



L'accompagnement des jeunes entreprises par les pairs : conditions d'émergence

Katherine GUNDOLF, Annabelle JAOUEN, Audrey MISSIONIER
Groupe Sup de Co Montpellier

L'accompagnement des jeunes entreprises par les pairs : conditions d'émergence

Katherine GUNDOLF

[k.gundolf@supco-
montpellier.fr](mailto:k.gundolf@supco-montpellier.fr)

0033 467 10 25 04

Annabelle JAOUEN

[a.jaouen@supco-
montpellier.fr](mailto:a.jaouen@supco-montpellier.fr)

0033 467 10 28 72

Audrey MISSONIER

[a.missonier@supco-
montpellier.fr](mailto:a.missonier@supco-montpellier.fr)

0033 467 10 28 27

Groupe Sup de Co Montpellier
2300 avenue des moulins - 34184 Montpellier cedex 4 - FRANCE

Thèmes

25. Accompagnement, conseil

13. Alliances, réseaux

Résumé

Cet article étudie les conditions d'émergence d'une forme particulière d'accompagnement : l'accompagnement d'une jeune entreprise par une entreprise mature. En effet, peu de travaux portent sur ce type d'accompagnement pourtant observé régulièrement dans la vie des entreprises.

Notre recherche montre que cette nouvelle voie d'accompagnement repose non seulement sur des conditions économiques mais aussi et surtout sur des conditions et des besoins plus psychologiques mis en évidence chez les deux partenaires. Pour la jeune entreprise accompagnée ont été relevés les déterminants suivants : recherche de légitimité, sortie de l'isolement et accélération du développement, tandis que pour le parrain ont été identifiés le besoin d'estime de soi, la recherche de résilience et le gain de temps. Des facteurs contextuels ont également été mis en évidence, tels que la proximité culturelle et la construction de relations interpersonnelles.

Mots clés

Accompagnement – parrainage – jeune entreprise – estime de soi – résilience - légitimité

L'accompagnement des jeunes entreprises par les pairs : conditions d'émergence

Thèmes

25. Accompagnement, conseil

13. Alliances, réseaux

Résumé

Cet article étudie les conditions d'émergence d'une forme particulière d'accompagnement : l'accompagnement d'une jeune entreprise par une entreprise mature. En effet, peu de travaux portent sur ce type d'accompagnement pourtant observé régulièrement dans la vie des entreprises.

Notre recherche montre que cette nouvelle voie d'accompagnement repose non seulement sur des conditions économiques mais aussi et surtout sur des conditions et des besoins plus psychologiques mis en évidence chez les deux partenaires. Pour la jeune entreprise accompagnée ont été relevés les déterminants suivants : recherche de légitimité, sortie de l'isolement et accélération du développement, tandis que pour le parrain ont été identifiés le besoin d'estime de soi, la recherche de résilience et le gain de temps. Des facteurs contextuels ont également été mis en évidence, tels que la proximité culturelle et la construction de relations interpersonnelles.

Mots clés

Accompagnement – parrainage – jeune entreprise – estime de soi – résilience - légitimité

Introduction

L'accompagnement fait généralement référence à une structure ou un réseau « officiel » mis à la disposition des entrepreneurs pour les suivre dans le lancement de leur projet. Si les structures d'accompagnement à la création et au démarrage ont vu leur nombre augmenter, les prestations et préoccupations ont évolué. C'est ainsi qu'outre les trois axes d'appui classiques, *i.e.* le financement, la logistique et la formation en gestion (Albert *et al.*, 1994), le besoin d'insérer le porteur de projet dans des réseaux, la volonté de constituer des groupes d'échanges entre entrepreneurs, mais aussi d'individualiser le conseil sont peu à peu apparus comme tout autant de nouvelles problématiques (Pezet, 2005).

