International journal of applied management and economics
Vol : 02 , N° 23, Decembre 2026
ISSN : 2509-0720

Accompagnement entrepreneurial dans l'écosystème togolais : une analyse qualitative auprès des accompagnateurs

Entrepreneurial Support in the Togolese Ecosystem: A Qualitative Analysis from the Perspective of Support Providers.

- **AUTEUR 1 :** NANO Pouguinimpo,
- **AUTEUR 2 :** KOUNETSRON Yao Messah,

(1) : Doctorant en sciences de Gestion, FASEG, Université de Lomé, Lomé, Togo.

(2) : Professeur Titulaire en Sciences de Gestion, Université de Lomé, Lomé, Togo.

Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : NANO .P & KOUNETSRON .Y M (2026) « Accompagnement entrepreneurial dans l'écosystème togolais : une analyse qualitative auprès des accompagnateurs»,

IJAME : Volume 02, N° 23 | Pp: 093 – 120.

DOI : 10.5281/zenodo.24232398
Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ

Cet article analyse la trajectoire, les défis et les limites de l'accompagnement entrepreneurial au Togo à partir des perceptions de 30 accompagnateurs issus de structures publiques, privées et associatives des cinq régions. Les données, recueillies par 13 entretiens semi-directifs et 17 questionnaires ouverts en ligne, ont été analysées avec IRAMUTEQ. Les résultats révèlent une trajectoire allant de la sélection des projets à leur insertion dans l'écosystème et à l'obtention de résultats économiques. L'efficacité de l'accompagnement demeure cependant limitée par l'insuffisance des ressources, les contraintes institutionnelles, la faible coordination des acteurs, les difficultés d'accès aux marchés, l'insuffisance du suivi et certains comportements des bénéficiaires. La théorie des ressources et celle des capacités dynamiques montrent qu'elle dépend des ressources disponibles, de leur adaptation aux besoins et de l'engagement des bénéficiaires.

Mots-clés : Accompagnement entrepreneurial, écosystème entrepreneurial, structures d'accompagnement, THEORIE DES CAPACITES DYNAMIQUES, THEORIE DES RESSOURCES. Ils ne doivent pas répéter le titre du manuscrit.

ABSTRACT

This article examines the trajectory, challenges and limitations of entrepreneurial support in Togo based on the perceptions of 30 support providers from public, private and nonprofit organisations across the country's five regions. Data were collected through 13 semi-structured interviews and 17 online open-ended questionnaires and subsequently analysed using IRAMUTEQ. The findings highlight a trajectory extending from project selection to integration into the entrepreneurial ecosystem and the achievement of economic outcomes. However, the effectiveness of entrepreneurial support remains constrained by insufficient resources, institutional barriers, weak coordination among stakeholders, limited market access, inadequate follow-up and certain behaviours among beneficiaries. Drawing on resource-based theory and dynamic capabilities theory, the study establishes that effectiveness depends on the availability of resources, their adaptation to entrepreneurs' needs and beneficiaries' engagement in the support process.

.

Introduction

L'entrepreneuriat est aujourd'hui reconnu comme un levier de développement économique, de création d'emplois et d'innovation pour de nombreuses économies (Ewango-Chatelet et Estay, 2022 ; Facchini, 2007). Selon Markham et al. (2010), la trajectoire entrepreneuriale n'est pas linéaire et présente des difficultés. Plusieurs auteurs (Chabaud et al., 2004 ; Aerts et al., 2007) suggèrent que les entrepreneurs soient accompagnés durant ces périodes difficiles. Parmi ces instruments figurent les structures d'accompagnement entrepreneurial — telles que les couveuses, pépinières, incubateurs, hôtels d'entreprises, etc. — qui jouent un rôle clé dans le soutien à la création, à la survie et à la croissance des jeunes entreprises (Dokou, 2006 ; Léger-Jarniou et Saporta, 2006 ; Léger-Jarniou, 2008 ; Dupouy et Pilnière, 2010 ; Benhaddouch, 2022 ; Sene, 2022). Cependant, une partie de la littérature souligne que l'efficacité de ces dispositifs reste inégale et varie en fonction du contexte structurel, fonctionnel, institutionnel et organisationnel (Berger Douce, 2005 ; Pluchart, 2013 ; Nakara et Fayolle, 2012 ; Schmitt et al., 2016 ; Barbosa et Duquenne, 2016 ; Pouka Pouka et Nomo, 2022).

Dans les économies africaines marquées par des contraintes institutionnelles et structurelles, ces dispositifs d'appui font face à des défis qui plombent leur efficacité (Msimango-Galawe et Hlatshwayo, 2021 ; Nomo et al., 2020 ; Shillie et Wokwen, 2024). Le cas du Togo illustre particulièrement cette difficulté. Les études sur l'entrepreneuriat au Togo mettent en évidence l'existence de contraintes institutionnelles, organisationnelles, financières et matérielles qui limitent l'efficacité de ces dispositifs (Vampo, 2018 ; Kawedia Yakoubou et Affo, 2021 ; Koussetou, 2021). Elles renseignent peu sur l'organisation des dispositifs d'accompagnement et les difficultés que rencontrent les accompagnateurs. La présente étude comble cette lacune en analysant, à partir des perceptions de 30 accompagnateurs, les pratiques d'accompagnement ainsi que les défis qui limitent leur efficacité dans l'écosystème entrepreneurial togolais. L'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante : comment l'accompagnement entrepreneurial se présente-t-il dans l'écosystème entrepreneurial togolais et quels sont les principaux défis institutionnels, organisationnels, financiers et matériels qui limitent son efficacité?

À notre connaissance, peu de travaux ont analysé les défis et les limites de l'efficacité des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial dans le contexte togolais. Dès lors, il nous semble impérieux de nous pencher sur les contraintes et défis rencontrés dans l'accompagnement afin d'apporter une modeste contribution à la connaissance du problème.

Pour répondre à cet objectif général, nous avons fixé deux objectifs spécifiques. Le premier consiste à analyser la manière dont l'accompagnement entrepreneurial se présente dans

l'écosystème togolais. Le second vise à identifier et à regrouper les principaux défis institutionnels, organisationnels, financiers et matériels qui limitent son efficacité. Cette problématique demeure d'actualité, comme en témoignent les travaux de Pouka Pouka et Ondoua Biwolé (2023), Ghazi et Pheniqi (2025).

Pour répondre à cette problématique, nous mobilisons une approche qualitative exploratoire menée auprès de 30 accompagnateurs des structures togolaises au moyen d'un guide d'entretien et d'un questionnaire ouvert en ligne. Le positionnement interprétativiste adopté permet de comprendre les perceptions des acteurs et d'identifier les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement. Nous avons mobilisé la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Barney, 2001 ; Barney et Arikan, 2001 ; Makadok, 2001) et la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) pour relever les défis et limites de l'accompagnement entrepreneurial. La première identifie les ressources stratégiques mobilisées dans le cadre de l'accompagnement et permet d'expliquer les limites de l'accompagnement par les déficits de ressources, et la seconde, complétant cette perspective, permet de comprendre les difficultés des organisations à adapter, à intégrer, à innover et à reconfigurer leurs ressources dans des environnements instables.

L'article est structuré en trois sections. La première présente le cadre conceptuel et théorique de l'accompagnement entrepreneurial. La deuxième expose la méthodologie de la recherche. La troisième présente les résultats de l'étude et leur discussion.

1. Cadre conceptuel

1.1 Notion d'accompagnement et système d'accompagnement

Étymologiquement, le verbe accompagner vient de : *ad-* (mouvement, marcher avec) et *cum panis* (avec pain), signifiant « celui qui partage le pain avec l'autre », une relation de partage, de soutien et d'accompagnement. C'est une relation éphémère entre au moins deux personnes où l'accompagnant et l'accompagné coopèrent pour atteindre un but commun dans un esprit de partage, reposant sur l'écoute et le dialogue autour de cet objectif (Paul, 2009).

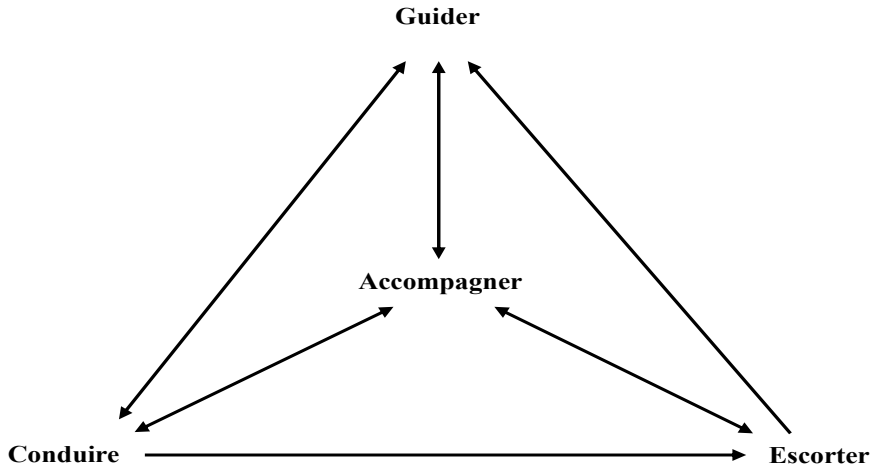


Figure 1 : Graphe du verbe « accompagner ».
Source : Paul (2003)

H, gestion et psychologie, ce qui rend sa définition complexe (Chabaud et al., 2004 ; Barès et Sylvain, 2014).

Nous retenons la définition du Livre blanc du Labex montpelliérain Entreprendre (2014) pour son caractère englobant : *« un processus organisé par une tierce partie s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil…), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles…), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement…) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat, etc.)».* Nous retenons de cette définition quatre types de services : l'hébergement, le soutien logistique, le conseil et la mise en réseau. Nous exposons dans la partie suivante l'écosystème entrepreneurial.

