaux, informatique	Informatique et réseaux

Jean HBANDA EYA	43	27	10	Génie civil – Études en bâtiment	BTP
Jean-Marie Viannaire KAMNA	45	14	12	Commerce général - Mines	Commerce / Import - export
Hervé FOTSO	39	13	17	Bâtiment et travaux / Informatique	BTP / Informatique
Ahmed YOMBO	41	16	19	Fabrication et vente de produits alimentaires	Agro-alimentaire

## 2.2 Méthodologie de recueil des données

Au cours de notre consultation, il était important de spécifier notre objet de recherche, notre but et de faire suffisamment comprendre à nos répondants les enjeux de chacune des étapes du questionnement proposé. De même, nous sommes très peu intervenus de manière à ne pas induire ou orienter les réponses. Toutes les personnes interrogées ont adhéré à l'objectif présenté et parfaitement compris le caractère exploratoire de la consultation, les deux étapes de validation proposées ainsi que nos visées futures (une enquête quantitative).

Les entrepreneurs interrogés ont tout d'abord été invités à se positionner sur les caractéristiques du modèle de compétences de base. L'ensemble des 44 compétences du modèle, réparties en huit domaines, a été présenté aux répondants. Nous leur avons demandé si ces compétences leur apparaissaient essentielles à maîtriser lorsqu'on est entrepreneur au Cameroun. Une discussion s'est alors engagée sur le bienfondé des compétences présentées, dans le contexte camerounais. A chacune des compétences énoncées, le répondant a effectué un transfert et les a replacées dans son activité quotidienne à travers un récit précis. Nous avons abouti, in fine, à la validation par le répondant de la nécessité de maîtriser cette compétence pour un entrepreneur camerounais, par le biais d'une réponse « oui / non ». Cette première étape constitue un préalable essentiel ; Son objectif consistait à provoquer une appropriation du modèle à travers l'association de l'ensemble de ses compétences avec la réalité de son activité quotidienne. En ce sens, la verbalisation et le récit de son activité quotidienne, ainsi que son adjonction au modèle présenté, paraissent nécessaires.

Après cette première phase ayant abouti à la validation du modèle de base, nos répondants ont été invités à se prononcer sur son prolongement au Cameroun, en se rapportant à leur activité quotidienne. L'objectif ici était de compléter le modèle initial et de l'adapter de la manière la plus juste possible à la réalité camerounaise. Nous leur avons donc demandé de nous dire si selon eux, au-delà de l'ensemble des compétences énoncées précédemment, la maîtrise d'autres compétences plus spécifiques au contexte camerounais était indispensable pour un entrepreneur. Une discussion s'est alors engagée ; les répondants se sont lancés dans le récit de leur quotidien, de leurs difficultés éventuelles ainsi que de leurs réussites ou l'objet de leur fierté. Des relances ont été nécessaires afin de spécifier, préciser et nommer les différentes compétences en recueillant l'approbation du répondant. Au final, pour chacune des personnes interrogées, une liste de compétences a été mise à jour et celles-ci ont été réparties dans chacun des huit domaines du modèle de base. L'ensemble des réponses nous a permis de constituer un tableau récapitulatif décomptant les réponses fournies.

### 3. Présentation des résultats

#### 3.1 Validation du modèle de base

Nos répondants ont été invités à se positionner en premier lieu sur le modèle de compétences choisi pour base (Loué & Baronet, 2012). 44 compétences ont été présentées à chacun d'entre eux, qui a été invité à se prononcer sur la nécessité de mobilisation (ou non) de la compétence dans un contexte camerounais.

Une synthèse a été effectuée et nous avons pu déterminer un taux de validation pour chacune des compétences. La règle que nous avons retenue est qu'une compétence ayant été citée plus de deux fois comme étant inappropriée au contexte est retirée du modèle. Cette règle nous est apparue essentielle au vu du nombre de nos répondants. Le ratio de 20 % (compétence citée par deux répondants sur 10) nous semble donc représentatif d'un rejet de ladite compétence. Nous présentons ci-après les résultats obtenus, par domaine de compétences. La dernière colonne indique le taux de validation de la compétence (en %, sur 10 répondants).