Face à cela, la réalité des faits nous amène à observer des pratiques d'accompagnement qui sembleraient répondre à ces problématiques : des entreprises dites « matures » (entendues ici comme ayant franchi le cap du démarrage et existant depuis plus de cinq ans¹) acceptent d'aider des entreprises « jeunes » positionnées sur le même secteur d'activité. Jaouen, Loup et Sammut (2006) soulignent que ce parrainage se situe à la frontière entre l'accompagnement classique et l'alliance stratégique, puisque l'accompagnant et l'accompagné se positionnent davantage dans une relation gagnant-gagnant qu'unilatérale. A part sur cet élément, à notre connaissance, cette forme d'accompagnement reste peu étudiée par la communauté scientifique. Ainsi, cette forme d'accompagnement nécessite-t-elle un cadre d'analyse adéquat permettant des réflexions approfondies.

Selon Paul (2007), l'accompagnement repose sur une communication dialogique (qui ne peut être réduite à un simple transfert d'information). C'est l'échange de paroles et une « écoute mutuelle » au sens de Fayolle (2004), qui autorisent la création d'un « terrain d'entente » (Paul, 2007) entre les deux protagonistes. Paul (2007, p.3) explique « *qu'il ne suffit-il pas d'être deux pour qu'il y ait accompagnement. L'accompagnement ne se réduit ni aux personnes en présence ni à leur relation : il est aussi espace de coexistence et ce qui en résulte* ». Notre objectif est ainsi d'explorer « cet espace de coexistence » ou en d'autres termes la relation qui lie l'accompagné (l'entreprise jeune ou le parrainé) et l'accompagnant (l'entreprise mature ou le parrain). Plus précisément, nous nous intéressons aux conditions qui influencent la création de cette relation.

Notre travail cherche ainsi à apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles peuvent être les motivations d'une entreprise mature à accompagner une jeune entreprise potentiellement concurrente sur son marché ?
- Comment et pourquoi se crée un « terrain d'entente » entre l'accompagné (l'entreprise jeune) et l'accompagnateur/accompagnant (l'entreprise mature) ?
- Quelles sont les conditions qui peuvent favoriser l'émergence de cette stratégie d'accompagnement ?

Cette recherche, fondée sur une démarche inductive et cinq études de cas, vise à développer la connaissance de ce phénomène. En d'autres termes, ce travail vise à proposer une conceptualisation des conditions d'émergence de ce type d'accompagnement. Pour ce faire, il s'agit de comprendre les motivations de l'accompagné, les déterminants d'ordre contextuel, mais aussi et surtout les motivations propres à l'accompagnant. Si certains travaux se sont concentrés sur le profil type de l'accompagnateur (Granger, 1999), sur le caractère dynamique

¹Sammut (1995) identifie trois critères de franchissement du cap du démarrage : le dépassement du seuil de rentabilité, l'existence d'une conscience stratégique et la réalisation d'un transfert organisationnel.

de la relation d'accompagnement et notamment sur l'évolution des besoins du créateur d'entreprise (Bruyat, 1993 ; Cuzin et Fayolle, 2004), sur les principaux facteurs clés de succès des pratiques d'accompagnement (Dokou, 2001), peu ont cherché à étudier les raisons qui incitent un accompagnateur, une entreprise mature, à soutenir une entreprise plus jeune. Ainsi, nous nous intéressons à la phase amont du processus d'accompagnement : les raisons de sa création.

Notre recherche montre que cette nouvelle voie d'accompagnement repose non seulement sur des conditions économiques mais aussi et surtout sur des conditions et des besoins plus psychologiques mis en évidence chez les deux partenaires. Pour la jeune entreprise accompagnée ont été relevés les déterminants suivants : recherche de légitimité, sortie de l'isolement et accélération du développement, tandis que pour le parrain ont été identifiés le besoin d'estime de soi, la recherche de résilience et le gain de temps. Des facteurs contextuels ont également été mis en évidence, tels que la proximité culturelle et la construction de relations interpersonnelles. Après avoir précisé quelques éléments de définition, nous présentons en deuxième partie le choix de la méthode inductive et les cinq cas sur lesquels repose cet article. La troisième partie propose une analyse des cas, à partir d'une confrontation à la littérature. La dernière partie discute des différents apports de la recherche.