1.1.2. Écosystème entrepreneurial

Le paysage de l'accompagnement entrepreneurial mobilise une diversité d'acteurs (Benaziz et Koubaa, 2017) dont les interactions visent à optimiser l'accompagnement du porteur de projet (Theodoraki et Messeghem, 2015). Parmi eux figurent les structures d'accompagnement, les organismes de financement, les entrepreneurs, les pouvoirs publics, les marchés, les réseaux, les associations, les corps de professionnels et les autres parties prenantes du processus d'incubation. Ainsi, l'écosystème désigne l'ensemble des acteurs et des relations qu'ils entretiennent pour favoriser le développement, la réussite et la pérennité des projets entrepreneuriaux.

La solidité de l'écosystème repose notamment sur la volonté politique susceptible de favoriser la réduction du chômage, l'innovation et la dynamisation économique (Messeghem et al., 2014). Les politiques entrepreneuriales échouent souvent lorsqu'elles négligent l'interdépendance des facteurs de l'écosystème, pourtant essentielle au développement de l'entrepreneuriat (Isenberg,

2010, 2011). Leur efficacité dépend également de la densité de l'écosystème (Zogning, 2022), de la couverture des risques (Tran, 2016) et de la coordination des services proposés (Lesage et al., 2021). Pour Isenberg (2011), la mise en place d'une bonne stratégie de l'écosystème est un atout pour stimuler la croissance économique, fournir des avantages sociaux, corriger des insuffisances politiques — faible importance accordée à l'entrepreneuriat, politiques entrepreneuriales floues, répulsion involontaire des financeurs potentiels envers les entrepreneurs — ainsi que freiner la fuite des cerveaux. De nombreuses organisations s'ignorent ou utilisent des théories et méthodes différentes — comme des langues différentes formant une tour de Babel (Lhotellier, 2003) —, se concurrencent pour les ressources et, parfois même, entretiennent une relation de coopétition (Theodoraki et Messeghem, 2015).

Nous analysons les différentes structures et modes d'accompagnement entrepreneurial.

1.2. Structures d'accompagnement entrepreneurial

Le paysage de l'accompagnement entrepreneurial s'est diversifié sous l'effet de la variété des besoins, des acteurs, des phases du projet et des missions confiées aux dispositifs d'appui (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005). Bakkali et al. (2010) l'appréhendent par deux critères : la temporalité et les missions. La phase d'intervention distingue les couveuses, les incubateurs, les pépinières, les accélérateurs et les hôtels d'entreprise. Suivant leurs missions, cinq typologies de structures apparaissent : les organismes d'aménagement du territoire, les structures d'entrepreneuriat solidaire, l'entrepreneuriat universitaire, les couveuses d'entreprises et les couveuses d'investissement privé.

Cette partie présente les principales structures d'accompagnement entrepreneurial.

1.2.1. L'incubateur et ses principales caractéristiques

Dans un premier temps, nous définissons l'incubation d'entreprise avant d'examiner les incubateurs sous leurs différentes facettes.

Selon la NBIA[1], l'incubation « *est un processus de développement public et/ou privé, entrepreneurial, économique et social conçu pour encourager les entreprises, de la génération d'idées aux entreprises en démarrage, et les aider, par le biais d'un programme complet de soutien aux entreprises, à établir et à accélérer leur croissance et leur succès* ».

La phase d'incubation permet au nouvel entrepreneur d'acquérir les compétences nécessaires, depuis la conception de l'idée jusqu'à la pleine autonomie du projet.

a) Incubateur

Sa définition varie d'un pays à l'autre en fonction des objectifs et des parties prenantes (Aernoudt, 2004 ; Chabaud et al., 2004). Celle de Hackett et Dilts (2004, p. 57) retient notre attention par son

[1] https://inbia.org/

caractère synthétique et intégrateur. Ils le définissent en ces termes : « *un incubateur d'entreprises est un espace de bureau partagé qui cherche à fournir à ses incubés ou entreprises locataires un système d'intervention stratégique à valeur ajoutée de surveillance et d'assistance aux entreprises* ». Pour eux, « c'est un système qui vise à contrôler et à mettre en relation les ressources pour favoriser le développement des entreprises incubées tout en limitant le coût de leur éventuel potentiel ». Cet appui peut intervenir avant ou durant les premières années de création (Albert et al., 2002). Les incubateurs désignent les structures intervenant ante-création et les pépinières post-création, mais la frontière entre les deux termes reste poreuse. Aux États-Unis, ils interviennent durant ces deux phases et sont appelés « centres d'innovation » (ibid.). Selon Chabaud et al. (2004), le vocable incubateur regroupe, de façon générique, un ensemble d'organisations — incubateurs, pépinières, couveuses, etc. — dont la mission est d'accompagner les porteurs de projets afin d'accroître leurs chances de réussite.

Tableau 1 : Evolution des incubateurs d'entreprises

Génération	Période	Services offerts	Objectifs visés
1re génération	1959 – 1980	Espace de travail, services partagés.	Réorganisation économique, création d'emplois.
2e génération	1980 – 2000	Services complets, conseils et renforcement des capacités.	Encadrement, amélioration de l'apprentissage.
3e génération	Après 2000	Facilitation de l'accès aux ressources, émergence des accélérateurs.	Mise en réseau (technologique, scientifique, etc.).

Source : adapté de Bruneel et al. (2012).

1.2.2. Autres structures d'accompagnement entrepreneurial

Aernoudt (2004) établit une classification de trois types d'incubateurs :

a) Les incubateurs mixtes

Les premiers incubateurs étaient du type mixte, offrant leurs services à tout type d'entreprises. Ces incubateurs dits généralistes sont les acteurs historiques de l'accompagnement. Les deux catégories suivantes sont relativement récentes.

b) Les incubateurs sociaux

Ils visent à promouvoir l'accompagnement des personnes au potentiel d'emploi limité, notamment les personnes en situation de handicap, les personnes peu qualifiées, les chômeurs de longue durée, les réfugiés et d'autres cibles vulnérables, afin de combler le fossé social.

c) Les incubateurs de recherche fondamentale

Ils lient l'incubation à la recherche fondamentale. Les concepts développés en laboratoire sont transférés dans l'économie sous forme de propriété intellectuelle ou de licences. Malgré les différences, leur socle commun repose sur la mobilisation des ressources pour favoriser le développement des porteurs de projet (Aaboen, 2009).

d) La couveuse

Elle semble idéale pour les novices, car elle leur permet de tester, d'évaluer, de mûrir leurs idées de projet avant d'entamer les démarches de création. En se confrontant aux réalités du marché, la jeune entreprise peut, pendant un an renouvelable une fois, facturer ses prestations avec le numéro SIRET de la couveuse tout en profitant d'un coaching personnalisé.

e) La pépinière ou ruche d'entreprises

Elle accueille, héberge et appuie les jeunes entreprises en démarrage ou âgées de moins de deux ans (Aerts et al., 2007). Elle intervient après la création et les aide à se développer et à survivre durant leur période de fragilité en leur offrant des locaux, du matériel, des conseils, des formations, le partage des coûts, de la visibilité et des partenariats externes (Aernoudt, 2004). Selon Albert et al. (2002), ce terme est préféré à celui de nursery, de ruche, de couveuse, etc.

f) Les accélérateurs

Ils ciblent les structures en croissance, notamment les startups innovantes bien établies. Contrairement aux autres structures, ils demandent une contrepartie, souvent une prise de participation au capital (Messeghem, 2021). Ils offrent un mentorat intensif et un suivi par des entrepreneurs expérimentés, d'où leur qualification de « full-service venture capital firms » ou « equity service providers » pour les distinguer des incubateurs.

g) Hôtels d'entreprise

Destinés aux entreprises post-pépinière, ils accueillent ponctuellement des entrepreneurs expérimentés ne nécessitant plus un accompagnement intensif. Ils leur permettent de rompre l'isolement, de côtoyer leurs pairs et de partager leurs expériences avec les moins expérimentés.

En pratique, l'entrepreneur passe généralement par la couveuse (évaluation et test de viabilité avant la création juridique), puis l'incubateur (accompagnement et développement), avant l'accélérateur (croissance rapide et accès aux levées de fonds). Toutefois, des chevauchements existent entre pépinières et incubateurs (Caisse des Dépôts et Consignations, 2002).

1.3. Diversité des modes d'accompagnement ou la « nébuleuse »

Selon Paul (2002), il existe une diversité de sens et de postures dans l'accompagnement (coaching, compagnonnage, conseil, counselling, consultance, sponsoring, tutorat, mentoring), rattachées à la sémantique du verbe « accompagner » et ayant un air de « familiarité ». L'accompagnateur dispose

ainsi d'un éventail de méthodes mobilisables séparément ou conjointement selon les besoins identifiés.

Le coaching est un accompagnement généralement rémunéré dans lequel le coach aide le créateur à définir ses objectifs. Sans apporter de solutions toutes faites, il favorise l'introspection et la prise de conscience des compétences et ressources du coaché pour améliorer ses performances.

Le mentoring est un accompagnement gratuit où une personne expérimentée conseille un mentoré par le transfert de connaissances, d'expériences, de savoir-faire et de savoir-être afin de faciliter son apprentissage et son intégration professionnelle.

Le tutorat est une formation formelle et structurée, de courte durée, entre un enseignant et un apprenant ou entre pairs. Il peut faire l'objet d'une évaluation en milieu académique ou professionnel.

