



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

## **Fréquentation du Women Business Promotion Center du Bénin : Quelle stratégie d'amélioration?**

Présenté par

**Marie-Madeleine A. KOUAKOU**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration - Gestion

Spécialité : Management des projets

**Directeur** : Professeur Fulbert Amoussouga, professeur titulaire des universités, Ministre à la Présidence de la République du Bénin.

Le 05 Avril 2015

Membre du jury

**Présidente : Dr. Danièle Bordeleau**

Directrice du Département Administration - Gestion

**Membre : Dr. Hanane El Zeiny**

Responsable de la filière francophone, professeur, Faculté de Commerce, Université d'Alexandrie

**Membre : Professeur Fulbert Amoussouga**

Professeur Fulbert Amoussouga, professeur titulaire des universités, Ministre à la Présidence de la République du Bénin

## Remerciements

*« Le bonheur le plus doux est celui que l'on partage ; ainsi, même quand les mots manquent aux émotions, je reste en proie à une étrange sensation qui n'est rien d'autre que la gratitude »*  
Inspiré de Delille, Hugo et Disraeli.

Cette recherche n'est pas le fruit d'un travail individuel, mais a été modelée lors de moments d'échanges collectifs. À cet effet, je tiens à remercier toutes les personnes qui l'ont entouré.

Mes premiers remerciements vont à l'endroit de son excellence monsieur Fulbert AMOUSSOUGA, Ministre à la présidence de la République du Bénin, Professeur d'Université qui a pris soin de remplir les multiples fonctions de directeur de mémoire en mettant à ma disposition les ressources nécessaires pour la réalisation de cette étude.

Je remercie également ces femmes dynamiques et professionnelles que sont ma directrice de département, le Dr. Danièle BORDELEAU et son assistante Mme Suzanne YOUSSEF pour leurs conseils et orientations. Elles n'ont ménagé aucun effort pour que j'aie les pré requis pour la conduite de cette recherche.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de mes amis et collègues de l'Université Senghor pour leurs avis distanciés sur mon travail. Leurs pistes de réflexion m'ont permis d'orienter cette recherche de sorte à ce qu'elle soit comprise de tous, surtout ceux qui ne sont pas du domaine de l'entrepreneuriat ou de la gestion.

Plusieurs autres personnes ont eu un rôle central dans l'élaboration de ce document.

- Dr Alastaire ALINSATO et Dr Karima SYLLA, pour leurs encouragements et précieux conseils durant le stage.
- Mme Rose DASEYA, responsable du Women Business Promotion Center et son équipe qui ont cru en moi et qui croient en la possibilité que cette recherche puisse apporter des améliorations à la gestion du cas soumis à notre étude.
- Mr Ulvick HOUSSOU, qui a su partager sa passion de la recherche et qui m'a initié à ce qui compose le champ de l'entrepreneuriat.
- Mes parents Angèle et Bégnin qui par leurs soutiens financiers, morales et leurs prières, ont su partager et accompagner la réalisation de ce rêve personnel et cher à mon cœur.
- Mr Habib DJIBRIL, directeur d'orientation de l'Agence National de Promotion de l'Emploi du Bénin pour ses apports sur la problématique de l'emploi des femmes au Bénin.
- Mes amis et collègues du Bénin qui ont donné de leur temps pour la collecte des données et la communauté ivoirienne de Senghor pour son appui et ses conseils infailibles.

Enfin, cette étude aurait présenté un visage bien différent si mes amis RABY, HOUNTPKATIN, OBOULBIGA, NDRI, BATOUA, KIOGO, GUEYE, DEGLA, BASSONGUI et autres n'avaient pas pris de leur temps pour m'aider dans les relectures et la mise en forme. Qu'ils en soient tous remerciés.

## Dédicace

Même lorsque je n'y croyais plus, toi tu y croyais toujours.

Tu es ma force, mon courage, mon ambition et mon moi.

A toi je dédie ce travail

Père!

## Résumé

Le rôle de plus en plus reconnu des femmes dans le développement des économies du fait de l'impact de leurs activités sur la croissance et la création d'emplois, appelle aujourd'hui à la mise en place de structures d'accompagnement entrepreneurial qui leur sont dédiées. C'est conscient de ce fait qu'en septembre 2012, les autorités béninoises en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement et la Fédération des Femmes d'Affaire du Bénin, ont mis en place un centre de ressources entrepreneuriales appelé Women Business Promotion Center. Toutefois, bien que la volonté de développer les compétences managériales des entrepreneures et de favoriser le succès de leurs entreprises soit louable, deux ans après sa mise en service, la mobilisation de celles-ci reste faible. Fort de ce constat, nous nous interrogeons sur les moyens par lesquels le WBPC pourrait améliorer sa fréquentation par les entrepreneures.

Cette contribution combine des outils et méthodes de travail empruntés aussi bien à l'approche qualitative qu'à l'approche quantitative. Les données qualitatives recueillies à travers des entretiens semi-directifs auprès des 5 agents du WBPC sont jumelées aux données quantitatives recueillies grâce à une enquête auprès de 120 entrepreneures de la ville de Cotonou afin d'enrichir les résultats.

Les principaux résultats mettent en exergue un manque d'expérience et de compétence des agents du WBPC en matière d'accompagnement et d'entrepreneuriat. En outre, bien que le projet ait été mis en place par une approche inclusive partant d'une demande exprimée par les bénéficiaires, l'absence de stratégie commerciale et de communication ne favorise pas sa visibilité. En tant que projet social à but lucratif avec un souci de rentabilité pour son autofinancement et sa pérennisation, il ne prévoit pas de service pour la conquête du marché. Comme mesures correctives, nous avons donc proposé une orientation stratégique déclinée en plan d'actions et les conditions de mise en œuvre de celui-ci. Ce plan d'actions suit deux axes stratégiques que sont, le renforcement de capacité et la visibilité du WBPC.

**Mot-clef : Entrepreneuriat féminin, accompagnement des entrepreneures, fréquentation des centres d'accompagnement.**

## **Abstract**

The increasingly role of women in the development of economies due to the impact of their activities on the growth and job creation is being recognized, it demands the establishment of entrepreneurial support organizations that are dedicated to them. Being aware of this fact, in September 2012, the Beninese authorities in collaboration with the United Nations Development Programme and the Federation of Business Women of Benin had set up the Women Business Promotion Center. This center is a platform for dialogue and action to improve and strengthen the skills of entrepreneurs in general and particularly in Cotonou. However, although the desire to develop the managerial skills of entrepreneurs and promote the success of their businesses is laudable, two years after its commissioning, the mobilization of the latter remains weak for the WBPC.

This contribution combines tools and working methods taken both from the qualitative approach to the quantitative approach to perform an instructive research. The qualitative data collected through semi-structured interviews with five WBPC agents are matched to the quantitative data collected by survey of 120 entrepreneurs in the city of Cotonou in order to enrich the results.

The main results highlight a lack of experience and competence of WBPC officials, regarding accompaniment and entrepreneurship., Although the project was set up by an including approach leaving of a request expressed by the beneficiaries, the absence of marketing strategy and communication does not favor its visibility. As social project profit with motive for self-financing and its sustainability, it does not plan services for the conquest of the market. As corrective actions, we proposed strategic orientation declined in action plan and the terms to implement it. This action plan follows two strategic axes that are, the strengthening of capacity and the visibility of the WBPC.

**Key-word:** Women entrepreneurship, support for entrepreneurs, attendance at counseling centers.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

<b>ANPE</b>	:	Agence National pour l'Emploi
<b>ANPME</b>	:	Agence National pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
<b>APCE</b>	:	Agence pour la Création d'Entreprise
<b>BPC</b>	:	Business Promotion Center
<b>CAE</b>	:	Centre d'Analyse Economique
<b>CDAL</b>	:	Club des Dirigeants Artisans de Lorraine
<b>EMICOV</b>	:	Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des Ménages
<b>FEFA</b>	:	Fédération des Femmes d'Affaire du Bénin
<b>FNM</b>	:	Fond National de Micro Finance
<b>FNPEEJ</b>	:	Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes
<b>GUFE</b>	:	Guichet Unique de Formalisation des Entreprises
<b>INSAE</b>	:	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
<b>INSEE</b>	:	Institut National de la Statistiques et des Etudes l'Economie
<b>OCDE</b>	:	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>ONUDI</b>	:	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
<b>PME</b>	:	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PNE</b>	:	Politique National de l'Emploi
<b>PNUD</b>	:	Programme des Nation Unies pour le Développement
<b>RGE2</b>	:	Recensement General des Entreprise2
<b>SPSS</b>	:	Statistical Package for the Social Sciences
<b>WBPC</b>	:	Women Business Promotion Center
<b>BIT</b>	:	Bureau International du Travail
<b>ACDI</b>	:	Agence Canadienne de Développement International
<b>PMI</b>	:	Petite et Moyenne Industrie

## Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Key-word: Women entrepreneurship, support for entrepreneurs, attendance at counseling centers.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Table des matières.....	vi
Liste des illustrations.....	viii
Introduction.....	1
1 L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL, UN IMPERATIF POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ AU BENIN.....	3
1.1 L'entrepreneuriat féminin, une voie de sortir de pauvreté.....	3
1.1.1 Le développement de l'entrepreneuriat féminin, un enjeu social et économique.....	3
1.1.2 Développer l'entrepreneuriat féminin par l'accompagnement entrepreneurial.....	4
1.1.3 L'accompagnement entrepreneurial, gage du succès des politiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin.....	5
1.2 Le Women Business Promotion Center : un centre de ressources entrepreneuriales peu fréquenté par les femmes entrepreneures du Bénin.....	6
1.2.1 Le Women Business Promotion Center : un centre de promotion des affaires.....	6
1.2.2 Le faible recours des entrepreneures du Bénin aux services du WBPC.....	7
1.2.3 Les femmes entrepreneures béninoises, une cible à besoin d'accompagnement entrepreneurial.....	7
1.3 Enoncé des questions de recherche.....	8
1.3.1 Objectifs de la recherche.....	8
1.3.2 Questions et hypothèses de recherche.....	9
1.3.3 Données utilisées.....	9
2 ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ : ENTRE PRATIQUE ET NON RECOURS.....	11
2.1 L'entrepreneuriat féminin : définition, caractéristiques, et réalités.....	11
2.1.1 Au sujet de l'entrepreneuriat féminin.....	11
2.1.2 L'entrepreneuriat féminin et ses caractéristiques.....	13
2.1.3 L'entrepreneuriat féminin et ses réalités.....	14
2.2 Réflexion autour de l'accompagnement entrepreneurial.....	15
2.2.1 L'accompagnement entrepreneurial et ses pratiques.....	15
2.2.2 L'accompagnement des publics singulier.....	17

2.2.3	Panorama des structures d'accompagnement en termes de management. ....	18
2.3	Le non recours aux structures d'accompagnement entrepreneurial .....	19
2.3.1	Non recours à l'accompagnement : le poids des représentations .....	19
2.3.2	Non recours à l'accompagnement : le problème de la visibilité .....	20
3	DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE NOTRE ETUDE.....	22
3.1	Fondement méthodologique, approche et type d'investigation.....	22
3.1.1	Fondement méthodologique.....	22
3.1.2	Choix des variables.....	23
3.1.3	Terrain de recherche, population et échantillon .....	24
3.2	Instruments de traitement des données .....	25
3.3	Apport du stage .....	25
3.3.1	Présentation de la structure d'accueil .....	25
3.3.2	Activités menées en lien avec notre recherche .....	26
3.3.3	Quels enseignements pour un meilleur accompagnement des entrepreneures au Bénin	27
4	ANALYSE DU CADRE ORGANISATIONNEL ET OPERATIONNEL ET PROPOSITION D'ORIENTATION STRATEGIQUE POUR L'AMELIORATION DE LA FREQUENTATION DU WBPC..	28
4.1	Analyse et discussion des résultats.....	28
4.1.1	L'inadaptation du profil des accompagnants du WBPC aux fonctions qui leur sont assignées.....	28
4.1.2	L'inadaptation de la pratique d'accompagnement du WBPC au profil des femmes entrepreneures du Bénin.....	30
4.1.3	L'approche de gestion actuelle du WBPC.....	36
4.2	Orientation stratégique pour l'amélioration de la fréquentation du WBPC.....	38
4.2.1	Notre Modèle.....	38
4.2.2	Proposition d'un plan d'actions de l'orientation stratégique pour l'amélioration de la fréquentation du WBPC.....	40
4.2.3	Conditions de mise en œuvre .....	43
	Conclusion .....	44
	Références Bibliographiques .....	46
	Annexes : Questionnaires et Guides d'entretien .....	ix

## Liste des illustrations

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau des variables .....	24
Tableau 2 : Tableau croisé Profil-fonctions .....	30
Tableau 3 : Regroupement des items de la pratique d'accompagnement du WBPC .....	31
Tableau 4 : Regroupement des items concernant le profil démographique des entrepreneures .....	33
Tableau 5 : Regroupement des items concernant le profil de l'entreprise des entrepreneures .....	34
Tableau 6 : Regroupement des items concernant le profil de l'entreprise des entrepreneures .....	35
Tableau 7 : Recette du dernier trimestre 2014.....	37
Tableau 8 : Plan d'action de l'orientation stratégique pour l'amélioration de la fréquentation du WBPC. ....	41

### Liste des figures

Figure 1 : Connaissance du WBPC par les entrepreneures. ....	32
Figure 2 : Canaux de communication souhaités par les femmes .....	36
Figure 3: Démarche stratégique de l'amélioration de la fréquentation du WBPC.....	39

## Introduction

Un nombre de plus en plus important de chercheurs développe une approche du développement de l'entrepreneuriat féminin basée sur l'accompagnement entrepreneurial. En témoignent les travaux de Capobianco et Liautaud (2014) et Zouiten (2005) selon lesquels, l'accompagnement entrepreneurial permet de développer les compétences managériales de l'entrepreneure pour le succès de son entreprise.

Objet d'analyse au sein des institutions internationales qui promeuvent l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes, l'initiative entrepreneuriale des femmes et l'accompagnement de celles-ci constituent des leviers d'action importants pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (Commission de l'océan indien, 2013). A cet effet, ils font l'objet d'une attention croissante des pays africains, notamment des pouvoirs publics béninois qui mettent en œuvre des mécanismes tels que le projet National Business Promotion Center (BPC) qui a mis en place le Women Business Promotion Center (WBPC) en septembre 2012. En collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement et la Fédération des Femmes d'affaire du Bénin, la création de ce centre de ressources pour l'entrepreneuriat féminin a été fonction d'une analyse inclusive de besoins avec les bénéficiaires finaux. Cependant, bien que les services proposés aient été identifiés par les bénéficiaires elles-mêmes, force est de constater le faible recours de celles-ci à ce centre, trois ans après sa mise en service. Les rapports annuels d'activités des années 2013 et 2014, révèlent que seulement 38% des demandes d'accompagnement, constituant le tiers de la capacité d'accompagnement du centre proviennent des femmes.

Les travaux de Bayad et al. (2010), postulant également en faveur du rôle primordial des structures d'accompagnement dans le développement des compétences des entrepreneurs, relèvent que si le succès des entreprises est fonction des compétences des entrepreneurs, la question de savoir comment les structures d'accompagnement peuvent développer ces compétences reste d'actualité. Surtout, en ce qui concerne les femmes pour lesquelles il est recommandé un accompagnement spécifique qui fait appel à des compétences multiples et variées, du fait de leur singularité (Tadjine et Zouiten, 2005).

A la lumière de cette assertion, il paraît opportun de porter un regard sur la pratique d'accompagnement du WBPC qui connaît des difficultés dans la mobilisation des femmes entrepreneures au Bénin, notamment à Cotonou ; capitale économique investi à 58% par ces dernières. Ceci, afin de déterminer les moyens par lesquels nous pouvons contribuer à sa fréquentation.

Cette contribution repose sur l'hypothèse selon laquelle, l'amélioration de la fréquentation du WBPC exige une approche de gestion orientée vers l'entrepreneuriat social qui consiste à la création d'une activité économique viable à lucrativité limitée. Une telle approche, appelle la conquête de marchés afin de permettre au centre de recouvrer ses investissements et de pérenniser ses actions, tout en gardant son caractère social.

Pour ces fins, il paraît primordial d'analyser le cadre organisationnel et opérationnel du WBPC afin d'en ressortir les insuffisances et proposer une orientation stratégique pour une amélioration de la fréquentation par les entrepreneures du Bénin, pour qui ce centre est dédié.

Nous adoptons la démarche qualitative comme méthode de recherche afin de mieux apprécier la pratique d'accompagnement du WBPC et en ressortir les éléments qui pourraient expliquer la faible demande de ses services. En marge de la démarche choisie, nous faisons usage d'outils quantitatifs. Les données qualitatives recueillies à travers des entretiens semi-directifs auprès des cinq(5) agents du WBPC et nos observations durant notre stage au sein dudit centre sont jumelées aux données quantitatives recueillies grâce à une enquête auprès de 120 entrepreneures de la ville de Cotonou. Afin d'enrichir les résultats, nous utilisons les outils et les méthodes de travail empruntés à l'une ou à l'autre des approches pour une recherche plus instructive. Basées sur les hypothèses de non recours à l'accompagnement entrepreneurial de Leger (2005) et Binkour et Messaoudi (2012), nous retenons comme variables pouvant expliquer la faible fréquentation des entrepreneures au WBPC : le profil des agents, la fonction des agents, les pratiques d'accompagnement du WBPC, la visibilité des offres et le profil des entrepreneures.

Somme toute, s'il est vrai que notre étude contribuera à améliorer la pratique d'accompagnement du WBPC et à son rayonnement, il n'en demeure pas moins qu'elle contribuera aussi à l'efficacité des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat féminin au Bénin. Elle permettra également sur le plan théorique, d'apporter des contributions à l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin pour une autonomisation économique véritable et durable des femmes. Elle interpelle à cet effet, d'une part, les partenaires au développement œuvrant pour cette cause, pour la mise en place de structures d'accompagnement entrepreneurial spécifiques aux femmes. Et d'autre part, les pouvoirs publics béninois sur la nécessité de formation en entrepreneuriat et en accompagnement entrepreneurial pour un meilleur rendement des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial et pour le succès des politiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin.