**Tableau 3. Liste des compétences validées au sein du modèle initial**

Compétences	Taux de validation (en %)
<b>Détection d'opportunités et création</b>	
Détecter une opportunité d'affaires	100
Sentir le marché	100
Développer un business modèle	80
Développer des partenariats, cultiver un réseau d'affaires	90
Développer une vision stratégique en déterminant les approches stratégiques les plus efficaces pour l'entreprise	80
Elaborer un business plan	100
Être capable d'innover, faire preuve de vision entrepreneuriale, positionner l'entreprise par rapport aux concurrents en développant de nouveaux produits	90
Attirer des investisseurs et des partenaires potentiels en présentant l'entreprise sous un angle attractif	100
Donner une impulsion à une organisation en mobilisant des ressources humaines, financières et matérielles	100
<b>Management – Leadership</b>	

Mettre en place un système de management participatif en déléguant les tâches et en favorisant la prise d'opinion des collaborateurs	80
Être un support pour ses collaborateurs	100
Faire preuve d'écoute vis-à-vis de ses collaborateurs, être attentif aux problèmes	100
Mettre en place des outils d'incitation, motiver ses collaborateurs	90
Installer un esprit d'équipe, une dynamique d'équipe, une bonne ambiance	80
<b>Gestion des ressources humaines</b>	
Evaluer les compétences de ses collaborateurs en utilisant des outils adéquats	80
Evaluer le potentiel des collaborateurs, dessiner un plan de carrière individualisé	80
Evaluer la performance des collaborateurs en utilisant l'entretien annuel d'évaluation	90
Définir le contenu des postes de travail en termes d'activités et de compétences, les positionner dans l'organigramme de l'entreprise	90
Mettre en œuvre une politique de rémunération en définissant les salaires, les bonus éventuels et autres composantes individuelles liées à un système de rémunération	90
Mener un entretien de recrutement en utilisant les techniques adéquates	90
Licencier un collaborateur en me conformant aux règles législatives et sociales	100
<b>Commercial / Marketing</b>	
Fidéliser un client en utilisant des techniques spécifiques	100
Être capable de négocier en utilisant les techniques appropriées	80
Adapter les produits à la demande du client ; je sais « cibler » : le bon produit pour le bon client	100
Respecter ses engagements, donner une image de l'entreprise, une « éthique » à l'entreprise	90
Être capable de déployer un argumentaire de vente dans le but de convaincre un client	90
Développer une stratégie commerciale spécifique, des moyens pour attirer des nouveaux clients (plans d'actions hebdomadaires, mensuels...)	90
<b>Gestion financière</b>	
Lire un bilan, un compte de résultat, un compte de résultat prévisionnel, les décrypter, les analyser et en tirer des pistes d'action, des conclusions	90
Gérer la trésorerie	100

Gérer la facturation, le recouvrement, minimiser les délais de paiement et les négocier avec les clients	100
Calculer des coûts, un prix de revient, une marge	100
Remplir des états déclaratifs : fiscal, parafiscal, social	90
Identifier et prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et moyen terme	100
Utiliser des ratios, des indicateurs, des tableaux de bord pour analyser, diagnostiquer l'entreprise, faire un audit qualitatif et quantitatif de l'entreprise	80
<b>Gestion de soi / Organisation</b>	
Être méticuleux	70
Être rigoureux	100
Faire preuve de créativité	100
Être persévérant	100
Organiser le travail, les tâches des collaborateurs, l'activité de l'entreprise	100
<b>Marketing et gestion des activités</b>	
Animer une équipe de commerciaux, de vente, en fixant les objectifs de CA à atteindre et en contrôlant les résultats	100
Faire une étude de marché, une analyse SWOT, analyser les prix pratiqués par l'entreprise et les comparer à ceux de la concurrence	90
Faire du benchmarking, mettre en œuvre une veille concurrentielle	90
<b>Intuition / Vision</b>	
Faire preuve d'intuition	90
Être visionnaire	90

Les résultats présentés montrent qu'une seule compétence du modèle de base n'a pas été validée par nos répondants (être méticuleux, taux de validation à 70 %). Pour les autres compétences, les taux de validation étant élevés (de 80 à 100 % des répondants considèrent que chacune des compétences citées est essentielle à l'activité d'un entrepreneur camerounais), elles ont été validées. Nous retenons par conséquent 43 des 44 compétences du modèle de base pour la phase quantitative de notre consultation.