1. Cadre conceptuel

1.1. L'accompagnement en création d'entreprise

L'accompagnement est souvent utilisé en tant que terme générique permettant de regrouper une multitude de pratiques (par exemple, *coaching*, *sponsoring* ou *mentoring*, tutorat, conseil, parrainage ou compagnonnage², etc.). Nous nous concentrons ici sur l'accompagnement à la création d'entreprise : accompagner un individu ou une équipe qui crée, pour la première fois, une entreprise. Afin de mieux cerner ce type d'accompagnement, nous proposons un tableau présentant une synthèse des différentes approches et définitions de ce concept (Cf. Tableau 1).

Tableau 1. Les définitions de l'accompagnement

Granger (1999)	« L'accompagnement consiste à offrir au créateur des ressources sur lesquelles s'appuyer, dans le respect de son autonomie » (p. 71). L'auteur explique le rôle de l'accompagnateur et son profil type. L'accompagnateur doit être du même métier que l'accompagné, la relation qui les lie n'est pas hiérarchique. Il n'est pas le gestionnaire ou le « co-créateur » mais un « entraîneur » capable d'aider le créateur à progresser simultanément dans tous les domaines, en lui faisant prendre conscience des difficultés, en l'aidant à prendre du recul au regard des situations et en l'incitant « à ouvrir les portes nécessaires à son activité » (p. 76). « L'accompagnement fait sortir le créateur de son ghetto ! » (p. 71).
Dokou (2001)	« L'accompagnement entrepreneurial doit relever avant tout d'un dispositif cohérent visant à établir des relations régulières pour la mise en œuvre des fonctions clés de l'entreprise nouvellement créée. L'accompagnement doit se faire jusqu'à ce que la nouvelle entreprise ait atteint une certaine autonomie. L'approche de l'accompagnement se veut globale et s'appuie sur la mise en place d'une stratégie de développement et de consolidation intégrant les politiques fonctionnelles nécessaires. Ceci suppose naturellement l'adhésion totale du créateur compte tenu de ses intentions fondamentales, de ses besoins et des moyens propres dont il dispose » (p. 19).
Cuzin et Fayolle (2004)	« Pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création » (p. 79).

² Selon Paul (2002), ces techniques font partie de l'accompagnement et permettent de distinguer les pratiques spontanées, bénévoles et professionnelles.

Paul (2007)	Définit la relation qui caractérise l'accompagnement comme étant : 1) asymétrique : mise en présence au moins deux personnes « d'inégales puissances », 2) contractualisée : les protagonistes partagent une vision commune, 3) circonstancielle : la relation est due à un contexte, à une situation, 4) temporaire 5) co-mobilisatrice : les protagonistes s'inscrivent dans un mouvement.
Fonrouge et Sammut (2008)	« Lorsque l'on élargit l'accompagnement à l'ensemble des liens externes que noue l'entrepreneur pour mûrir son projet, on se rend vite compte que les alliances, coopérations et autres partenariats font intervenir des affaires de personnes. La dimension <i>intuitu personae</i> est, là aussi, un fondement essentiel de l'analyse. A la dimension interpersonnelle se greffe, de fait, celle de la temporalité. La seule vision synchronique ne suffit pas pour analyser un phénomène d'accompagnement ; la perspective diachronique vient enrichir l'analyse et renforcer le lien interpersonnel » (p. 300).

L'ensemble de ces définitions nous aide à mettre en évidence les caractéristiques fortes de l'accompagnement : une pratique d'aide à la création d'entreprise qui s'inscrit dans un processus durable et non linéaire, au cours duquel se créent et évoluent entre l'accompagné (une jeune entreprise) et l'accompagnant (un individu, un réseau d'individus et/ou d'organisations externe au projet de création) des relations interpersonnelles. Dans ce contexte les relations interpersonnelles peuvent se définir comme « *les échanges intégrant la dialogique (entrepreneur/entreprise) dans la relation d'accompagnement* » (Fonrouge et Sammut, 2008, p. 292). Bruyat (1994) explique cette dialogique en prenant en compte deux dimensions clés : le processus de création d'une entreprise d'une part et le projet de vie propre à l'entrepreneur d'autre part. L'aspect humain et personnel de la relation qui se crée entre l'accompagné et l'accompagnant/accompagnateur a une place fondamentale, que ce dernier s'apparente à une structure officielle, un expert ou un réseau d'individus et d'organisations.