Ce travail, s'articule autour de 4 points essentiels : La problématique de l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin ; le cadre d'analyse des courants de pensées sur l'entrepreneuriat féminin et l'accompagnement entrepreneurial; la méthodologie utilisée et les résultats et discussions auxquels nous sommes parvenues.

## **1 L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL, UN IMPERATIF POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ AU BENIN**

Dans ce chapitre, nous proposons autour de trois points, un éclairage succinct sur les enjeux de l'accompagnement entrepreneurial et justifions son rôle préjudiciel pour la mise en œuvre effective des politiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin au Bénin.

Le rôle fondamental des femmes dans le renforcement de l'économie et la prospérité d'un pays est de plus en plus reconnu du fait de l'impact de leurs activités économiques sur la croissance et la création d'emplois. C'est pourquoi la plate forme d'actions du Caire pour le développement de l'entrepreneuriat féminin en Afrique (2009: 2) soutient que « *le rôle des femmes comme moteur du développement socio-économique doit être renforcé pour la création et le développement d'entreprises durables* ». Les autorités Béninoises ont compris cet état de chose en mettant en place des outils et mécanismes appropriés pour inciter l'entrepreneuriat féminin afin d'apporter des solutions au double défi de la réduction du chômage et de la lutte contre le sous-emploi des jeunes et des femmes . Ainsi, les efforts consentis au cours de ces dernières années dans ce sens ont généré de nombreux dispositifs d'accompagnements entrepreneuriaux notamment le Women Business Promotion Center (WBPC) qui est un centre de ressources entrepreneurial né du projet national Business Promotion Center<sup>1</sup> (BPC) et qui se veut promouvoir et accompagner les initiatives entrepreneuriales des femmes. Deux ans après la mise en service dudit centre, les actions menées par les politiques se trouvent entravées car sur le terrain, les accompagnants<sup>2</sup> se heurtent à une réticence de la part de ces femmes. Il urge donc d'améliorer les pratiques de cette structure afin de la rendre plus attractive non seulement pour sa pérennité, mais, aussi pour le rayonnement de l'entrepreneuriat féminin au Bénin.

### 1.1 L'entrepreneuriat féminin, une voie de sortir de pauvreté

#### 1.1.1 Le développement de l'entrepreneuriat féminin, un enjeu social et économique

Le rôle de l'entrepreneuriat féminin dans le développement économique et social a été longtemps sous estimé. Cependant, au fil des ans, il devient de plus en plus accepté que l'entrepreneuriat féminin participe réellement au développement social et économique des pays, en particulier ceux du sud (Banque Mondiale, 2014). En effet, l'entrepreneuriat féminin constitue une force sociale et économique indéniable car il est un levier stratégique pour la cohésion sociale, la création de l'emploi, l'innovation et la croissance économique. De ce fait, s'il est vrai que les femmes représentent plus de 50% de la population mondiale et qu'elles sont les plus vulnérables et les plus touchées par la pauvreté ; l'entrepreneuriat féminin devrait être un outil à privilégier dans une stratégie de réduction de la pauvreté.

---

<sup>1</sup> Projet née d'un partenariat entre le gouvernement Béninois et le PNUD pour accompagner les meilleures initiatives entrepreneuriales locales au Bénin.

<sup>2</sup> Nous entendons par accompagnants les agents du centre (le WBPC).

Les études menées par les partenaires au développement<sup>3</sup> dans les pays du Sud et l'expérience des pays développés montrent que les activités développées par les femmes leur permettent non seulement d'être financièrement autonomes, de contribuer au bien-être de leurs familles, de scolariser leurs enfants mais aussi d'impulser une croissance économique durable. De ce fait, des politiques et des programmes macroéconomiques, structurels et sociaux visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin, doivent être mises en place (ONUFI, 2003). L'expérience des pays tels que le Bangladesh, avec le Grameen Bank<sup>4</sup> qui a favorisé l'émergence d'activités génératrices de revenus, créatrices d'emplois et de richesses et le Togo, avec les Nana Benz<sup>5</sup>, qui par le commerce de textiles, ont fait les beaux jours de l'économie togolaise dans les années 70-80, démontre l'importance de l'entrepreneuriat féminin dans le développement des économies. Dans cette même perspective, le gouvernement Béninois accorde un intérêt marqué à la question de l'entrepreneuriat féminin.

Pour promouvoir le développement des initiatives féminines et en collaboration avec les partenaires au développement, le gouvernement Béninois a mis en place des structures d'accompagnements dédiées telles que l'institut national pour la promotion de la femme, le fonds national de micro-finance et le Women business promotion center. Ces différentes structures ont pour mission de promouvoir d'une part la femme et ses droits, l'entrepreneuriat féminin par un renforcement des lois, des politiques en faveur de l'égalité des sexes et de la participation des femmes dans les instances de prise de décisions et dans l'économie formelle. D'autre part elles se veulent apporter un accompagnement financier et technique à des coûts réduits et accessibles à toutes les femmes afin de leur permettre d'avoir un emploi décent, susceptible de leur procurer un revenu permettant de satisfaire leurs besoins (PNE, 2012). Ce sont entre autres des microcrédits avec des remboursements flexibles qui leur sont octroyés, des formations pour développer leurs compétences managériales ou des conseils pour s'assurer de la rentabilité et de la pérennité de leurs activités. Ces différentes actions confèrent au Bénin un taux d'activités féminines appréciable de 48% même si 98% des entreprises créées relèvent du secteur informel et sont des entreprises individuelles (PNUD Bénin, 2013).

Dès lors, Il apparaît à l'épreuve des faits que si les activités des femmes connaissent du succès et impactent leur environnement, c'est grâce à l'accompagnement dont elles bénéficient.

#### 1.1.2 Développer l'entrepreneuriat féminin par l'accompagnement entrepreneurial

Du fait de la petite taille des entreprises féminines en majorité et du secteur duquel relèvent ces entreprises, l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin est une pratique aussi importante que nécessaire à encourager dans les pays développés et à professionnaliser dans les pays en

---

<sup>3</sup> Les partenaires au développement qui œuvrent d'une part pour l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes et d'autre part qui luttent pour le bien être et l'inclusion des femmes dans les processus de prise de décision dans le monde.

<sup>4</sup> Première institution de microcrédit fondée dans les années 1980 par Muhammad Yunus - prix Nobel de la paix 2006 et de Danone, firme multinationale agroalimentaire française pour contribuer à l'entrepreneuriat social au Bangladesh.

<sup>5</sup> Groupe de femmes détenant le monopole à Lomé et dans la sous-région de la distribution et de la commercialisation des pagnes wax hollandais dans les années 70-80

développement pour le rayonnement de l'entrepreneuriat féminin (OCDE, 2001). Cette assertion reste prégnante d'autant plus que l'essentiel des entreprises créées par les femmes se trouvent dans le secteur informel avec des entreprises à croissance limitée, (OCDE, op.cit). Dans un tel contexte, l'accompagnement entrepreneurial trouve un écho favorable dans la mesure où elle permet de développer les compétences managériales des entrepreneures, d'apporter les ressources nécessaires au bon fonctionnement et à la performance de leurs activités et surtout de favoriser la création de richesses (Banque Mondiale, 2012). Il doit donc *in fine*, permettre à l'entrepreneure dans son processus d'apprentissage d'acquérir des connaissances pour une gestion efficace de son entreprise afin de se prévaloir d'une autonomie financière durable. Dans cet ordre d'idée, l'APCE (1998) recommande de faire appel aux dispositifs d'accompagnement lorsque l'on souhaite réussir une activité entrepreneuriale, la développer et la pérenniser ; car l'action de créer nécessite des pré-requis dont l'acteur qui veut entreprendre, la femme en particulier, n'a pas forcément conscience au moment du passage à l'acte. Le rôle des systèmes d'accompagnement dans de tels cas est de favoriser l'acquisition et le développement de ces pré-requis pour la survie et une meilleure performance de l'entreprise. La force que constituent les femmes canadiennes dans le tissu économique canadien grâce à l'accompagnement, témoigne en effet de l'importance de l'accompagnement pour le développement de l'entrepreneuriat féminin (Femmessor, 2011).

Aussi, s'il est vrai que l'accompagnement conditionne la réussite des initiatives entrepreneuriales féminines, il ne doit pas se résumer aux financements de projets ou aux formations comme cela est souvent le cas dans le contexte africain. Il regroupe une nébuleuse de pratiques qui doivent être adaptées au profil de chaque entrepreneure, tenant compte des réalités de l'accompagnée pour un meilleur impact et des résultats durables (Zouiten, 2006).

Somme toute, l'accompagnement entrepreneurial apparaît comme un élément fondamental de développement socio-économique et occupe une place de choix dans les politiques de promotion de l'entrepreneuriat en général et de l'entrepreneuriat féminin en particulier.

### 1.1.3 L'accompagnement entrepreneurial, gage du succès des politiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin

Force motrice et levier stratégique pour le succès des politiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin, l'accompagnement suscite beaucoup d'intérêt tant pour les pays développés que pour les pays en développement. Intimement lié à une volonté des pouvoirs publics et des partenaires au développement d'engager des politiques actives de soutien à la création féminine, il révèle des enjeux qui touchent au développement économique des territoires locaux (APCE, 2003). En effet, si l'entrepreneuriat féminin affiche une croissance exponentielle aussi bien dans les pays développés que ceux en développement, cela est dû aux multiples actions d'accompagnements dont bénéficient les actrices. Ayant à relever le défi de la conciliation travail/famille et de l'accès au crédit, les entrepreneures se sentent en confiance avec l'aide des dispositifs d'accompagnement qui ont pour mandat de faire la promotion de l'entrepreneuriat féminin, d'offrir des services de réseautage, de

formation, de conseils et de financement aux femmes ; ce qui stimule la croissance et favorise l'éclosion de nouvelles entreprises. Au Canada, ces dispositifs ont permis à plusieurs femmes entrepreneures de réaliser leur projet de démarrage ou d'expansion d'entreprise. Ils sont pour beaucoup dans l'efficacité de la stratégie entrepreneuriale mise en place par le ministère de l'économie, de l'innovation et des exportations et militent en faveur d'un accompagnement différencié selon le genre (Femmessor, 2011).

Ailleurs en Afrique, face à la globalisation de l'économie, et aux enjeux de développement qui reconnaissent à la femme un rôle primordial, les pays tels que le Cameroun et le Sénégal s'accommodent des principes de l'économie de marché. Ils multiplient les actions pour la promotion et le développement de l'entrepreneuriat féminin en créant des structures publiques et en soutenant les structures privées pour accompagner les entrepreneures potentielles dans la réalisation de leur projet de création (Nkakleu, 2013). Ainsi, nombreux sont les dispositifs qui ont vu le jour du fait de la reconnaissance de l'importance de l'accompagnement entrepreneurial dans le succès des politiques de promotion et de développement de l'entrepreneuriat féminin.

Au Bénin, les politiques en faveur de l'entrepreneuriat féminin sont renforcées par la mise en place d'organismes d'accompagnements tels que le Fonds National de Microfinance et autres institutions de micro-finance privées. Il en est de même des programmes de formation et de soutiens techniques aux entrepreneures mis en place par les partenaires au développement et les agences de promotion de l'emploi. Ces acteurs servent de relais aux politiques publiques, car une chose est de mettre en place des politiques favorables à la création d'entreprises, mais une autre est de doter les entrepreneures de moyens opérationnels pour la réalisation de leurs projets. C'est conscient de cet enjeu que le gouvernement du Bénin en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a procédé à la mise en œuvre du centre Women Business Promotion Center (WBPC) en partenariat avec la Fédération des Femmes d'Affaires du Bénin (FEFA).

## 1.2 Le Women Business Promotion Center : un centre de ressources entrepreneuriales peu fréquenté par les femmes entrepreneures du Bénin

### 1.2.1 Le Women Business Promotion Center : un centre de promotion des affaires

Le WBPC est un centre de promotion et de développement de l'entrepreneuriat spécialisé dans l'entrepreneuriat féminin. Mis en service depuis 2012, il est le premier centre de ressources en entrepreneuriat créé dans le cadre du projet national BPC initié par le Ministère Chargé de la Micro finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes du Bénin et le PNUD en partenariat avec la Fédération des Femmes d'Affaires du Bénin (PNUD, 2012). Situé au cœur de la ville de Cotonou, il se veut une plateforme de dialogue et d'actions pour l'amélioration et le renforcement des compétences des entrepreneures en général et celles de Cotonou en particulier. Il constitue un cadre de diffusion et de développement des meilleures pratiques de création et de gestion des entreprises pour les entrepreneures du Bénin afin de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) 1 et 3, notamment la réduction de la pauvreté, la promotion de l'égalité des

sexes et de l'autonomisation économique des femmes (WBPC, 2013). Pour ces fins, le centre offre six services innovants qui sont :

- ❖ L'appui au développement personnel de l'entrepreneur ;
- ❖ L'étude de faisabilité diagnostique et business plan ;
- ❖ L'orientation et le Marketing ;
- ❖ L'accès au financement ;
- ❖ La gestion opérationnelle et comptable ;
- ❖ La traduction et les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Ces différentes offres sont fonction d'une étude de marché qui a permis de déceler les besoins des entrepreneures en matière d'accompagnement afin de proposer des offres susceptibles de répondre aux besoins décelés (WBPC, 2013). Toutefois, bien que la mission d'œuvrer pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin soit louable et les services proposés soient identifiés par les bénéficiaires elles-mêmes, force est de constater un faible recours des entrepreneures aux services WBPC deux ans après sa mise en service.

#### 1.2.2 Le faible recours des entrepreneures du Bénin aux services du WBPC

Inauguré en septembre 2012, le WBPC est conçu pour atteindre son autonomie financière dans sa 3ème année de déploiement et devra se pérenniser lorsque le partenaire technique et financier qu'est le PNUD se retirera après la phase projet en fin 2015. Cependant, le rapport annuel d'activités 2012 - 2013 nous renseigne que sur un nombre total de 5408 entrepreneurs ayant fréquenté le centre depuis sa mise en service, seulement 2055 sont des femmes, soit un taux de 38 % (WBPC, 2013). En outre, concernant les sollicitations de service, seulement 120 entrepreneures sur 1064 ont eu recours au centre depuis sa mise en service. Ce nombre représente le 1/3 de la capacité d'accompagnement du centre ainsi que des objectifs qui lui sont fixés et 3% des entreprises créées par les femmes de 2012 à 2014 (GUFÉ, 2014). Aussi, les nombreuses formations organisées pour celles-ci durant nos quatre mois d'observation au WBPC ont connu une absence remarquable de ces dernières, or a priori, l'entrepreneuriat féminin dominant à plus de 58% dans la ville de Cotonou et investi à 98% dans le secteur informel est celui qui nécessiterait le plus, un accompagnement pour sa dynamisation et son développement.

Par ailleurs, les nombreuses plaintes recensées auprès de la clientèle pose la problématique de la capacité des acteurs qui l'animent mettant en exergue des insuffisances du personnel qui entravent le rayonnement du centre bien que le besoin d'accompagnement soit réel chez les femmes entrepreneures.

#### 1.2.3 Les femmes entrepreneures béninoises, une cible à besoin d'accompagnement entrepreneurial

Représentant 52% de la population, les femmes béninoises exercent pour la plupart des activités de petite taille relevant du secteur informel. Elles se trouvent confrontées à de nombreux problèmes de financement et de gestion qui empêchent le développement de leurs entreprises et limitent leurs

impacts sur la croissance économique (RGE2, 2008). De ce fait, ces entreprises sont appelées à relever de grands défis tels que l'amélioration de leur outil de production, de leur capital humain et l'acquisition de ressources nécessaires ; préalables essentiels à toute performance en matière de productivité et de qualité (Emicov, 2011). C'est conscient de ce fait que la Fédération des Femmes d'Affaires du Bénin a formulé une demande d'accompagnement auprès du Ministère Chargé de la Micro finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes du Bénin. Après analyse de la requête, il a été procédé à une étude de marché afin de définir les services susceptibles de répondre au besoin exprimé. A la suite de l'étude, le gouvernement a procédé à la mise en œuvre opérationnelle d'un centre de ressources en entrepreneuriat en collaboration avec le PNUD, d'où le WBPC (PNUD Bénin, 2012). C'est donc à partir d'une analyse inclusive de besoins avec les bénéficiaires finaux que les services offerts par le WBPC ont été retenus.

Le besoin d'accompagnement n'étant pas exclusif aux femmes, le gouvernement pour inciter les jeunes à l'entrepreneuriat s'est engagé, à partir des résultats des premiers mois du WBPC à dupliquer dans plusieurs autres localités à savoir Porto Novo, Parakou, Calavi, Lokossa, Bohicon, Natitingou ledit centre sous l'appellation BPC. Il constitue un dispositif innovant d'appui direct et une réponse adaptée au double défi de lutte contre le chômage et le sous emploi des jeunes et des femmes au Bénin. Afin de favoriser le meilleur fonctionnement et le rayonnement de ces centres, le gouvernement a procédé à la mise en place de structures connexes telles que le Fond National de Micro finance (FNM) pour le financement des activités féminines et à la redynamisation du Fonds National pour la Promotion de l'entreprise, de l'emploi et des jeunes (*FNPEEJ*) pour financer les initiatives innovatrices des jeunes promoteurs. Ces actions, traduisant la volonté du gouvernement de contribuer à la promotion et au développement de l'entrepreneuriat, surtout de l'entrepreneuriat féminin, sont cependant, mises à mal par un faible recours des entrepreneures à ce centre qui leur est dédié et suscite des interrogations quant aux causes et stratégies pouvant pallier ce problème.

### 1.3 Enoncé des questions de recherche

Du fait du besoin d'accompagnement des entrepreneures du Bénin, notre travail part de l'idée que la recherche de moyens susceptibles d'encourager les femmes à recourir aux services d'accompagnement offerts par le WBPC leur permettra d'avoir des entreprises viables et pérennes. Il visera d'une part à analyser le cadre organisationnel et opérationnel du WBPC et d'autre part à définir une stratégie susceptible d'améliorer la fréquentation du WBPC.

#### 1.3.1 Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est de contribuer à l'amélioration de la fréquentation du WBPC par les entrepreneures béninoises. De manière spécifique il s'agira :

- ❖ O1 : d'analyser le cadre organisationnel et opérationnel du WBPC dans une perspective d'identification des causes expliquant la faible fréquentation du centre par les femmes entrepreneures ;

- ❖ O2 : de proposer une stratégie susceptible d'améliorer la fréquentation du WBPC par les femmes entrepreneures, à partir d'une démarche inclusive qui identifie les parties prenantes et leurs rôles.