Le counselling est un soutien confidentiel permettant aux individus de mieux gérer leur quotidien et de prendre des décisions personnelles en modifiant leurs attitudes et comportements. Il porte sur leurs problèmes psychologiques et sociaux.

Le consulting (consultance) consiste à solliciter un expert spécialisé qui réalise un diagnostic et propose des solutions.

Le sponsoring (parrainage) accompagne un nouvel arrivant par des conseils et un soutien à son projet. Il peut aussi inclure un appui financier ou matériel en échange de visibilité.

Le compagnonnage est un apprentissage auprès de pairs expérimentés qui transmettent leurs savoirs par la démonstration de tâches professionnelles. Il intègre les nouveaux arrivants dans le corps de métier. Ceux-ci transmettront ensuite ce savoir-faire aux plus jeunes.

La partie suivante présente l'importance et les limites de l'accompagnement entrepreneurial.

1.4. Rôle de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial fournit un appui crucial pour la survie (Chabaud et al., 2004 ; Cloutier et al., 2014 ; Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017 ; Nomo et al., 2020), augmente les chances de succès et la réussite des projets en création ou repris (Dokou, 2006 ; Léger-Jarniou et Saporta, 2006 ; Léger-Jarniou, 2008 ; Dupouy et Pilnière, 2010 ; Benhaddouch, 2022 ; Bruneel et al., 2012 ; Cuzin et Alain, 2006 ; Benaziz et Koubaa, 2017) et réduit la mortalité élevée des jeunes entreprises (Philippart, 2017 ; Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017). Pour Albert et al. (2002), l'accompagnement est jugé efficace s'il favorise la pérennité et la rentabilité des jeunes entreprises, grâce aux trois principaux apports suivants : appui financier, conseil–formation et appui logistique. L'appui financier (subventions, cautions/garanties, avances remboursables, accès au capital-risque) permet à l'entreprise de financer ses activités, d'investir dans l'acquisition de biens matériels et immatériels. Le conseil et la formation fournissent aux entrepreneurs des

connaissances et des outils pour créer leur entreprise et surmonter les barrières du marché (Dokou, 2001 ; Geindre et al., 2014 ; Bruneel et al., 2012). Cet appui (services administratifs partagés, hébergement, mise en réseau) permet de réduire les incertitudes auxquelles font face les entreprises, accélère leur développement (Aaboen, 2009), et fournit des compétences vitales aux porteurs de projets dans la structuration de leur projet et une meilleure organisation (Dokou, 2001 ; Cuzin et Fayolle, 2006).

L'accès aux réseaux d'affaires (investisseurs, fournisseurs, clients, etc.) et aux sources d'information réduit le temps d'apprentissage (Bull et Willard, 1993 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2013), permet de surmonter la rareté des ressources et limite les risques d'échec (Ibilla et Binkkour, 2022). Selon Bruneel et al. (2012), les incubateurs construisent des réseaux d'acteurs sur lesquels les entreprises naissantes s'appuient. Divers travaux attestent que les entreprises accompagnées ont un taux de succès supérieur à celles qui ne le sont pas (Dupouy et Pilnière, 2010 ; Dokou, 2006; Léger-Jarniou, 2008). L'accompagnement aide les entrepreneurs à valoriser leurs expériences et connaissances antérieures pour développer leur entreprise (Toutain et Fayolle, 2008). Selon Pluchart (2012), l'absence d'accompagnement accroît la mortalité des jeunes entreprises, freinant la croissance économique et l'emploi, ce qui justifie la nécessité d'un accompagnement pour surmonter les difficultés qu'elles rencontrent (Philippart, 2017, p. 17).

La littérature souligne l'influence positive de l'accompagnement entrepreneurial sur la survie, la croissance, la valorisation des connaissances, la structuration du projet et la création d'emplois. Cet accompagnement contribue notamment par la mise à disposition de ressources financières et matérielles, par le développement de compétences et par la mise en réseau. Toutefois, malgré ces bénéfices largement reconnus, d'autres travaux mettent en évidence certaines limites ainsi que des conditions qui peuvent impacter l'efficacité de ces dispositifs.

La partie suivante expose les défis et les limites de l'accompagnement entrepreneurial.

1.5. Limites et défis de l'accompagnement entrepreneurial

Bien que l'accompagnement entrepreneurial soit présenté comme un levier indispensable de soutien aux entreprises naissantes, ses effets sur leur réussite restent contrastés et discutés. Les études mettent en exergue les limites structurelles et fonctionnelles des dispositifs d'accompagnement, notamment l'inadéquation entre les pratiques d'accompagnement et les besoins réels des entrepreneurs, ainsi que l'usage d'outils standardisés parfois contreproductifs (Nakara et Fayolle, 2012 ; Schmitt et al., 2016 ; Léger-Jarniou, 2008 ; Nkakleu et al., 2023). À ces insuffisances s'ajoutent des dérives des systèmes d'accompagnement pouvant entraîner le retrait du porteur de projet, des divergences d'intérêts entre les parties prenantes ou des imprévisibilités

temporelles du processus (accélération excessive ou retardement intentionnel) (Barbosa et Duquenne, 2016).

La littérature décrit aussi un continuum de dispositifs d'accompagnement complexes et diversifiés, aux intérêts et stratégies variés (Benaziz et Koubaa, 2017) et aux contours d'activités souvent flous (Paul, 2002). Les porteurs de projet peinent à identifier la structure idoine pour bénéficier de services pertinents (Philippart, 2017 ; Lesage et al., 2021). Cette pléthore d'offres peut produire un « effet massue » plutôt qu'un effet de levier, impliquant un choix rigoureux des structures d'aide à la création d'entreprises (Dokou, 2001). Par ailleurs, l'efficacité de l'accompagnement semble conditionnée par des facteurs contextuels tels que le secteur d'activité et la densité des réseaux (Pluchart, 2013), tandis que des facteurs institutionnels et organisationnels — ingérence politique, déficit de gouvernance des incubateurs, manque de ressources et de compétences dans les contextes africains — contribuent à son inefficacité (Pouka Pouka et Nomo, 2022).

Les incubateurs universitaires privilégient souvent la création d'entreprises au détriment d'une promotion plus large de l'esprit entrepreneurial (Berger-Douce et Schmitt, 2004). Ces dérives biaisent la prise de décision des créateurs d'entreprises (Barbosa et Duquenne, 2016). Il est essentiel d'innover socialement et de repenser les pratiques d'accompagnement pour intégrer tous les profils d'entrepreneurs (Léger-Jarniou, 2008 ; Nakara et Fayolle, 2012). Par ailleurs, les dispositifs restent dispersés et mal coordonnés, ce qui nuit à leur efficacité (Cuzin et Fayolle, 2006). Enfin, Nkakleu et al. (2023) invitent les pouvoirs publics à tenir compte des besoins de certaines catégories spécifiques d'entrepreneurs pour éviter le gaspillage des ressources.

En dépit de son rôle dans la réussite des entreprises, l'accompagnement entrepreneurial produit des effets contrastés selon les contextes. Ces divergences peuvent s'expliquer par des limites structurelles, des pratiques inadaptées, des dérives institutionnelles et une offre pléthorique mal coordonnée, qui désoriente les porteurs de projet et gaspille des ressources. Aussi, des défis financiers, institutionnels, organisationnels et matériels, dépendant des bénéficiaires et de la coordination de l'écosystème plombent l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.

La section suivante présente les théories de la Resource-Based View (RBV) et des capacités dynamiques (TCD) mobilisées dans le cadre de cette recherche.

1.6. Cadre théorique

La RBV relie les ressources de l'entreprise à sa stratégie en analysant la concurrence dans le but d'avoir un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991, 2001 ; Barney et Arikan, 2001).

1.6.1. Théorie des ressources

La RBV montre que les ressources stratégiques rares, précieuses, difficiles à imiter, non substituables et exploitées par la firme favorisent sa performance et son avantage concurrentiel.

Les différences de performance entre firmes tiennent aux caractéristiques des ressources détenues (Prévot et al., 2010). Leur distribution doit être hétérogène et leur mobilité entre les firmes imparfaite, car une entreprise exploitant au mieux ses ressources et ses capacités rares et difficiles à imiter obtient un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991 ; Barney et Arikan, 2001). Arrègle (2006) la résume par : l'identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources rares permettant de créer des avantages concurrentiels sur les marchés. La RBV évalue et explique les facteurs déterminants de la performance organisationnelle (Barney, 1991 ; Barney, 2001 ; Barney et Arikan, 2001 ; Makadok, 2001). L'efficacité de l'accompagnement dépend notamment des ressources financières, humaines, informationnelles, relationnelles et matérielles disponibles, ainsi que de la solidité des réseaux mobilisés par les accompagnateurs.

Au Togo, le manque de ressources stratégiques limite l'impact des structures sur l'accompagnement des porteurs de projet.

La RBV permet d'analyser les difficultés liées au déficit de ressources humaines, financières, informationnelles, logistiques et matérielles, tandis que la TCD explique les difficultés des structures d'accompagnement à mobiliser, adapter, coordonner et reconfigurer leurs ressources et pratiques face à l'évolution des besoins et aux contraintes d'un écosystème en mutation.

1.6.2. Théorie des capacités dynamiques

La Théorie des capacités dynamiques (TCD) souligne l'importance de la gestion des connaissances, du savoir-faire, de l'apprentissage organisationnel et de l'accumulation d'actifs immatériels pour maintenir des avantages compétitifs (Teece et al., 1997). Elle complète la RBV, car disposer de ressources sans les capacités de les mobiliser, de les adapter et de les reconfigurer en fonction des besoins réels des entrepreneurs et des évolutions de l'écosystème togolais ne sera pas de grande utilité. Elle permet ainsi de combiner les processus managériaux et organisationnels (compétences, ressources internes et externes) dans le contexte togolais marqué par des contraintes institutionnelles, organisationnelles, financières et matérielles changeantes. L'association de ces deux théories met en évidence à la fois les contraintes liées au manque de ressources et celles liées à la faible capacité d'adaptation, de coordination et d'innovation des dispositifs d'accompagnement.

