



ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS

 aspen institute

# Passer à la digitale : Étude de la Valeur du Soutien aux Digital Entrepreneurs en Afrique

Mars 2023

Avec le soutien de:



Implemented by  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





# Auteurs et Remerciements

---

## ► AUTEURS

**SangEun Kim**, Directeur de Recherche, ANDE

**Fernando Almaguer**, Analyste de Recherche, ANDE

**Abigayle Davidson**, Directeur de Recherche et d'Impact, ANDE

## ► À PROPOS DE L'ANDE

L'**Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)** est un réseau mondial d'organisations qui stimulent l'esprit d'entreprise dans les économies en voie de développement. Les membres de l'ANDE fournissent des services essentiels de soutien financier, éducatif et commercial aux Petites Entreprises en Croissance (PEC), en partant du principe que les PECs sont créatrices d'emplois, qu'elles encouragent la croissance économique à long terme et présentent des avantages environnementaux et sociaux.

En tant que porte-parole mondial du secteur des PECs, ANDE est convaincue que ces dernières constituent un outil puissant, mais sous-exploité, lorsqu'il s'agit de relever les défis sociaux et environnementaux. Depuis 2009, nous sommes devenus un réseau de confiance comptant près de 300 collaborateurs actifs dans presque toutes les économies en développement. ANDE développe le champ des connaissances, mobilise les ressources et met en relation les institutions qui soutiennent les petits entrepreneurs qui œuvrent pour une prospérité inclusive dans le monde en développement. ANDE fait partie de l'Aspen Institute, une organisation mondiale à but non lucratif engagée dans la réalisation d'une société libre, juste et équitable.

## ► REMERCIEMENTS

Cette recherche a été rendue possible grâce au soutien généreux de **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**. L'ANDE est reconnaissante envers les six organisations de soutien aux entrepreneurs qui se sont associées pour fournir des données pour ce rapport, A-Game Business, ideaLab, Impact Hub Accra, Impact Hub Kigali, Incubator Nest Hub, Zevoli Growth Partners et accorde une reconnaissance spéciale à GrowthWheel pour nous avoir aidé à élargir la portée de notre réseau de recherche. Enfin, nous remercions les dizaines d'entrepreneurs et de membres de l'ANDE qui ont pris le temps de partager leurs points de vue par le biais d'enquêtes. Ce travail n'aurait pas été possible sans votre temps et vos précieux apports.



# Table des Matières

---

Introduction .....	4
Méthodologie .....	5
Transition vers un Soutien aux Entrepreneurs Virtuels.....	6
La Transition Digitale et les Changements Inhérents à Celle-ci .....	8
La composition des Participants aux Programmes .....	8
Programmation et Contenu .....	9
Défis et Avantages de la Programmation Virtuelle.....	11
Les Défis .....	11
Avantages .....	12
Niveaux de Satisfaction Générale.....	14
Niveaux de Satisfaction par Mode de Prestation .....	16
Activités du Programme .....	16
Mode de Prestation .....	19
Niveaux de Satisfaction par Organisation.....	21
Explication des Niveaux de Satisfaction Divergents.....	23
Conclusion et Recommandations.....	25



# Introduction

---

Le COVID-19 a fait payer un lourd tribut à de nombreux aspects de la société, y compris au secteur des petites entreprises en croissance. Pour freiner la propagation du virus, les gouvernements de nombreux pays ont mis en place des mesures de confinement, de distanciation sociale et de fermeture systématique. Cependant, ces mesures ont interrompu de nombreuses activités commerciales dans le monde entier, provoquant des perturbations économiques majeures.

La pandémie a eu un effet particulièrement dévastateur sur les petites entreprises. Alors que 40 % des grandes entreprises ont déclaré que la pandémie avait gravement affecté leurs activités, 55 % des petites et moyennes entreprises (PME) ont affirmé la même chose, selon l'enquête ITC COVID-19 Business Impact Survey, qui a interrogé 4 467 entreprises dans 132 pays d'avril à juin 2020.<sup>1</sup> Ces mêmes données montrent également qu'un cinquième des PME ont déclaré que leur entreprise risquait de fermer définitivement dans les trois mois. La souffrance des petites entreprises a un impact particulièrement néfaste sur l'économie africaine, car les PME fournissent environ 80 % des emplois sur le continent.<sup>2</sup> Selon une étude de la Société Financière Internationale, plus de 90 % des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) d'Afrique subsaharienne ont été affectées par le COVID-19.<sup>3</sup>

Au cours de la pandémie, les organisations d'aide aux entrepreneurs se sont rapidement réorientées et ont commencé à offrir un grand nombre de leurs services de manière virtuelle. Bien qu'il n'existe que peu de statistiques sur le nombre d'organisations qui ont pris ce virage, la grande majorité (77%) des organisations de soutien membres de l'ANDE ont déclaré avoir ajusté leur programmation afin de pouvoir continuer de fonctionner dans un contexte de pandémie. Bien que la pandémie ait nécessité la transition vers la prestation de programmes virtuels, l'expérience a permis aux parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial de découvrir les avantages et les limites du soutien virtuel. Maintenant que les confinements sont en grande partie terminés et que l'activité économique reprend, les organismes de soutien doivent décider s'il faut poursuivre le soutien virtuel aux entrepreneurs, revenir au mode en personne ou adopter une approche hybride pour conserver les avantages des programmes virtuels et en personne. Afin de comprendre l'efficacité du soutien virtuel et de synthétiser les leçons apprises pendant cette période d'expérimentation forcée, l'ANDE a utilisé les sondages et entretiens pour recueillir les points de vue des entrepreneurs et des intermédiaires sur ce qui a fonctionné – et ce qui n'a pas fonctionné – dans le passage au programme virtuel, en recourant à des enquêtes et des entretiens.

Le reste du rapport est organisé comme suit. La section suivante décrit la méthodologie de recherche, en énumérant les sources de données et en présentant les concepts clés utilisés dans le rapport. Ensuite, le rapport examine dans quelle mesure le passage à la programmation virtuelle a été facile ou fastidieux pour les organismes de soutien et les ramifications de ce passage sur la composition des entrepreneurs participants et le contenu du programme. La section sur les défis et les opportunités met en lumière les avantages et les inconvénients de la transition vers l'espace virtuel et les autres sections montrent les niveaux de satisfaction des entrepreneurs à l'égard des programmations virtuelles et fournissent des explications potentielles sur les divergences de taux de réussite entre les différents programmes utilisés dans l'étude. En définitive, ce rapport récapitule les leçons apprises et propose des recommandations aux organismes de soutien qui s'efforcent d'améliorer la programmation virtuelle pour les années à venir.

- 1 [ITC Describes Impact of COVID-19 Lockdown on Economies, Small Businesses](#). 2020. International Institute for Sustainable Development.
- 2 D. Runde, C. Savoy, and J. Staguhn. 2021. [Supporting Small and Medium Enterprises in Sub-Saharan Africa through Blended Finance](#). Center for Strategic & International Studies.
- 3 [COVID-19 and Women-Led MSMEs in sub-Saharan Africa](#). 2021. International Finance Corporation.



# Méthodologie

Afin d'explorer ses objectifs de recherche, cette étude a fait appel aux sources de données suivantes:

- + **Enquête auprès des organismes de soutien:** De Février à Avril 2022, ANDE a distribué une enquête à ses membres s'enquérant de leur transition vers un soutien programmatique virtuel ou hybride auprès des entrepreneurs des économies en développement en 2020-2021. Quatre-vingt-trois réponses ont été recueillies.
- + **Entretiens avec des organisations de soutien:** Des entretiens approfondis ont été menés avec six organisations de soutien aux entrepreneurs qui fournissaient des programmes virtuels ou hybrides à des entrepreneurs en Afrique en 2020-2021.
- + **Enquête auprès des entrepreneurs:** L'ANDE a distribué une enquête entre Août et Octobre 2022 aux entrepreneurs qui avaient déjà participé à des programmes fournis par l'une des six organisations basées en Afrique qui se sont associées à l'ANDE dans cette étude. Des réponses ont été reçues de 178 entrepreneurs. La population cible de cette enquête comprenait les entrepreneurs qui 1) exploitent leurs entreprises en Afrique et 2) ont participé à des programmes d'accélération virtuels ou hybrides en 2020 et/ou 2021. Les entreprises des répondants opèrent en Afrique du Sud (28 %), au Ghana (20 %), au Rwanda (20 %), au Mozambique (19 %), au Kenya (7 %), ainsi que dans plusieurs autres pays d'Afrique de l'Est, de l'Ouest et du Sud.
- + **Entretiens avec des groupes de discussion d'entrepreneurs:** L'ANDE a organisé trois sessions virtuelles en novembre 2022 avec des groupes de trois à cinq entrepreneurs ayant participé à un programme virtuel ou hybride de soutien aux entrepreneurs en Afrique en 2020-2021.

Veillez noter les concepts clés ci-dessous utilisés tout au long de ce rapport:

TABLEAU 1: CONCEPTS CLÉS

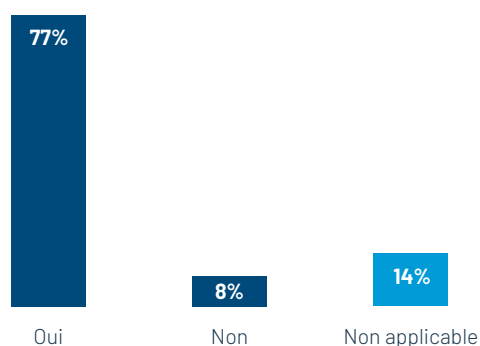
CONCEPT	DÉFINITION
Mode d'exécution	Indique si un programme de soutien a été offert entièrement en personne, virtuellement ou en combinant des aspects virtuels et en personne (appelé hybride).
Activité du programme	Fait référence au contenu fourni par le programme de soutien, comme la formation, le mentorat, l'assistance technique, les relations avec les investisseurs, etc.
Format de prestation	Fait référence aux différents mécanismes par lesquels les programmes de soutien favorisent l'interaction entre les facilitateurs du programme ainsi que les participants et parmi les participants, tels que l'apprentissage en classe, les sessions en face à face et les interactions de groupe.



# Transition vers un Soutien aux Entrepreneurs Virtuels.

Conscients des défis auxquels étaient confrontées les petites entreprises au début du COVID-19, presque toutes les organisations de soutien aux entrepreneurs (OSE) interrogées ont continué à fournir un soutien pendant la pandémie. Plus de trois quarts d'entre eux ont réorienté leurs programmes vers une prestation virtuelle (schéma 1).