1.2. L'accompagnement par les pairs

Relativement peu de recherches se sont intéressées à cette pratique. Fonrouge et Sammut (2008) proposent une typologie de formes élargies d'accompagnement, qui prend en considération le type d'informations échangées (sur l'organisation ou sur le métier) et le degré d'implication de l'accompagnateur dans la relation. Il en ressort quatre groupes d'accompagnateurs : (1) les parties prenantes (forte implication dans la relation, échangent des informations sur l'organisation) ; (2) le directeur scientifique, pair ou mentor (forte implication dans la relation, échangent des informations sur le métier); (3) le comité d'experts en technopole (faible implication dans la relation, échangent des informations sur le métier); et (4) les consultants (faible implication dans la relation, échangent des informations sur l'organisation). Jaouen et al. (2006) définissent l'accompagnement par les pairs comme « *une relation de parrainage, consistant au départ à un transfert de savoirs, un accompagnement sous forme de tutorat, et un apprentissage de métier par le jeune entrepreneur* » (*ibidem*, p.69). Les auteurs parlent de forme d'accompagnement partenarial, fondé sur la confiance, pouvant se rapprocher, dans une certaine mesure, de l'alliance stratégique.

Celle-ci se définit comme un accord de coopération symétrique entre deux entreprises, fondé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable (Dussauge et Garrette, 1991). Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires. De plus, à la base de toute recherche de coopération figure le problème de la disponibilité des ressources nécessaires à l'entreprise (Ulrich, 1983) : besoin d'accès à certaines ressources, emploi plus efficace, insuffisance, inadaptation à un besoin, rareté... Parmi les apports des alliances pour les PME on distingue un certain nombre de motifs révélés par les dirigeants de PME (Puthod, 1995) :

- L'obtention d'une clé d'accès à certains marchés, les petites entreprises ayant rarement l'ensemble des compétences nécessaires pour accéder à des marchés nouveaux.
- Un moyen de développement international ou de diversification.
- Un moyen de capter des compétences complémentaires, ou d'amortir certains frais (R&D, publicité, production, etc.).

Plusieurs notions majeures apparaissent ici : *la durabilité, la réciprocité, la symétrie*. Tout autant de notions qui nous permettent de préciser et d'enrichir le concept d'accompagnement par les pairs. De plus, les recherches sur les alliances et les coopérations s'accordent à considérer la confiance comme facteur de succès du partenariat. (Inkpen, 1996 ; Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Barney et Hansen, 1994). Mais s'il a déjà été mis en évidence dans de nombreux travaux que la confiance constitue également l'un des vecteurs majeurs du succès de l'apprentissage inter-organisationnel (Lane et Lubatkin, 1998 ; Mothe, 1998 ; Holt *et al.*, 2000), ces travaux concernent en très grande majorité les coopérations inter-firmes où les deux partenaires cherchent à apprendre un savoir-faire nouveau possédé par l'autre.

Dans la relation « traditionnelle » d'accompagnement, l'accompagné fait rarement confiance, *a priori*, à son accompagnant, mis à part dans le cas d'une relation mettant en jeu deux acteurs ayant déjà de solides relations de connaissance (Jaouen *et al.*, 2006), il ne lui témoigne qu'une « confiance contrainte » au début du processus (Bornarel, 2004). La particularité de l'accompagnement par les pairs tient au fait que le transfert de connaissances étant unilatéral, l'accompagnant transférant ses connaissances à un concurrent potentiel, la confiance est donc indispensable pour autoriser le transfert. Il ne doit, en effet, pas craindre une simple absorption de son savoir-faire par l'accompagné, mais bien un transfert bénéfique aux deux entreprises, formant alors à elles deux une entité plus forte et plus étendue géographiquement.

Ainsi l'accompagnement par les pairs se situe à la frontière de l'accompagnement traditionnel et de l'alliance. Il s'agit de s'intéresser ici aux conditions d'émergence de cet accompagnement, afin d'en comprendre les déterminants.