En somme, la théorie des ressources sert de socle à l'interprétation de l'insuffisance des ressources financières, humaines, matérielles, informationnelles et relationnelles. La théorie des capacités dynamiques la complète en expliquant pourquoi leur seule détention ne garantit pas l'efficacité de l'accompagnement lorsque les structures peinent à les coordonner, à les adapter et à les reconfigurer face aux évolutions de l'écosystème. Leur articulation distingue ainsi le déficit de

ressources du déficit de capacité à les mobiliser efficacement. Nous exposons dans la partie suivante la méthodologie adoptée.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Approche méthodologique

Selon Gavard-Perret et al. (2008, p. 7), la méthodologie est « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* ». Elle fait référence à l'ensemble des techniques mobilisées pour parvenir aux résultats de l'étude. La recherche de connaissances et de ce qui est à connaître implique nécessairement une approche méthodologique qui garantit, dans une certaine mesure, la valeur de la connaissance qu'elle a permis d'établir (Le Moigne, 1995).

Nous avons choisi une approche qualitative exploratoire afin d'analyser en profondeur les perceptions des accompagnateurs, leurs pratiques, leurs principaux défis ainsi que leur lecture des dispositifs d'accompagnement, afin d'identifier des tendances pour les futures recherches. Selon Ben Aissa (2001), le chercheur interprétativiste recourt souvent aux données qualitatives. Ce choix se justifie par le caractère encore peu documenté des limites de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte togolais.

2.2. Échantillonnage

L'étude a été menée auprès de 30 accompagnateurs provenant de différentes structures d'accompagnement (incubateurs, ONG, structures étatiques et structures privées) dans le cadre d'une collecte déployée dans les cinq régions du Togo, afin de prendre en compte la diversité des dispositifs d'appui présents dans l'écosystème entrepreneurial. Ces accompagnateurs sont directement impliqués dans la mise en œuvre des dispositifs d'appui aux porteurs de projet et connaissent les difficultés rencontrées aussi bien par les structures que par les bénéficiaires. Le choix des répondants repose sur un échantillonnage raisonné, complété par la méthode de la boule de neige, à partir des structures d'accompagnement disponibles dans l'écosystème entrepreneurial du Togo.

La collecte a été déployée dans les cinq régions du Togo par nos soins grâce aux déplacements effectués et à l'appui de plusieurs structures publiques, privées et associatives, qui ont facilité la mise en relation avec les accompagnateurs et la diffusion du guide accompagné de l'attestation de recherche. Toutefois, la localité individuelle des répondants n'ayant pas été renseignée, la répartition exacte des 30 participants par région ne peut être établie.

Les données ont été recueillies au moyen d'un même guide administré à 13 accompagnateurs lors d'entretiens semi-directifs et à 17 autres en ligne via Google Forms. Les entretiens, d'une durée moyenne de 20 minutes, ont été réalisés en présentiel ou par téléphone.

L'entretien semi-directif est adapté à la recherche exploratoire, car il permet des relances, contrairement à l'administration du guide en ligne. Le guide d'entretien comporte cinq axes : les principaux types d'accompagnement fournis, les critères d'évaluation de la performance des entrepreneurs accompagnés, les contraintes institutionnelles et organisationnelles affectant le fonctionnement des dispositifs, les améliorations à apporter pour renforcer leur efficacité et les critères de sélection des jeunes entrepreneurs. La méthode retenue permet de relier les données empiriques aux dimensions théoriques de la RBV et de la TCD mobilisées pour analyser les capacités d'adaptation, de coordination, d'intégration et de reconfiguration.

2.3. Analyse des données

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse lexicométrique des formes lexicales récurrentes dans les propos des accompagnateurs. Elle consiste à identifier les défis fréquents rencontrés comme unités d'analyse et à les regrouper en catégories thématiques (Thiétart et al., 2014). Le logiciel IRAMUTEQ est utilisé pour le traitement des données. Le corpus est composé de 30 textes correspondant aux réponses des accompagnateurs. Son comptage descriptif montre 5 112 occurrences et 1 510 formes graphiques distinctes. La Classification Descendante Hiérarchique a classé 91 segments en quatre classes comprenant respectivement 20 (22,0 %), 25 (27,5 %), 25 (27,5 %) et 21 (23,1 %) segments. Elle permet de classer, d'hiérarchiser et de regrouper les thèmes lexicaux dominants. Les analyses mobilisées répondent à des fonctions complémentaires. La Classification Descendante Hiérarchique (CDH) distingue les classes de discours, l'AFC en représente les proximités et les oppositions, l'analyse des similitudes montre les liens entre les notions centrales et, enfin, le nuage constitue une synthèse descriptive de leur fréquence. Leur combinaison identifie les parties saillantes de la structure du corpus et la prépondérance des thèmes liés à l'accompagnement entrepreneurial. La partie suivante présente et discute les résultats de l'étude.

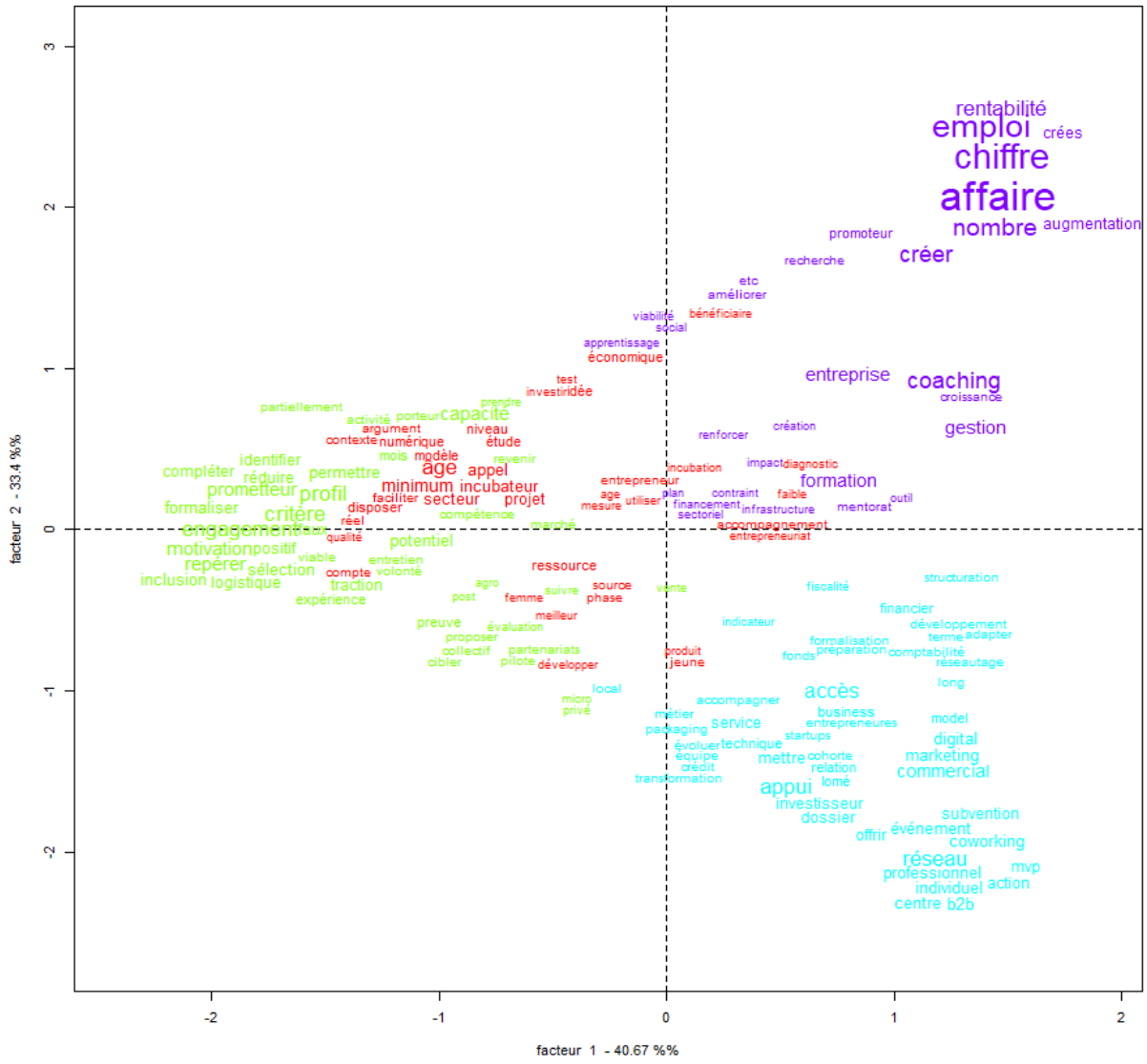
3. Présentation des résultats et discussion

La première partie est réservée à la présentation des résultats issus des données primaires.

3.1. Présentation des résultats

Pour appréhender la structure des représentations et des pratiques liées au soutien entrepreneurial au Togo, une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) a été réalisée.