### 1.3.2 Questions et hypothèses de recherche

La présente étude s'intéresse aux causes de la faible fréquentation des entrepreneures de Cotonou au Women Business Promotion Center. Notre question est donc libellée comme suit : comment améliorer la fréquentation du WBPC par les femmes entrepreneures de Cotonou?

Elle se décline en deux questions spécifiques qui sont :

- ❖ Q1 : Le WBPC dispose-t-il d'un cadre organisationnel et opérationnel adéquat pour l'atteinte de ses objectifs ?
- ❖ Q2 : Par quelle stratégie le WBPC pourra-t-il améliorer sa fréquentation par les entrepreneures de Cotonou?

Nous référant aux bases théoriques et empiriques nous avons formulé des hypothèses que notre étude nous permettra d'apprécier. Il s'agit de :

- ❖ H1-a : les profils des accompagnants du WBPC sont inadaptés aux fonctions qui leur sont assignées
- ❖ H1-b: la pratique d'accompagnement du WBPC est inadaptée au profil des femmes entrepreneures de Cotonou.
- ❖ H2 : l'amélioration de la fréquentation du WBPC exige une approche de gestion orientée vers l'entrepreneuriat social contrairement à l'approche actuelle de projet communautaire.

### 1.3.3 Données utilisées

Les données utilisées dans le cadre de cette étude proviennent d'une part, des entretiens que nous avons eus avec les agents du Women Business Promotion Center et des observations durant nos 4 mois de stage professionnel afin de comparer la pratique d'accompagnement de ladite structure avec ce que la littérature expose dans le contexte des pays ayant réussi le pari de l'entrepreneuriat en général et celui de l'entrepreneuriat féminin en particulier. Les articles scientifiques ont à cet effet été d'un apport crucial. Nous avons aussi réalisé de la revue documentaire (rapports d'activité, tableau de bord, fiche projet, rapport financier) afin de nous imprégner de l'histoire de la mise en œuvre du centre, de sa situation financière après deux ans de fonctionnement et des défis à relever. Enfin, une enquête auprès des femmes entrepreneures de la commune de Cotonou, tous secteurs confondus a été faite afin de connaître leur profil et ressortir les éléments qui pourraient constituer un obstacle à la fréquentation de ce centre qui leur est dédié.

En conclusion au premier chapitre, nous pouvons retenir que l'accompagnement entrepreneurial est préjudiciable pour le rayonnement et le développement de l'entrepreneuriat féminin au Bénin. Les autorités béninoises l'ayant compris font montre de bonnes volontés politiques et mettent en place des structures dédiées pour l'accompagnement des entrepreneures, d'où la mise en place du Women

Business Promotion Center. Toutefois, la faible fréquentation de ce centre malgré l'approche inclusive par laquelle il a été mis en œuvre suscite une interrogation. C'est à cette interrogation que nous souhaitons répondre en tenant compte d'une part du cadre organisationnel et opérationnel du centre, et d'autre part en l'inscrivant dans une logique d'entreprise sociale et non de projet communautaire, pour sa pérennisation.

## 2 ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ : ENTRE PRATIQUE ET NON RECOURS

Partant des caractéristiques reconnues spécifiques à l'entrepreneuriat féminin dans une perspective d'accompagnement d'entrepreneures, l'objectif de ce chapitre est de préciser les écrits théoriques afférents à l'accompagnement entrepreneurial, particulièrement celui des entrepreneures, les pratiques et les cas de non recours ainsi que de définir les concepts de base utilisés.

### 2.1 L'entrepreneuriat féminin : définition, caractéristiques, et réalités

#### 2.1.1 Au sujet de l'entrepreneuriat féminin

L'entrepreneuriat féminin fait l'objet de nombreuses études empiriques tant dans les pays du nord que dans les pays du sud. L'évolution historique de ce champ de recherche montre que, du fait de la diversité des contextes d'étude, sa définition ne fait pas l'unanimité. Cependant on peut noter une relative complémentarité entre les diverses approches qui le définissent et leur dimension commune liée à la mise en place d'une nouvelle affaire ou activité.

L'entrepreneuriat féminin pourrait se définir comme étant « *toutes activités créés et gérées par les femmes en dehors de leurs ménages* » (Tahir, 2013 : 4). Il renvoie à l'ensemble des activités mises en place et gérées par les femmes elles-mêmes indépendamment de la taille de l'entreprise (Lent et Ouedraogo, 1993 : 2). Ces deux définitions prises dans un contexte africain partent du principe que l'activité entrepreneuriale des femmes exclut certains facteurs tels que la créativité et l'innovation qui demeurent des variables clés et pertinentes en matière d'entrepreneuriat quel que soit le genre (Fortin, 2001). Par contre, ces définitions laissent entrevoir des variables telles que le ménage et la taille de l'entreprise ; ce qui n'est pas le cas dans la plupart des définitions ayant trait à l'entrepreneuriat en général. A travers ces deux définitions, nous voudrions relever ici une spécification de la notion d'entrepreneuriat en ce qui concerne les femmes.

Par ailleurs, définir l'entrepreneuriat féminin renvoie à apporter un éclairci sur la notion d'entrepreneure qui relève aussi de considérations diverses selon les auteurs et les contextes d'études. En effet, selon Belcourt & al (1991 : 5), l'entrepreneure est : « *cette femme qui recherche l'épanouissement personnel, l'autonomie financière et la maîtrise de son existence grâce au lancement et à la gestion de sa propre entreprise* ». Cette femme, venant d'une situation d'inactivité, de chômage, seule ou en équipe crée une nouvelle entreprise indépendante, en assumant les responsabilités managériales et les risques qui sont liés à la production de richesse envisagée (Cyrine, 2006). Cette perception de la femme entrepreneure se rapproche de celle de Lavoie (1988), selon laquelle, la femme entrepreneure est une personne qui seule ou avec des partenaires, a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise pour laquelle elle assume les responsabilités financières, administratives et sociales quotidiennes. Une personne qui

prend des risques financiers afin de démarrer ou acquérir une entreprise et qui la dirige de manière innovante et créative en développant de nouveaux produits et en conquérant de nouveaux marchés.<sup>6</sup>

Il faut noter que la définition du mot entrepreneure dans le contexte des pays du nord, implique d'autres facteurs à savoir la prise de risque, la direction innovante et créative, le développement de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés. Il fait appel à des compétences et des capacités managériales, ce qui n'est pas souvent le cas dans le contexte africain. Au regard de cette définition, Lavoie (1988), distingue trois différents types d'entrepreneures à savoir l'entrepreneure parrainée, conseillée dès le début par un parrain, une marraine qui l'aide à entrer dans son secteur d'activité ; l'entrepreneure jeune et scolarisée vue comme une jeune diplômée ayant acquis des connaissances précises en gestion ou dans un autre domaine ; l'entrepreneure sociale qui se lance en affaires sans tenir compte principalement des motifs économiques.

Cependant dans le contexte des pays du sud, Denieuil (2005) en distingue plusieurs types à savoir les filles de familles entrepreneuriales qui sont souvent des héritières et bénéficiant de l'appui logistique et du soutien financier de la famille ; les femmes de la Petite et Moyenne Industrie (PMI) qui sont des entrepreneures ayant un fort caractère et une grande personnalité pour lesquelles l'entrepreneuriat est un long processus d'imposition de soi même. Elles investissent des créneaux porteurs, souvent d'âge mûr et ayant fait carrière dans l'administration leur permettant de profiter de leur longue expérience et de leurs réseaux institutionnels ; les femmes exerçant une activité génératrice de revenus afin de s'auto-employer et promouvoir leur insertion socio-économique. Il s'agit pour l'essentiel d'initiatives individuelles provenant de femmes qui appartiennent dans leur grande majorité aux milieux plus ou moins défavorisés ou de femmes qui tentent par leur volonté de faire face aux difficultés de la vie personnelle dans un souci d'indépendance et d'accomplissement personnel ; les femmes à professions libérales ou prestataires de service qui exercent des métiers émergents (informatique, technologies de l'information, publicité). Elles sont des jeunes diplômées qui tentent de concrétiser leur projet de vie tout en profitant de leurs études de leur dynamisme et parfois de leur expérience ou voyages à l'étranger ; les femmes commerçantes recherchant une certaine autonomie professionnelle et financière. Leurs fortes qualités relationnelles (négociation, confiance, écoute) représentent leur plus important atout en mettant en œuvre des stratégies de fédération de leur clientèle.

Le croisement de ces typologies d'entrepreneures dans les contextes du nord et du sud expose des disparités qui pourraient s'expliquer par les réalités socio-économiques différentes. Cela appelle donc à

---

<sup>6</sup> Définition originale de la femme entrepreneure selon Dina Lavoie (1988). " Woman entrepreneur is a person who alone or with partners founded, bought or accepted in inheritance a business for which she assumes the financial, administrative and social responsibilities and who participates in its daily administration. A person who takes financial risks starting up or acquiring a business, and who directs it in an innovative and creative way by developing new products and conquering new markets ".

une plus grande prudence dans la généralisation de la définition de l'entrepreneuriat féminin surtout dans le contexte africain.

En ce qui concerne le Bénin, nous nous inscrivons dans la typologie décrite par Denieuil (2005). Hormis les entrepreneures héritières, bénéficiant de l'appui logistique et du soutien financier de la famille et les entrepreneures libérales diplômées qui du fait de leur connaissance en gestion pensent pouvoir se passer de l'accompagnement ; la cible du Women Business Promotion Center pourrait correspondre aux différents types d'entrepreneures énoncés. Car elles sont pour la plupart, soit des entrepreneures exerçant dans le domaine de la couture, de la coiffure, de la restauration, des services ; soit des entrepreneures exerçant dans l'agro-alimentaire, dans la transformation de textile ou dans l'agropastorale.

Nous retenons dans la présente étude, comme définition de l'entrepreneuriat féminin, toutes les activités créées ou reprises par la femme qui, seule ou en association, se charge de sa gestion quotidienne et de son rayonnement indépendamment de son profil et de sa typologie. Il y a donc lieu de voir comment il se caractérise.

#### 2.1.2 L'entrepreneuriat féminin et ses caractéristiques

A propos des caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin, le profil des entrepreneures demeure le point le plus investi par la littérature. En effet, le profil de l'entrepreneure tient compte de deux variables majeures que sont le profil sociodémographique et le profil de l'entreprise (Zouiten, 2005). Les recherches réalisées dans différents contextes (pays du nord, pays du sud notamment l'Afrique) ont concerné l'âge, le niveau de formation, l'expérience professionnelle, la situation matrimoniale pour ce qui est du profil sociodémographique des entrepreneures. La taille, la forme juridique et le secteur d'activité sont les variables pris en compte pour ce qui concerne l'étude du profil de l'entreprise. La littérature nous enseigne en ce qui concerne le profil sociodémographique que les entrepreneures sont moins âgées que leurs homologues masculins en Algérie (Zouiten, 2005); au Cameroun (Tchouassi, 2002); en Côte d'Ivoire (Hernandez, 1997). Pour ce qui est de l'éducation ou de la formation, les avis semblent contradictoires selon le contexte d'étude. Dans certains cas, les femmes ont une éducation moins importante que les hommes (Atol, 1997 ; Belcourt et al, 1991) ; dans d'autres, les niveaux se valent (Bush, 1992), ou les femmes sont plus instruites que les hommes (Rachdi, 2006). Toutefois, ces auteurs s'accordent sur la différence des domaines d'enseignement suivis par les uns et les autres. Ils conviennent du fait que les entrepreneures bénéficient de formation en sciences humaines plutôt qu'en management, ingénierie ou technique alors que les hommes font souvent des études dans le domaine technique ou ayant un lien avec la gestion. Ce qui renvoie à des expériences de type administratif dans les domaines liés aux services plutôt que dans les domaines industriels, financiers, techniques ou entrepreneuriaux pour les femmes (Zouiten, 2005 ; Tchouassi, 2002 ; Hernandez, 1997 ; Belcourt et al., 1991). Quant au statut matrimonial, il convient de souligner qu'il est un facteur influençant l'activité entrepreneuriale des femmes. Certains auteurs ont observé que les entrepreneures jouissent moins de

l'effet stabilisateur du mariage que les hommes ; ce qui affecte négativement le développement de leurs activités (Zouiten, 2005).

Pour ce qui est des entreprises créées et dirigées par les femmes, du fait de l'effectif du personnel et du chiffre d'affaires, elles sont généralement de petites tailles, jeunes et se situent dans des secteurs d'activités traditionnels tels que les services, le commerce de détail, la restauration, l'hôtellerie et l'artisanat (Rachdi, 2006). Ce sont majoritairement des micro entreprises avec un effectif de 2 à 10 personnes (Lambrecht et Pirnay, 2003) et cela influence la performance et les perspectives de développement de l'entreprise.

Juridiquement, dans le cas des entreprises créées par des femmes, l'on note une plus forte proportion d'entreprises individuelles ; la constitution de société étant très rare chez les femmes. Elles préfèrent demeurer propriétaires uniques contrairement aux hommes et leurs activités relèvent pour la plupart du secteur informel surtout en ce qui concerne le contexte Africain (Fatou, 2004 ; Rachdi, 2006 ; Zouiten, 2005 ; Tchouassi, 2002 ; Hernandez, 1997). Les facteurs qui pourraient expliquer cela relèvent pour la plupart des motivations et des obstacles que les entrepreneures rencontrent dans leur processus entrepreneurial.

### 2.1.3 L'entrepreneuriat féminin et ses réalités

Les questions qui traitent des motivations et des difficultés des entrepreneures font le plus souvent l'objet de débats dans la problématique de l'égalité du genre. (Verheul, 2005). Cependant, il convient de souligner que dans le cadre de ce travail, les recensions d'écrits choisis traitant les réalités auxquelles font face les entrepreneures ne relèvent en rien de la théorie féministe de l'entrepreneuriat de Stevenson (1990) selon laquelle les femmes seraient désavantagées par rapport aux hommes entrepreneurs à cause d'une discrimination manifeste. Mais, elles sont plutôt basées sur la valeur intrinsèque de l'entrepreneure en tant que femme vivant dans un environnement socioculturel qui lui confère un rôle d'épouse et de mère.

Diverses raisons dans le contexte des pays africains ont été avancées pour expliquer l'engagement entrepreneurial des femmes. Il s'agit entre autres du désir d'indépendance qui se manifeste particulièrement chez les femmes auparavant salariées pour qui l'entrepreneuriat apparaît comme une deuxième carrière ; du désir d'autonomie vis-à-vis du mari ou même de la famille, ainsi que de la volonté de survie qui constitue une motivation essentielle surtout en ce qui concerne les femmes qui ont abandonné l'école de manière précoce ou encore celles qui vivent des difficultés imprévues tels que le veuvage, le divorce. Ce cas est extrêmement important dans le contexte africain dans lequel la protection sociale n'existe pas pour une grande partie de la population féminine (Rachdi, 2006).

Outre les motivations énoncées, la littérature soulève certaines difficultés auxquelles font face les entrepreneures dans la mise en œuvre ou dans le développement de leurs activités. L'expérience des femmes algériennes révèle que les entrepreneures sont soumises à des problèmes de régulation, de financement, d'accès au marché, de gestion, d'obtention d'une main-d'œuvre qualifiée et de management. Aussi, le Bureau International du Travail (2003), nous renseigne que les questions liées à

l'accès aux services d'appui à la création d'entreprise, à la formation et à l'information, aux marchés, aux ressources et moyens de production, au niveau réglementaire et environnemental sont peu favorables au développement des micro entreprises. Les femmes sont exposées aux contraintes sociales et les rapports sociaux de genre leur sont défavorables. L'aliénation culturelle et le pouvoir du mari, les rapports hommes-femmes dans le monde des affaires ainsi que les charges familiales et sociales sont supportés par les femmes au risque de mettre leurs entreprises en péril. L'expérience sénégalaise rapportée par Fatou (2004) illustre cet état de chose et précise les contraintes financières auxquelles font face les entrepreneures, notamment la politique de libéralisation d'une part, et la concurrence asiatique et les problèmes techniques souvent liés à la méconnaissance des textes de loi d'autre part.

Dans le cas de notre étude, l'entrepreneuriat féminin au Bénin présente les mêmes caractéristiques que celles évoquées par la littérature dans les pays africains (CAE, 2010). Les femmes entrepreneures font face aux mêmes contraintes, ce qui fragilise leurs activités. Toutefois, s'il est vrai que nous sommes d'avis avec les motivations et problèmes susmentionnés, il convient de souligner que ceux-ci ne sont pas à généraliser à toutes les entrepreneures, mais sont fonction des différentes typologies développées par Denieuil (2005) et du profil de chacune. Il faudrait donc en tenir compte dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin.

## 2.2 Réflexion autour de l'accompagnement entrepreneurial

### 2.2.1 L'accompagnement entrepreneurial et ses pratiques

L'accompagnement est un champ de recherche assez large qui a été en majorité investi à la fin des années quatre-vingt-dix (90). Depuis lors, la réflexion sur sa définition n'a ni été épuisée par les approches réflexives, ni par les praticiens sans cesse conduits à mettre en regard la théorie de l'accompagnement et sa pratique (Paul, 2002). L'accompagnement est souvent associé à des termes tels que former, enseigner, aider, conseiller ou même gouverner, désignant des contenus différents. Ainsi l'accompagnement est pratiqué dans plusieurs domaines tels que l'éducation, la formation professionnelle, le sport, le droit, la santé, le social ou encore le socio-économique, et surtout l'entrepreneuriat. C'est d'ailleurs cette pluralité de domaines d'application et le besoin de l'adapter selon les situations qui la rend parfois difficile à cerner.