### 3.2 Enrichissement du modèle et adaptation au contexte camerounais

Ensuite, en poursuivant notre objectif d'enrichissement du modèle de compétences de base au regard du contexte local, nos répondants ont été invités à citer des compétences qui manquent au modèle présenté et dont, selon eux, la maîtrise est essentielle en contexte camerounais.

Nous avons procédé au relevé des compétences citées par nos répondants, par domaine de compétences, relativement au modèle de base. Afin de prendre en compte les réponses les plus cohérentes par rapport à la taille de notre échantillon, seules les compétences citées à partir de deux fois et plus ont été retenues. Il nous a en effet semblé qu'à partir de 20 % de citations (soit deux répondants sur 10), nous pouvions prendre en compte une compétence de manière plus sérieuse. Au final, c'est 21 compétences ont été ajoutées au modèle de base. Elles sont réparties de manière équilibrée dans chacun des domaines de compétences. Nous présentons ci-après les résultats obtenus.

**Tableau 4. Liste des compétences citées par les répondants et ajoutées au modèle initial**

Domaine de compétences	Compétence	Nombre d'occurrences
<b>Création et détection d'opportunités d'affaires</b>	Connaître et appréhender son secteur d'activité	3
	Connaître et appréhender son environnement culturel	3
	Connaître et appréhender son environnement institutionnel	4
	Savoir pratiquer la cooptation, la recommandation	4
<b>Management et Leadership</b>	Fixer des objectifs opérationnels à ses équipes	3
	Contrôler le travail des collaborateurs et l'atteinte des objectifs fixés	5
	Faire preuve de leadership	4
<b>Gestion des ressources humaines</b>	Mettre en œuvre une politique de formation continue et de développement des compétences des collaborateurs	4
	Gérer les collaborateurs en prenant en compte l'aspect social	6

	Connaître et appliquer les règles relatives à la saisie d'un bulletin de paie	3
	Connaître, manipuler et prescrire les contrats de travail adéquats (type, durée...)	4

<b>Gestion commerciale et marketing</b>	Prospecter par le biais de l'approche directe	<b>6</b>
	Mettre en place et gérer une campagne de mailing, de phoning	<b>3</b>
	Mettre en place des techniques de ventes spécifiques (produits d'appel, promotions, rabais...)	<b>3</b>
	Faire de la communication et de la publicité et choisir les supports appropriés (presse, media numériques, télévision, flyers, banderoles, affiches...)	<b>4</b>
	Mettre en place des opérations marketing spécifiques (jeux, concours, tapage musical...)	<b>4</b>
	Bâtir une relation de confiance avec un client / un prospect	<b>6</b>
<b>Gestion financière</b>	Connaître et manipuler les règles relatives au financement de projets	<b>3</b>
	Prévoir / gérer les aléas financiers relatifs aux impôts, aux contrôles des services de l'Etat, aux douanes	<b>3</b>
<b>Gestion de soi / organisation</b>	Faire preuve de discipline	<b>4</b>
	Avoir un bon relationnel	<b>4</b>

#### 4. Analyse des résultats et discussion

De cette consultation ressort plusieurs constats.

**Le premier constat** concerne la validation du modèle de compétences de base. Sur les 44 compétences présentées à nos 10 répondants, seule une n'a pas été validée (être méticuleux). Il apparaît de plus qu'il ne s'agit pas d'une compétence essentielle et centrale du modèle. Nous pouvons donc en conclure que les 43 compétences validées correspondent aux exigences du contexte camerounais ; un entrepreneur doit les maîtriser et les mobiliser dans son quotidien. Il s'agit pour nous d'un résultat satisfaisant dans la mesure où il constitue une base solide de questionnement pour la suite de notre consultation (phase quantitative).