Figure 2 : Plan factoriel du paysage sémantique de l'écosystème entrepreneurial



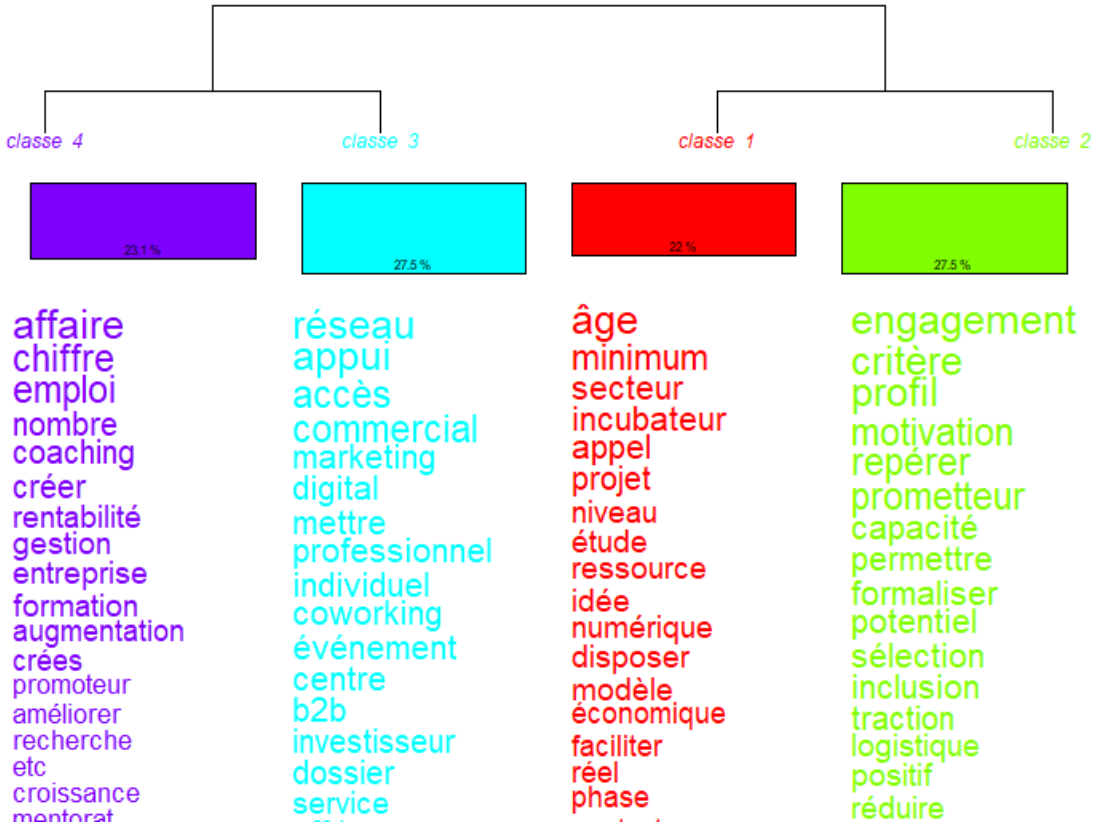
Source : Données de nos enquêtes sous IRAMUTEQ (2026)

L'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) fournit une cartographie spatiale qui précise la trajectoire de l'accompagnement entrepreneurial au Togo. Les deux premiers axes factoriels restituent 74,07 % de l'inertie totale, dont 40,67 % pour l'axe 1 et 33,40 % pour l'axe 2. Le plan factoriel organise le paysage sémantique autour de deux forces directrices. L'axe horizontal (Facteur 1 - 40,67 %) indique la transition d'une logique endogène de diagnostic et de filtrage des projets (gauche) vers une logique exogène d'immersion marchande et de viabilité commerciale (droite). L'axe vertical (Facteur 2 - 33,40 %) illustre quant à lui le passage d'un ancrage opérationnel de terrain, marqué par l'appui technique, la comptabilité et le digital (bas), vers la consécration des performances financières et macroéconomiques globales (haut). La projection des formes lexicales révèle une répartition en quatre quadrants cohérents : le quadrant bas-gauche concentre les variables de sélection et d'évaluation des profils (critères, motivation, potentiel) ; le

centre-gauche encadre l'ingénierie et l'instruction technique (âge, appels, études) ; le quadrant inférieur droit regroupe les leviers de structuration moderne et d'accès aux ressources au sein de l'écosystème de Lomé (digital, b2b, crédit, réseau). Enfin, le quadrant haut-droit consacre l'impact final des programmes, associant le coaching et la formation à leurs retombées quantitatives directes, à savoir, chiffre d'affaires, rentabilité et création d'emplois. En somme, cette configuration spatiale fait apparaître, dans le discours des répondants, des proximités lexicales entre les critères d'entrée, les dimensions opérationnelles de l'accompagnement et les résultats économiques évoqués.

La Classification Descendante Hiérarchique (CDH) complète l'AFC en segmentant le corpus en classes homogènes. L'arbre de classification (dendrogramme) révèle deux grandes branches (ou méta-classes) primaires qui se subdivisent ensuite pour former un total de quatre classes distinctes, équitablement réparties en termes de poids textuel.

Figure 3 : Partitionnement hiérarchique en classes lexicales des dynamiques d'accompagnement.



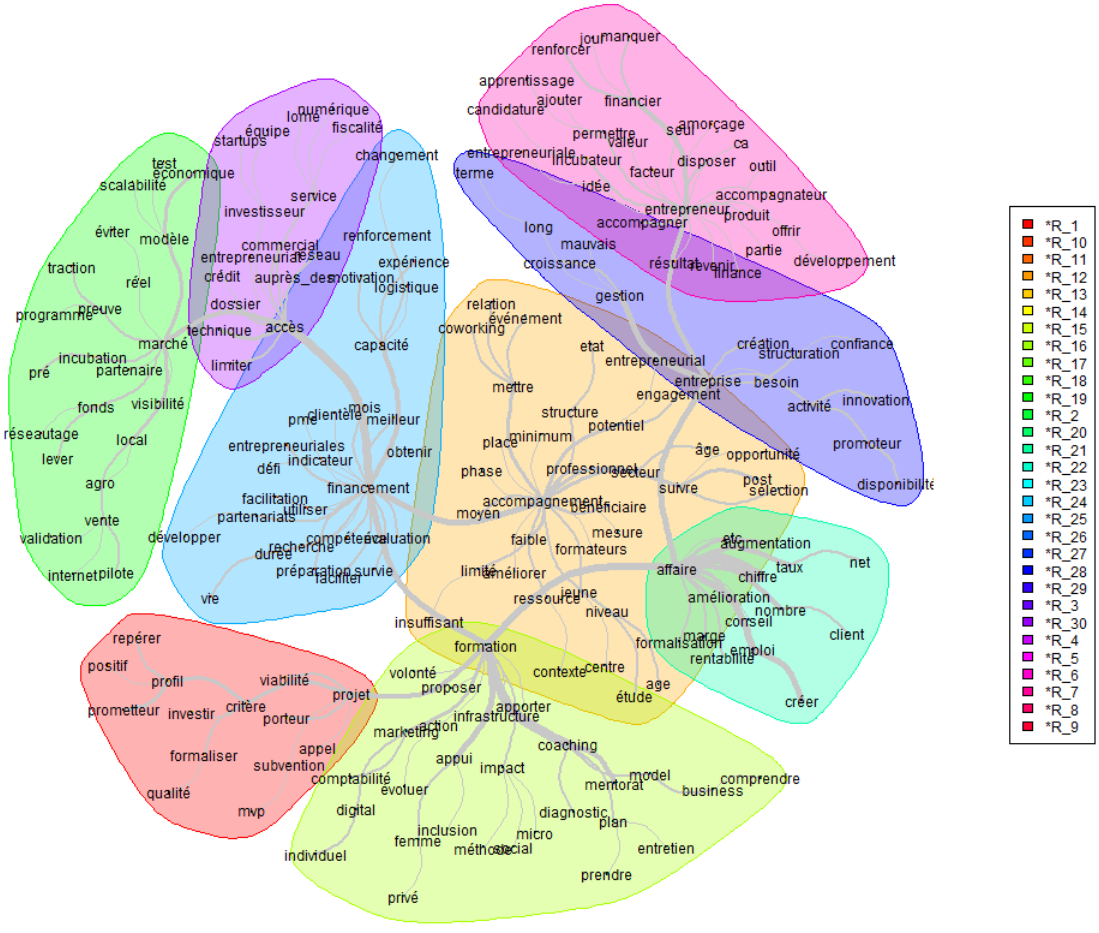
Source : Données de nos enquêtes sous IRAMUTEQ (2026)

La Classification Descendante Hiérarchique fait apparaître quatre classes lexicales réparties entre deux macro-logiques complémentaires et de poids quasi équivalents. La branche droite correspond à la macro-logique d'amont de l'accompagnement entrepreneurial et représente 49,5 % du corpus classé. Elle regroupe la classe 2 (27,5 %, en vert), axée sur les critères de sélection et le profilage qualitatif des porteurs de projets, notamment leur engagement, leur motivation, leur potentiel et

leur inclusion, et la classe 1 (22,0 %, en rouge), centrée sur l'ingénierie et l'incubation technique: étude de faisabilité, structuration du modèle économique et répartition des ressources dans l'incubateur.

La branche gauche correspond à la macro-logique d'aval et représente 50,6 % du corpus classé. Elle regroupe la classe 3 (27,5 %, en bleu ciel), associée à l'insertion dans l'écosystème et aux leviers commerciaux, notamment l'accès aux réseaux, le marketing B2B, le numérique, le coworking et les relations avec les investisseurs, et la classe 4 (23,1 %, en violet), centrée sur les résultats économiques évoqués par les répondants, notamment l'évolution du chiffre d'affaires, la rentabilité et la création d'emplois. Le total de 100,1 % résulte de l'arrondissement des proportions. Cette classification met en évidence des regroupements lexicaux entre les dimensions de l'accompagnement, sans établir de relation causale entre les classes.