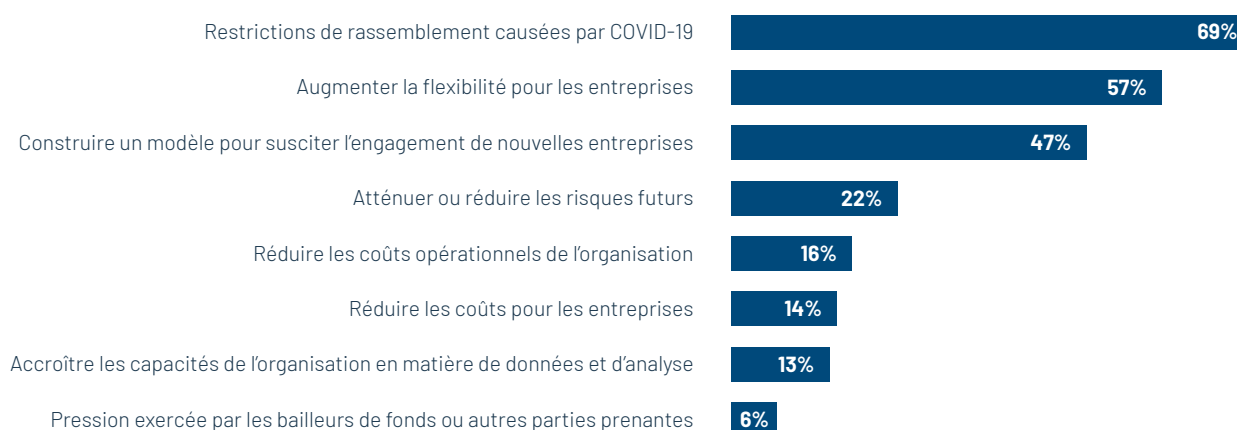
**SCHÉMA 1 : POURCENTAGE D'ORGANISATIONS DE SOUTIEN AYANT CONVERTI LEURS PROGRAMMES AU VIRTUEL EN 2020-2021<sup>4</sup>**



Source : Enquête auprès des organisations de soutien (N=83)

La majorité des organisations interrogées ont attribué les restrictions de rassemblement causées par COVID-19 comme le principal facteur de leur transition vers la prestation de programmes virtuels. Toutefois, un nombre important d'organismes ont également fait état d'autres raisons pour cette transition, comme le fait d'offrir plus de flexibilité aux entreprises et de rendre leur programmation attrayante pour un plus grand groupe d'entrepreneurs dans différentes zones et régions (schéma 2).

**SCHÉMA 2 : MOTIFS DE CONVERSION À LA PRESTATION VIRTUELLE DE PROGRAMMES.**



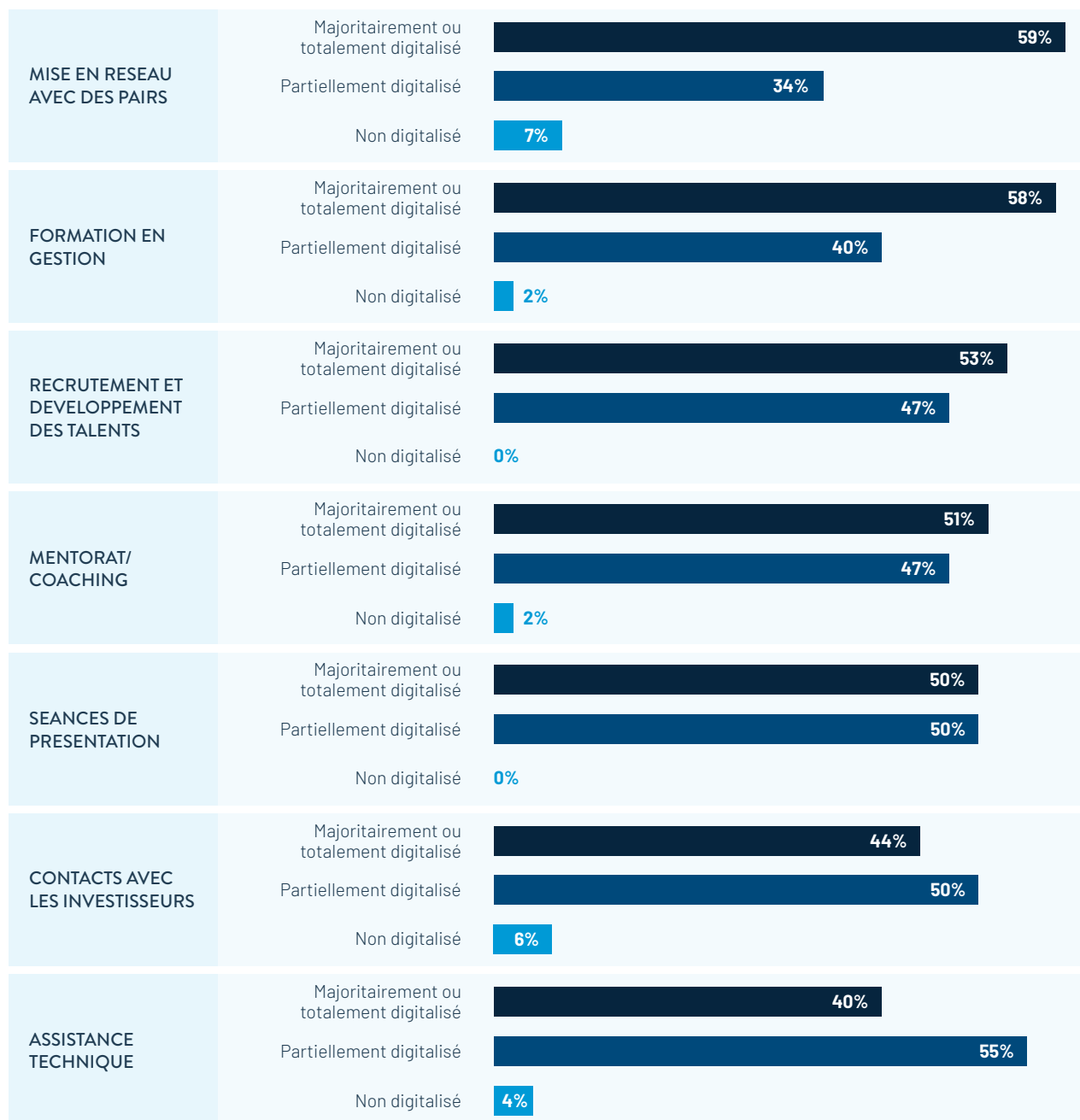
Source : Enquête auprès des organismes de soutien (N=83)

<sup>4</sup> " Non applicable " correspond généralement aux organisations qui ont fourni un soutien virtuel avant 2020.



Le schéma 3 montre quelles activités offertes par les programmes de soutien aux entrepreneurs se sont transformées en un modèle entièrement ou partiellement virtuel. La transition complète vers une prestation virtuelle était plus commune pour les activités de réseautage entre pairs, suivies de la formation en gestion. L'assistance technique et les relations avec les investisseurs ont enregistré les taux les plus faibles de transition complète vers le mode virtuel, les organismes de soutien ayant tendance à choisir des approches hybrides pour ces activités de programmes.

**SCHÉMA 3 : AMPLEUR DE LA DIGITALISATION PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME**



Source : Enquête auprès des organismes de soutien (N=44 pour le réseautage entre pairs, 45 pour la formation en gestion, 36 pour le développement des talents, 45 pour le mentorat, 30 pour le concours de présentation, 36 pour les mises en relation avec les investisseurs, et 47 pour l'assistance technique)



# La Transition Digitale et les Changements Inhérents à Celle-ci

La transition digitale s'est faite en douceur pour certains OSEs, mais pas pour d'autres, à en croire les entretiens approfondis menés avec les responsables des programmes de soutien. Certaines personnes interrogées ont fait remarquer que le passage à la prestation virtuelle des programmes s'est fait sans heurts parce qu'elles «travaillaient en mode hybride depuis longtemps» et qu'elles «ont fait appel à des coachs et des mentors qui avaient déjà une expertise dans la prestation de formations et de conférences virtuelles». Cependant, une autre personne interrogée a déclaré que «personne n'était préparé [à ce changement soudain]. Les difficultés étaient en partie dues au fait que la démographie des entrepreneurs avait changé. Pour répondre aux nouveaux besoins, nous avons essayé de nouvelles choses, comme faire venir un psychologue pour les femmes entrepreneures qui doivent jongler simultanément entre de nombreuses activités [entre leurs responsabilités familiales et professionnelles].» Comme l'indique cet extrait d'entretien, la transformation digitale accélérée par la pandémie s'est accompagnée de plusieurs changements, outre le simple passage du mode de prestation des rassemblements en personne aux espaces virtuels. Les programmes ont également dû tenir compte des réalités changeantes auxquelles sont confrontés les entrepreneurs eux-mêmes.

## ► LA COMPOSITION DES PARTICIPANTS AUX PROGRAMMES

Les gestionnaires d'OSEs interrogés ont révélé que les profils des entrepreneurs admis dans leurs programmes étaient différents aussi bien avant qu'après le déclenchement de la pandémie et le passage subséquent à la prestation virtuelle des programmes. Quelques directeurs d'OSEs ont mentionné que **les entrepreneurs qui avaient rejoint leurs programmes pendant la pandémie étaient plus motivés par la réussite que ceux qui les avaient rejoints auparavant**. Plus précisément, « les types d'entrepreneurs ont également changé. Auparavant, une bonne partie d'entre eux étaient parrainés par des organisations internationales. Avec la suspension des fonds [pendant la pandémie], la plupart d'entre eux [les entrepreneurs] payaient de leur poche... Cela a fonctionné comme une sorte de filtre pour différencier ceux qui attendent dans leur zone de confort et les entrepreneurs activement engagés.»



**Personne n'était préparé [à ce changement soudain]. Les difficultés étaient en partie dues au fait que la démographie des entrepreneurs avait changé. Pour répondre aux nouveaux besoins, nous avons essayé de nouvelles choses, comme faire venir un psychologue pour les femmes entrepreneures qui doivent jongler simultanément entre de nombreuses activités. »**

ENTRETIEN AVEC UN MEMBRE RESPONSABLE  
DU PROGRAMME D'ACCÉLÉRATEUR





Plusieurs OSEs ont également signalé **une augmentation du volume de demandes pour leurs programmes pendant la pandémie**. Pour les OSEs qui ne font pas payer les entrepreneurs pour leurs services de soutien, mais transfèrent plutôt le coût aux organismes donateurs/parrains, le nombre d'acceptés est resté le même, ce qui a rendu la concurrence pour l'acceptation dans les programmes de soutien plus féroce qu'avant la pandémie. D'autres organisations - en particulier celles qui offrent leurs services contre rémunération - ont augmenté le nombre d'entrepreneurs acceptés dans leurs programmes. Les explications de l'augmentation du nombre de demandes varient. Certains ont attribué l'augmentation du nombre de candidats à une panique concernant la survie des entreprises pendant la pandémie. D'autres ont affirmé qu'elle n'était pas liée à COVID-19, mais qu'elle était plutôt due à des changements de stratégie marketing qui ont permis de toucher un public plus large intéressé par les programmes virtuels.