**Le deuxième constat** concerne les compétences ajoutées par nos répondants au modèle initial. Sur la base des consultations réalisées, c'est en effet 21 compétences qui ont été ajoutées au modèle de

base. Nous avons requis un minimum de citations pour pouvoir ajouter une compétence au modèle, c'est donc 18 compétences citées une seule fois et 5 compétences citées deux fois qui n'ont pas été intégrées. Les autres ont fait l'objet de 3 citations minimum, soit un taux de citation de 30 %. De plus, le commercial – marketing, la détection d'opportunités / création et la gestion des ressources humaines sont les domaines de compétences qui ont été les plus amendés par nos répondants (4 et 6 compétences ajoutées). Ceci nous permet de présenter un modèle de compétences enrichi et adapté à l'environnement que nous souhaitons étudier, composé de 64 compétences réparties en 8 domaines.

**Le troisième constat** concerne les compétences citées par nos répondants, très reliées au contexte socio-économique camerounais. Comme nous le stipulions dans notre revue de littérature, le contexte entrepreneurial est très empreint d'incertitude mais également de perspectives de développement et de promesses de meilleur.

Les compétences citées par nos répondants illustrent en très grande majorité ce contexte entrepreneurial. Les compétences en détection d'opportunités et création soulignent à la fois la défiance vis-à-vis des pouvoirs publics, la nécessité de bien connaître son environnement et le système D, la prédominance du secteur informel (cooptation, recommandation).

Les compétences en management mettent en avant le manque de confiance avéré du chef d'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs (ceci ressort très fortement lors des entretiens menés avec nos répondants). Les entrepreneurs ont conscience des manquements du domaine de l'éducation, du manque d'implication et de volonté de certains de leurs collaborateurs, et leur accordent plutôt rarement une confiance aveugle. Il s'agit donc ici de contrôler, fixer les objectifs et de s'imposer comme un leader.

Les compétences en gestion des ressources humaines font apparaître le manque de qualification de la main d'œuvre camerounaise (formation), le caractère incertain de l'environnement et donc la nécessité de structurer la relation (bulletin de paie, contrat de travail) mais également la très forte nécessité de gérer l'aspect social de la relation (60 % des répondants ont cité cette compétence) en mettant en œuvre une gestion appropriée (temps de travail, absences, prêts d'argent à l'occasion d'événements familiaux, etc.).

Les compétences en commercial / marketing font apparaître la nécessité, pour une entreprise, de se faire connaître en utilisant des techniques d'agression visuelle et auditive ou encore en appuyant sur la prospection et l'approche directes. Le manque de confiance vis-à-vis des autres et le climat d'incertitude, un déficit avéré dans le respect des règles commerciales ou protocolaires dû sans doute au poids important du secteur informel, se retrouve également dans la relation commerciale, puisqu'un grand nombre de répondants a cité la nécessité de bâtir une relation de confiance vis-à-vis d'un client ou prospect. Bâtir une relation de confiance, c'est s'assurer une relation durable débouchant sur une vente, risquant moins d'être perturbée par des éléments extérieurs contre lesquels il serait difficile de lutter (cassage des prix, des règles commerciales ou juridico-administratives).

Les compétences en gestion financière soulignent également le climat d'incertitude et notamment la défiance vis-à-vis des institutions étatiques (pallier les aléas financiers) et la difficulté à recueillir des fonds externes pour le financement des projets. Le gouvernement tente de débloquent cette situation, nous l'avons vu plus haut, dans le but d'instaurer un climat plus propice au développement de l'entrepreneuriat à travers la construction d'un environnement politique, institutionnel, juridique et réglementaire adéquat, mais les blocages restent encore nombreux et les entrepreneurs restent fébriles face aux institutions financières lorsqu'il s'agit d'obtenir des fonds.