L'accompagnement entrepreneurial s'impose et se développe face à la nécessité d'assurer la création d'entreprises viables pour le développement des économies (Fayolle, 2004). Le processus d'accompagnement entrepreneurial consiste à se joindre à quelqu'un qui commence une activité pour aller où il va, en même temps que lui en mettant en valeur son projet tout en étant en retrait pour ne pas prendre sa place (Paul, 2002). Roberge (2002) rappelle à cet effet que le plus grand défi dans un tel cas consiste à se mettre au service de l'autre en s'assurant toutefois de ne jamais se substituer à lui. L'accompagnement entrepreneurial est un ensemble de pratiques destinées à combler les insuffisances stratégiques des PME en ce sens qu'il permet aux créateurs d'entreprises d'accéder aux informations utiles et d'acquérir les connaissances afin de concrétiser leur projet (Dokou, 2001 ; Sammut, 2003 ;

Borges et al., 2005). Dans le contexte africain, l'accompagnement entrepreneurial renvoie à une offre globale de services durant le processus entrepreneurial ou à une assistance, peu importe le type, aux porteurs de projets (Nkakleu et al., 2013). Ce processus d'accompagnement consiste donc à faire passer la personne qui se lance en affaire d'un état à un autre (de l'idée au projet) de sorte à ce qu'elle acquiert les compétences nécessaires au développement de son projet et une autonomie pour sa gestion. Il se décline en trois étapes que Leger (2005) nomme « Accueil, Accompagnement et Suivi post-crédation ». Elle renchérit, en expliquant qu'à la phase d'accueil qui comprend l'information, la sensibilisation et l'orientation, le porteur de projet expose son idée qui sera clarifiée par l'accompagnant suite aux échanges d'informations et à la réalisation d'un pré-diagnostic du projet. Cette phase est suivie de l'accompagnement proprement dit où l'accompagnant procède au montage du business plan d'une part et à l'organisation d'un accompagnement financier d'autre part. Des formations portant sur des points spécifiques telles que les méthodes de recherche de financement et de négociation auprès des apporteurs de fonds peuvent être organisées aussi à ce niveau. Après cette étape, vient le suivi post-crédation qui comprend toutes les formes d'appuis pour aider le nouveau chef d'entreprise à piloter sa jeune entreprise. Ainsi, avec des objectifs variés tels que monter une équipe de gestion (Rice, 2002), développer un réseau (Hansen, 1995), obtenir du capital (Bygrave et Timmons, 1992) ou préparer un plan d'affaires (Smeltzer, Van Hook et Hutt, 1991), l'accompagnement entrepreneurial renvoie à différentes méthodes de mise en œuvre. Paul (2002) en a identifié une multitude que sont le tutorat, le conseil, le mentorat, le compagnonnage, le sponsoring, le parrainage et le coaching que les travaux de Cuzin et Fayolle (2004) ont permis de reconsidérer. La mise en œuvre de l'accompagnement s'illustre donc à travers les figures de coaching, mentorat, expert et conseil qui sont une synthèse intégrative de l'ensemble des méthodes d'accompagnement identifiées plus haut.

En effet, le coaching est à la fois une aide et une co-construction offerte à une personne à travers une intervention ponctuelle ou le plus souvent un accompagnement vécu dans la durée. Cette co-construction s'inscrit dans une situation professionnelle, et/ou managériale et/ou organisationnelle. Elle vise à créer les conditions pour la personne lui permettant de trouver et construire ses propres solutions. Il a comme enjeu le développement de l'autonomie et de la liberté du client, ainsi que la capacité de ce dernier à se responsabiliser et à donner un sens à ses actes. Il repose sur l'art du questionnement et de l'écoute. Pour ce qui est du mentorat, il renvoie à une relation entre un mentoré et son mentor où l'un sait et l'autre non, l'un a l'expérience quand l'autre débute. La notion d'accompagnement qui en découle exige donc une détermination partielle des connaissances de l'autre, celle du mentor. L'expert quant à lui est celui de qui l'on apprend à la fois parce qu'on le désigne comme expert et parce que l'on sait que son savoir est utile au sien. Concernant le conseil, il est défini traditionnellement comme le service professionnel rendu par des personnes indépendantes chargées d'aider des responsables d'entreprises dans le domaine de la gestion et de l'organisation en vue d'améliorer le fonctionnement et les méthodes de ces institutions. Dans son processus d'accompagnement, le consultant se réfère à son expérience professionnelle acquise dans d'autres interventions où des problèmes similaires se sont peut-être posés.

En somme, il convient de souligner qu'il n'existe pas de modèles ou structures types d'accompagnement. Partant du coaching au conseil, les pratiques d'accompagnement renvoient aux mêmes réalités et sont à conceptualiser ou à adapter selon les situations auxquelles l'accompagnant fait face. Il doit donc ajuster son comportement et ses actions et s'accommoder à la situation qui se présentera à lui en prenant en compte la diversité des problèmes qui se posent au créateur et à sa personnalité, surtout en ce qui concerne les entrepreneures (Zouiten, 2005). Cette accommodation soulève dès lors la question de compétence des conseillers que dénoncent Chrisman et Macmullan (2004) lorsqu'ils affirment que « *les conseillers doivent être expérimentés et entraînés, et les techniques qu'ils utilisent doivent relever plus du conseil que de la consultation lorsqu'ils sont sollicités* ». Nous sommes d'avis avec ces derniers car les tâches des entrepreneurs étant très complexes et nécessitant pour leur réalisation une multitude de compétences, le conseiller chargé de développer ces compétences chez le créateur a besoin d'être outillé pour y arriver.

Dans le cas de notre étude, les pratiques de coaching et de conseil ont pu être vérifiées au sein du WBPC. Le processus d'accompagnement dans ce centre suit également les trois étapes définies par Leger (2005) à savoir l'accueil au cours duquel les créateurs exposent leurs besoins et échangent sur les possibilités et les modalités de collaborations. Ensuite, la phase d'accompagnement durant laquelle les conseillers procèdent à l'élaboration du business plan, à l'appui à la recherche de financement pour les entreprises en création ou des formations pour le développement de compétences managériales pour les entreprises existantes. Enfin, pour ce qui est de la phase du suivi post-crédation, ce sont des interventions ponctuelles en entreprises, des séances de renforcement de capacité qui sont proposées. Cependant, s'il est vrai que le processus d'accompagnement proposé par Leger (2005) est respecté par le WBPC, l'on remarque un manque de savoir, de savoir être et de savoir faire dans la mise en œuvre du processus. Les questions d'adaptation et d'accommodation aux réalités des créateurs évoquées par Zouiten (2006) ainsi que les questions de compétences et d'expériences soulevées par Chrisman et Macmullan (2004) semblent être de mise en ce qui concerne la pratique d'accompagnement du WBPC .

### 2.2.2 L'accompagnement des publics singulier

Plusieurs recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat considèrent l'entrepreneuriat des immigrés et des femmes comme étant l'entrepreneuriat de minorité ou de publics singuliers du fait de certaines caractéristiques qui leur sont propres (Tadjine, 2004 ; Zouiten 2005). Ces caractéristiques font le plus souvent allusion aux profils, aux motivations de ceux-ci ainsi qu'aux difficultés qu'ils rencontrent dans leurs activités entrepreneuriales.

L'étude menée sur l'entrepreneuriat immigré en France et l'entrepreneuriat féminin en Tunisie par Tadjine et Zouiten (2005) a permis d'appréhender les entrepreneurs immigrés et femmes dans leur démarche entrepreneuriale dans une perspective d'accompagnement. Les travaux démontrent que l'entrepreneuriat immigré et féminin sont singuliers du fait que l'éthos de profit ne constitue pas la seule motivation pour entreprendre. Ces derniers entreprennent souvent par nécessité ou par dépit avec une forte dimension affective et altruiste associée à leur aventure entrepreneuriale. En effet, le désir

d'indépendance, l'épanouissement personnel, le désir de subvenir aux besoins familiaux constituent les motivations principales des femmes candidates à l'entrepreneuriat (Zouiten, 2005 ; Mione, 2005). Elles se justifient par une logique d'effectivité et d'affectivité plutôt que par une logique d'efficacité ou d'efficience.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat africain est aussi qualifié de singulier du fait de certaines caractéristiques qui lui sont propres. Ainsi, dans la même perspective d'accompagnement que l'entrepreneuriat immigré et féminin, les travaux de Nkakleu (2013) démontrent que les entreprises africaines ont une typologie spécifique dans la mesure où elles se structurent dans la sphère des Très Petites et Moyennes Entreprises. Selon ces auteurs, ces entreprises se résument très souvent à la création d'entreprises sans tenir compte de toutes les autres composantes telles que la formation des entrepreneurs en entrepreneuriat et en management, la tenue de comptabilité régulière et la production de business plan.

Nous convenons donc avec la littérature en ce qui concerne la singularité de l'entrepreneuriat immigré, féminin, et africain dans la mesure où dans le cadre de notre étude les caractéristiques énumérées ci-dessous se vérifient dans le contexte du Bénin (CAE, 2010). Nous soutenons dès lors que l'entrepreneuriat féminin au Bénin se différencie de l'entrepreneuriat en général et mérite un accompagnement spécifique. C'est cette ambition partagée des politiques béninoises qui a conduit à la mise en place d'un centre de ressources dédié.

### 2.2.3 Panorama des structures d'accompagnement en termes de management.

L'importance de l'entrepreneuriat pour le développement des économies a généré un nombre important d'acteurs et d'institutions ces dernières années. Ainsi, sur le marché de l'accompagnement, nous avons pu distinguer deux catégories de prestataires. D'une part, il ya des prestataires lucratifs (souvent des sociétés privées de conseil ou d'expertise, des organisations professionnelles) ou à lucrativité limitée (les entreprises sociales) qui proposent une prestation d'accompagnement soit en annexe de leur métier de base ou en métier principal. D'autre part, des prestataires non lucratifs (institutions, syndicats, réseaux d'entrepreneurs, associations ou coopératives etc.) impliqués dans des opérations d'aide aux très petites entreprises (Mohamed Bayad et al., 2010). Dans ces deux catégories, les stratégies, les modes d'organisation et les pratiques sont pour la plupart les mêmes. Ces prestataires sont tous confrontés à une évolution des attentes de leurs différentes parties prenantes (porteurs de projet, financeurs, partenaires, etc.) et doivent continuellement s'adapter en repensant leurs stratégies et leurs modes d'organisation (Labex, 2014).

Pour ce qui est des offres, elles vont de soutiens techniques et financiers à des orientations et des suivis managériaux. Ce sont soit des services d'hébergement ou des soutiens logistiques au porteur de projet (immobilier, location de matériel, services partagés de secrétariat) ; soit des services de conseil avant et/ou après la création d'entreprise (orientation, assistance juridique, bancaire et comptable, conseil stratégique en terme de marketing, de financement et de propriété intellectuelle, formation au management) ; soit des services de mise en réseau (financier, technologique et d'affaires), (Labex, Op.cit. )

Les compétences requises à cet effet sont multiples et variées ; mais elles sont en majorité constituées de connaissances en gestion des organisations, en entrepreneuriat, en management de projet, en psychologie, etc. Ces structures ont aussi des pratiques de Gestion de Ressources Humaines qui favorisent l'intégration organisationnelle et la qualité du travail de leurs agents. Ce sont entre autres des formations pour les agents, des évaluations du travail des agents, des encouragements des agents par la rémunération, l'établissement de règles organisationnelles claires et une définition des postes des agents selon les domaines de compétence (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2013). Dans le cadre de notre étude, nous avons affaire à un centre avec un statut hybride (ni cabinet conseil ou d'expertise lucratif, ni association ou coopérative non lucratif). Il a un statut " projet social " subventionné à 100% avec un souci de rentabilité pour son autofinancement après le retrait du partenaire en fin 2015. Il applique des tarifs qui devraient en principe lui permettre après trois ans de fonctionnement d'obtenir les fonds requis pour couvrir ses charges et se pérenniser. Pour ce faire, il faudrait que l'objectif de rentabilité à hauteur de deux millions cinq cent mille francs CFA le mois qui lui est assigné soit atteint.

### 2.3 Le non recours aux structures d'accompagnement entrepreneurial

#### 2.3.1 Non recours à l'accompagnement : le poids des représentations

Inspiré de la typologie de non recours proposée par Odenore (2010), de nombreuses études ont fait état de la situation de non recours dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial. A cet effet, à travers les études de Bayad et al. (2010) menées au sein du Club des Dirigeants Artisans de Lorraine (CDAL), la problématique du recours des entrepreneurs à l'accompagnement tient à des problèmes de représentation qui se résument pour la plupart à la légitimité perçue de l'accompagnant.

Selon l'auteur, il existe certaines barrières dues au fait que pour l'entrepreneur, il ya un aspect humiliant à avoir recours à un conseil extérieur ; ce qui ne rend pas aisé de confier certains domaines de la gestion de son projet à une personne extérieure. En outre, la crainte assez répandue des entrepreneurs vis-à-vis des structures d'accompagnement du fait de la légende de consultants «escrocs» ; ayant laissé des traces dans le milieu de l'accompagnement entrepreneurial, pose un problème de confiance qui constitue un frein au recours à l'accompagnement (Bayad et al, 2010). Ces différents problèmes résideraient dans la légitimité perçue des structures d'accompagnement du fait de l'incapacité de celles-ci à satisfaire les attentes spécifiques des entrepreneures et renvoient à questionner l'effectivité des offres et leur pertinence pour l'entrepreneures. Cette perception de l'accompagnement est fonction de certains facteurs tels que le niveau d'interactivité du processus de servuction, le niveau d'implication, la lisibilité ou la dimension cognitive et la réputation de l'accompagnant (cuillère, 2003).

Par ailleurs, l'étude menée par Binkkour et Messaoudi (2012) au Maroc souligne que le non recours des entrepreneurs aux structures d'accompagnement serait fonction de leur profil. L'enquête faite auprès des dirigeants de PME a démontré que la demande d'une prestation d'accompagnement est fortement dépendante de la capacité et des compétences du dirigeant. L'étude révèle ainsi que plus le dirigeant est instruit moins il sollicitera d'appui extérieur. Dans cet ordre d'idée, Lee et Phan (2000) estiment que chaque dirigeant, en fonction de son profil et de ses motivations, va se servir de ses compétences pour

mettre en place ses actions et dans certaines circonstances faire appel à des structures d'accompagnement pour l'épauler et l'aider dans le développement de son entreprise. Pour certains chercheurs, le non recours aux structures d'accompagnement peut être expliqué par une centralisation de la gestion par le dirigeant. Ainsi, plus l'expérience de direction du dirigeant est ancienne et la formation est supérieure, moins il ressent la nécessité de se faire accompagner.

### 2.3.2 Non recours à l'accompagnement : le problème de la visibilité

Dans son étude réalisée en France, Leger (2005) part du postulat selon lequel s'il est vrai que trois tiers des entrepreneures disent avoir bénéficié de l'aide de centres d'appui dédiés ou de l'aide de connaissance, il n'en demeure pas moins qu'un tiers de celles-ci disent n'avoir eu recours à aucune aide pour le lancement ou le développement de leurs activités. Selon l'auteure, cela s'explique par quatre raisons majeures qui renvoient fondamentalement à un manque de visibilité des structures d'accompagnement. Ces raisons sont la méconnaissance des structures d'accompagnement, le manque de reconnaissance des compétences des structures d'accompagnement, le besoin d'indépendance et de liberté, et le besoin d'appropriation de sa propre création.

En effet, concernant la méconnaissance des structures, l'accès à l'information paraît complexe pour le créateur du fait du nombre impressionnant de structures d'accompagnement qui semblent se faire de la concurrence en fournissant une offre plutôt que de répondre à une demande. Cette concurrence ne favorise pas la lisibilité des messages, mais renforce souvent le sentiment de flou et crée une méfiance chez l'entrepreneur qui ne sait réellement à qui faire appel. A cette méconnaissance pourrait s'ajouter le manque de reconnaissance des compétences des structures dans la mesure où celles-ci mettent le plus souvent en avant leur côté professionnel qui est jugé « froid » par le créateur qui recherche une « écoute ». Aussi, l'auteure relève le fait que certains entrepreneurs recherchent dans leur démarche de création la liberté et l'indépendance et de ce fait, ne souhaitent pas se faire aider. Pour ces derniers, l'accompagnement serait une perte d'autonomie, voire une « aliénation » (INSEE, 2000). Dans cette même optique, Letowski (2005) ajoute que tant que le créateur n'est pas persuadé de l'utilité des structures d'accompagnement pour son propre projet, il n'ira pas vers elles, car il est focalisé sur le fait de ne pas se laisser déposséder ni de son idée ni de ses décisions maintenant qu'il a décidé d'être responsable et libre. L'auteur propose donc un accompagnement « ONE to ONE » fondé sur cinq critères qui structurent le processus de création. Notamment, le type de porteur de projet, les demandes et besoins en accompagnement, la phase où en est le projet, le type de projet et les structures existantes.

Le présent chapitre nous a permis d'appréhender au mieux les différentes théories de l'entrepreneuriat féminin, de l'accompagnement entrepreneurial et du non recours à l'accompagnement. Il nous a permis également de comprendre la nécessité pour l'entrepreneuriat féminin d'être accompagné et nous a renseigné sur les différentes pratiques d'accompagnement existantes à cet effet, notamment le coaching, le conseil et l'expertise. Par ailleurs, ce fut le lieu d'identifier les techniques pour une meilleure pratique de l'accompagnement entrepreneurial. Il s'agit entre autres de la connaissance des

caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin, de la prise en compte des besoins spécifiques des entrepreneures et de la diversité de problèmes qui se posent à elles. D'où l'importance des trois dimensions de la compétence que sont le savoir, le savoir faire et le savoir être. Au regard de ces éléments, il y a maintenant lieu de présenter la démarche par laquelle nous répondons à notre question de recherche.

### **3 DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE NOTRE ETUDE**

Dans les chapitres précédents, nous avons montré que l'accompagnement est important pour le développement de l'entrepreneuriat au Bénin et avons proposé une revue bibliographique qui permet de cerner au mieux l'accompagnement entrepreneurial et ses différentes pratiques. Aussi, la revue nous a permis d'expliquer le phénomène du non recours des entrepreneurs aux structures d'accompagnement et de présenter les pistes de solutions déjà mises en œuvre. Dans le présent chapitre, nous présentons la méthodologie retenue suivant nos hypothèses de recherche et exposerons le cadre de notre recherche qu'est le Women Business Promotion Center au sein duquel nous avons effectué notre stage de mise en situation professionnelle et qui nous a inspiré la problématique.