Figure 4 : Analyse des similitudes des concepts de l'accompagnement au Togo



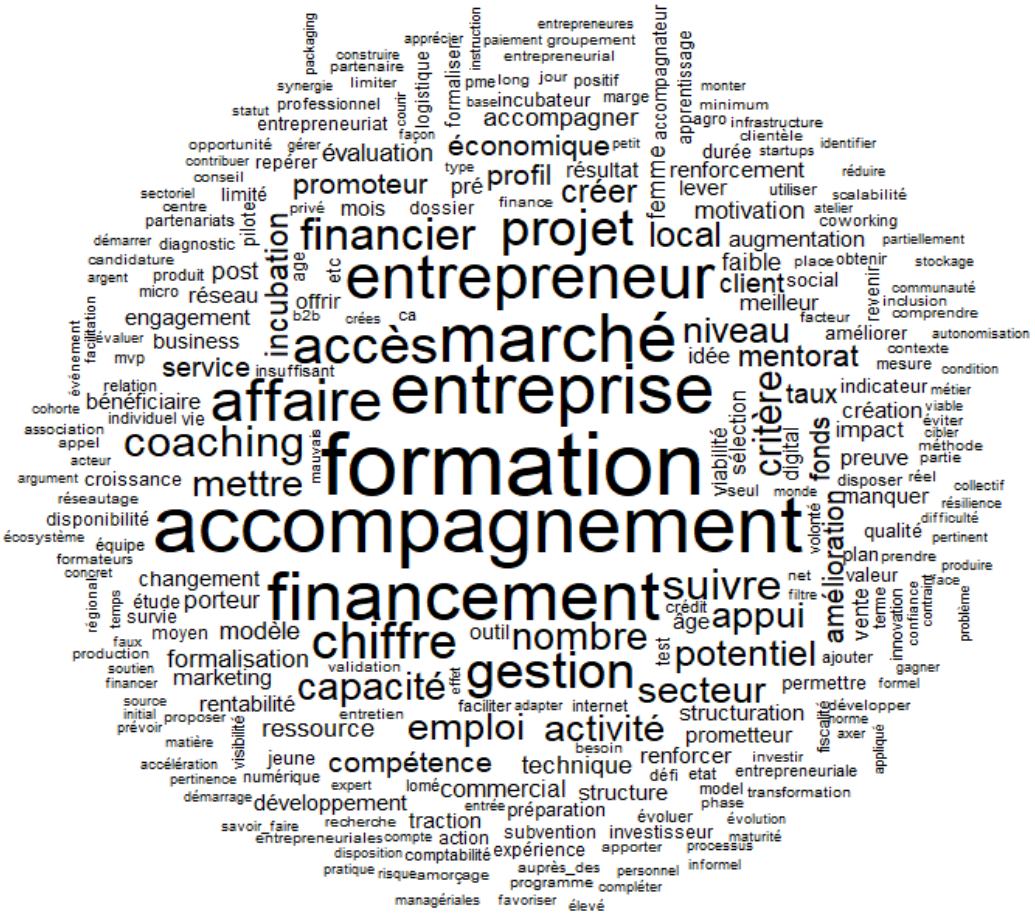
Source : Données de nos enquêtes sous IRAMUTEQ (2026)

Pour compléter l'approche distributionnelle, l'analyse des similitudes via le graphe de cooccurrence des formes lexicales cartographie la structure relationnelle et la centralité des concepts régissant l'accompagnement entrepreneurial au Togo. Au centre de ce réseau se trouve

une vaste communauté pivot (beige), structurée autour du noyau sémantique universel de l'accompagnement, du bénéficiaire, de la structure et du professionnel, reliant les aspects managériaux généraux aux dimensions spécifiques du parcours. Vers le bas, cette centralité relie directement les concepts opérationnels de terrain (communauté vert pistache), matérialisant l'appui de proximité via le coaching, le mentorat, le diagnostic et la prise en compte des dynamiques de genre et d'inclusion des femmes. En remontant le graphe vers la droite, le noyau central se relie à la logique de la formalisation administrative et de l'innovation (bleu foncé/indigo), soulignant la structuration, la création, la confiance et le rôle du promoteur ; cette dynamique débouche logiquement sur la sphère de l'impact financier et macroéconomique direct (vert d'eau), où figurent les indicateurs de performance quantitative (chiffre d'affaires, rentabilité, marge et création d'emplois). Au sommet du graphe se détache le pôle incubation et amorçage (rose), centré sur l'ingénierie de projet en démarrage via l'incubateur, l'idée, l'apprentissage et le financement d'amorçage, flanqué à gauche d'une communauté (violet) fortement ancrée dans la modernisation technique et financière à Lomé, marquée par la fiscalité, le numérique, l'accès au crédit et les liens avec les investisseurs.

Enfin, la périphérie gauche du réseau se compose de deux grappes stratégiques : d'une part, un pôle (bleu ciel) dédié aux capacités de résilience, de survie, de financement et de gestion de la clientèle ; d'autre part, une communauté (vert clair) polarisée sur l'insertion de marché et la scalabilité (test économique, logistique, agro-business), qui s'amarre en bout de chaîne à la phase de filtrage initial (rouge) concentrée sur l'évaluation du profil, des critères et de la viabilité du porteur de projet. En somme, ce graphe met en évidence, dans le discours des répondants, une représentation interdépendante des composantes de l'écosystème, depuis les critères de sélection en amont jusqu'aux résultats économiques évoqués en aval.

Figure 5 : Cartographie lexicale globale du corpus de l'accompagnement entrepreneurial au Togo



Source : Données de nos enquêtes sous IRAMUTEQ (2026)

L'analyse du nuage de mots offre une vue macro-lexicale des principales occurrences et des priorités discursives qui structurent la thématique de l'écosystème entrepreneurial au Togo. Au premier regard, la suprématie graphique et numérique du terme accompagnement confirme qu'il constitue le pivot conceptuel de la recherche, capturant la dynamique globale d'encadrement des initiatives privées. Autour de ce noyau central, le discours s'organise autour de la formation, du financement et du coaching, qui figurent parmi les formes lexicales fréquemment mobilisées par les répondants pour évoquer le soutien à l'entrepreneur et à son entreprise.

De plus, le nuage met en relief une double préoccupation de marché et de résultats, matérialisée par la forte visibilité des termes accès marché, projet, chiffre d'affaires, affaire et gestion. Cette prépondérance lexicale indique que le succès de l'accompagnement ne s'évalue pas seulement en amont lors de la phase de création, mais se valide en aval par la pénétration commerciale et la rigueur managériale. À un second niveau de lecture, la présence périphérique mais dense de termes tels que : capacité, potentiel, emploi, activité, compétence, local et mentorat enrichit ce canevas, montrant que l'écosystème togolais intègre des dimensions fondamentales de renforcement du

capital humain, d'ancrage territorial et de viabilité économique. En définitive, l'analyse lexicale globale fait ressortir que le discours sur l'entrepreneuriat au Togo repose sur une vision intégrée, pragmatique et orientée vers la performance, où l'ingénierie d'accompagnement se déploie comme un processus de transformation visant à convertir le potentiel initial des promoteurs en résultats économiques durables et créateurs d'emplois.

3.2. Discussion des résultats

L'article a pour objectif d'analyser la manière dont l'accompagnement entrepreneurial se présente dans l'écosystème togolais et d'identifier les principaux défis institutionnels, organisationnels, financiers et matériels qui limitent son efficacité. Les résultats de l'AFC matérialisent une logique d'évaluation et de filtrage rigoureux des projets fondée sur leur viabilité et leur rentabilité économiques. Dans le contexte togolais, ces résultats s'expliquent par la volonté de choisir les projets présentant un potentiel de réussite élevé avant de mobiliser les ressources disponibles (formation, coaching, mentoring, coworking, financement, mise en réseau, etc.). Ces résultats sont confirmés dans la littérature par les travaux de Cuzin et Fayolle (2006), Dokou (2006) et Bruneel et al. (2012), qui décrivent l'accompagnement comme un processus progressif (sélection, structuration, développement du projet, insertion professionnelle) avec des critères de sélection stricts pour limiter le gaspillage de ressources.

Bien qu'il existe des critères stricts de sélection, cette trajectoire reste fragilisée par plusieurs contraintes institutionnelles, financières, organisationnelles, infrastructurelles et comportementales qui limitent l'efficacité des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat. Les accompagnateurs interrogés mentionnent l'insuffisance des financements publics ainsi qu'un cadre réglementaire, fiscal et administratif peu favorable, qui décourage de nombreux entrepreneurs de se formaliser, ce qui réduit leur compétitivité et leur potentialité de croissance. Ils relèvent aussi que les structures d'accompagnement disposent de ressources financières, humaines et organisationnelles limitées, alors qu'elles font face à des besoins croissants, ce qui réduit la qualité du suivi individualisé et compromet l'accompagnement post-incubation. Par ailleurs, la forte dépendance des structures à des financements extérieurs limités dans le temps, combinée à l'absence de modèles économiques solides, fragilise leur pérennité et leur capacité à fournir un accompagnement durable aux bénéficiaires. Les résultats confirment que l'accès aux financements demeure l'une des principales contraintes rencontrées par les jeunes entrepreneurs, réduisant leur capacité d'investissement et freinant la concrétisation de leurs projets. Ils estiment aussi que l'écosystème actuel, marqué par les difficultés d'accès aux marchés, aux investisseurs et aux réseaux d'affaires, réduit les opportunités de croissance et limite la compétitivité sur le marché des entreprises accompagnées. Ils déclarent aussi que certains bénéficiaires n'appliquent pas