**Les programmes virtuels ont davantage attiré les femmes entrepreneures que les hommes.**<sup>5</sup> Certains gestionnaires d'OSEs ont constaté que le nombre de femmes entrepreneures participant à leurs programmes était plus élevé qu'avant leur passage à la prestation virtuelle des programmes. Comme l'a déclaré une personne interrogée, « nous avons constaté une augmentation importante de la participation des femmes à notre programme, [une] répartition plus équitable entre les hommes et les femmes. » L'un des responsables des OSEs qui n'a pas noté une telle augmentation de la participation a plutôt indiqué que le taux de concrétisation pour les femmes entrepreneures avait augmenté par rapport à la période pré-pandémique.

Ces changements dans les caractéristiques et les profils démographiques des entrepreneurs qui participent ne sont probablement pas le fait des OSEs elles-mêmes. Lors des entretiens, les responsables des OSEs ont indiqué que leurs critères de sélection pour l'admission des entrepreneurs dans leurs programmes sont restés en grande partie les mêmes, bien que quelques-uns d'entre eux aient mentionné que la connaissance du monde numérique et l'accès à l'Internet étaient de nouveaux critères qu'ils n'avaient pas eu à prendre en compte avant la pandémie.

## ► PROGRAMMATION ET CONTENU

Indépendamment de leur expérience antérieure dans la gestion de programmes virtuels ou hybrides, **les OSEs ont introduit diverses technologies (par exemple, Miro, Moodle, CANVA, Zoom, Powerpoint, vidéos et autres logiciels propriétaires) pour améliorer leur contenu virtuel**. Un responsable d'une OSE a mentionné qu'ils « l'ont adopté [le passage à la digitalisation] rapidement et ont utilisé des outils de productivité, des outils de collaboration et des tableaux blancs numériques. Ils ont particulièrement aidé à l'engagement et à la participation aux sessions ». Cependant, la mesure dans laquelle les coachs, les animateurs et les mentors ont utilisé ces outils a varié. Les organismes qui ont repéré des « coachs, animateurs et mentors qui utilisaient déjà des outils virtuels » n'ont pas eu besoin d'offrir une formation spéciale et ont signalé une utilisation élevée des outils. D'autres organisations, dont les coachs, les mentors et les animateurs n'avaient jamais travaillé avec ces technologies, ont fait part de leurs difficultés à persuader les mentors d'adopter de nouveaux outils, qui finissaient le plus souvent par être sous-utilisés.

Les OSEs interrogés ont déclaré à l'unanimité que **la digitalisation induite par la pandémie n'a généralement pas modifié le contenu ou le format de leurs programmes**. Aucune organisation n'a déclaré avoir omis certaines activités (par exemple, le mentorat/coaching, la formation à la gestion, l'assistance technique, les mises en relation avec les investisseurs/sessions de lancement, etc.) d'un programme ou avoir réduit la part de certaines activités en raison de la transition. De plus, les contenus délivrés dans le cadre de masterclasses, de sessions individuelles ou de sessions de groupe avant la pandémie étaient également délivrés dans le même format dans

<sup>5</sup> Deux OSEs interrogés n'ont signalé aucune augmentation substantielle de la participation des femmes entrepreneures à leurs programmes. Toutefois, ces programmes comportaient déjà des cohortes entre les sexes ou bien réservées aux femmes.



les programmes virtuels pendant la pandémie. **Toutefois, l'absence de changements substantiels ne signifie pas que le programme de formation habituel a fonctionné efficacement.** Comme l'a indiqué un responsable d'une OSE, « les salles de classe [virtuelles] ne fonctionnent pas. Les gens abandonnent les réunions et les sessions en raison de problèmes de connectivité... Le partage d'histoires entre pairs est également difficile, car les gens ne peuvent pas avoir le même niveau de relations virtuelles qu'en personne. » Toutefois, d'autres organisations de soutien ont indiqué qu'ils avaient surmonté ces difficultés en enregistrant le contenu à l'avance et en permettant aux entrepreneurs d'accéder au matériel à leur propre rythme.

**En ce qui concerne la quantité de contenu délivré, certains ont dit qu'elle avait été considérablement réduite dans leurs programmes, alors que d'autres ont affirmé exactement le contraire.** Selon plusieurs responsables d'OSEs, une partie importante du contenu de leur programme de formation a dû être exclue à mesure que chaque session devenait plus courte. Les sessions virtuelles ayant tendance à fatiguer rapidement les participants et à réduire radicalement leur niveau de concentration, les sessions en personne de deux à trois heures ont dû être condensées à environ une heure. À l'inverse, une autre OSE a mentionné l'ajout de plus de contenu à son programme de formation, alors qu'il envisageait de faire appel à des coachs, des animateurs et des mentors de différentes régions géographiques dont l'expertise couvrait un plus large éventail de thèmes. La même OSE a également mentionné l'organisation de sessions plus longues, mais sous la forme de sessions individuelles plutôt que de masterclasses, car ces dernières peuvent facilement perdre l'attention des participants.

**La durée de l'ensemble du programme est restée la même pour certains organismes de soutien, mais a été raccourcie pour d'autres (par exemple, d'un an à trois ou quatre mois).** Un organisme de soutien qui n'a signalé aucun changement dans la durée totale du programme a expliqué qu'il offrait des programmes de soutien hybrides depuis si longtemps qu'aucun changement substantiel n'était nécessaire dans la programmation. Par ailleurs, les organismes qui ont raccourci leurs programmes en réponse au passage à la prestation virtuelle ont déclaré qu'ils « devaient faire ce choix pour éviter des taux d'abandon élevés. »

La plupart des responsables des OSEs ont mentionné que **le coût de l'exécution des programmes virtuels était semblable à celui des programmes en personne.** Un responsable d'OSE a fait état d'une augmentation des dépenses de fonctionnement, car il a investi dans la formation de ses employés à la technologie, à la facilitation virtuelle, aux logiciels et autres outils numériques. Plusieurs autres personnes interrogées ont mentionné des dépenses supplémentaires pour les plans de données et des économies sur les frais de transport et de restauration.



# Défis et Avantages de la Programmation Virtuelle

Le passage à la prestation virtuelle ou hybride pendant la pandémie et les changements qui ont suivi ont introduit de nouveaux enjeux et avantages que les entrepreneurs et les organismes de soutien n'avaient pas rencontrés dans des programmes essentiellement en personne. Ces défis et avantages sont abordés en détail ci-dessous.

## ► LES DÉFIS

**Une infrastructure digitale médiocre, telle qu'une faible bande passante Internet et une alimentation électrique intermittente, a été citée comme le principal défi pour les programmes virtuels.** Environ 40 % des entrepreneurs interrogés ont indiqué que le manque de fiabilité des connexions Internet et de l'alimentation électrique était l'un des trois principaux obstacles à la participation à un programme virtuel ou hybride. De nombreux responsables d'OSEs ont fait écho à ce constat lors de leurs entretiens. Des connexions internet irrégulières et une mauvaise alimentation électrique ont conduit à des conversations et des sessions interrompues brusquement.

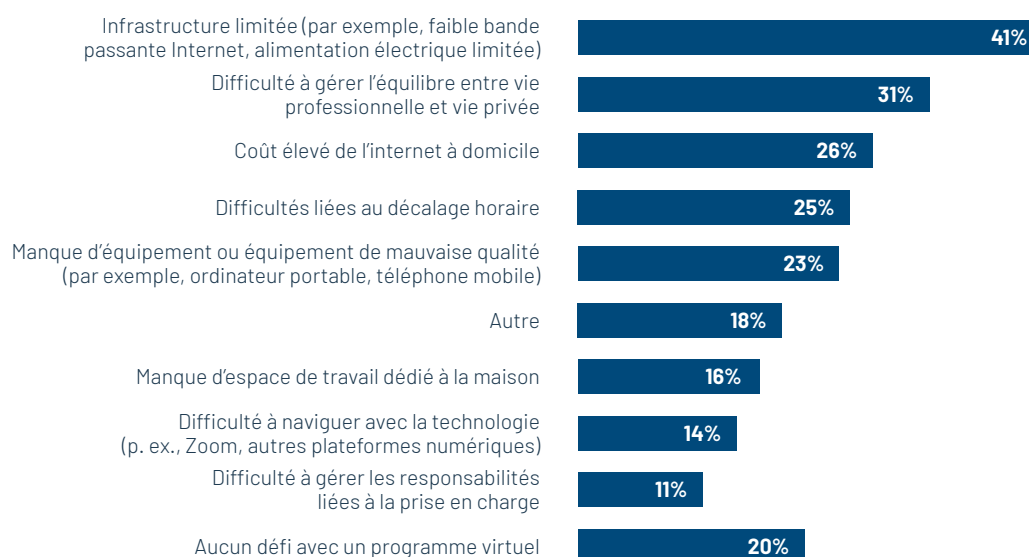
Parmi les autres défis fréquemment mentionnés figurent la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le coût de l'internet à domicile, le décalage horaire et le manque d'appareils numériques de qualité (schéma 4).



**Il y avait généralement une insuffisance de l'infrastructure technologique ainsi que des appareils personnels prêts à faire la transition. Des coupures fréquentes d'Internet, des appareils qui ne pouvaient pas gérer des périodes prolongées d'utilisation active, etc. »**

ENTRETIEN AVEC LE RESPONSABLE DU PROGRAMME D'ACCÉLÉRATION PARTICIPANT

**SCHEMA 4 : DÉFIS LIÉS À LA PARTICIPATION À UN PROGRAMME VIRTUEL/HYBRIDE**



Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N=176, les répondants pouvaient choisir plus d'une option)



**Selon un responsable d'OSE, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un défi car «comme de nombreuses choses se passent virtuellement, il est difficile [pour les entrepreneurs] de garder le fil des priorités importantes.»** Certains responsables d'organismes de soutien - mais pas tous - ont mentionné qu'ils couvraient le coût de l'internet à domicile pour les participants et que ce problème pouvait être facilement résolu par les OSEs. En outre, plusieurs responsables d'organismes de soutien ont remarqué le manque d'équipement adéquat et ont mentionné que la fourniture de tels appareils est un point qu'ils peuvent améliorer dans les programmes futurs.