#### **3.1 Fondement méthodologique, approche et type d'investigation**

##### **3.1.1 Fondement méthodologique**

Pour répondre à notre problématique, nous avons procédé à une étude qualitative en incluant toutefois des outils quantitatifs. Nous avons opté en plus d'une étude documentaire et d'observation, pour une recherche de terrain. Il s'agit plus précisément d'une enquête réalisée auprès de 120 entrepreneures de la commune de Cotonou, ville abritant le Women Business Promotion Center et des 5 agents accompagnants du centre. La revue documentaire a consisté en une recension d'écrits sur l'entrepreneuriat féminin, l'accompagnement entrepreneurial et les possibilités de non recours des entrepreneures sans oublier l'examen des textes régissant la création, l'organisation et le fonctionnement du WBPC au Bénin. L'enquête terrain quant à elle, nous a permis d'une part de collecter des données auprès des entrepreneures à travers l'administration d'un questionnaire et d'autre part de collecter des données auprès des accompagnants du WBPC par des entretiens individuels semi-directifs. (Voir annexe1)

De manière spécifique, notre méthodologie est fonction de chacune de nos hypothèses. Pour l'hypothèse H1-a libellée comme suit : « Les profils des accompagnants du WBPC sont inadaptés aux fonctions qui leur sont assignées », nous avons, par des entretiens semi-directifs, dressé le profil des accompagnants du WBPC et relevé les difficultés auxquelles les agents étaient confrontés dans la réalisation de leurs tâches. Notre immersion de quatre mois au sein de ladite structure a permis de déceler les distorsions entre les deux variables que sont le profil des agents et les fonctions assignées. Nous avons aussi procédé à un examen des fiches de postes des agents et de leur curriculum vitae.

Pour ce qui est de l'hypothèse H1-b « L'accompagnement offert par le WBPC est inadapté au profil des femmes entrepreneures du Bénin », l'étude documentaire effectuée dans le cadre de la pratique de l'accompagnement entrepreneurial et la pratique de l'accompagnement observée au sein du centre durant notre stage professionnel nous ont permis de faire une analyse de l'offre d'accompagnement du WBPC, plus précisément le volet du marketing opérationnel. Par ailleurs, les enquêtes menées auprès des entrepreneures nous ont permis de dresser le profil des entrepreneures de Cotonou et d'en ressortir les spécificités en accord avec celles évoquées par la littérature. A la suite, nous avons

procédé à un croisement entre pratique d'accompagnement du WBPC et profil des entrepreneures afin d'en ressortir les disparités et proposer des mesures correctives. Nous avons procédé aussi à une enquête basée sur l'hypothèse de non recours à l'accompagnement entrepreneurial par manque de visibilité évoquée par Leger (2005) auprès de notre échantillon afin d'apprécier leur degré de connaissance du WBPC et de ses offres.

Concernant l'hypothèse H2 : « L'amélioration de la fréquentation du WBPC exige une approche de gestion orientée vers l'entrepreneuriat social contrairement à l'approche actuelle de projet communautaire », les stratégies qui régissent l'organisation commerciale du centre, les études documentaires (rapports financiers, tableaux de bord) et notre vécu de ces stratégies durant notre stage nous ont permis de le tester.

### 3.1.2 Choix des variables

Tenant compte de notre étude documentaire sur les spécificités de l'entrepreneuriat féminin, sur les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial et les hypothèses du non recours à l'accompagnement entrepreneurial évoquées par Leger (2005), dans le cadre de notre étude, nous retenons comme variables pouvant expliquer la faible fréquentation des entrepreneures au WBPC : le profil des agents, la fonction des agents, les pratiques d'accompagnement du WBPC, la visibilité des offres et le profil des entrepreneures.

Par ailleurs, en plus des questions liées aux variables en lien avec les hypothèses de recherche, nous avons inclus des questions relatives aux moyens par lesquels les entrepreneures aimeraient être informées des offres susceptibles de les intéresser dans la mise en place et le développement de leurs activités. Le tableau ci-après présente les variables choisies.

Tableau 1 : Tableau des variables

VARIABLES	ITEMS
Le profil des agents	Niveau d'éducation
	Type de formation
	Expérience en entrepreneuriat
	Expérience en accompagnement
La fonction des agents	Les tâches à exécuter
	La capacité à exécuter les tâches
Les pratiques d'accompagnement du WBPC	Les services offerts
	La distribution des services
	La promotion des services
La visibilité des offres	Proposition de l'offre
	Connaissance de l'offre
Le profil des entrepreneures	Qualité du chef d'entreprise
	Niveau d'éducation
	Situation matrimoniale
	Disponibilité
	Secteurs d'activité
	Durée journalière de travail
	Nombre de jours par semaine consacré aux activités
	Nombre d'employés
	Connaissance de l'outil informatique
Canaux de communication	Canaux de communication souhaités

**Source : Auteur**

### 3.1.3 Terrain de recherche, population et échantillon

Pour la présente étude, notre choix a porté sur la commune de Cotonou du fait de l'emplacement du WBPC en ce lieu mais aussi à cause du taux élevé de l'entrepreneuriat féminin dans cette ville. (plus de 26 777 entreprises féminines lors du recensement général des entreprises en 2008 contre 26100 pour les hommes). La population concernée par cette étude se compose de toutes les femmes qualifiées d'entrepreneures selon la définition retenue à la lumière des orientations théoriques abordées précédemment à savoir les femmes qui seules ou en associations ont créé ou repris une activité et se chargent de sa gestion quotidienne et de son rayonnement indépendamment de leur profil et de leur typologie.

Le choix des entrepreneures n'a pas été conditionné, aucune restriction ni spécification n'a été imposée. Cependant, compte tenu du temps d'étude et des ressources dont nous disposons, l'échantillon d'entrepreneures devant faire l'objet de notre étude résulte d'un choix raisonné dans la mesure où nous avons eu à définir des critères pour sa sélection. A cet effet, seul 2% des

entrepreneures ayant créé leurs entreprises à partir de 2012 (6000 entreprises selon les données du Guichet Unique de Formalisation des Entreprises) ont été retenues. Ce choix nous paraît judicieux dans la mesure où l'année définie (2012) concorde avec l'année de mise en service du WBPC. Nous nous retrouvons donc avec 120 formulaires administrés. Les difficultés rencontrées lors des enquêtes sont principalement liées à la sensibilité du sujet concernant les entreprises au Bénin. En effet, le souci de confidentialité prédominant chez les entrepreneurs a emmené les femmes à être réticentes quant aux informations concernant leurs entreprises. Il a donc fallu les sensibiliser à l'enjeu de l'étude et l'intérêt pour elles de nous aider à la réaliser. Aussi, la barrière de langue a été un véritable problème pour nous qui ne sommes pas du Bénin au point où nous avons eu recours à des interprètes parlant la langue locale qu'est le « Fon » pour communiquer avec les femmes.

### 3.2 Instruments de traitement des données

Dans le cadre de certains travaux antérieurs poursuivant un objectif similaire à celui de la présente étude, les auteurs ont utilisé une combinaison de techniques pour le traitement des données. En ce qui concerne notre étude, nous en ferons pareil. A cet effet, nous procéderons d'une part à une extraction des variables de notre questionnaire à l'aide du logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Ensuite nous sortirons les tableaux de fréquences selon les variables pertinentes pour nos analyses. Ces tableaux seront ensuite exportés dans le logiciel Excel pour les graphiques. En ce qui concerne les entretiens, nous avons procédé au codage des données sous forme de questionnaire et avons utilisé la même procédure avec les logiciels SPSS et Excel pour les tableaux de fréquence.

### 3.3 Apport du stage

#### 3.3.1 Présentation de la structure d'accueil

Dans le cadre de notre formation, nous avons effectué un stage au Ministère à la Présidence chargé de la Coordination des Politiques de mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement et des Objectifs de Développement Durable (MPR/CP OMD-ODD) au Bénin. Tenant compte de notre proposition de sujet de recherche qui était relatif aux mécanismes d'appui à l'autonomisation économique des femmes, nous avons été mis en situation réelle auprès du WBPC. C'est un centre de ressources pour l'entrepreneuriat mis en place par le Gouvernement du Bénin et le PNUD à travers le Projet Business Promotion Center, et constitue une initiative présidentielle en faveur de l'atteinte des OMD pour laquelle le MPR/CP OMD-ODD fait un suivi des activités.

Fonctionnel depuis trois ans, le Women Business Promotion Center est un centre polyvalent de ressources, d'assistance et d'accompagnement offrant tous services utiles aux porteurs de projet d'entreprises et aux entreprises en démarrage ou en développement. Spécifiquement dédié à l'entrepreneuriat féminin, il vise l'accompagnement des meilleures initiatives locales, l'émergence d'entreprises viables, innovantes et prometteuses portées par les femmes. Les différents services offerts par le centre sont :

- ❖ Le développement personnel du promoteur et appui conseil,

- ❖ La formation en gestion, comptabilité, création d'entreprise, informatique et en anglais,
- ❖ L'étude diagnostique et business plan,
- ❖ L'accès au financement.

Notre stage s'est déroulé du 05 mai au 01 août 2014. Durant cette période, nous avons eu pour mission de participer au fonctionnement du centre afin de vivre les activités relatives à l'accompagnement entrepreneurial des femmes. Ce fut également le lieu de la collecte de données en ce qui concerne notre recherche et aussi de propositions stratégiques pour le dynamisme et la pérennité du centre.

### 3.3.2 Activités menées en lien avec notre recherche

Les activités menées en lien avec notre recherche durant notre stage ont consisté principalement au fonctionnement quotidien du centre, à sa dynamisation et sa pérennisation. Mais en prélude à notre mise en situation professionnelle au sein du WBPC, nous avons eu des moments de documentation et d'orientation sur notre recherche à l'Ecole Doctorale de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion du Bénin. Cette phase a consisté essentiellement à une revue de littérature sur l'entrepreneuriat féminin, l'accompagnement entrepreneurial et ses pratiques. Nous avons aussi examiné les textes régissant la création du WBPC afin de mieux connaître son rôle et ses objectifs. En outre, l'examen des documents sur le fonctionnement du centre (tableau de bord, rapport d'activités, rapport financier, manuels de procédures etc.) nous a permis de cerner les réalités du centre en matière de gestion et les défis à relever pour l'atteinte des objectifs. Cet examen a par la suite conduit à un diagnostic du centre dans la perspective d'orientations stratégiques. En effet, mis en service depuis 2012, le WBPC est le premier centre de ressources en entrepreneuriat ayant vu le jour dans le cadre du projet national BPC initié par le Gouvernement Béninois et le PNUD. Il est donc dans la 3<sup>ème</sup> année de sa mise en œuvre et devra s'autonomiser sur tous les plans pour se pérenniser lorsque le partenaire technique et financier se retirera après la phase projet en fin 2015. Cependant, les réalisations financières et morales du WBPC ne promettent pas une autonomisation et une pérennisation à l'horizon fin 2015. Ce qui a suscité la demande du diagnostic et la proposition de mesures idoines à travers un plan stratégique. Ce plan devra permettre au centre d'améliorer sa gestion quotidienne afin de s'autofinancer en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement et de pouvoir bénéficier de l'appui d'autres bailleurs actifs dans le financement de projets pour l'entrepreneuriat féminin.

Outre le diagnostic du centre, nous avons participé aux différentes tâches assignées aux agents du centre à savoir le responsable des TIC, le responsable du service étude de faisabilité, le responsable du service accès au financement, l'assistante de direction chargée de la comptabilité et la responsable du centre afin de connaître la pratique de l'accompagnement et déceler les difficultés auxquelles sont confrontés les accompagnants. Ces Difficultés sont pour la plupart dues à un manque de visibilité du centre et à une méconnaissance de la cible à accompagner. Nous avons également participé à l'organisation de formations pour les femmes entrepreneures et avons pu constater la difficulté que le WBPC éprouve à mobiliser cette cible quand bien même l'environnement recèle d'opportunité et que le besoin existe.

### 3.3.3 Quels enseignements pour un meilleur accompagnement des entrepreneures au Bénin

A l'origine, notre étude portait sur les mécanismes d'appui à l'autonomisation économique des femmes du Bénin. L'objet du stage était de vivre l'expérience du Bénin en ce qui concerne cette problématique et de proposer des éléments de prospective. Mais notre séjour au sein du WBPC nous a permis de spécifier notre sujet d'étude sur l'accompagnement entrepreneurial des femmes. Cette thématique nous a paru pertinente dans la mesure où un meilleur accompagnement développe les capacités et compétences managériales des femmes entrepreneures et favorise le développement de leurs activités ; ce qui contribue significativement à leur autonomisation économique. Par ailleurs les difficultés constatées au sein du WBPC nous amènent à soulever le problème des compétences des accompagnants dans le processus d'accompagnement des entrepreneures. Cela renvoie à une prise en compte des trois sphères du savoir que sont le savoir, le savoir faire et le savoir-être. A cet effet, il conviendrait que les agents chargés de l'accompagnement aient non seulement un profil répondant aux tâches qui leur sont assignées mais aussi que ceux-ci aient des connaissances théoriques et techniques de l'entrepreneuriat féminin et du métier d'accompagnant. Qu'ils aient également de l'habileté et des qualités personnelles en appui car c'est l'interférence entre ces trois sphères de savoir qui facilite la pratique d'accompagnement et rend l'accompagnant performant. Par ailleurs, la connaissance du profil des accompagnés est à prendre en compte afin de procurer des services adaptés et appréciés

Somme toute, notre stage au sein du WBPC nous a permis de constater les limites d'un dispositif d'accompagnement générique, surtout en ce qui concerne l'entrepreneuriat féminin qui présente des caractéristiques assez complexes, et de comprendre la pertinence de l'accompagnement spécifique offert par des structures d'accompagnement européennes et canadiennes telles que Femmessor et Action'elle.

En conclusion, pour le présent chapitre, nous utilisons une méthodologie mixte. C'est-à-dire une approche de recherche dans laquelle des données qualitatives sont jumelées à des données quantitatives afin d'enrichir les résultats. Nous utilisons divers outils et mettons en œuvre diverses méthodes de travail empruntées à l'un ou à l'autre des méthodologies afin d'effectuer une recherche plus utile et plus instructive. L'approche quantitative est inspirée du cadre théorique relatif au non recours à l'accompagnement entrepreneurial tel que défini par la littérature. A cet effet, une enquête auprès d'un échantillon de 120 entrepreneures de la commune de Cotonou a été faite. L'approche qualitative quant à elle a consisté à la revue documentaire, à des entretiens semi-directifs auprès des accompagnants du WBPC.

## **4 ANALYSE DU CADRE ORGANISATIONNEL ET OPERATIONNEL ET PROPOSITION D'ORIENTATION STRATEGIQUE POUR L'AMELIORATION DE LA FREQUENTATION DU WBPC**

Dans les chapitres précédents, nous avons montré le rôle préjudiciel de l'accompagnement entrepreneurial pour le rayonnement de l'entrepreneuriat féminin, notamment au Bénin où il se pose le problème de faible recours des entrepreneures aux services du Women Business Promotion Center qui est une structure d'accompagnement entrepreneurial. A cet effet, nous avons proposé d'analyser le cadre organisationnel et opérationnel du WBPC et l'approche de gestion du WBPC. Le présent chapitre présente les résultats et discussions des enquêtes portant sur les causes de la faible fréquentation du WBPC par les entrepreneures du Bénin ainsi qu'une proposition d'orientation stratégique pour l'amélioration de la gestion du centre.

### **4.1 Analyse et discussion des résultats**

#### **4.1.1 L'inadaptation du profil des accompagnants du WBPC aux fonctions qui leur sont assignées.**

##### **a- Description du profil des accompagnants du WBPC**

Le profil des accompagnants du WBPC est décrit à travers leurs niveaux d'études et types de formations ; leurs expériences en entrepreneuriat et en accompagnement entrepreneurial. En effet, les 5 accompagnants du WBPC ont un niveau d'étude supérieur (Bac+2, Bac+3, Bac+4). Soit un score de 100%. Les agents ont des formations différentes les unes des autres ce qui dénote de la variété de formation. Nous avons une économiste, un financier, une comptable, un technicien et un informaticien. La majorité des agents (soit 80%) à part le technicien, ont déclaré n'avoir suivi aucune formation et n'avoir aucune expérience en entrepreneuriat et en accompagnement entrepreneurial. Ils avouent n'être qu'à leur première expérience hormis le technicien qui est à sa 3<sup>ème</sup> expérience. Ainsi, nous constatons deux profils d'agents. D'une part l'agent ayant un niveau d'étude supérieure avec peu ou pas d'expérience en entrepreneuriat et en accompagnement entrepreneurial que nous nommons **(P1)**. D'autre part, l'agent bénéficiant d'un niveau d'étude supérieure avec des expériences diversifiées et nombreuses que nous nommons **(P2)**. Cependant, de ces deux profils, le profil **(P1)** est dominant. Celui de l'agent qui malgré le niveau d'étude supérieur avec peu ou pas d'expérience en entrepreneuriat et en accompagnement entrepreneurial; soit 80% de notre échantillon. Cette situation pose le fait que l'entrepreneuriat en général et son accompagnement sont des domaines novateurs, peu connus des jeunes diplômés du fait de leur récente promotion dans les pays africains. Au Bénin, les formations en entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial sont en partie des activités annexes des institutions publiques telles que l'Agence Nationale pour la promotion de l'Emploi, l'Agence Nationale de Promotion des petites et Moyennes Entreprises ainsi que des Organisations Non Gouvernementales. La rareté de formations en entrepreneuriat, et la rareté de structures qui font de l'accompagnement entrepreneurial une activité principale ne favorisent pas une orientation des jeunes dans ces domaines et une acquisition d'expériences. Ce qui explique le manque d'expérience relevé chez les accompagnants du WBPC.

## **b- Description de la fonction des accompagnants du WBPC**

La description de la fonction des accompagnants du WBPC repose sur la tâche à exécuter par l'accompagnant et sa capacité à exécuter la tâche. Cette description sera fonction des différentes formations des agents évoquées plus haut.

Les tâches à exécuter sont: (i) chargé de la gestion du centre et du développement de partenariat pour l'économiste ; (ii) chargé d'analyse de la rentabilité des projets et aide à la recherche de financement en ce qui concerne le financier ; (iii) chargé de la comptabilité, de l'accueil, de l'orientation et du conseil des porteurs de projet pour ce qui est de la comptable ; (iv) chargé des études de marché et des business plan pour le technicien ; et (v) chargé de la traduction anglais-français, de la maintenance informatique et de la communication pour l'informaticien. Pour ce qui est de la capacité à exécuter les tâches, 80% des agents expriment des difficultés dans la réalisation de leurs tâches. Nous constatons que malgré la détention d'un diplôme de l'enseignement supérieur, les agents ne disposent pas de compétences suffisantes pour la réalisation des missions qui leurs sont assignées.