2. Méthode de recherche

2.1. Positionnement et protocole de recherche

Cette étude a une visée compréhensive et interprétative, aussi le positionnement retenu est-il inductif, fondé sur une méthode qualitative reposant sur cinq cas d'accompagnement par les pairs. Ce choix se justifie par la volonté de développer des analyses en termes de processus (Yin, 1994), qui permettent notamment d'appréhender des situations complexes (De La Ville, 2001). La méthode de production de données choisie est l'enquête par entretien individuel semi-directif (Miles et Huberman, 1991). Un guide d'entretien listant les principaux thèmes et sous thèmes à aborder au cours de l'entretien a été élaboré au préalable (Grawitz, 1996), afin de connaître les perceptions du dirigeant interrogé. Le guide a été élaboré dans le but de connaître la perception du dirigeant concernant les thèmes suivants :

- La description du secteur d'activité et l'histoire de l'entreprise : idée, évolution du concept et caractéristiques ;
- Les clients, les fournisseurs, les concurrents directs et indirects, les sources du profit, la différenciation par rapport aux concurrents ;
- Le parrainage et ses modalités : conditions d'émergence, naissance, évolutions, fonctionnement, motifs, avantages perçus, bénéfices attendus et réalisés ;

- La perception du partenaire : rôle, compétences, confiance... Items qui émergeaient spontanément.

La méthode d'analyse des données retenue est une analyse de discours, fondée sur une analyse de contenu (Bardin, 1977; Berelson, 1952) qui s'appuie sur une analyse thématique des discours par thèmes et sous thèmes (Evrard *et al.*, 1997). Nous avons complété ces données discursives par des données d'ordre secondaire, lorsqu'elles étaient disponibles et/ou existantes, issues des sites Internet, plaquettes ou revues. L'approche interprétative, qui consiste à interpréter les discours pour en retirer un sens et pour percevoir ce qui est important aux yeux du dirigeant, nous a semblé particulièrement appropriée dans ce contexte.

2.2. Les études terrain

Cinq études de cas ont été menées, concernant des entreprises évoluant dans le même secteur d'activité (perçues comme des « pairs ») ou un secteur complémentaire (amont, aval, activité connexe, où les deux partenaires peuvent bénéficier de synergies). Celles-ci sont synthétisées ci-dessous et détaillées en Annexe.

Tableau 2. Présentation des cas

Cas	<i>Musique</i>	<i>Ba teaux</i>	<i>Menuiserie</i>	<i>Animation</i>	<i>Ebénisterie</i>
Secteur d'activité	Montage et mixage de bandes sons (application en radio et cinéma)	Vente de bateaux neufs et occasion, voiles et moteur	Menuiserie aluminium (parrain) et automatisme et fermeture (parrainé)	Eclairage et sonorisation de spectacles	Restauration de meubles (parrain) et peinture en restauration du patrimoine (parrainée)
Positionnement des firmes	Complémentaires	Concurrents	Complémentaires	Concurrents	Complémentaires
Durée depuis le début du parrainage ³	1 an	2 ans	6 ans	10 mois	1 an
Différence d'âge entre le parrainé et le parrain ⁴	- 7 ans	22 ans	20 ans	15 ans	6 ans
Sexes parrain / parrainé	H/H	H/F	H/H	H/H	H/F
Naissance du parrainage	Rencontre fortuite chez une connaissance commune, émergence d'une relation amicale	Connaissance professionnelle, relation amicale, le parrain aide la parrainée, alors salariée, à se lancer	Rencontre fortuite (rencontre sur un chantier) et émergence d'une relation amicale	Connaissance préalable et ancien salarié saisonnier	Rencontre fortuite, émergence d'une relation amicale

Ces cinq cas ne présentent *a priori* que peu de points communs. Pourtant l'analyse des données fait apparaître plusieurs récurrences qu'il s'agit d'analyser.