convenablement les consignes reçues, présentent des faiblesses en gestion ou orientent parfois les financements obtenus vers d'autres usages, ce qui réduit l'efficacité de l'accompagnement. Enfin, l'insuffisance des infrastructures (routes, numérique, locaux, équipements) ainsi que le manque d'outils de suivi-évaluation limitent la disponibilité de données fiables et compliquent l'évaluation des dispositifs d'accompagnement. Ces résultats trouvent une explication dans la théorie des ressources où la réussite et le maintien d'un avantage compétitif sur le marché sont liés à la détention de ressources stratégiques par les entreprises. L'absence de financements et de compétences humaines prive les entreprises de ressources internes indispensables pour mettre en œuvre leur stratégie, être compétitives et se développer. Par ailleurs, l'insuffisance des ressources infrastructurelles ne facilite ni l'écoulement des produits ni l'interconnexion aux réseaux d'affaires, ce qui limite leur possibilité de croissance. Le manque d'outils de suivi post-accompagnement ne permet pas de s'assurer de la mise en application des conseils fournis et de leur adaptation en fonction du contexte des entrepreneurs accompagnés, ceci afin de rendre leur entreprise plus dynamique et réactive à leur environnement. Ces résultats rejoignent ceux de Pouka Pouka et Nomo (2022) qui mentionnent que l'insuffisance des ressources financières et humaines handicape la réussite de l'accompagnement entrepreneurial en milieu africain. Ils corroborent aussi ceux de Lesage et al. (2021) et Theodoraki et Messeghem (2015), selon lesquels la multiplicité des acteurs et le manque de coordination peuvent réduire l'efficacité globale des dispositifs d'accompagnement.

Les résultats de cette étude enrichissent la littérature sur l'efficacité des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial en contexte africain en soulignant que son efficacité ne dépend pas uniquement de la qualité des services proposés, mais également des facteurs institutionnels, infrastructurels, financiers, organisationnels et comportementaux. Cette étude met en exergue l'influence de l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial sur la réussite ou l'échec de l'accompagnement entrepreneurial, comme le suggère Isenberg (2010).

Les résultats s'inscrivent dans la théorie des ressources en soulignant l'impact négatif du manque de ressources financières, infrastructurelles, organisationnelles et humaines sur la capacité des structures d'accompagnement à répondre aux besoins des entrepreneurs, confirmant leur rôle déterminant dans la réussite du processus. L'étude confirme également la pertinence de la théorie des capacités dynamiques en mettant en lumière les difficultés d'adaptation liées au manque de financements extérieurs, à l'absence d'outils de suivi-évaluation et de suivi post-incubation, et à la faible coordination entre acteurs, qui peuvent limiter l'impact de l'accompagnement dans un environnement en constante mutation. Elle souligne enfin l'importance de la prise en compte des facteurs comportementaux des bénéficiaires — engagement, honnêteté, capacités de gestion et

d'application des recommandations — dans le succès du processus, suggérant ainsi d'intégrer l'analyse des comportements des bénéficiaires dans l'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'appui.

Cette étude montre que l'efficacité de l'accompagnement dans l'écosystème entrepreneurial togolais ne dépend pas seulement des ressources disponibles, mais aussi de la capacité des structures à les coordonner, à les adapter aux besoins des entrepreneurs et à assurer la continuité du suivi. Elle révèle ainsi une efficacité coproduite par les structures d'accompagnement, les bénéficiaires et les acteurs de l'écosystème, ce qui offre une lecture relationnelle et dynamique de l'accompagnement entrepreneurial au Togo.

Sur le plan managérial, cette étude invite les pouvoirs publics à renforcer leur appui à l'efficacité de l'écosystème entrepreneurial en améliorant le cadre fiscal et réglementaire, en mettant en place des dispositifs de financement adaptés aux jeunes PME et en développant les infrastructures logistiques, numériques et routières. Ces améliorations faciliteraient la création d'un cadre propice à la circulation des biens, à la formalisation et au développement des PME.

Pour les structures d'accompagnement, les résultats montrent la nécessité d'un suivi post-accompagnement favorisant l'application et l'adaptation des recommandations aux besoins des PME. Elles doivent améliorer la coordination entre les acteurs de l'écosystème et développer des outils de suivi-évaluation pour évaluer leur impact sur la réussite des PME. Enfin, elles doivent mettre en place des mécanismes de financement durable de leurs activités pour réduire leur dépendance aux financements extérieurs, ce qui renforcerait leur capacité d'intervention à long terme dans l'écosystème entrepreneurial. Ces difficultés traduisent leur faible capacité à structurer, reconfigurer et adapter leurs ressources pour répondre aux attentes des entrepreneurs (Teece et al., 1997). Enfin, les entrepreneurs doivent davantage appliquer les recommandations, participer régulièrement aux activités, montrer plus d'engagement lors de l'accompagnement et ne pas dévier les financements reçus vers d'autres objectifs, ce qui permettra un accompagnement performant et durable.

Conclusion

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la manière dont l'accompagnement entrepreneurial se présente dans l'écosystème togolais et d'identifier les principaux défis institutionnels, organisationnels, financiers et matériels qui limitent son efficacité. Les résultats montrent que les répondants associent la sélection rigoureuse des projets les plus prometteurs en termes de viabilité et de rentabilité économique à la limitation des risques d'échec et du gaspillage des ressources. Il ressort que l'accompagnement contribue à la structuration et à la formalisation des entreprises, renforce leur visibilité et leur insertion dans l'écosystème, facilite l'accès aux réseaux d'investisseurs et aux financements. Il développe également leurs capacités opérationnelles et entrepreneuriales, est associé à l'amélioration du chiffre d'affaires et à la création d'emplois dans certains cas. Cependant, son influence reste atténuée par l'insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles, les contraintes institutionnelles, les difficultés de coordination entre les acteurs de l'écosystème ainsi que certains comportements observés chez les bénéficiaires.

Cette étude enrichit la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial en contexte africain en mettant en exergue l'importance de l'interdépendance de tous les acteurs dans la réussite ou l'échec de l'accompagnement entrepreneurial. Contrairement aux approches centrées uniquement sur les structures d'accompagnement, les résultats montrent que l'efficacité des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat dépend de l'interaction entre les acteurs de l'écosystème, les ressources disponibles et les capacités d'adaptation organisationnelles.

Le caractère qualitatif et exploratoire de l'étude, la taille restreinte de l'échantillon et l'analyse menée uniquement auprès des structures d'accompagnement togolaises limitent les possibilités de généralisation des résultats. Aussi, l'absence de relance dans la modalité en ligne a pu entraîner une hétérogénéité dans la profondeur des réponses recueillies.

Les futures études pourront intégrer les perceptions des entrepreneurs accompagnés afin de les confronter à celles des accompagnateurs. Elles pourront également mobiliser des échantillons plus étendus et des méthodes mixtes afin de consolider la validité des résultats.

Bibliographie

Aaboen L. (2009), « Explaining incubators using firm analogy », *Technovation*, Vol. 29, N° 10, DOI : https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.007, p. 657-670.

Aernoudt R. (2004), « Incubators: tool for entrepreneurship? », *Small Business Economics*, Vol. 23, N° 2, DOI : https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23, p. 127-135.

Aerts K., Matthyssens P. et Vandenbempt K. (2007), « Critical role and screening practices of European business incubators », *Technovation*, Vol. 27, N° 5, DOI : https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.002, p. 254-267.

Albert P., Bernasconi M. et Gaynor L. (2002), " Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international" *L'Harmattan*, Paris, coll. « L'esprit économique », ISBN 978-2-7475-4837-3, p. 132.

Arrègle J.-L. (2006), « Analyse "resource-based" et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, Vol. 32, N° 160, DOI : https://doi.org/10.3166/rfg.160.241-259, p. 241-259.

Bakkali C., Messeghem K. et Sammut S. (2010), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management & Avenir*, N° 39, DOI : https://doi.org/10.3917/mav.039.0149, p. 149-162.

Barbosa S. D. et Duquenne L. (2016), « Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 29, N° 3-4, DOI : https://doi.org/10.7202/1038337ar, p. 193-239.

Barès, F. et Sylvain, R. (2014), « L'accompagnement entrepreneurial comme premier stage : plusieurs défis pour l'étudiant au contact des fondateurs », *Gestion*, vol. 39, n° 2, p. 11-19.

Barney J. B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, DOI : https://doi.org/10.1177/014920639101700108, p. 99-120.

Barney J. B. (2001), « Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes », *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 1, DOI : https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938, p. 41-56.

Barney J. B. et Arikan A. M. (2001), « The resource-based view: origins and implications », dans Hitt M. A., Freeman R. E. et Harrison J. S. (dir.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford, p. 124-188.

Ben Aissa H. (2001), « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », *Actes de la Xe Conférence internationale de management stratégique*, AIMS, Québec, p. 1-27.

Benaziz L. et Koubaa S. (2017), « L'écosystème entrepreneurial : revue de littérature et perspectives de recherche », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, N° 16, p. 220-239.

Berger-Douce S. et Schmitt C. (2004), « Entrepreneuriat et incubateurs universitaires : une relation en quête de sens », *Actes du 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, p. 1-16.

Berger-Douce S. (2005), « L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire : le point de vue critique d'un créateur », *Gestion 2000*, Vol. 22, N° 3, p. 73-89.

Benhaddouch M. (2022), « Etude exploratoire de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat
au Maroc », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 5, N° 2, p. 902 – 919.

Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B. et Groen A. (2012), « The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations », *Technovation*, Vol. 32, N° 2, DOI : https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003, p. 110-121.

Bull I. et Willard G. E. (1993), « Towards a theory of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, N° 3, DOI : https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90026-2, p. 183-195.