En effet, ce manque de compétences constaté chez les agents du WBPC pourrait s'expliquer par une absence de formation et d'expérience dans le champ de l'entrepreneuriat, mais pose plus la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes au Bénin vu que la majorité de ces agents sont à leur premier emploi. Cela sous-entend que ces derniers n'ont pas eu la possibilité de développer des compétences non seulement dans les champs spécifiques de l'entrepreneuriat mais aussi dans leurs domaines de formation. L'aptitude et l'habileté dans l'accomplissement d'une tâche étant tributaire non seulement de connaissances théoriques (le savoir) que l'on peut acquérir durant des formations, mais aussi de connaissances pratiques (savoir faire et savoir être) que l'on acquiert à travers les expériences, sont les facteurs qui rendent aisée la réalisation d'une œuvre. Ainsi, la difficulté constatée dans l'exécution des tâches chez les agents du WBPC dénote de leur manque d'expérience.

Afin de montrer la distorsion entre le profil des agents du WBPC et les fonctions qui leurs sont assignées, nous avons procédé à un croisement de données. Ce croisement nous révèle que 100% des agents ayant le profil (P1) ont des difficultés dans l'exécution de leurs tâches du fait de leurs insuffisances de compétences. Il ya donc une distorsion entre le profil de ces agents et la fonction qu'ils occupent tandis que, l'agent au profil (P2) assume très bien la fonction qu'il occupe. Le tableau ci-après l'expose.

Tableau 2 : Tableau croisé Profil-fonctions

PROFIL		FONCTIONS			
		Capacité à exécuter les tâches		Les tâches à exécuter	
		Oui	Non		
P1	Effectifs	0	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chargé de la gestion du centre et du développement de partenariat ;</li> <li>- chargé de l'accueil, de l'orientation et du conseil des porteurs de projets ;</li> <li>- chargé de l'analyse de la rentabilité des projets et de l'aide à la recherche de financement ;</li> <li>- chargé de la traduction, de la maintenance informatique et de la communication.</li> </ul>	
	%	0%	100 %		
P2	Effectifs	1	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chargé des études de marché et des business.</li> </ul>	
	%	100%	0%		

**Source: Auteur**

Il ressort des données du tableau 2, que la distorsion entre le profil et la fonction des accompagnants du WBPC pourrait être un facteur de contre performance pour le centre. Le fait de ne pas pouvoir mener à bien l'accompagnement susceptible de développer les compétences managériales de l'entrepreneure, peut créer chez elle un sentiment de flou quant à la capacité de l'accompagnant à l'aider dans le développement de son entreprise et provoquer une situation de non demande. C'est dans cette optique que Leger (2005:10) disait : « *Tant que le créateur n'est pas persuadé de l'utilité des structures d'accompagnement pour son projet, il n'ira pas vers elles* ». En effet, selon la littérature, l'accompagnement entrepreneurial sous-entend un rapport de prescription de l'accompagnant à l'accompagné et appelle à une expérience variée et multiple de l'accompagnant. Toutefois, si l'accompagnant démontre des carences vis-à-vis de son accompagné, il est clair que ce dernier ne voudra pas y revenir et un écho défavorable sur le manque de professionnalisme de l'accompagnant ne fera que provoquer une non demande des services des autres entrepreneures (Bayad et al. 2010).

4.1.2 L'inadaptation de la pratique d'accompagnement du WBPC au profil des femmes entrepreneures du Bénin.

#### **a- Description de la pratique d'accompagnement du WBPC**

Pour caractériser la pratique d'accompagnement du WBPC, les items retenus relèvent des leviers permettant la conquête du marché. C'est-à-dire la manière dont l'accompagnement défini par le centre

est mis en œuvre ou distribué. Ces items sont : les services proposés, le coût des services, la distribution des services et la promotion des services. Étant donné que la définition des services et de leur coût a été faite de façon inclusive avec la Fédération des femmes d'affaires du Bénin et après étude de marché, nous prenons à notre compte l'analyse de la distribution et de la promotion des services offerts. A cet effet, les données relatives à la pratique d'accompagnement du WBPC montrent que le centre ne dispose ni de services marketing/commerciale, ni de budget alloué à ce service. Aussi, elles nous renseignent que les entrepreneures doivent impérativement se déplacer vers le centre pour pouvoir bénéficier de ses services car les contraintes personnelles des entrepreneures ne sont pas prises en compte dans leur processus d'accompagnement. En outre, nous constatons que la promotion des services du WBPC se fait à travers la radio, l'internet et de bouche à oreilles. Le tableau 3 ci-dessous l'illustre.

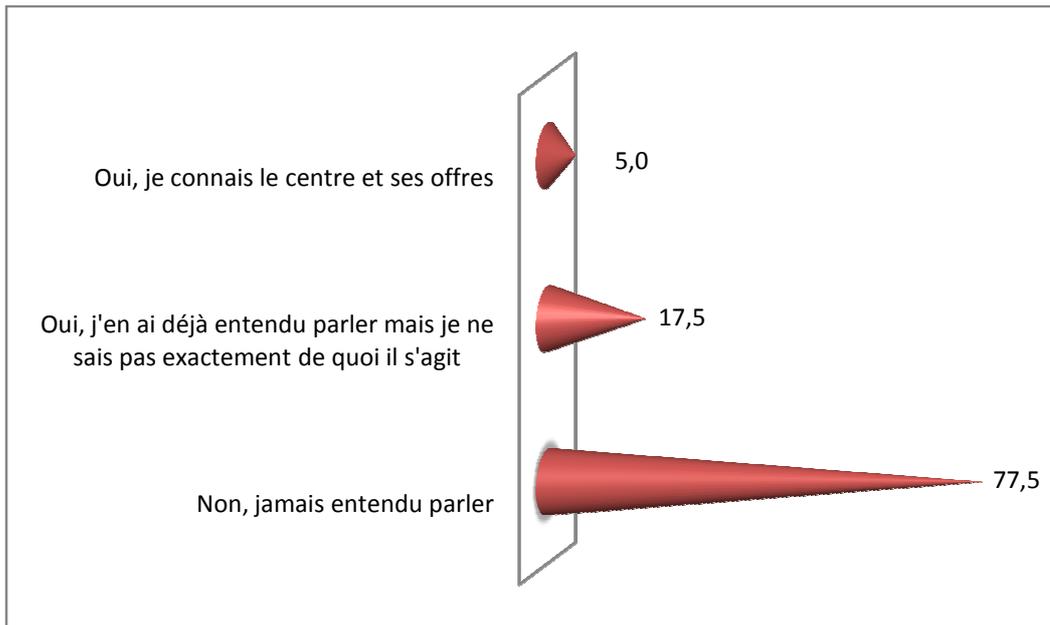
Tableau 3 : Regroupement des items de la pratique d'accompagnement du WBPC

ITEMS	CHOIX DE REPONSES	POURCENTAGE
Disponibilité de service Marketing et de budget alloué	Non	100%
Disponibilité d'équipe dédiée à la prospection	Non	100%
Distribution des services	Déplacement de la cible vers le WBPC	100%
Prise en compte des contraintes dues au temps, au lieu et à la langue dans la distribution des Services	Non	100%
Promotion des prestations	Internet, radio et bouche oreille	100%

**Source: enquête de terrain**

Outre les données du tableau 3, l'enquête auprès des entrepreneures relève que 77,50% de celles-ci ne connaissent pas le WBPC, 17,50% en ont entendu parler même si elles avouent ne rien savoir des services offerts et 5% connaissent parfaitement le centre. Toutefois 100% de celles qui disent connaître le centre avouent ne jamais avoir sollicité les services du WBPC et évoquent une non proposition de service. La figure 1 ci-dessous donne une illustration.

Figure 1 : Connaissance du WBPC par les entrepreneurs.



**Source: enquête de terrain**

Ces données viennent confirmer celles du tableau 3 quant au manque de services et de ressources dédiés à la proposition et à la promotion de l'offre du centre. Au regard de ces données, (tableau 3 et figure1), nous constatons que le centre souffre d'un problème de visibilité dû à une absence de services compétents pour la mise en place de stratégies permettant sa mise en relation avec sa cible. Il transparaît également une non prise en compte des besoins spécifiques de celle-ci dans le processus d'accompagnement et une rigidité de la pratique d'accompagnement. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que, se basant sur l'approche inclusive par laquelle le centre a été mis en place et ses services définis, le WBPC n'a pas jugé opportun de prévoir un service pour la proposition et la promotion de ses services. Pour lui, la Fédération des Femmes d'Affaire du Bénin (FEFA) étant partie prenante du projet, la mobilisation des entrepreneures du Bénin serait a priori un acquis. Par ailleurs, le manque de compétence des agents en gestion, pourrait ne pas leur permettre de comprendre que la rentabilité du centre est fonction non seulement de la visibilité des offres, mais aussi de leur accessibilité et les motiver à aller à la conquête du marché plutôt que de l'attendre. Ce problème de visibilité reste d'ailleurs prégnant dans la mesure où il constitue l'une des causes principales de non recours à l'accompagnement entrepreneurial évoquées par Leger (2005).

Par conséquent, si nous partons du principe que les services offerts par le WBPC ne souffrent d'aucun problème dans la mesure où ils ont été définis suite à une étude de marché en collaboration avec la FEFA, nous pouvons affirmer que le problème du centre se trouve plutôt au niveau de la distribution, et de la promotion de ses services et rappeler que l'approche inclusive n'est pas gage de visibilité.

## b- Description du profil des entrepreneures de Cotonou

Décrire le profil des entrepreneures renvoie à décrire d'une part leur profil sociodémographique et d'autre part le profil de leurs entreprises. Le profil démographique prend en compte la qualité du chef d'établissement, le niveau d'éducation, la situation matrimoniale et la disponibilité. Quant au profil de l'entreprise, il prend en compte les secteurs d'activité, la durée journalière de travail, le nombre d'employés et le nombre de jours consacrés au travail. Les tableaux 4 et 5 ci après font une synthèse des données de l'enquête.

Tableau 4 : Regroupement des items concernant le profil démographique des entrepreneures

<b>QUALITE DE L'ENTREPRENEURE</b>	
<b>Propriétaire et gestionnaire</b>	<b>87,50%</b>
Propriétaire	2,50%
Gestionnaire	10%
<b>SITUATION MATRIMONIALE</b>	
<b>Mariée</b>	<b>77,50%</b>
Célibataire	12,50%
Divorcée	7,50%
Veuve	2,50%
<b>NIVEAU D'ETUDE</b>	
Supérieur	2,50%
<b>Secondaire</b>	<b>50%</b>
<b>Primaire</b>	<b>35%</b>
Sans niveau	12,50%
<b>DISPONIBILITE PAR JOURS</b>	
<b>Pas de temps, horaire à adapter</b>	<b>50%</b>
<b>Entre 1 heure et 2 heures</b>	<b>35%</b>
Entre 2 heures et 4 heures	2,50%
Peu importe, je suis disponible	12,50%

Source: enquête de terrain

Tableau 5 : Regroupement des items concernant le profil de l'entreprise des entrepreneures

<b>SECTEURS D'ACTIVITÉS</b>	
<b>Commerce</b>	<b>57,50%</b>
<b>Artisanat</b>	<b>37,50%</b>
Industrie	2,50%
Services et autres	2,50%
<b>DUREE JOURNALIÈRE DE TRAVAIL</b>	
Moins de 8heures	12,50%
<b>Plus de 8 heures</b>	<b>87,50%</b>
<b>NOMBRE D'EMPLOIS</b>	
<b>De 0 à 5</b>	<b>97,50%</b>
De 6 à 10	2,50%
<b>NOMBRE DE JOURS CONSACRÉS AUX ACTIVITÉS</b>	
Moins de 5 jours	5%
<b>Plus de 5 jours</b>	<b>95%</b>
<b>CONNAISSANCE DE L'OUTIL INFORMATIQUE</b>	
Non	100%

**Source: enquête de terrain**

A la lumière des données ci-dessus, nous notons que notre échantillon est en majorité constitué d'entrepreneures propriétaires et gestionnaires de leurs entreprises ; mariées et scolarisées avec un emploi du temps plutôt chargé. Elles sont pour la plupart commerçantes ou artisanes, dans des entreprises de petites tailles du fait du nombre réduit de leurs employés. Elles travaillent plus de 8 heures par jour et plus de 5 jours par semaine. Le tableau 6 ci-dessous le présente.

Tableau 6 : Regroupement des items concernant le profil de l'entreprise des entrepreneures

<b>PROFIL DES ENTREPRENEURES</b>	
❖	Propriétaire et gestionnaire de leurs entreprises
❖	Mariée
❖	Niveau d'étude Secondaire et Primaire
❖	Très peu disponible
❖	Dans le commerce ou l'artisanat
❖	Travaillent Plus de 8 heures par jour et plus de 5 jours par semaine
❖	Entreprises de petites tailles avec au maximum 5 employés
❖	Non connaissance de l'outil informatique

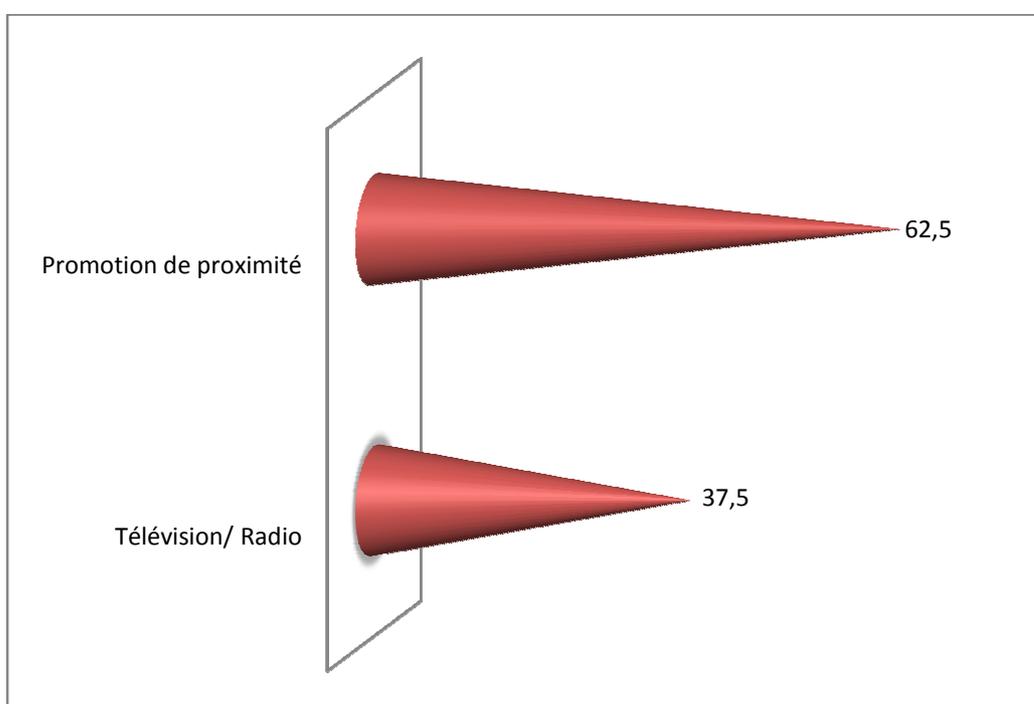
**Source: enquête de terrain**

Ce profil pourrait s'expliquer par le fait que les femmes, jouissant moins de l'effet stabilisateur du mariage à cause du rôle de mère et d'épouse que leur confère la société, développent des entreprises de petites tailles à faibles valeurs ajoutées. Leurs motivations sont soit l'apport d'un revenu supplémentaire pour soutenir l'époux, soit un besoin d'indépendance. Elles développent le plus souvent des entreprises dans les secteurs traditionnelles tels que le commerce, les services et l'artisanat. Du fait des secteurs qu'elles abordent, elles se retrouvent prises au piège dans un cercle vicieux où il est difficile d'atteindre un niveau acceptable de développement. Cela explique donc la petite taille de leurs entreprises. Par ailleurs, du fait de la taille de leurs entreprises elles ne peuvent bénéficier de crédits conséquents pour un développement de celles-ci. D'où l'importance d'un accompagnement adapté susceptible de leur permettre de sortir du cercle vicieux et créer un cercle vertueux. Ces données corroborent celles de Tahir (2012) et Zouiten (2005) quant au profil des entrepreneures Algériennes et Marocaines. Elles rejoignent également celles de Tchouassi (2002) au Cameroun.

Au regard des tableaux 3 et 6, nous constatons une inadéquation entre la pratique d'accompagnement du WBPC et le profil des entrepreneures à accompagner. En effet, comme le souligne Cullière (2003), l'accompagnement entrepreneurial étant fondé sur une relation humaine, il fait appel à une certaine accommodation selon le contexte dans lequel il est pratiqué. Toutefois, partant des données relatives à la pratique d'accompagnement du WBPC, nous constatons que les entrepreneures doivent se déplacer pour bénéficier des services malgré leur emploi du temps chargé. Aussi, il est bon de noter que le centre ne tient pas compte des contraintes de temps, de lieu dans la distribution de ses services ce qui défavorise les entrepreneures qui manquent de temps. Le fait que les entrepreneures soient propriétaires gestionnaires de leurs entreprises et que la gestion de leurs entreprises soit leur priorité, il est fort probable que l'option de déplacement vers le WBPC pour bénéficier de services d'accompagnement leur soient difficile.

En ce qui concerne la promotion des offres, tenant compte des secteurs d'activités investis par les entrepreneures, nous trouvons les canaux de communication utilisés par le centre peu adéquats car du fait de la mobilité qu'exige leurs activités, les messages radio risquent de passer inaperçus. En outre, les entrepreneures ne s'y connaissant pas en informatique, l'utilisation de l'internet comme canal de communication nous semble peu opportun. D'ailleurs, les enquêtes réalisées auprès des entrepreneures quant aux moyens par lesquelles elles souhaiteraient être informées des offres du WBPC (illustrées par la figure 2 ci-après) révèlent que la promotion de proximité est le canal le plus approprié. A la lumière de ces données, notre hypothèse selon laquelle les pratiques d'accompagnement du WBPC sont inadaptées au profil des entrepreneures de Cotonou semble donc être confirmée.