3. Résultats

L'analyse de données a été effectuée selon plusieurs étapes, à partir du comptage des occurrences (mots, groupes de mots ou phrases se rapportant à un thème donné), nécessitant la réalisation de matrices synthétiques, intra-sites, puis intersites, qui ont ensuite été agrégées afin d'aboutir à la synthèse suivante. Celle-ci identifie les éléments majeurs issus des discours et le nombre de cas où ces éléments ont été retrouvés dans les deux entretiens (parrain et parrainé). Ainsi nos cinq cas d'étude, une fois analysés sous forme d'occurrence puis

³ Au moment de l'entretien.

⁴ Age du parrain – âge du parrainé. Le total négatif indique que le parrainé est plus âgé que le parrain.

confrontés à la littérature, nous ont permis de mettre en évidence quatre éléments fondamentaux à la création de la relation : une confiance mutuelle et des relations interpersonnelles co-construites, la disponibilité des accompagnateurs, une compatibilité culturelle et enfin, la perception d'apports réciproques humains et financiers.

3.1. Une confiance mutuelle et des relations interpersonnelles co-construites

Dans l'ensemble des discours, la confiance mutuelle est apparue de façon marquée, confiance qui se manifeste tant dans les compétences du partenaire que dans l'individu lui-même.

« Au départ, c'était une cliente, elle me tend sa carte, je vois 'peintre en décor, restitution de décors anciens', je suis curieux, tiens ! Qu'est ce que vous faites ? Et on a commencé à discuter, ça a commencé comme ça. Et puis elle est revenue quelques fois, elle aussi très curieuse de ce que je faisais en restauration, [...] on se connaît, on se tutoie après, on devient amis, et donc je lui propose de l'aider [...], et dans le magasin je lui permets de mettre toutes ses créations, [...] pour permettre justement à mes clients quand ils rentrent ici, de se rendre compte un peu de ce qu'elle fait » (cas Ebénisterie, le parrain)

« Pour le moment on fonctionne comme ça, je lui fais beaucoup de cadeaux pour qu'elle puisse démarrer, se faire connaître, et je mise aussi sur le fait que si ça fonctionne, j'aurai un retour de manivelle. C'est basé sur la confiance, uniquement sur la confiance, je ne prends aucun pourcentage sur ce que je lui donne, rien du tout, en plus si c'est mes clients, je lui donne la possibilité de facturer elle-même. [...] Il n'y a aucun contrat, il n'y a rien qui nous lie, il n'y a strictement rien. Simplement, moi je suis persuadé que ça va marcher » (cas Ebénisterie, le parrain)

« On a été mis en contact par quelqu'un qu'on connaissait en commun, finalement on s'est rencontré un peu par hasard on a sympathisé tout de suite. Sans savoir ce que faisait ni l'un ni l'autre. On s'est apprécié d'abord humainement » (Cas Musique, le parrainé)

« Il travaillait déjà avec mon ancien patron, [...] et ils s'appelaient trois fois par semaine. Moi comme j'étais secrétaire, j'ai pris les appels et on a commencé à se parler un peu, et ça a commencé par des plaisanteries. C'est d'abord l'aspect sympathique, on rigolait bien » (Cas Bateaux, la parrainée)

Si cette confiance est présente lors des entretiens, il est apparu que celle-ci s'est construite petit à petit, après plusieurs rencontres et la construction d'un lien fort (au sens de Granovetter, 1973). En effet, les discours présentés ci-dessus montrent que le contexte de la rencontre entre le parrain et le parrainé relève davantage de circonstances d'ordre « social » (i.e. appartenance au même réseau social) qu'économique. Ainsi, les premiers contacts et le « capital sympathie » du partenaire ont été déterminants. L'accroche sociale a semblé précéder la compatibilité des activités des firmes. La confiance s'est-elle construite progressivement, fondée sur des relations interpersonnelles grandissantes. D'autre part, nous notons également que dans le cas Ebénisterie cette confiance est indispensable dans la mesure où les relations d'accompagnement, même dans le cas des entreprises concurrentes, ne sont pas formalisées. A l'instar des travaux de Cuzin et Fayolle (2004), une relation de confiance doit s'établir et perdurer entre les protagonistes. De plus, les travaux conduits sur le capital social, s'accordent sur le fait que les partenaires recherchent souvent, en priorité, le moyen d'enrichir leurs relations par la confiance et la réciprocité. L'usage de relations personnelles et/ou la recherche d'un partenaire socialement proche se justifie, essentiellement, par la recherche d'une confiance permettant de limiter les risques d'incertitudes liées aux transactions et d'une protection contre les comportements opportunistes (DiMaggio et Louch, 1998).