Environ un cinquième des entrepreneurs interrogés n'ont pas identifié de difficultés à participer à un programme virtuel, ce qui indique que de nombreux entrepreneurs ont eu une expérience globalement positive de l'accès à ces services. Il est intéressant, **de noter que relativement peu d'entrepreneurs ont indiqué qu'ils ne disposaient pas d'un espace de travail dédié à la maison (16 %), qu'ils avaient des difficultés à naviguer dans la technologie (14 %) ou qu'ils avaient du mal à gérer leurs responsabilités familiales (11 %).** Cependant, le manque d'espaces de travail dédiés a été plus souvent mentionné comme un défi par les gestionnaires d'OSE. Un responsable d'OSE interrogé a fait remarquer que les distractions en arrière-plan étaient l'un des principaux défis à relever dans le cadre de son programme virtuel. Le problème du manque de familiarité avec les technologies pourrait avoir été classé au bas de l'échelle par rapport à d'autres défis parce que **les OSEs ont délibérément choisi des entrepreneurs déjà habitués à utiliser des plateformes** et des appareils numériques pour leurs programmes.

**Parmi les autres défis relevés par les OSEs, citons le manque de participation active des entrepreneurs et les divers degrés d'expérience des coachs dans l'utilisation des outils numériques.** Un responsable d'OSE a déclaré : « Je pense que le principal [défi] pourrait être leur participation active [des entrepreneurs]. Et je ne connais pas la meilleure façon de m'assurer qu'ils soient activement engagés pendant la session. « De même, lorsqu'on leur a posé une question ouverte sur les moyens d'améliorer les programmes virtuels, plusieurs entrepreneurs ont mentionné qu'il fallait encourager une participation plus active de leurs collègues. En ce qui concerne le deuxième point relatif à l'utilisation des outils numériques par les coachs, un responsable d'OSE a signalé que «certains animateurs ne profitent tout simplement pas des outils disponibles», même si l'organisme fournissait un large éventail d'outils numériques pour la collaboration et l'engagement dans les espaces virtuels.

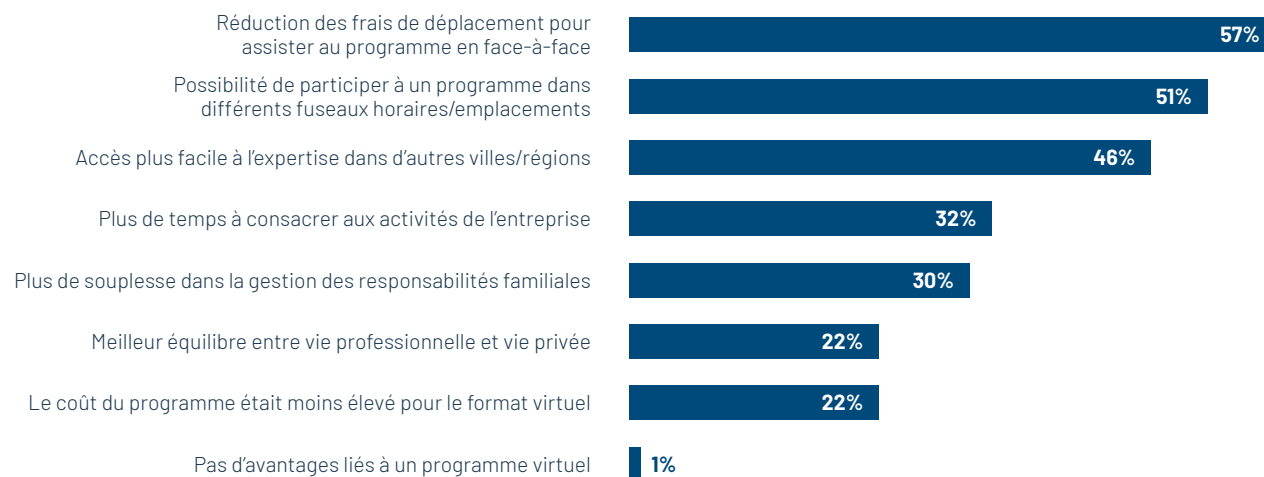
## ► AVANTAGES

Malgré les défis, les entrepreneurs ont vu plus d'avantages que de difficultés à participer à un programme virtuel. Lorsqu'on leur a donné l'option de signaler de zéro à trois avantages et défis des programmes virtuels, **les entrepreneurs interrogés ont, en moyenne, signalé 2,6 avantages et 2,2 défis, ce qui signifie qu'ils ont trouvé plus facile d'identifier les points positifs que les points négatifs.** En outre, seulement environ un pour cent des répondants à l'enquête a déclaré que les programmes virtuels ne présentaient aucun avantage.

**L'avantage le plus important d'un programme virtuel, qui a été souligné par 57% des entrepreneurs interrogés, est la réduction des frais de déplacement** (schéma 5). La suppression des exigences de voyage permet non seulement d'économiser des dépenses telles que l'hébergement et les repas, mais aussi du temps. Les responsables d'OSEs interrogés ont remarqué cet avantage, notant que «ne pas perdre de temps en déplacements» est l'un des principaux avantages de la mise en place de programmes virtuels. Certains organismes de soutien ont indiqué que la réduction des frais de déplacement leur profite également, car ils couvrent les frais de transport des participants aux programmes en personne. «En termes de transport, nous [OSE] nous retrouverions en fait à organiser le transport du formateur et de tous les autres entrepreneurs pour nous assurer qu'ils se rendent sur place... bien que [pour le contenu virtuel] une partie du coût économisé soit ensuite allouée au plan de données.»



### SCHÉMA 5 : AVANTAGES DE LA PARTICIPATION À UN PROGRAMME VIRTUEL/HYBRIDE



Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N=176, les répondants pouvaient en choisir plus d'un)

**Les entrepreneurs interrogés ont identifié la possibilité de participer à des programmes dans des fuseaux horaires et des lieux différents (51 %) et l'accès plus facile à des experts dans d'autres villes, régions ou pays (46 %) comme les autres principaux avantages des programmes virtuels.** Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires d'OSEs ont noté que « le plus grand avantage de la digitalisation accélérée [due à la pandémie] est... de pouvoir atteindre plus d'entrepreneurs avec nos programmes » et que « les clients [entrepreneurs] ne sont pas limités à certains lieux géographiques. » Un coordinateur de programme a mentionné que la part en pourcentage des entrepreneurs situés dans des endroits éloignés est passée de 5 % à 30 % après le passage du mode en personne au mode virtuel. Un autre a indiqué que « nous [OSE] avons été en mesure de connecter des [lieux anonymes] locaux et internationaux [lieux anonymes] et d'avoir des facilitateurs et des coachs du monde entier grâce au modèle de passage au virtuel. » La recherche de coachs, de mentors et de facilitateurs en dehors de la localité augmente l'accès aux divers antécédents et expériences que ces experts apportent.

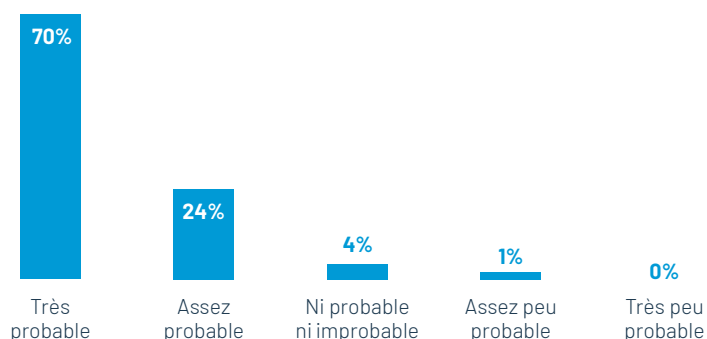
Un autre point que les responsables d'OSEs ont mentionné comme **un avantage des programmes virtuels est la flexibilité que permet le mode virtuel.** Comme l'a noté une personne interrogée, « les entrepreneurs ont pu terminer la formation à leur rythme au lieu de tout faire en une seule journée. » De même, un autre responsable d'OSE a noté qu'« il est plus facile de trouver du temps commun avec les entrepreneurs participants au format virtuel. » Ces facteurs pourraient également être liés aux taux élevés de participation et d'achèvement que les responsables d'OSEs ont signalés.



# Niveaux de Satisfaction Générale

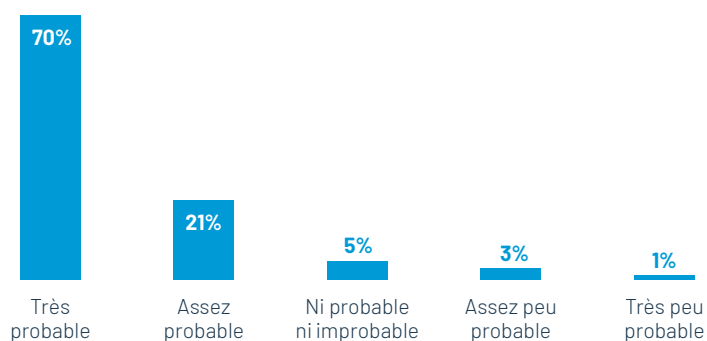
Interrogés sur leur satisfaction globale à l'égard des programmes virtuels, la grande majorité des entrepreneurs ont déclaré être satisfaits de leur expérience. Les niveaux de satisfaction ont été mesurés de deux façons, en demandant aux participants dans quelle mesure ils sont susceptibles 1) de participer à un autre programme virtuel lorsque les restrictions seront levées et 2) dans quelle mesure ils recommanderaient le programme virtuel à d'autres entrepreneurs. Pour les deux questions, **70% des participants ont déclaré qu'il était «très probable» qu'ils participent à un autre programme virtuel et/ou qu'ils le recommandent à d'autres entrepreneurs**, la réponse «assez probable» venant en deuxième position (schémas 6 et 7).

SCHÉMA 6 : PROBABILITÉ DE PARTICIPATION À UN AUTRE PROGRAMME VIRTUEL



Source: Entrepreneur survey (N=176)

SCHÉMA 7 : PROBABILITÉ DE RECOMMANDATION D'UN PROGRAMME VIRTUEL À D'AUTRES ENTREPRENEURS



Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N=176)

Bien que les données du sondage indiquent que les entrepreneurs ont généralement reçu les programmes virtuels de façon positive, certaines différences sont apparues dans leurs réponses aux questions sur les activités spécifiques et les formats de prestation de ces programmes. Le tableau 2 résume le pourcentage d'entrepreneurs qui ont indiqué si des éléments spécifiques du programme étaient plus ou moins utiles dans un environnement virtuel par rapport à un environnement en personne. Parmi les diverses activités virtuelles, le mentorat et le coaching ont reçu les commentaires les plus positifs et le réseautage entre pairs les moins



favorables. En ce qui concerne les formats d'enseignement, les entrepreneurs préfèrent recevoir la formation, l'instruction et les masterclasses en mode virtuel et préfèrent que le travail de groupe et de collaboration soit effectué en personne. Ces résultats suggèrent que les activités et les formats de formation qui impliquent un dialogue direct et mettent l'accent sur les interactions entre les participants souffrent le plus de la transition vers la formation virtuelle.