Figure 2 : Canaux de communication souhaités par les femmes



**Source: enquête de terrain**

#### 4.1.3 L'approche de gestion actuelle du WBPC.

##### a. Les charges fixes

Le Women business promotion center est un centre subventionné en partie par le PNUD, hormis la mise à disposition du cadre qui constitue l'apport de la Fédération des femmes d'affaires. Il emploie cinq agents de niveau d'étude supérieur rémunérés à hauteur de 1.450 000 FCFA. Du fait de ses installations sophistiquées dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui font de lui l'un des centres les mieux équipés et fonctionnels du Bénin, sa consommation en énergie est conséquente et a valu l'installation d'un groupe électrogène pour relayer l'alimentation en électricité en cas de coupure. Il dispose d'un cafeteria et d'une salle d'eau. Pour le déplacement, deux engins sont mis à la disposition des agents et nécessitent une alimentation journalière en carburant.

Pour la gestion quotidienne du centre, un fonds de roulement est mis à disposition. C'est en somme, un total de 2. 500.000 FCFA en moyenne de subvention financière que le PNUD met à la disposition de celui-ci chaque mois pour le bon fonctionnement de ses activités.

### b. Les recettes

Le WBPC ayant un statut de projet générateur de revenu, offre des prestations payantes. Le coût de ses prestations est fixé par le PNUD en accord avec la FEFA afin de couvrir d'une part les frais de gestion du centre, et de convenir au pouvoir d'achat des entrepreneures du Bénin d'autre part. Toutefois, le rapport financier du dernier trimestre 2014 expose des recettes qui n'atteignent pas la moitié des subventions utilisées. Le tableau 7 ci-après donne une synthèse

Tableau 7 : Recette du dernier trimestre 2014

N°	RUBRIQUES	FINANCE	
		SUBVENTIONS UTILISEES	RECETTES
1	Formation en anglais		5.000
2	Formation en informatique		29.000
3	Formation en Création d'entreprise		150.000
4	Formation en gestion		374.000
5	Coaching		257.000
6	Assistance en gestion		20.000
7	Etude de faisabilité/ Business Plan		355.000
8	Appui au financement		5.000
9	Activités de bureautique		39.980
10	logistique (salle, matériels de formation)		385.000
11	Navigation internet		3600
12	Canevas		1700
13	Vente de cartes d'appui Conseil		42.000
14	Vente d'outils de gestion		92.000
15	Diagnostic de projet		2.0000
<b>Total</b>		<b>7.849.866</b>	<b>2.807.760</b>

Source : (WBPC, 2014)

Selon les documents de mise en place du projet national BPC, le WBPC est un projet social à but lucratif subventionné à 100% avec un souci de rentabilité pour son autofinancement après le retrait du

partenaire financier en fin 2015. Les tarifs qu'il applique devraient en principe lui permettre après trois ans de fonctionnement d'obtenir les fonds requis pour couvrir ses charges et se pérenniser. Mais Pour ce faire, il faudrait que l'objectif de rentabilité à hauteur de deux millions cinq cent mille francs CFA le mois qui lui est assigné soit atteint. Malheureusement, cet objectif est loin d'être atteint car le centre ne dispose pas d'outils pouvant lui permettre de le réaliser dans la mesure où dans son organisation, il ne prévoit pas de service pour la conquête du marché. Dans une logique de marché déjà conquis du fait de l'approche inclusive par laquelle il a été mis en place, il a plutôt une approche de gestion orientée vers un projet communautaire non lucratif.

### **c. Motivation des agents**

La situation actuelle du WBPC, fait ressortir également un manque de mesures incitatives des agents à l'atteinte des objectifs. Il se trouve que le fonctionnement du centre n'impacte en rien la rémunération des agents. Or, si ceux-ci se voient virer leurs salaires tous les mois malgré les recettes pas très consistantes qu'ils font, ils ne verront pas la nécessité de fournir des efforts pour un meilleur rendement. Par conséquent il faudrait songer à une évaluation du rendement des agents afin de les inciter à adopter une approche de gestion orientée vers l'entrepreneuriat social qui consiste à la création d'une activité économique viable à lucrativité limitée. Une telle approche appelle à la conquête de marchés afin de permettre de recouvrer les investissements et de pérenniser ses actions tout en gardant un caractère social.

Somme toute, nous pouvons affirmer que le manque de professionnalisme des agents du WBPC dans leur pratique d'accompagnement joue un rôle discriminant par rapport au recours des entrepreneures aux services proposés car celles-ci attendent des réponses rapides et professionnelles. Dans le cas contraire, elles ne reviennent pas. Ainsi, afin de pouvoir les satisfaire, il conviendrait que les agents du centre apprennent à connaître la cible à accompagner car leur incapacité de répondre aux attentes spécifiques des entrepreneures pourrait également créer une situation de non recours. Par ailleurs, la passivité des agents du WBPC quant à leur mode gestion ne peut permettre d'espérer la pérennisation du centre lorsque le partenaire financier devra se retirer en fin 2015. Il y a donc lieu de repenser les stratégies afin d'améliorer cet état des choses. A ces fins, nous proposons une orientation stratégique.

#### **4.2 Orientation stratégique pour l'amélioration de la fréquentation du WBPC.**

L'orientation stratégique pour l'amélioration de la fréquentation du WBPC se fera suivant deux axes. D'une part l'amélioration de la pratique d'accompagnement du WBPC et d'autre part la visibilité de cette pratique.

##### **4.2.1 Notre Modèle**

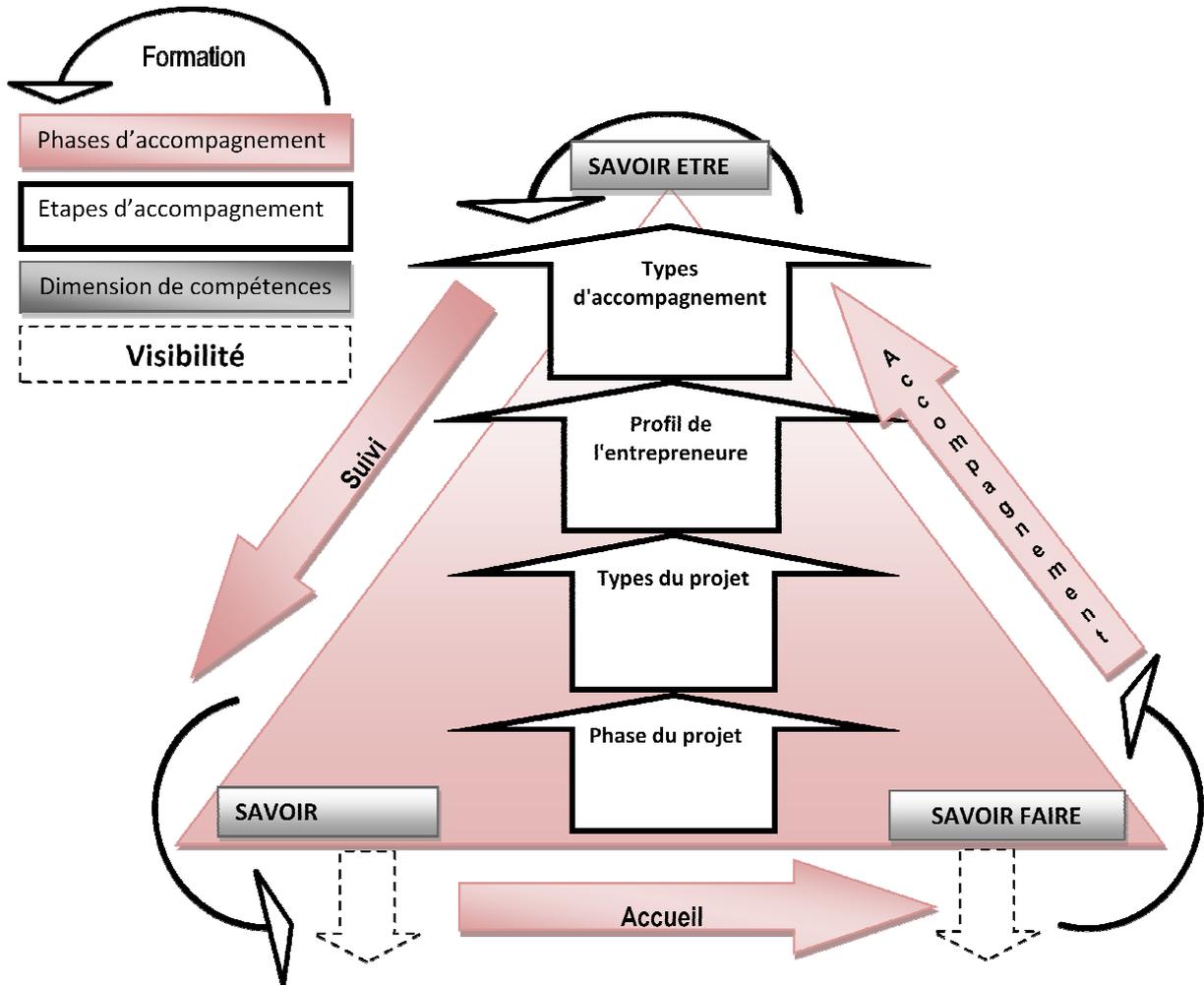
Le modèle que nous proposons est fonction des résultats de notre étude en accord avec les pratiques d'accompagnement évoquées par la littérature. Il met en corrélation 4 éléments à savoir :

1 : Les phases d'accompagnement (Accueil, Accompagnement et Suivi)

2 : Les étapes dans l'accompagnement (la phase du projet, le type de projet, le profil de l'entrepreneure et le type d'accompagnement).

3 : Les dimensions de compétences (le savoir, le savoir faire et le savoir être)

Figure 3: Démarche stratégique de l'amélioration de la fréquentation du WBPC



Source : adapté de l'accompagnement « ONE to ONE » de Leger (2005)

En effet, lors des phases d'accompagnement, l'accompagnant devra suivre les différentes étapes sus-énumérées afin d'aboutir au type d'accompagnement (conseil / expert, financier, logistique, formation, traduction, TIC, mise en réseau) susceptible de répondre au mieux au projet et au profil de l'entrepreneure. Toutefois, pour que cet accompagnement soit efficace, les trois dimensions de la compétence que sont le savoir, le savoir-faire et le savoir être sont indispensables car c'est la conjugaison de ces trois dimensions du savoir qui pourrait permettre à la pratique d'accompagnement du WBPC d'impacter et de susciter l'intérêt des entrepreneures du Bénin. Par ailleurs, améliorer la pratique d'accompagnement du WBPC sans la promouvoir serait chose vaine. D'où l'importance de la visibilité. Pour ces fins, une formation est donc nécessaire.

#### 4.2.2 Proposition d'un plan d'actions de l'orientation stratégique pour l'amélioration de la fréquentation du WBPC

Il convient d'expliquer succinctement les différentes stratégies utilisées dans le cadre du plan d'actions ci-après.

##### **a. L'aménagement du cadre organisationnel**

L'aménagement organisationnel porte sur la manière dont le travail est exécuté. Il renvoie au lien entre les objectifs de l'organisation et les moyens que les employés mettent en œuvre pour atteindre ces objectifs. Il permet également de ressortir les lacunes et les forces qui influent sur le rendement de l'organisation. Ainsi, par une évaluation des exigences de chaque poste et des capacités de chaque employé, il est possible de déterminer si un employé possède les compétences et connaissances nécessaires pour accomplir les tâches qui lui sont assignées. Car en affectant chaque employé au poste qui lui convient, on accroît non seulement la satisfaction du personnel mais aussi on améliore les relations avec les clients et on augmente la productivité. Toutefois, un mauvais aménagement du cadre organisationnel se répercute défavorablement sur tous les autres aspects de l'organisation et peut constituer une entrave majeure à l'optimisation de son rendement d'où l'importance d'y prendre garde.

##### **b. La médiation**

La médiation est utilisée dans une opération de communication ou l'on fait intervenir des tiers pour faciliter la transmission d'informations entre deux pôles. Ainsi, une organisation qui, de par son activité est soumise à un devoir de communication permanent avec sa clientèle, peut avoir recours à un ou plusieurs médiateurs en vue de gérer les différents éventuels qui pourraient survenir entre l'entreprise et les clients. Elle est d'ordre relationnel quand il s'agit de la communication externe. Dans le cadre de notre étude, elle aura pour objet d'aider le WBPC dans la sensibilisation des entrepreneures sur les enjeux de l'accompagnement entrepreneurial.

##### **c. Le partenariat**

Le partenariat peut être considéré comme une volonté de coordonner les activités de plusieurs organisations en vue de favoriser la concertation et la collaboration de façon à tenir compte de la complémentarité entre elles. (Caillouette, 1992). Elle renvoie à une complémentarité des services et à une uniformisation des pratiques entre les organisations partenaires. Dans le cadre de notre étude, ce rapport de complémentarité reconnaît les institutions financières, notamment le FNM et le FNPEEJ au Bénin, les structures d'accompagnement internationales telles que Femmessor, Actionnelle et les institutions internationales œuvrant pour l'autonomisation économique des femmes et le développement de l'entrepreneuriat féminin telles qu'Oxfam, ACDI et BIT comme des ressources essentielles pour le rayonnement du centre.

Tableau 8 : Plan d'action de l'orientation stratégique pour l'amélioration de la fréquentation du WBPC.

AXES STRATEGIQUE	RESULTATS	ACTIONS	ACTEURS
Renforcement de capacité du WBPC	Le cadre organisationnel du WBPC est aménagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place d'un service marketing/ commercial;</li> <li>▪ Affectation ou recrutement d'un responsable marketing/commercial;</li> <li>▪ Affectation ou recrutement de stagiaires diplômés en communication / commerce;</li> <li>▪ Définition d'un budget pour le service commercial/communication;</li> <li>▪ Redéfinition des fonctions des agents selon leur compétence ;</li> <li>▪ Mise en place d'une grille d'évaluation des agents</li> </ul>	PNUD, coordination du projet.
	Les agents du WBPC disposent de compétences en gestion d'organisation, en entrepreneuriat et en accompagnement entrepreneurial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formations des agents du WBPC en entrepreneuriat et ateliers spécifiques sur l'entrepreneuriat féminin;</li> <li>▪ Formations des agents du WBPC en gestion d'organisation et ateliers spécifiques sur l'entrepreneuriat social;</li> <li>▪ Formations des agents du WBPC en accompagnement entrepreneurial et initiation au financement participatif (crowdfunding).</li> </ul>	PNUD, coordination du projet

AXES STRATEGIQUE	RESULTATS	ACTIONS	ACTEURS
Visibilité du WBPC	<p>Une médiation est mise en place afin de créer un cadre de concertation entre le WBPC et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rencontre entre le WBPC et la FEFA, la chambre des métiers, la chambre de commerce et l'ANPE pour une implication de ceux-ci dans la sensibilisation des entrepreneures aux enjeux de l'accompagnement entrepreneurial ;</li> <li>▪ Faire des formations <i>in situ</i> ou des Streets-marketing afin de sensibiliser directement les entrepreneures aux enjeux de l'accompagnement et recenser leurs avis pour l'amélioration continue des services ;</li> </ul>	<p>PNUD, coordination du projet, FEFA, président de la chambre des métiers, président de la chambre de commerce, associations d'entrepreneures ;</p>
	<p>Un ensemble de partenariat stratégique est noué.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nouer des partenariats avec les institutions de financements locales tels que le FNM et le FNPEEJ afin d'appuyer les demandes de crédits des entrepreneures;</li> <li>▪ Mettre en place un réseau avec des institutions d'accompagnements entrepreneuriales internationales telles que Femmessor-Canada, Actionnelle-Belgique, Plurielle- France, afin de bénéficier de leurs expériences;</li> <li>▪ Nouer des partenariats avec des institutions internationales œuvrant pour l'autonomisation économique des femmes et le développement de l'entrepreneuriat féminin telles qu'Oxfam, ACDI et BIT afin d'appuyer les actions du PNUD.</li> </ul>	<p>PNUD, Coordination du projet et WBPC</p>

Source: Auteur

#### 4.2.3 Conditions de mise en œuvre

Le plan d'actions que nous avons décrit plus haut ne pourra aboutir à des résultats positifs si et seulement si les conditions ci-dessous sont remplies. Il s'agit :

- ❖ d'une implication effective des différents acteurs susmentionnés, notamment le PNUD en tant que partenaire technique et financier, la coordination du projet représenté par le ministère de la femme et des micros finances et la FEFA représentant les entrepreneures.
- ❖ d'un suivi et d'une évaluation régulière des activités du centre afin de motiver l'équipe à travailler pour ne pas retomber dans le laxisme.
- ❖ d'une bonne coordination des actions des acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial du secteur publique, notamment, l'Agence National Pour l'Emploi, l'Agence National pour les Petites et Moyenne Entreprise, et la chambre de commerce. En effet, étant donné que les services offerts par le WBPC sont payants, et que ces structures étatiques offrent les mêmes services à des coûts réduits, les services offerts par le WBPC risqueraient d'avoir un écho moins favorable auprès de la cible. Par conséquent il serait souhaitable d'une part que ces structures laissent au compte du WBPC l'accompagnement des entrepreneures de Cotonou mais d'autre part que le WBPC fasse une amélioration continue de son offre en pensant à de nouvelles pratiques d'accompagnement telles que le marainage, le financement participatif etc.
- ❖ d'une non immiscion des pouvoirs publics dans la gestion du centre : le non recours à l'accompagnement pouvant être un rapport de force entre l'offre publique et le recourant qui, pour exprimer son mécontentement ou son non adhésion à l'idéologie politique, peut décider de boycotter les services qui lui sont proposé (Odenore, 2010) ; il serait souhaitable pour le rayonnement du centre, que la gestion soit confiée au privé.

A la lumière des résultats de nos enquêtes, nous retenons que le manque de professionnalisme et le manque de compétences des agents est en partie la cause de la non fréquentation des entrepreneures au WBPC. Il ya donc lieu de procéder à un renforcement de capacité de ceux-ci. Par ailleurs il se pose un problème de visibilité du centre qui ne favorise pas la demande des services proposés d'où l'importance de mesures correctives en ce sens. Par conséquent, nous avons proposé une démarche stratégique à partir de laquelle nous avons conçu un plan d'action devant permettre d'améliorer d'une part la pratique d'accompagnement du WBPC et d'autre part favoriser la visibilité des offres.