3.2. Des parrains disposés et disponibles

Dans l'ensemble des cas une notion a émergé, plus ou moins explicitement selon les entretiens, à savoir le sentiment d'utilité procuré par l'accompagnement pour le parrain.

- « Je pense que c'est gratifiant pour lui de mettre une gamine en route. De me mettre un pied à l'étrier. Il ne voit jamais sa fille, et il a besoin d'exister, comme tout le monde, et ça doit participer à son équilibre » (Cas Bateaux, la parrainée).
- « Je pense que quelque part il s'est senti un peu responsable [lorsque la parrainée a voulu créer son entreprise]. Ça lui fait plaisir d'aider une petite jeune à démarrer. Ils ont tous la crise de la quarantaine où il faut qu'ils aident un petit jeune. Il se sent utile, donc c'est gratifiant pour lui, et je crois que je lui donne de l'énergie. [...] Il me paterne. Il m'écoute, et je pense que je lui renvoie ça aussi. Je sais que sa fille lui manque, et je sais que j'ai l'âge de sa fille. Il n'y a pas que le boulot, c'est sûr. [...] Moi je donne l'impulsion. Et lui il apporte toute l'expérience et les connaissances derrière. Je pense que moi, j'ai l'énergie des 25 ans qu'il n'a plus » (Cas Bateaux, la parrainée)
- « J'avoue que la restauration de meubles me fatigue un peu, j'en ai assez parce que ce n'est pas forcément bien rémunérateur dans la mesure où les clients se rendent pas forcément compte du travail qui a été exécuté, je doutais pas mal avant de rencontrer Emmanuelle, j'étais un peu... démotivé » (Cas Ebénisterie, le parrain)
- « Je suis dans une période [...] charnière, et j'essaie un petit peu de laisser tomber la restauration pour basculer progressivement vers ce qui va être plus rémunérateur et qui va me permettre de pouvoir créer des nouveaux meubles en toute tranquillité. Parce que la création, si vous n'êtes pas tranquille ce n'est pas possible, il faut avoir le temps » [...] (Cas Ebénisterie, le parrain)

L'analyse des entretiens montre que des dimensions comme la valorisation et l'estime de soi (Rosenberg, 1986), la « crise de milieu de vie » de l'entrepreneur⁵ (Kovalyova et Drillon, 2009), ou la résilience⁶ (Cyrulnik, 2002 ; Jaouen *et al.*, 2006), apportent des éléments de réflexion. La résilience a ses origines dans la théorie du développement psychologique et humain. Ce terme décrit en général la capacité de l'individu de faire face à une difficulté ou à un stress important, de façon non seulement efficace, mais susceptible d'engendrer une meilleure capacité de réagir plus tard à une difficulté. La résilience se compose d'un équilibre entre, d'une part, le stress et les difficultés et, d'autre part, la capacité de faire face à la situation et la disponibilité d'un soutien. Lorsque les sources de stress excèdent les facteurs de protection de l'individu, même les personnes qui ont fait preuve de résilience antérieurement peuvent être dépassées (Mangham *et al.*, 1995). La résilience se caractérise ensuite par une forme d'homéostasie qui permet aux systèmes de retrouver leurs conditions de départ ou de maintenir leurs fonctions initiales dans un environnement dynamique et changeant où interagissent un nombre important de forces, qui doivent être maintenues dans un équilibre plus ou moins fragile. Dans le cas Bateaux, on comprend que le parrain cherche dans la relation avec la parrainée à préserver son « utilité », sa raison même d'exister. Cette relation lui permet de maintenir ses fonctions initiales notamment en tant que « père » (père de famille et père d'une entreprise). Cette préservation contribue à l'équilibre de l'accompagnateur et semble s'apparenter à une condition forte de la création à la relation avec la parrainée.