**TABEAU 2 : PERCEPTIONS DES ENTREPRENEURS QUANT À L'UTILITÉ DE LA PROGRAMMATION VIRTUELLE PAR RAPPORT À LA PROGRAMMATION EN PERSONNE**

ACTIVITÉ DU PROGRAMME	LE VIRTUEL EST PLUS UTILE (%)	LE VIRTUEL EST MOINS UTILE (%)	DIFFÉRENCE (%)
Mentorat/coaching	57%	18%	39%
Formation en gestion	49%	20%	29%
Assistance technique	51%	27%	23%
Contacts avec les investisseurs/ séances de présentation	48%	28%	20%
Recrutement et développement des talents	42%	24%	18%
Mise en réseau avec des pairs	42%	40%	2%
FORMAT DE PRESTATION	LE VIRTUEL EST PLUS UTILE (%)	LE VIRTUEL EST MOINS UTILE (%)	DIFFÉRENCE (%)
Formation, instruction ou masterclass	57%	18%	39%
Séance en face à face	50%	19%	32%
Travail en groupe/collaboration	38%	35%	3%

Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N=176)



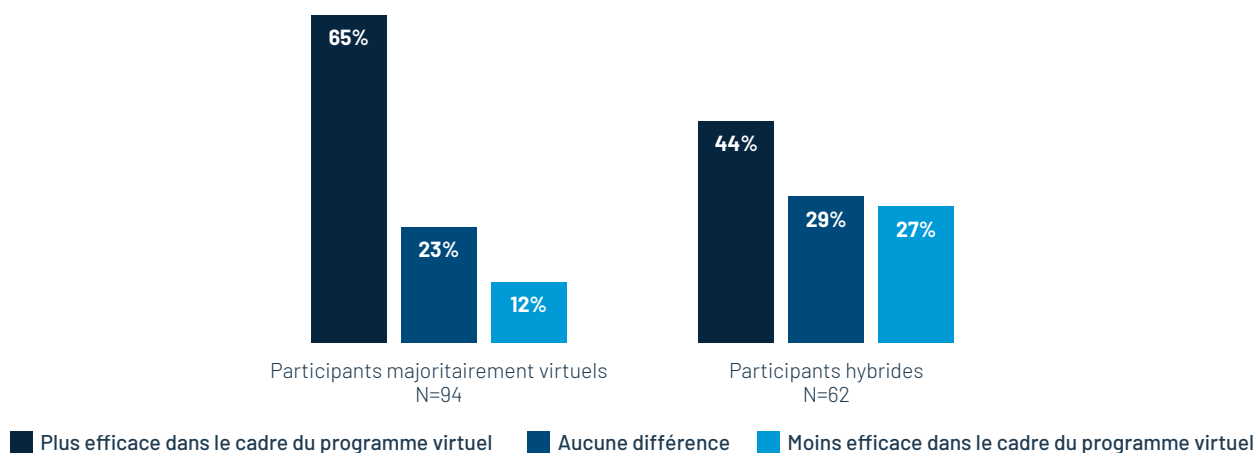
# Niveaux de Satisfaction par Mode de Prestation

Bien que cette étude ait échantillonné des entrepreneurs ayant participé à des programmes de soutien majoritairement virtuels ou hybrides, un programme peut avoir des modes de prestation variés pour différentes activités et formats de prestation. Par exemple, un programme qui offre un service de mentorat et de coaching en personne, mais offrant toutes autres activités de façon virtuelle, serait considéré comme un programme majoritairement virtuel. En ce sens, la présente section répartit les niveaux de satisfaction des entrepreneurs à l'égard des activités et des modes de prestation du programme en fonction de leur expérience de chacune de ces composantes : virtuelle, hybride ou en personne, indépendamment du mode de prestation global du programme.<sup>6</sup>

## ► ACTIVITÉS DU PROGRAMME

Toutes les organisations de soutien qui se sont associées à l'ANDE dans le cadre de cette recherche ont proposé un mentorat et un accompagnement en mode virtuel ou hybride plutôt qu'en personne. **Les entrepreneurs ont généralement une perception positive du mentorat/coaching virtuel, en particulier les participants qui l'ont expérimenté en mode virtuel** par rapport à ceux qui l'ont expérimenté en mode hybride. Plus des deux tiers des entrepreneurs interrogés ont déclaré que le mentorat/coaching virtuel est meilleur que le service fourni en personne (Schéma 8).

SCHÉMA 8 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR LE MENTORAT/COACHING PAR MODE DE PRESTATION



Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N=156)

Note : La catégorie prestation en personne est omise, car aucune des OSEs n'a fourni ce service de manière concrète.

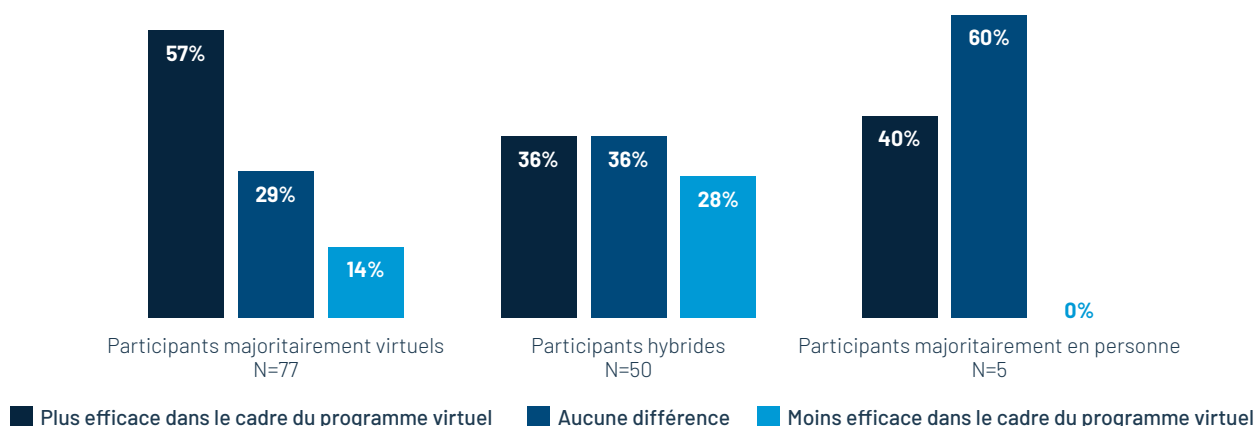
<sup>6</sup> Dans une certaine mesure, les conclusions tirées dans cette section sont spéculatives, car l'enquête n'a pas cherché à savoir si les entrepreneurs avaient déjà participé à des sessions offertes dans d'autres modes de prestation. La plupart des entrepreneurs (67 %) de notre échantillon avaient déjà participé à des programmes en personne. Ceux qui n'avaient jamais participé à un programme en personne au moment de la collecte des données ont été invités à répondre en fonction de leur idée de l'expérience en personne. En outre, l'enquête auprès des entrepreneurs n'a pas permis de savoir si les entrepreneurs avaient déjà participé à des sessions virtuelles. Par conséquent, les préférences des entrepreneurs peuvent être basées sur une expérience passée réelle ou sur leurs interprétations de la façon dont ils imaginent qu'ils auraient vécu le contenu dans un mode alternatif.





**La plupart des organisation de soutien ont offert une formation en gestion de façon virtuelle ou hybride, et la formation en gestion virtuelle a reçu des commentaires légèrement plus favorables.** La plupart de ceux qui ont suivi une formation virtuelle ont convenu qu'elle était plus utile que la formation en personne (57 %). Le petit nombre d'entrepreneurs qui ont suivi une formation en gestion en personne ont déclaré qu'il n'y avait « aucune différence » si l'activité était offerte virtuellement ou physiquement, et les participants aux programmes utilisant un mode de prestation hybride n'ont pas clairement déclaré préférer un mode ou un autre (Schéma 9).

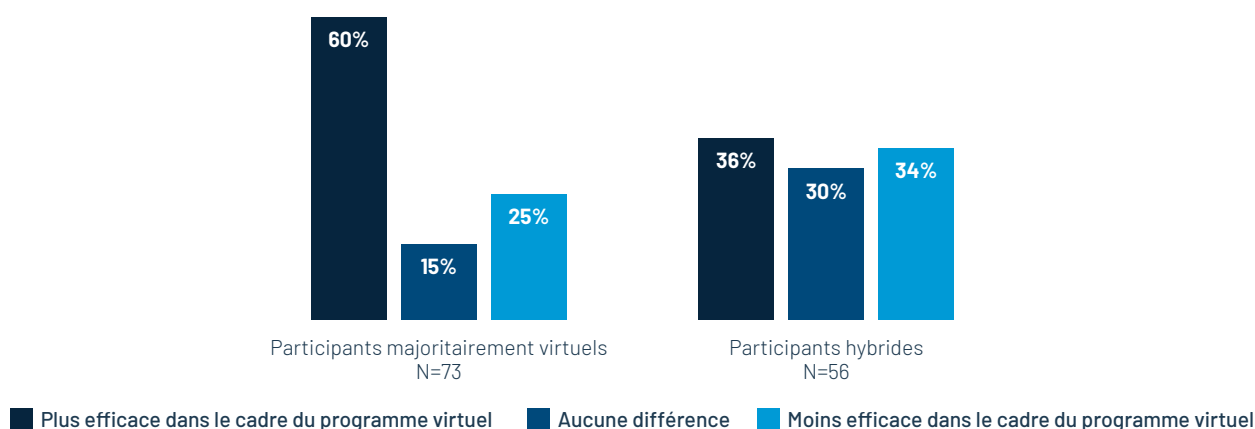
**SCHÉMA 9 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR LA FORMATION EN GESTION PAR MODE DE PRESTATION**



Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N=132)

Aucun des OSEs de cette étude n'offrait d'assistance technique, ce qui implique un temps dédié à l'examen de sujets spécifiques au business de chaque participant, tels que la comptabilité et le marketing, en face à face. Bien que les commentaires des participants sur la formation offerte en mode hybride soient mitigés, la plupart de ceux qui ont reçu une formation virtuelle ont déclaré qu'elle était plus utile qu'elle ne l'aurait été en personne (Schéma 10).