Enfin, les compétences comportementales qui ont été citées illustrent encore une fois le climat d'incertitude : il est nécessaire selon nos répondants de faire preuve d'un bon relationnel et d'être discipliné. La discipline semble constituer un remède à l'incertitude et au manque de confiance, rester droit et poursuivre ses objectifs. De même, travailler avec les autres et cultiver ses relations reste indispensable, même dans un climat de défiance.

Nous constatons que l'ensemble des compétences citées par nos répondants en ajout au modèle de base reflètent plutôt fortement le climat des affaires camerounais, empreint de beaucoup d'espoir et de perspectives de développement certes, mais également de beaucoup d'incertitude, de défiance vis-à-vis des institutions et des citoyens en général. Nous relevons en effet un certain nombre de compétences destinées à « sécuriser » (contrôler, mettre en place des procédures, inspirer la confiance à autrui, être discipliné) ; tout comme des compétences destinées à pallier des manques (la formation pour pallier le manque de qualification des collaborateurs, le contrôle et la fixation d'objectifs pour pallier les insuffisances trop souvent redoutées de ses collaborateurs ou encore la nécessité de connaître de son environnement pour en contourner les incertitudes). Les différentes avancées législatives auxquelles nous faisons référence plus haut (loi n° 2010/001, Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi) ont pour but la structuration des activités entrepreneuriales et du monde des affaires, la fluidification et la simplification des relations avec les services étatiques, financiers et réglementaires (douanes, impôts) et semblent constituer une solution pour redonner confiance au citoyen entrepreneur. Malgré tout, leurs effets ainsi que les modifications durables des comportements mettront encore sans doute un peu de temps à se faire sentir.

Enfin, un **quatrième constat** nous amène à un parallèle avec les travaux existants. Concernant le modèle initial de compétences de Loué et Baronet (2012), confirmé ensuite par Loué et Majdouline (2014 et 2015), nous pouvons repérer, sur la base de notre tableau 4, un certain nombre de « premières » similitudes concernant leur structure interne. Nous remarquons par exemple, au vu de notre première consultation (qui reste à confirmer statistiquement lors de la seconde étape de notre démarche) l'importance capitale des compétences en création / détection d'opportunités d'affaires et en gestion des ressources humaines, tout comme dans les deux modèles de référence. Par ailleurs, une des surprises de cette consultation réside dans l'importance particulière (et inédite par rapport aux modèles de référence) des compétences en gestion commerciale et marketing, que nos répondants ont très fortement citées et qui restent assez différentes des compétences identifiées auparavant. L'aspect « confiance », la capacité à se démarquer du concurrent ou encore les pratiques d'agression visuelle et auditive sont tout particulièrement mis en avant. Un dernier point de, non mis en avant dans les modèles de référence, est celui de la défiance par rapport aux institutions étatiques et financières, laissant présager un système de la « débrouille » et une nécessité très forte de défier la méfiance généralisée vis à vis de l'autre observée au Cameroun.

Un parallèle peut être également fait entre ces résultats et les précédentes recherches réalisées au Cameroun (Ngongang, 2014 ; Kamdem & Nkakleu, 2015). Nos résultats diffèrent en effet de ces travaux de par leur objectif et de par la méthodologie utilisée. Ces auteurs ont principalement utilisé des recherches existantes et les ont testées sur une population d'entrepreneurs. Notre visée est toute autre, car notre ambition est de créer un modèle de compétences issu du terrain camerounais, comprenant des compétences techniques (savoir-faire et savoir-être), applicables en formation initiale et continue, ainsi qu'en contexte d'accompagnement à la création d'entreprise.