## Conclusion

Le rôle préjudiciel de l'accompagnement entrepreneurial pour le développement de l'entrepreneuriat féminin n'est plus à prouver quand on voit la prolifération des structures d'accompagnement entrepreneurial aussi bien dans les pays du Nord que dans ceux du Sud. Cet état de fait a conduit à la mise en place du Women Business Promotion Center pour le rayonnement de l'entrepreneuriat féminin au Bénin. Cependant le recours des entrepreneures aux services de ce centre reste problématique. Dans une approche critique du processus d'accompagnement du WBPC, nous avons analysé le cadre organisationnel et opérationnel et proposé une stratégie susceptible d'améliorer la fréquentation du centre par les femmes entrepreneures. Ceci à partir d'une démarche inclusive qui identifie les parties prenantes et leurs rôles.

La complémentarité entre les approches qualitatives et quantitatives ayant servi de cadre méthodologique à cette étude, a permis d'obtenir des données riches en informations et des résultats instructifs. A travers les observations faites durant la période de stage professionnel et les entretiens avec les agents, nous avons décelé le manque de compétence des accompagnants en entrepreneuriat ainsi qu'en accompagnement entrepreneurial. A la lumière de ces analyses, il ressort également un problème de visibilité qui impacte négativement la productivité du centre. En outre, l'enquête réalisée auprès de 120 entrepreneures de Cotonou a permis de dresser le profil de celles-ci et de mesurer leur niveau de connaissances des services proposés par le WBPC. Elle a aussi permis de confirmer les insuffisances relevées plus haut.

En accord avec les hypothèses de non recours à l'accompagnement entrepreneurial émises par Leger (2005), et Bayad et al. (2010), et au regard de nos analyses, les hypothèses selon lesquelles il y a une inadéquation entre la pratique d'accompagnement du WBPC et le profil des entrepreneures de Cotonou ainsi qu'une inadéquation entre le profil des agents et les fonctions qui leur sont assignées, ont été vérifiées. A cet effet, nous avons proposé une orientation stratégique déclinée en plan d'actions. Ce plan d'actions suit deux axes stratégiques que sont, le renforcement de capacité et la visibilité du centre. En ce qui concerne le renforcement de capacité, un réaménagement organisationnel a été préconisé afin de rendre plus performante la pratique d'accompagnement du centre. Quant à la visibilité, des actions de médiation et de partenariat ont été conseillées.

Toutefois, sans remettre en cause les résultats et l'apport de notre étude, il convient de souligner quelle n'est pas sans limites, en ce sens que les facteurs qui pourraient expliquer le faible recours des entrepreneures aux services du WBPC peuvent être abordés sous d'autres angles. Notamment sous l'angle psychologique ayant trait au stigmate social ou au besoin de liberté de l'entrepreneure. Par soucis de logique, nous avons jugé opportun de n'aborder la question que sous l'angle de la gestion afin d'être en accord avec notre formation.

En somme, étant donné que les compétences en ressources humaines dans la relation entre les accompagnants et les entrepreneures et la visibilité des offres sont primordiales pour une efficacité de l'accompagnement entrepreneurial, les pouvoirs publics gagneraient à mettre en place des cadres de

formation aussi bien en entrepreneuriat qu'en accompagnement entrepreneurial. Deux années étant insuffisantes pour juger d'une réforme, il serait opportun qu'une évaluation complète du WBPC soit faite pour une amélioration continue de ses offres.

## Références Bibliographiques

- Apce (1998), *Créer une entreprise : L'idée, la préparation, le lancement*, Éditions APCE.
- Apce (2003), « Le marché de la transmission : cédants, repreneurs et opérateurs », Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables. Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie.
- Atol (1997), « Les femmes entrepreneures et les ONG d'appui en Afrique subsaharienne : un éloge de la diversité et de la complexité ». *Recherche action sur l'entrepreneuriat féminin en Afrique subsaharienne*.
- Bakkali C., Messeghem K., Sammut S. (2013), « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs ». *Management International*, vol. 17, n°3.
- Banque Mondiale, (2014), *La femme africaine, un atout pour propulser le continent vers la prospérité*, <http://web.worldbank.org/wbsite/external/accueilxtn/paysextn/africainfrenchext>, consulté le 14 novembre 2014.
- Bayad, M., al. (2010), « Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement ». Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises.
- Belcourt et al. (1991), « Une cage de verre : les entrepreneures au Canada ». *Conseil consultatif sur la situation de la femme*, Ottawa.
- Binkkour et Messaoudi (2012), Les déterminants du non recours aux structures d'accompagnement : cas des PME Marocaines. 2<sup>ème</sup> rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Montpellier. *Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial*.
- Borges, C., Simard, G., Filion, L. (2005), « Création d'entreprises », *Examen de la documentation, Cahier de recherche*, n° 2005-02, HEC Montréal.
- Brush, C. (1992), « Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16.
- Bureau International du Travail, Atelier national Mbalmayo (2003), *Réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat féminin et la lutte contre la pauvreté*.
- Bygrave, W., Timmons, J. (1992), « Venture capital at the crossroads », Boston, MA: *Harvard Business School*.
- Cae, (2010), *Stimuler l'esprit d'entrepreneuriat des micros et petits entrepreneurs Béninois*, Rapport, Conseil d'Analyse Economique, Présidence de la République du Bénin, Cotonou.
- Capobianco, M.C., Liataud, M. (2014), *Entreprendre au féminin : mode d'emploi*, Editions Eyrolles.
- Chrisman, J., McMullan, E. (2004), « Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival », *Journal of small business management*, 4(2).

Commission de l'océan indien (2013), *Deuxième forum de l'océan Indien sur l'entrepreneuriat féminin*, Rapport de novembre 2013, Moroni, Union des Comores.

Cullière, O. (2003), « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de 19 conseils en management auprès des TPE ». In : XII conférence AIMS, Tunisie.

Cuzin, R., Fayolle, A (2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des Entreprises*, Vol. 210.

Cyrine (2006), « Entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'Entrepreneuriat*.

Denieuil, P., (2005), *Femmes et entreprises en Tunisie : essai sur les cultures du travail féminin*, L'harmattan, Paris, Collection socio-anthropologie.

Dokou, G. (2001), *Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès*, Actes de la Xème Conférence de l'Association International de Management stratégique, Québec.

Emicov (2011), *Rapport d'enquête modulaire intégrée sur les conditions de vie des ménages*.

Fayolle, A. (2004), « Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perceptions », *Management international*, 8 (2).

Femmessor (2011), *vers une stratégie de l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat féminin comme stratégie de développement économique au Québec*.

*Base de données des entrepreneures de Cotonou ayant crée leur entreprise à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012* (2014), Gufe.

Hansen, E. (1995), «Entrepreneurial networks and new organizational growth», *Entrepreneurship Theory and practice*, 19(4).

Hernandez (1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris : l'harmattan.

Iselin, F., Bruhat, T. (2003), *Accompagner le créateur : la donne de l'entreprise innovante*, Éditions Chiron, Paris.

Julien, P. (1997), *Pme: Bilan et perspectives*, (2e édition), Economica.

Julien, P., Marchesnay, M. (2011), *L'Entrepreneuriat*, Economica.

Labex entreprendre (2014), « Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance », *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France*.

Lambrecht, J., Pirnay, F., Amedodji, P. et Aouni, Z., (2003), « Entrepreneuriat féminin en Wallonie », *Centre de recherche PME et d'entrepreneuriat*, Université de Liège et centre d'études pour l'entrepreneuriat, EHSAL.

Lavoie, D. (1988), « Les entrepreneures : pour une économie canadienne renouvelée », Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, Ottawa.

Léger-jarniou, C. (2005), « Quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire aider ? » *Réflexions sur un paradoxe et propositions*, 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.

Léger-Jarniou, C. et Saporta, B. (2006), « L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, No. 1.

Lent, Ouedraogo (1993), « Femmes entrepreneures au Sahel », *African Administrative Studies periodic*.

Letowski, A. (2005), « La diversité des acteurs de l'accompagnement des créateurs d'entreprises lors de leur démarrage : au profit de quels créateurs d'entreprise », Actes, 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat.

Levy-tadjine, T. (2004), L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion : Université du Sud-Toulon-Var.

Mione, A. (2005), « De l'affectivité à l'effectivité: l'évaluation par ses membres d'un réseau d'affiliation, communication à l'atelier « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistantat » organisé par l'ERFI, le CEROM et l'AIREPME, Montpellier.

Nkakleu, al. (2013a), « Compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage : les structures d'accompagnement ont-elles un impact ? Une comparaison Cameroun-Sénégal », Actes, AIMS, Clermont-Ferrand.

Ocde (2001c), «Les femmes entrepreneurs à la tête de PME : pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir », Deuxième conférence de l'OCDE sur les femmes entrepreneurs à la tête des PME.

Odenore (2010), *Le non recours : définition et typologies*.

Onudi (2003), *Une voie pour sortir de la pauvreté : développer l'entrepreneuriat rural et féminin*.

Paul, M. (2002), *L'accompagnement : une nébuleuse*, Education permanente.

Plate forme d'actions du Caire pour le développement de l'entrepreneuriat féminin en Afrique (2009), forum panafricain sur le développement de l'entrepreneuriat féminin en réponse à la crise financière et économique.

Pnud (2012), *Document du projet Appui à la mise en place des Business Promotion Center (BPC) entre Le Gouvernement de la République du Bénin et Le Programme des Nations Unies pour le développement*.

Pnud (2013), *Rapport annuel du projet BPC*.

Rachdi, F. (2006), L'entrepreneuriat féminin au Maroc : une étude exploratoire : In AIREPME, *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Actes du 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat féminin et PME, Fribourg, Suisse.

Rge2 (2008), *Rapport définitif du recensement général des entreprises*.

Rice, M. (2002), « Coproduction of business assistance in business incubators: An exploratory study », *Journal of Business venturing*, 17 (2).

Roberge, M. (2002), *À propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers*, Education permanente, 153 (4).

Sammut, S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, Vol. 3, N.144.

Sarr fatou (2004), *Expérience des femmes entrepreneurs au Sénégal et élargissement de la protection sociale au plus grand nombre : de la logique d'assistance à la logique de réciprocité positive*.

Smeltzer, L., Van-hook, H., Hutt, R. (1991), « Analysis of the use of advisors as information sources in venture startups », *Journal of Small Business Management*, 29 (3).

Stevenson (1990), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurship management », *Strategic management journal*, Vol 11.

Tahir-metaiche, F. (2013), *Le profil de l'entrepreneuriat féminin en Algérie : une étude exploratoire*.

Tchouassi, G. (2002), « Epargnes des femmes au Cameroun: épargnes individuelles, épargnes collective ou épargnes solidaires », Deuxièmes rencontres de l'économie sociale et solidaire sur le thème : *sens et portée de l'économie solidaire*, Lyon.

Verheul, Ingrid (2005), *is there a female approach? Understanding gender differences in entrepreneurship*, PhD. Thesis, Series Research in Management, Erasmus University Rotterdam.

Women business promotion center (2013), *Plan d'affaire du WBPC*.

Women business promotion center (2013), *Rapport annuel d'activité*.

Zouiten, J. (2005), « L'entrepreneuriat féminin en Tunisie », in R. PATUREL (Ed), *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, L'Harmattan.

Zouiten, J., Levy-tadjine.T (2005), « Les femmes et les immigrés ont-ils besoin d'un accompagnement entrepreneurial spécifique ? » IVème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat Paris.

## Annexes : Questionnaires et Guides d'entretien

### Questionnaire administré aux entrepreneures de la ville de Cotonou

*L'objet de cette étude est d'analyser le comportement des femmes vis-à-vis du Women Business Promotion Center qui est un centre d'appui conseil pour les entrepreneures. Les résultats de l'étude permettront de faire le bilan de la fréquentation par les femmes dudit centre et de définir les mécanismes d'accompagnement nécessaires à l'amélioration des performances des WBPC.*

*Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à cette étude en nous accordant une partie de votre précieux temps. Les renseignements que vous nous donnerez seront traités de façon anonyme conformément aux prescriptions du secret statistique.*

<b>A- BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURES</b>	
<b>A-1- Rencontrez-vous des difficultés dans le développement de vos activités ?</b> 1- OUI 2- NON	_
<b>A-2- Êtes-vous satisfait du niveau de rentabilité de votre entreprise?</b> 1. Très satisfait 2. Satisfait 3. Peu satisfait 4. pas du tout satisfait	_
<b>A-3- Avez-vous besoin de l'appui d'une structure d'accompagnement pour vos activités ?</b> 1. OUI 2. NON  _	_
<b>Si Non aller à la question A-5 et poursuivre ; Si Oui, poursuivre avec A-4 et sauter A-5</b>	
<b>A-4- Quelle est la principale raison pour laquelle vous pourriez solliciter un appui extérieur ?</b> 1- Accès à un réseau d'entrepreneures 2- Formalisation de l'entreprise 3- Accès au crédit 4- Renforcement de capacité (formation et appui technique) 5- Conseil et orientation en gestion	_
<b>A-5 Pourquoi ?</b> 1. Bénéficie de l'aide des proches 2. Dépense inutile 3. trop couteux 4. Manque d'intérêt pour les offres du marché	_
<b>A-6- Lorsque vous rencontrez des problèmes relatifs à la gestion de votre entreprise ou à son développement vers quelle source d'aide principale vous tournez vous le plus fréquemment</b> 1. Amis et parents 2. Organismes gouvernementaux 3. Centre d'accompagnement 4. Amis entrepreneures	_

5. Je me débrouille seul	
<b>B-VISIBILITE DES OFFRES DU WBPC</b>	
<b>B-1- Connaissez-vous le Women Business Promotion Center ?</b> 1. NON, je n'en ai jamais entendu parler 2. OUI, j'en ai déjà entendu parler mais je ne sais pas exactement de quoi il s'agit 3. OUI, je connais le centre et je sais ce qu'il offre comme services	_
<b>B-2- Si 2 et 3, avez-vous déjà sollicité les services du WBPC ?</b> 1-OUI 2 –NON	_
<b>B-3- Sinon pourquoi n'avez-vous pas sollicité les services du WBPC ?</b>  1. Manque d'information sur les offres 2. Bénéficie de l'aide des proches 3. Dépense inutile 4. Je préfère me débrouiller seul	_
<b>B-4- Avez-vous déjà été prospecté par un agent du WBPC ?</b> 1. OUI 2. NON	_
<b>B-5 Comment souhaiteriez-vous être informée de ce que fait le WBPC ?</b> 1. Télévision/Radio 2. Internet 3. Promotion de proximité	_
<b>C-PROFIL DES ENTREPRENEURES</b>	
<b>C-1- IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE</b>	
Activité exercée :  _ _   Durée journalière de travail dans votre entreprise (en heures) :  _ _ _ _   Nombre de jours par semaine consacré aux activités :  _ _   Nombre d'employés :  _ _	
Comment établissez-vous vos comptes ?  1- Comptabilité écrite formelle (Bilan et compte d'exploitation) 2- Comptabilité simplifiée 3- Notes personnelles	_
<b>C-2- A propos du chef d'entreprise</b>	
Qualité du chef d'établissement : 1- Propriétaire et gestionnaire                      2- Propriétaire                      3- Gestionnaire	_

<i>Situation matrimoniale :</i> <b>1- Mariée</b> <b>2- Célibataire</b> <b>3- Veuve</b> <b>4- Divorcée</b>				_
<i>Niveau d'étude :</i> <b>1- Sans niveau</b> <b>2- Primaire</b> <b>3- Secondaire</b> <b>4. Supérieur</b>				_
<i>Si vous deviez suivre des formations combien de temps pouvez-vous y consacrer par jour ?</i> <b>1. peu importe je suis disponible</b> <b>2. Entre 1 heure et 2 heures de temps par jour</b> <b>3. Entre 2 heures et 4 heures de temps par jour</b> <b>4. Entre 4 heure et 8 heures de temps par jour</b> <b>5. Pas assez de temps, horaire à personnaliser</b>				_
<i>Niveau de connaissance en informatique :</i> <b>1. Aucun</b> <b>2. Bas</b> <b>3. Moyen</b> <b>4. Bon</b>				
<b>DATE DE L'INTERVIEW</b>		_ _   _ _  2014  <b>JOUR    MOIS</b>		
<b>-NOM ET PRENOMS DE L'AGENT ENQUETEUR</b>				
<b>RESULTAT DE L'INTERVIEW :</b> <b>1- Rempli</b> <b>2- Partiellement rempli</b>			_	

Merci Madame pour la qualité de votre collaboration

## **Guide d'entretien pour les agents du Women Business Promotion Center**

1. *Quelles sont les services offerts par le WBPC ?*
2. *Quelles sont les conditions d'accès à ces offres?*
3. *Organisez-vous souvent des séances d'informations et de sensibilisation à l'endroit des entrepreneures?*
4. *Quels moyens mettez-vous en œuvre pour faciliter l'accès à vos services ?*
5. *Comment procédez-vous pour la distribution de vos services, surtout en ce qui concerne les formations ?*
6. *Pour les femmes ayant déjà une activité, avez-vous un programme de suivi particulier pour ces activités?*
7. *Offrez-vous des formations ponctuelles par rapports aux difficultés que rencontrent les femmes dans la pérennisation de leur activité?*
8. *Prenez vous en compte les contraintes dues au temps, au lieu et à la langue dans vos formations ?*
9. *Rencontrez- vous des problèmes avec les entrepreneures sur le coût des prestations ?*
  - Que pensent-elles
  - Que veulent-elles
10. *Disposez-vous d'un service Marketing ou commercial ?*
  - Budget alloué
  - Personnes en charges
11. *Disposez-vous d'une équipe dédiée à la prospection du marché ?*
12. *Comment procédez-vous pour la distribution et la promotion de vos services ?*
13. *Quel est votre niveau d'éducation ?*
  - Diplôme
  - Formation de Base
14. *Avez-vous une expérience en accompagnement entrepreneurial ?*
15. *Donnez nous une illustration svp.*
16. *Disposez-vous d'une formation ou d'une expérience en entrepreneuriat ?*
17. *Quel est votre fonction dans le centre ?*
18. *Enumérez-nous vos tâches svp.*
19. *Comment jugez-vous votre fonction ?*
20. *Comment vous sentez vous dans l'exécution de vos tâches ?*