**SCHÉMA 10 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR L'ASSISTANCE TECHNIQUE PAR MODE DE PRESTATION**



Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N=129)

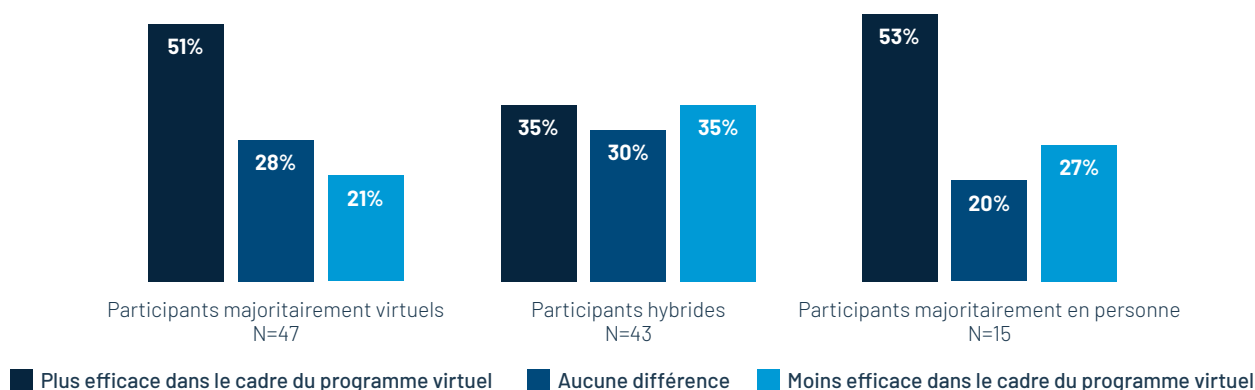
Note : La catégorie de prestation en personne est omise, car aucune OSE n'a fourni ce service physiquement.

La plupart des entrepreneurs ont dit qu'ils préféreraient les mises en relations virtuelles avec les investisseurs et les séances de présentation plutôt que la prestation en personne (schéma 11). Les OSEs ont dû adopter différentes stratégies pour dispenser leur programme de manière virtuelle. Par exemple, de nombreux



responsables d’OSEs ont déclaré être passés d’un concours de présentation en direct à l’utilisation de vidéos enregistrées en raison de l’instabilité des connexions Internet. Ce changement de format par nécessité est devenu populaire parmi les entrepreneurs. Selon un responsable d’OSE, « [l’organisation d’un concours de présentation vidéo] est devenue la nouvelle norme, car elle a été considérée comme une meilleure pratique, afin que les entrepreneurs ne se limitent à une performance de cinq minutes. »

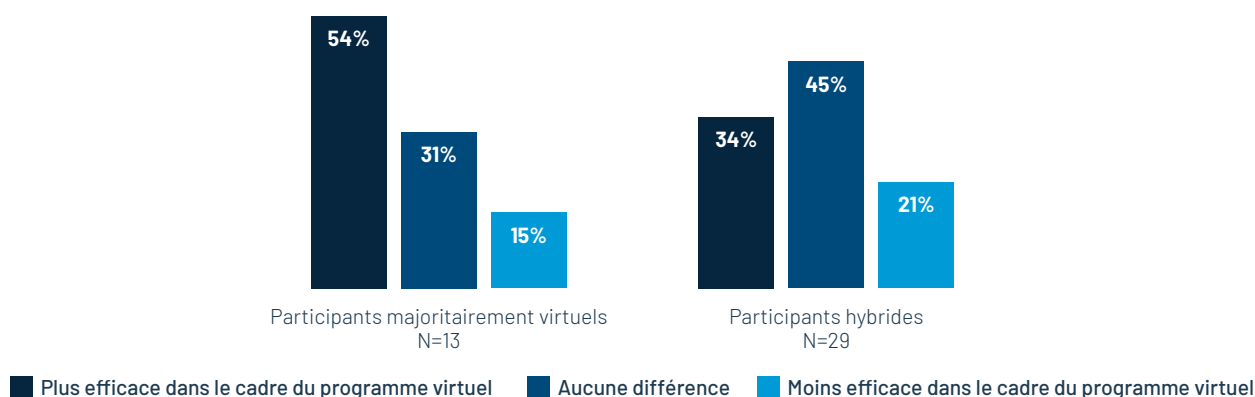
**SCHÉMA 11 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR LES MISES EN RELATION AVEC DES INVESTISSEURS/SÉANCES DE PRÉSENTATION, PAR MODE DE PRESTATION**



Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N= 105)

La plupart des participants des activités virtuelles de recrutement et de développement des talents ont indiqué que l’activité était plus utile dans un mode de prestation virtuel (54 %). Ceux qui ont participé à l’activité en mode hybride avaient une préférence moins claire, la plupart indiquant qu’il n’y avait pas de différence entre la prestation en personne et la prestation virtuelle (45%).

**SCHÉMA 12 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR LE RECRUTEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS PAR MODE DE PRESTATION**



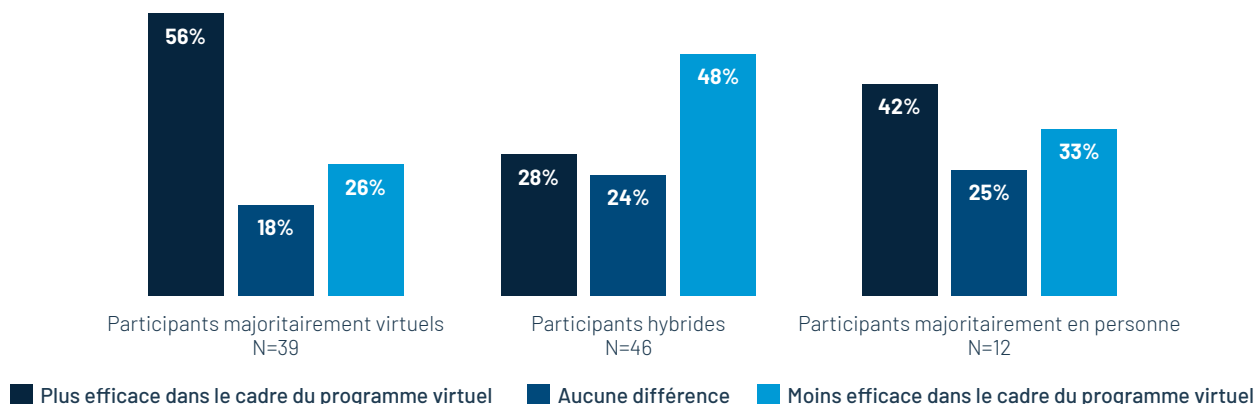
Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N= 42)

Note : La catégorie prestation en personne est omise, car aucune OSE n’a fourni ce service physiquement.

**Les entrepreneurs interrogés ont exprimé une évaluation mitigée d’activités de réseautage virtuel entre pairs, en fonction du caractère essentiellement virtuel ou hybride de leur expérience.** Les programmes de soutien virtuels ont fait l’objet d’évaluations plutôt positives de la part des entrepreneurs pour leurs activités de réseautage entre pairs, tandis que les participants des programmes dispensés en mode hybride ou en personne ne voyaient généralement pas les avantages d’un contexte virtuel (Schéma 13).



SCHÉMA 13 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR LE RÉSEAUTAGE ENTRE PAIRS PAR MODE DE PRESTATION

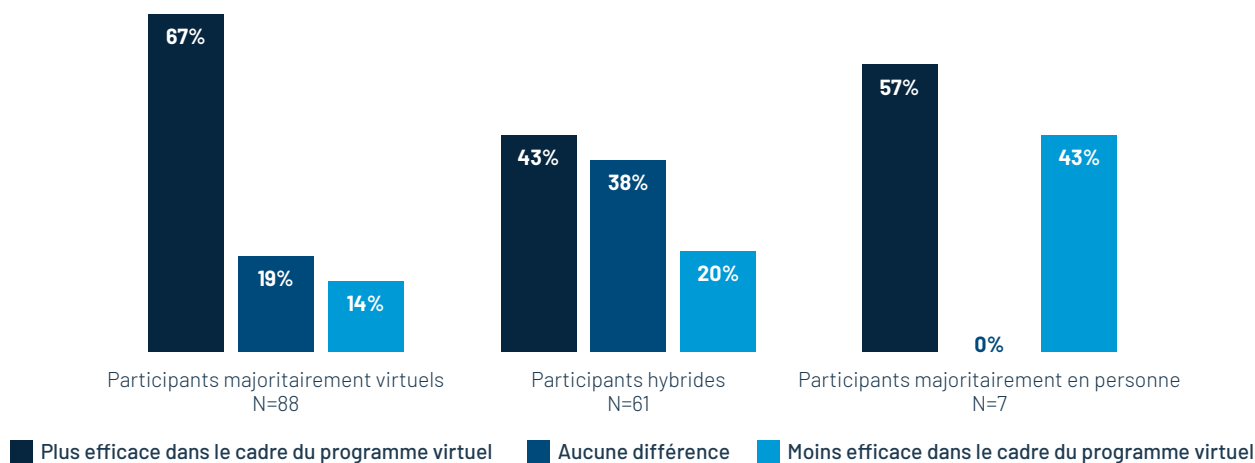


Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N= 97)

## ► MODE DE PRESTATION

Les participants préfèrent généralement que le contenu des séances de formation, d’instruction ou de masterclass soit offert en mode virtuel plutôt qu’en personne. La plupart des participants des séances de formation, d’instruction et masterclass (67 %) ou en personne (57 %) ont déclaré qu’il aurait été plus utile que ces séances soient offertes en mode virtuel. Bien que les entrepreneurs qui ont participé à des formations, des instructions et des masterclasses en mode hybride n’aient pas exprimé un niveau de soutien aussi élevé pour le mode virtuel, celui-ci a tout de même été leur préférence dans l’ensemble (Schéma 14).