## Conclusion

Au final, le travail de recherche que nous avons engagé, et dont nous avons présenté ici les premiers résultats, porte une double ambition. Premièrement, il s'agit de structurer un modèle de compétences entrepreneuriales adapté au contexte camerounais en menant de front une enquête qualitative (dont nous avons présenté ici les résultats) et une consultation à grande échelle, quantitative. Ces deux étapes nous permettront de présenter une liste de compétences adaptée à la situation et aux besoins des entrepreneurs du pays. Deuxièmement, notre travail aura pour objectif la mise en application des résultats obtenus, à travers un partenariat avec des institutions et structures d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise et de formation. Notre ambition est de parvenir au fait que ce référentiel de compétences entrepreneurial puisse être utilisé en formation initiale ou en formation continue ainsi qu'au sein des structures d'accompagnement à la création d'entreprise.

## Références

- BARON, R. A., & MARKMAN, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- BAUM, J.R., (1995), *The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- BELLEY, A., DUSSAULT, L. & LORRAIN, J., (1998), *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, 4<sup>ème</sup> CIFPME, Metz-Nancy, octobre.
- BENREDJEM, R. (2009). L'intention entrepreneuriale : l'influence des facteurs liés à l'individu et au milieu. Cahier de recherche : 2009-21 E4. Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, UMR 5820.
- B.I.T. (Bureau International du travail) (2013), *Évaluation de l'environnement des affaires au Cameroun, Équipe d'Appui Technique au travail décent pour l'Afrique centrale et Bureau pays pour le Cameroun, l'Angola et Sao Tomé-et-Prince*. Département des Entreprises – Genève.
- CAPIEZ, A. & HERNANDEZ, E.-M. (1998), « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 1.
- CARTER, S., ANDERSON, S. & SHAW, E. (2001) Women's Business Ownership: A Review of the Academic, Popular and Internet Literature, *Small Business Service Research Report (RR002/01)*, London.
- CHANDLER, G.N. & JANSEN, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.
- COLOT, O. (2007), Expliquer le phénomène entrepreneurial : les variables environnementales ». Actes du colloque « Entrepreneuriat : Nouveaux défis, nouveaux comportements », *Cahiers de la Recherche de l'ISC de Paris*, pp. 82-97.
- DE MONTMOLLIN, M. (1997). *L'intelligence de la tâche*. Berne, Peter Lang.
- DE WITTE, *La compétence, mythe, construction ou réalité ?*, Paris, L'Harmattan.
- DEJOUX, C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

- DJOUSTA WAMBA, L. D., & HIKKEROVA, L. (2014). L'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise. *Gestion 2000*, 31(4), 111-131.
- DONNADIEU, G. & DENIMAL, P. (1994). *Classification, qualification de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*. Paris, Liaisons.
- GASSE, Y. & D'AMOURS, A. (1993). *Profession entrepreneur, avez-vous le profil de l'emploi ?* Collection entreprendre.
- GASSE, Y. (2005). *Sensibilisation à l'entrepreneuriat, construction et validation empirique d'un outil pratique*. Université Laval, Québec.
- GASSE, Y. & PARACINI, T. (2007). *Le développement de l'esprit d'entrepreneuriat : analyse des activités réalisées à la commission scolaire de la Capitale*, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Octobre.
- GILBERT, P. & PARLIER, M. (1992). La compétence : du mot-valise au concept opératoire. *Actualité de la Formation Permanente* 116, 24-52.
- HAMBRICK, D.C & CROZIER L.M. (1985), Stumblers and stars in the management of rapid growth, *Journal of Business Venturing*, vol. 1, p. 31-45.
- GARTNER, W.B. (1988), « Who is the entrepreneur? Is the wrong question? », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-31.
- HERRON, L.A & ROBINSON, R.B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.
- Institut National de la Statistique du Cameroun (2009), *Rapport Principal du Recensement Général des Entreprises* (RGE 2009)
- KAY, R., GÜNTERBERG, B., HOLZ, M., & WOLTER, HJ. (2003), "Female Entrepreneurs in Germany", *Institut für Mittelstandsforschung*, Bonn.
- KAMDEM, E. & IKELLE, R., (2011). Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. *Humanisme et Entreprise*, (5), 49-64.
- KAMDEM, E. & LAPIERRE L. (1993). *Entrepreneurs camerounais*. Montréal, Les Publications du CETAI, CAM-93-05, février.
- KAMDEM, E. & NKAKLEU, R. (2015). *Profils et pratiques d'entrepreneurs camerounais*, L'harmattan
- KAMDEM, E., NKAKLEU, R., FOUUDA ONGODO, M., BIBOUM, A. D., & IKELLE, R. (2011). *Pratiques d'accompagnement et performance: très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*. Dakar, Codesria.
- KOLB, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- LE BOTERF, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris, Eyrolles.
- LOUE, C., LAVIOLETTE, E.M. & BONNAFOUS-BOUCHER, M. (2008). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences, éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de l'entrepreneuriat*, 7 (1), 64-84.
- LOUE, C. & BARONET, J. (2012). Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework: a qualitative and quantitative study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17 (4), 455 – 477.
- LOUE, C., & MAJDOULINE, I. (2014), « L'entrepreneur marocain : Profil et compétences », *12e Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME)*, Agadir.
- LOUE, C., & MAJDOULINE, I. (2015). Les compétences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel. *Revue internationale PME*, 28(2), 159-189.
- MALGLAIVE, G. (1995). Compétences et ingénierie de formation. Dans MINET, PARLIER & PIOLLE, J-M. (2001). *Valoriser les compétences, un levier pour l'entreprise*, Paris, EMS.
- MAN, T.W.Y., LAU, T. & CHAN, K.F. (2008). Home-grown and abroad-bred Entrepreneurs in China: A study of the influences of external context on entrepreneurial competencies. *Journal of Enterprising Culture*, 16 (2), June, 113-132.
- MAN, T.W.Y. & LAU, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8 (3), 235-254.
- MARKMAN, G.D. (2007). "Entrepreneur's competencies". Dans BAUM J. R., FRESE, M. ET BARON, R. (Ed.). *The psychology of Entrepreneurship* (67–92). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