Caisse des Dépôts et Consignations (2002), « État des lieux du dispositif public français d'incubation : synthèse de l'étude réalisée par la Direction des PME et de l'Innovation », *Direction des PME et de l'Innovation*, février 2002, p. 1-13.

Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V. (2004), « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle : le cas d'un incubateur », *Actes de la XIIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie-Vallée de Seine, p. 1-24.

Cloutier L. M., Cueille S. et Recasens G. (2014), « Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial », *Entreprendre & Innover*, N° 21-22, DOI : https://doi.org/10.3917/entin.021.0066, p. 66-76.

Cuzin R. et Fayolle A. (2006), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 219, DOI : https://doi.org/10.3917/rsg.219.0077, p. 77-88.

Dokou G. A. K. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des compétences du créateur », *Actes du colloque de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, p. 1-20.

Dokou G. A. K. (2006), « Accompagnement entrepreneurial et développement des compétences », *Gestion 2000*, Vol. 23, N° 3, p. 93-112.

Dupouy A. et Pilnière V. (2010), « Accompagnement du porteur de projet innovant et mise en œuvre de son processus de développement de compétences », *HAL*, [En ligne], mis en ligne en 2010, consulté le 12 février 2025, p. 1-18.

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

Fabbri J. et Charue-Duboc F. (2013), « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, Vol. 17, N° 3, https://doi.org/10.7202/1018269ar, p. 86–99.

Facchini F. (2007), « Entrepreneur et croissance économique : développements récents », *Revue d'économie industrielle*, N° 119, DOI : https://doi.org/10.4000/rei.1793, p. 55-84.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008), « Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », *Pearson Education France*, Paris, p. 475.

Geindre S., Deschamps B. et Fatien Diochon P. (2014), « L'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ? », *Entreprendre & Innover*, N° 21-22, DOI : https://doi.org/10.3917/entin.021.0038, p. 38-46.

Ghazi A. et Pheniqi Y. (2025), « L'accompagnement entrepreneurial : revue de la littérature compréhensive et propositions d'un modèle de recherche », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Vol. 6, N° 4, p. 345-358.

Hackett S. M. et Dilts D. M. (2004), « A systematic review of business incubation research », *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, N° 1, DOI : https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0F, p. 55-82.

Hentic-Giliberto M. et Berger-Douce S. (2017), « Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16, N° 2, DOI : https://doi.org/10.3917/entre.162.0027, p. 27-57.

Ibilla A. et Binkkour M. (2022), « L'influence de l'accompagnement entrepreneurial en post-création sur la réduction de l'échec entrepreneurial au moyen de pallier les difficultés rencontrées par l'entrepreneur : cas de Souss-Massa », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Vol. 3, N° 3-2, p. 21-44.

Isenberg D. J. (2010), « How to start an entrepreneurial revolution », *Harvard Business Review*, Vol. 88, N° 6, p. 40-50.

Isenberg D. J. (2011), « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship », *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, Babson College, p. 1-13.

Kawedia Yakoubou K. et Affo K. (2021), « Entrepreneuriat dans le secteur informel au Togo : les facteurs de succès des jeunes entrepreneurs », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 4, N° 4, ISSN 2665-7473, p. 68-96.

Le Moigne J.-L. (1995), « Les épistémologies constructivistes », *Presses Universitaires de France*, Paris, coll. « Que sais-je ? », ISBN 2-13-046943-4, p. 128.

Léger-Jarniou C. et Saporta B. (2006), « L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, N° 1, p. 9-30.

Léger-Jarniou C. (2008), « Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions », *Marché et Organisations*, N° 6, DOI : https://doi.org/10.3917/maorg.006.0073, p. 73-97.

Lesage X., Jacquemin A. et De Blois M. (2021), « Éditorial. Cohérence et continuum d'accompagnement dans les écosystèmes éducatifs entrepreneuriaux », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 34, N° 3-4, p. 7-15.

Lhotellier A. (2003), « Tenir conseil : délibérer pour agir », *Seli Arslan*, Paris, ISBN 2-84276-062-X, p. 254.

Koussetou, M. (2021), « Pratiques de GRH et performances des entreprises au Togo : Effets des pratiques de recrutement formel et de rémunération incitative sur les performances financière et sociale », *Annales de l'Université de Lomé, Série Sciences Économiques et de Gestion*, Volume XX, p. 45-56.

Makadok R. (2001), « Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 5, DOI : https://doi.org/10.1002/smj.158, p. 387-401.

Markham S. K., Ward S. J., Aiman-Smith L. et Kingon A. I. (2010), « The valley of death as context for role theory in product innovation », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, N° 3, DOI : https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00724.x, p. 402-417.

Messeghem K. (2021), « Accélérateurs et accompagnement entrepreneurial : nouveaux modèles et nouveaux enjeux », *Entreprendre & Innover*, N° 49, p. 11-20.

Messeghem K., Sammut S., Thoreux M., Swalhi A. et Bakkali C. (2014), « Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France : panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance », *LabEx Entreprendre*, Montpellier, p. 162.

Msimango-Galawe J. et Hlatshwayo E. N. (2021), « South African business incubators and reducing the SME failure rate: a literature review », *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 19, N° 2, DOI : https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.16, p. 194-205.

Nakara W. A. et Fayolle A. (2012), « Les "bad" pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise : le cas des entrepreneurs par nécessité », *Revue française de gestion*, Vol. 38, N° 228-229, DOI : https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.231-251, p. 231-251.

Nkakleu, R., Biloa Fouda, C. N., Nguenkam, A. C. et Ndemengana Ndong, E. C. (2023), « Perception of entrepreneurial success in the informal sector in the Cameroonian context », *International Journal of Entrepreneurship*, Volume 27, Numéro 4, p. 1-12.

Nomo T. S., Pouka Pouka M. R. et Anjorin Houssou A. (2020), « L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance de jeunes PME : une évaluation des structures camerounaises d'accompagnement », *Revue Congolaise de Gestion*, N° 30, DOI : https://doi.org/10.3917/rcg.030.0079, p. 79-119.

Paul M. (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Éducation permanente*, N° 153, p. 43-56.

Paul M. (2003), « Ce qu'accompagner veut dire », *Carriérologie*, Vol. 9, N° 1-2, p. 121-144.

Paul M. (2009), « Accompagnement », *Recherche et formation*, N° 62, [En ligne], mis en ligne le 1er septembre 2012, DOI : https://doi.org/10.4000/rechercheformation.435, consulté le 12 février 2025, p. 91-108.

Philippart P. (2017), « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, N° 16, DOI : https://doi.org/10.3917/proj.016.0011, p. 11-29.

Pluchart J.-J. (2012), « L'accompagnement des créateurs d'entreprise : une approche par les risques », *Revue française de gestion*, Vol. 38, N° 228-229, p. 119-137.

Pluchart J.-J. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial : quels effets sur la création et le développement des entreprises ? », *Management international*, Vol. 17, N° 3, p. 72-85.

Pouka Pouka M. R. et Nomo T. S. (2022), « L'accompagnement entrepreneurial comme activateur de performance : cas de la BSTP Cameroun», *Revue Organisations & territoires*, vol 31, N° 1, https://doi.org/10.1522/revueot.v31n1.1443, p. 11–26.

Pouka Pouka M. R. et Ondoua Biwolé V. (2023), « Côté pile ou côté face : regard croisé des différents acteurs de l'accompagnement entrepreneurial », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, N° 35, DOI : https://doi.org/10.3917/proj.035.0119, p. 119-135.

Prévot F., Brulhart F. et Guieu G. (2010), « Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse », *Revue française de gestion*, Vol. 36, N° 204, DOI : https://doi.org/10.3166/rfg.204.87-103, p. 87-103.

Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (2005), « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise : diversité et enjeux », *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 297, p. 58-74.

Schmitt C., Ndjambou R. et Husson J. (2016), « L'accompagnement entrepreneurial : proposition d'une lecture critique », *Revue Africaine de Management*, Vol. 1, N° 1, p. 1-12.

Sene M. (2022), « Accompagnement entrepreneurial et performance des PME en Afrique subsaharienne », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 5, N° 3, p. 984-1005.

Shillie P. N. et Wokwen C. (2024), « Business incubator and incubatee: a thematic review of challenges and success in Africa », *Unisia*, Vol. 42, N° 1, DOI : https://doi.org/10.20885/unisia.vol42.iss1.art5, p. 113-126.

Teece D. J., Pisano G. et Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, DOI : https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z, p. 509-533.

Theodoraki C. et Messeghem K. (2015), « Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopétition », *Entreprendre & Innover*, Vol. 4, N° 27, DOI : https://doi.org/10.3917/entin.027.0102, p. 102-111.

Thiétart R.-A. (dir.) (2014), « Méthodes de recherche en management, 4e édition », *Dunod*, Paris, ISBN 978-2-10-071702-6, p. 656.

Toutain O. et Fayolle A. (2008), « La création d'entreprise comme processus d'apprentissage », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 21, N° 3-4, p. 97-126.

Tran S. (2016), « Les risques de l'entrepreneuriat et les dispositifs d'accompagnement », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, N° 2, p. 43-66.

Vampo C. (2018), « Les cheffes d'entreprise et jeunes entrepreneures de Lomé (Togo) : des "superwomen" de la double journée de travail professionnel et domestique ? », *Enfances Familles Générations*, N° 29, [En ligne], mis en ligne le 15 mai 2018, URL : https://journals.openedition.org/efg/2015, consulté le 12 février 2026.

Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N° 2, DOI : https://doi.org/10.1002/smj.4250050207, p. 171-180.

Zogning, Félix (2022), « *L'écosystème entrepreneurial en question* », *Revue Organisations & Territoires*, vol. 31, n° 1, p. V-VII.