SCHÉMA 14 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR LES FORMATS DE FORMATION, D’INSTRUCTION OU DE MASTERCLASS PAR MODE DE LIVRAISON

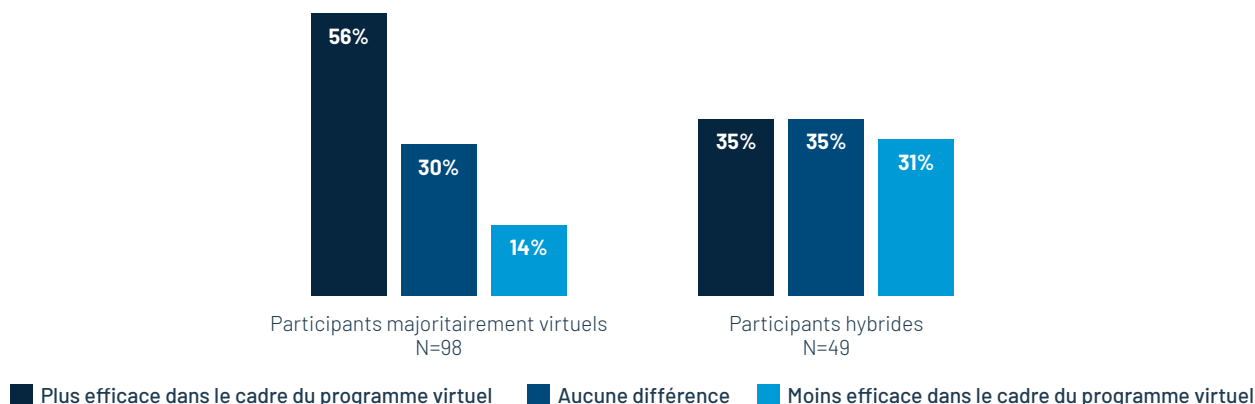


Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N= 156)

Alors que les entrepreneurs qui ont bénéficié d’un coaching individuel en mode hybride n’ont pas exprimé de préférence claire pour les modes virtuel ou en personne, la plupart de ceux qui ont bénéficié de séances de coaching individuel virtuel ont estimé que le mode virtuel était préférable (56 %).



SCHÉMA 15 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR LE COACHING INDIVIDUEL PAR MODE DE PRESTATION

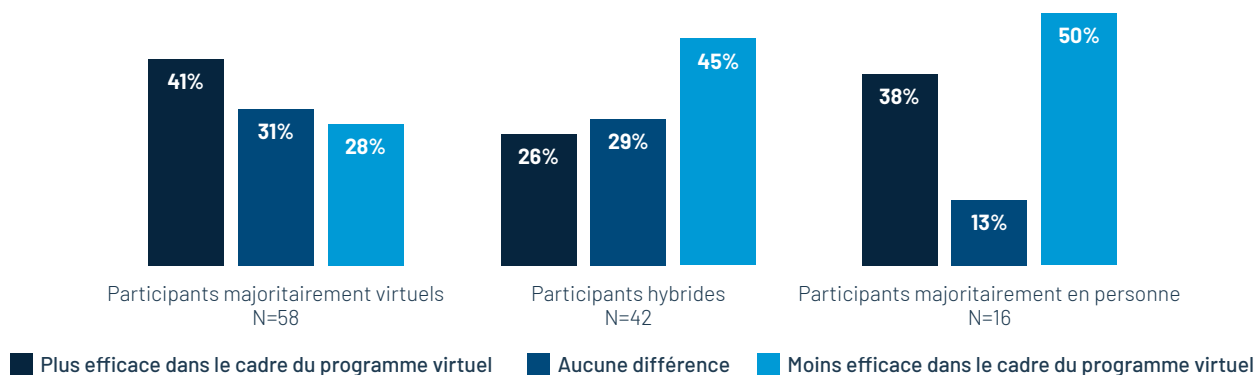


Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N= 147)

Note : La catégorie de prestation en personne est omise, car aucune des OSEs n'a fourni ce service physiquement.

L'apprentissage en groupe de pairs est censé être très interactif entre les participants, il n'est donc **pas surprenant que les entrepreneurs préfèrent généralement que l'apprentissage en groupe de pairs se déroule en personne**. Cette tendance est particulièrement évidente parmi ceux qui ont participé à des sessions en personne ou hybrides. En outre, la proportion d'entrepreneurs préférant les sessions en personne parmi ceux qui ont reçu le service virtuellement était plus élevée pour l'apprentissage en groupe (28 %) que les schémas comparables pour les masterclasses (14 %) et le coaching individuel (14 %).

SCHÉMA 16 : NIVEAUX DE SATISFACTION POUR LE TRAVAIL EN GROUPE/COLLABORATION PAR MODE DE PRESTATION



Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N= 116)



# Niveaux de Satisfaction par Organisation

---

Outre les modes de prestation, les niveaux de satisfaction des entrepreneurs varient également en fonction de l'organisation qui a fourni le programme de soutien. Cette section présente les niveaux de satisfaction divergents des entrepreneurs par organisation tout en protégeant l'anonymat des organisations étudiées. Cette analyse tente de démontrer l'influence des OSEs sur l'utilité de leurs activités et de leurs modes de prestation.

Le tableau 3 présente le pourcentage de participants à chaque programme de soutien qui ont préféré la prestation virtuelle moins le pourcentage de ceux qui ont préféré la prestation en personne. Par conséquent, ces pourcentages doivent être interprétés comme une mesure de l'ampleur de la préférence de la cohorte pour la prestation virtuelle. La majorité des participants aux séances de mentorat ou de coaching ont convenu que cette activité était plus utile lorsqu'elle était offerte virtuellement, peu importe l'organisation qui fournit le service. Il en va de même, bien que dans une moindre mesure, pour la formation en gestion et l'assistance technique. En ce qui concerne les mises en relation avec des investisseurs/séances de lancement et le recrutement/développement de talents, la majorité des entrepreneurs préfèrent le mode virtuel au mode en personne, mais cette préférence pour le mode de prestation était moins forte pour ces activités que pour les autres énumérées ci-dessus. L'absence d'une tendance claire signifie que la façon dont les organisations conçoivent et exécutent une activité a une forte incidence sur les niveaux de satisfaction des entrepreneurs participants. Enfin, le réseautage entre pairs est la seule activité pour laquelle les entrepreneurs participants ont clairement indiqué une préférence pour les activités en personne plutôt que virtuelles. Cependant, cette préférence n'a été exprimée que par trois organisations, ce qui souligne l'importance de l'approche unique adoptée par chacune d'entre elles à l'égard des activités.



**TABEAU 3 : POURCENTAGE D'ENTREPRENEURS QUI ONT PRÉFÉRÉ LES ACTIVITÉS VIRTUELLES AUX ACTIVITÉS EN PERSONNE, PAR ORGANISATION**

	ESO (A)	ESO (B)	ESO (C)	ESO (D)	ESO (E)	ESO (F)
<b>Activités</b>						
Mentorat et coaching	65%	49%	10%	31%	60%	50%
Formation à la gestion	43%	23%	5%	16%	67%	59%
Assistance technique	57%	34%	3%	0%	43%	38%
Mise en relation avec des investisseurs et séances de présentation des projets	23%	18%	3%	16%	63%	21%
Recrutement et développement des talents	0%	20%	15%	13%	50%	22%
Mise en réseau de pairs	-44%	24%	-26%	-13%	67%	27%
<b>Formats de prestation</b>						
Formation, instruction et masterclass	50%	50%	23%	33%	37%	48%
Séances individuelles	61%	28%	8%	20%	70%	49%
Travail de groupe/collaboratif	6%	15%	-21%	0%	34%	10%

Source : Enquête auprès des entrepreneurs (N= 176)

En ce qui concerne les formats de prestation, une proportion beaucoup plus élevée d'entrepreneurs préfèrent la prestation virtuelle de la formation et les séances individuelles plutôt que la prestation en personne. En ce qui concerne la formation, ce résultat suggère que, puisque ce format implique un apprentissage passif plutôt qu'actif, la nécessité d'être présent dans le même espace que les autres n'est pas très pertinente. En ce qui concerne les séances individuelles, de nombreux entrepreneurs étaient satisfaits du fait que le mode virtuel leur offrait la possibilité d'entrer en relation avec des mentors de différentes régions géographiques qui apportent des expériences diverses. Les entrepreneurs avaient une préférence moins évidente pour la prestation virtuelle des sessions qui impliquait un travail de groupe/collaboration entre entrepreneurs. Toutefois, les participants aux programmes de l'organisation E - qui prévoyaient un jumelage individuel entre entrepreneurs - ont donné des commentaires très positifs, même pour le travail de groupe/collaboration virtuel.



# Explication des Niveaux de Satisfaction Divergents

Cette section présente une analyse exploratoire visant à expliquer les niveaux de satisfaction divergents des entrepreneurs à l'égard des programmes entièrement ou partiellement virtuels, comme l'ont montré les sections précédentes. Les indicateurs utilisés pour mesurer les niveaux de satisfaction des entrepreneurs restent les mêmes que ceux utilisés pour les Schémas 6 et 7 : la probabilité de s'inscrire à un autre programme virtuel après la levée des restrictions COVID-19 et la probabilité de recommander un tel programme à d'autres entrepreneurs. Les résultats de cette section soulignent les corrélations révélées par l'exécution de modèles de régression des moindres carrés ordinaires bivariés ou multivariés entre deux indicateurs ou d'autres variables confusionnelles et doivent être considérés comme préliminaires et non concluants. Par exemple, la corrélation entre la qualité de l'internet et les niveaux de satisfaction peut disparaître lorsque d'autres facteurs (comme la localisation de la personne interrogée) sont pris en compte. Par conséquent, la relation ne doit pas être considérée comme une relation de cause à effet (c'est-à-dire qu'une mise en relation stable avec Internet entraîne un niveau de satisfaction plus élevé à l'égard d'un programme) mais plutôt comme des corrélations à prendre en compte par les responsables de programmes. Avec cette mise en garde à l'esprit, les résultats émergents de cette première analyse sont les suivants :

- 1 Les femmes entrepreneures sont moins susceptibles de participer à un autre programme virtuel que leurs homologues masculins** mais sont tout aussi susceptibles de recommander des programmes virtuels à d'autres entrepreneurs. Cette constatation est valable même après avoir pris en compte les responsabilités des répondants en matière de soins au foyer et leur statut marital ou relationnel.<sup>7</sup> On pourrait en déduire que les femmes ont pu considérer les programmes virtuels/hybrides auxquels elles ont participé comme pouvant être recommandés à d'autres personnes (peut-être des hommes entrepreneurs), mais ont estimé que le programme ne répondait pas à leurs besoins. Par contre, cela pourrait refléter le fait que les femmes entrepreneures sont moins susceptibles de participer à plus d'un programme que les hommes en générale.<sup>8</sup>
- 2 Le fait de disposer d'un internet de meilleure qualité est associé à une plus grande volonté de rejoindre un programme similaire.**<sup>9</sup> Ce résultat est robuste après avoir contrôlé le niveau de connaissances numériques des participants et le fait que les programmes aient fourni ou non une assistance technique pour naviguer dans les sessions virtuelles. Dans les groupes de discussion et les entretiens, plusieurs entrepreneurs et responsables d'OSE ont souligné qu'une connexion stable avec Internet était essentielle à l'engagement des participants.