- MBURANO, R. et Al. (2013), « Facteurs Explicatifs de l'Entrepreneuriat Féminin en Afrique Sub-Saharienne : Cameroun et Kenya », *Rapport de Recherche du Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires* (FR-CIEA) N° 66/13.
- MILTON, D.G. (1989), "The complete Entrepreneur". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 9-19.
- NGONGANG, D. (2014), « Analyse de la compétence des propriétaires dirigeants des PME du Nord – Cameroun », *Revue Congolaise de Gestion* Vol. 1 (19), 9-42.
- NGOK EVINA, J-F. (2002), « Vers une typologie d'entrepreneurs dans les TPE du Grand Nord Cameroun », *Actes du Séminaire International du Réseau Africain et Malgache pour l'Excellence en Gestion des Entreprises* (RAMEGE), mai, pp. 53-68.
- NKAKLEU, R. (2001), « Pour une approche contingente des PME au Cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel », Thèse de doctorat en sciences de gestion, BETA, Université de Strasbourg 1.
- NKAKLEU, R. (2007). Capital social et identification et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais: une étude pilote. *Vème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Innovation et évolution des pratiques entrepreneuriales Canada* (Sherbrooke), Oct.
- PELLETIER, D. (2006), *Invitation à la culture entrepreneuriale*, Septembre éditeur.
- RENDERS, S. (2010), *L'entrepreneuriat en Belgique : problèmes et défis*. Note documentaire : CCE 2011-1158, 66p.
- REYNOLDS, P., CARTER, N.M., GARTNER, W.B., & GREENE, P. G. (2004), "The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics", *Small Business Economics*, n° 23, p. 263-284.
- SHAPERO, A. (1975), The displaced, uncomfortable entrepreneur, *Psychology Today*, Vol. 9, n°6, pp. 83-88.
- SCHUMPETER, J.A. *History of economic analysis*, New York, 1954.
- TSANA NGUENANG, R., « Entrepreneurs-politiciens et populations locales au Cameroun. Entre clientélisme et échanges mutuels », *Cahiers d'études africaines*, 2015/4, n°220, p. 811-836.
- VESPER, K.H. (1989), *New venture Strategies*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall
- WARNIER, J.P. (1993), *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Karthala.