7 Les femmes participantes étaient plus susceptibles d'être pourvoyeuses de soins primaires (65%) que ne le sont les hommes dans leur ménage (35%), et elles étaient également moins susceptibles d'être en couple (mariées/cohabitantes) (44%) que les hommes (56%). Cependant, ces facteurs n'étaient pas statistiquement significatifs lorsqu'ils étaient associés à la probabilité d'adhérer à un autre programme ou de recommander le programme à d'autres entrepreneurs.

8 Global Accelerator Learning Initiative. 2019. [Acceleration in Mexico: Examining Why Entrepreneurs Attend Multiple Programs](#). Aspen Network of Development Entrepreneurs and Emory University.

9 Cette corrélation est statistiquement significative au niveau 0.1.



**3 Les entrepreneurs les plus satisfaits des activités de mentorat et de coaching ou des sessions de masterclass ont montré une plus grande volonté de s'inscrire à un autre programme virtuel et une plus grande probabilité de recommander un programme virtuel à d'autres entrepreneurs.** En revanche, les niveaux de satisfaction pour les autres activités (c'est-à-dire le réseautage entre pairs, la formation en gestion, la mise en relation avec des investisseurs, l'assistance technique et le recrutement de talents) et les sessions dans d'autres formats de prestation (c'est-à-dire les sessions individuelles et de groupe) n'étaient pas corrélés avec les niveaux de satisfaction généraux. Les corrélations et les résultats présentés dans les sections précédentes indiquent que la plupart des organisations ont obtenu des commentaires positifs sur leurs séances de masterclass et leurs activités de coaching de la part des entrepreneurs, et que les niveaux élevés de satisfaction à l'égard de ces composantes ont fait augmenter les niveaux de satisfaction générale. Cependant, les entrepreneurs n'étaient pas aussi satisfaits des autres activités et des formats de prestation lorsqu'ils étaient offerts virtuellement. Ainsi, les OSEs pourraient avoir besoin de développer des approches créatives pour offrir, par exemple, des sessions virtuelles de recrutement et de développement des talents.

Tout en reconnaissant la nature exploratoire de l'analyse dans cette section, il convient de souligner les facteurs qui ne présentent pas de corrélation avec les niveaux de satisfaction générale. **Les facteurs qui ne sont pas liés aux niveaux de satisfaction des entrepreneurs comprennent les caractéristiques des entreprises** (c'est-à-dire l'année de fondation et le stade de développement de l'entreprise) et **les caractéristiques des entrepreneurs** (c'est-à-dire leur âge et le fait qu'ils aient déjà participé à un programme en personne ou non). De plus, **les caractéristiques du programme**, telles que l'expérience antérieure de l'OSE dans la gestion de programmes virtuels/hybrides, l'accent mis par le programme sur le mentorat, la durée d'un programme, la durée de chaque session, la fréquence des sessions et les frais d'inscription, n'ont pas non plus été corrélées avec la probabilité de participer à un autre programme virtuel ou de le recommander à d'autres entrepreneurs. Bien que plusieurs de ces caractéristiques influencent les performances d'un programme d'accélération, comme l'investissement et la croissance des revenus, comme l'indiquent les recherches antérieures de la Global Accelerator Learning Initiative (GALI),<sup>10</sup> elles ne semblent pas prédire les niveaux de satisfaction à l'égard des programmes virtuels par rapport aux programmes en personne.

<sup>10</sup> Guttentag, M. et al. 2021. *Does Acceleration Work? Five years of evidence from the Global Accelerator Learning Initiative*. Aspen Network of Development Entrepreneurs.





# Conclusion et Recommandations

---

Lorsqu'on leur a demandé quels sont leurs plans pour les programmes au future après l'assouplissement des restrictions locales pour les activités en face à face dues à COVID-19, tous les responsables d'OSEs ayant participé à cette recherche ont répondu principalement les programmes virtuels. La plupart ont également l'intention d'augmenter le nombre de programmes hybrides. Dans l'ensemble, les avantages du mode de prestation virtuel semblent l'emporter sur ses inconvénients, ce qui encourage les OSEs à adopter davantage d'éléments virtuels dans leur programmation.

## **Les avantages les plus importants de la programmation virtuelle mentionnés par les entrepreneurs comprennent:**

- + La réduction des frais de déplacement (monétaires et temporels) par rapport à la participation à des programmes en face à face
- + Des possibilités accrues de rejoindre des programmes dans des fuseaux horaires et des lieux différents
- + Un accès plus facile à l'expertise dans d'autres villes et régions

Les sessions de groupes de discussion avec les entrepreneurs ont révélé qu'ils - en particulier ceux des régions périphériques - sont de fervents défenseurs des sessions virtuelles. Cependant, les entrepreneurs ont également identifié les inconvénients des programmes virtuels.

## **Les principaux inconvénients des programmes virtuels mentionnés par les entrepreneurs sont les suivants:**

- + Les problèmes d'accès liés à une infrastructure limitée (par exemple, des connexions internet instables et une fourniture d'énergie limitée)
- + Les difficultés à gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- + Les défis liés au coût élevé d'avoir l'internet à la maison et aux décalages horaires (égalité)

Les résultats de cette étude indiquent que la plupart des entrepreneurs trouvent les programmes virtuels plus utiles que les activités en personne, notamment en ce qui concerne les séances de mentorat/coaching, la formation à la gestion et l'assistance technique. Les entrepreneurs ont également exprimé une préférence pour les connexions virtuelles avec des investisseurs et les séances de présentation. La plupart des entrepreneurs qui ont participé à des concours de présentation virtuels ou en personne et à des activités de mise en relation avec des investisseurs ont exprimé l'opinion que le mode virtuel était/serait plus utile que le mode en personne. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les concours de présentations virtuels offrent plus de flexibilité aux entrepreneurs en leur permettant d'enregistrer leur présentation plusieurs fois si nécessaire, au lieu de faire dépendre leur destin entrepreneurial d'une présentation en direct de cinq minutes. Un autre résultat à souligner est que les entrepreneurs ont exprimé des avis mitigés sur les activités virtuelles de mise en réseau par les pairs, alors qu'ils ont généralement exprimé des commentaires positifs sur les autres activités virtuelles.



Une chose que les entrepreneurs étudiés ou les responsables d'OSEs n'ont pas mentionnée est la fracture digitale entre les entrepreneurs. Comme de nombreux partenaires d'OSEs dans notre étude ont admis les entrepreneurs participants sur la base de leurs connaissances en matière de technologie digitale, les entrepreneurs qui ont été peu exposés aux appareils numériques auparavant pourraient être laissés pour compte. Par conséquent, la ramification de la digitalisation des programmes de soutien doit être examinée plus en détail en ce qui concerne sa division digitale.

**Ces informations suggèrent que les programmes de soutien aux entrepreneurs devraient envisager de:**

- + **Proposer un mentorat, une formation et une assistance technique de manière virtuelle** afin d'accroître la flexibilité, de réduire le temps et la charge financière associés aux déplacements, et d'élargir l'accès à la fois aux entrepreneurs et aux experts d'autres villes et régions. Cette suggestion concorde avec la constatation de la GALI selon laquelle les programmes les plus performants réservent plus de temps aux entrepreneurs pour qu'ils travaillent par leurs propres moyens, plutôt que d'exiger de passer un temps significatif dans une «salle de classe».<sup>11</sup>
- + **Digitaliser les concours de présentation** ou, au moins, permettre aux entrepreneurs de préenregistrer leurs présentations avant de rencontrer des investisseurs potentiels. La meilleure façon de faciliter les mises en relation avec les investisseurs et la valeur des concours de présentations sont des sujets de débat au sein de l'accélération. Les programmes pourraient bénéficier d'une reconsidération de la valeur et de la structure de ces activités et évaluer si la digitalisation de certains composants pouvait aider à neutraliser les dynamiques de pouvoir et les préjugés omniprésents.<sup>12</sup>
- + **Réunir les entrepreneurs dans un même cadre pour améliorer les mises en relation interpersonnelles et l'apprentissage entre pairs.** Si la prestation virtuelle est nécessaire pour répondre aux besoins des entrepreneurs qui ne peuvent se déplacer en raison de la distance et des frais, les programmes pourraient adopter des approches créatives telles que le jumelage des entrepreneurs en tête-à-tête au lieu d'avoir des sessions de groupe.
- + **Prendre en compte l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans la planification des programmes et offrir un soutien financier pour améliorer l'infrastructure digitale des entrepreneurs à domicile.** Ces approches pourraient non seulement accroître l'engagement des entrepreneurs dans le contenu du programme, mais aussi potentiellement améliorer leurs opérations commerciales et leur savoir-faire numérique, une compétence nécessaire dans un environnement de travail qui se digitalise rapidement.

Une dernière remarque : il n'existe pas de solution unique. Comme l'a montré cette étude, les niveaux de satisfaction des entrepreneurs varient considérablement en fonction du programme et de l'organisation qui le fournit. Bien que ces résultats soient encore préliminaires, ce rapport suggère que les organisations qui adoptent des approches plus novatrices, telles que **le jumelage individuel des entrepreneurs pour le réseautage entre pairs**, obtiendront des niveaux de satisfaction plus élevés des participants. Les organismes de soutien devraient trouver des occasions d'apprendre les uns des autres et tenter de nouvelles stratégies basées sur ce que d'autres programmes trouvent efficace.

En conclusion, la prestation virtuelle de programmes est là pour rester. Non seulement elle permet aux programmes d'étendre leur portée et d'offrir des services aux entrepreneurs en dehors de leur champ d'action habituel, mais les entrepreneurs trouvent la flexibilité et l'expertise diversifiée qui découlent de contacts virtuels

11 Roberts, P. et al. 2016. *What's Working in Startup Acceleration: Insights from Fifteen Village Capital Programs*. Aspen Network of Development Entrepreneurs and Emory University.

12 Baird, R. *Why this investor is ditching Demo Days*. 5 March 2017. TechCrunch.



extrêmement utiles à leur vie trépidante de chefs d'entreprise. Les organisations de soutien aux entrepreneurs devraient tirer ces leçons et examiner celles qui s'appliquent à leurs contextes uniques et aux besoins de leurs entrepreneurs cibles. Pour en savoir plus sur les tendances en matière de digitalisation dans le domaine de l'entrepreneuriat, veuillez consulter le site suivant <https://andeglobal.org/digitalization>.





**ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

**Pour plus d'informations, veuillez contacter :**

**SangEun Kim**

Research Manager, ANDE  
[sangeun.kim@aspeninstitute.org](mailto:sangeun.kim@aspeninstitute.org)