Ainsi, les propos issus des entretiens laissent deviner une certaine disponibilité psychologique des accompagnants, aspirant plus ou moins explicitement à des activités plus « humaines », plus « relationnelles », plus « constructives », relevant d'un ordre autre que la seule gestion de leur entreprise. Si certains peuvent être considérés comme vivant une crise de milieu de vie, le parrainé prend alors le rôle de la personne résiliente, permettant à l'accompagnant de passer ce cap et de trouver un nouvel élan professionnel.

⁵ *Symptômes de la crise de milieu de vie* : « Démotivation, absence de la volonté, apathie, perte de l'intérêt pour son travail, plus d'envie à se mobiliser, irruption de passions soudaines (hobbies) et abandon des centres d'intérêt antérieurs, incompréhension, interrogation par rapport à soi, réflexions sur le sens de sa vie, changements de comportements observables par l'entourage (irritabilité, susceptibilité etc.) » (Kovalyova et Drillon, 2009).

⁶ *Résilience* : « aptitude des individus et des systèmes (les familles, les groupes et les collectivités) à vaincre l'adversité ou une situation de risque. Cette aptitude évolue avec le temps ; elle est renforcée par les facteurs de protection chez l'individu ou dans le système et le milieu ; elle contribue au maintien d'une bonne santé ou à l'amélioration de celle-ci » (Mangham *et al.*, 1995).

3.3. Des dirigeants culturellement compatibles et complémentaires

Trois éléments majeurs sont apparus dans cette rubrique : le partage d'une même vision, un hédonisme dans le travail, et une complémentarité de compétences.

- « *Il y a plus d'amitié que quoi que ce soit d'autre. C'est une relation d'amitié avant tout* » (Cas Menuiserie, le parrain)
- « *J'adore travailler avec Christophe. C'est un vrai plaisir. C'est avant tout un plaisir même* » (Cas Musique, le parrainé)
- « *Si ça s'arrête, au niveau punch, je crois que j'en perds 80%* » (Cas Bateaux, la parrainée)
- « *C'est un « bonheur » de travailler avec lui* » (Cas Musique, le parrain)
- « *C'est formidable parce qu'on a la même vision des choses et puis ça permet surtout d'avancer [...] Aujourd'hui j'ai trouvé quelqu'un qui correspond à ce que je fais et, ça booste, ça m'aide, je crois que dans ces métiers là, tout seul on n'avance pas* » (Cas Ebenisterie, le parrain)
- « *Il y a un intérêt à travailler ensemble, parce qu'elle est efficace, elle est rapide, elle est bordélique, ce qui fait beaucoup de points communs avec moi [rires], et puis parce qu'on rigole beaucoup. Et tout ça, ça crée une ambiance qui est efficace et agréable. Et ça me convient bien* » (Cas Bateaux, le parrain)

L'ensemble des dirigeants interrogés insistent sur la bonne entente et la vision commune qu'ils développent : vision du marché, de l'environnement, etc. Cuzin et Fayolle (2004) soulignent que l'accompagnateur et le créateur d'entreprise ne peuvent collaborer s'ils ne partagent pas une même vision de ce qu'il faut faire et comment le faire. A partir d'une étude empirique, Hill et Hellriegel (1994) démontrent que la qualité des relations inter-entreprises est conditionnée par l'existence de « *philosophies opérationnelles similaires* » ou par les « *mêmes styles de management* ». C'est ce que les auteurs appellent la « *proximité culturelle* ». Il s'agit d'un ensemble d'éléments permettant d'apprécier les intérêts et objectifs communs entre les parties. Selon Fang *et al.* (2004), cette logique de proximité culturelle va influencer positivement la poursuite du partenariat entre l'accompagnant et l'accompagné, dans la mesure où ils perçoivent les mêmes priorités stratégiques et partagent une vision commune de l'avenir (analyse semblable du marché et même approche de la concurrence). Les acteurs s'identifient comme étant complémentaires et culturellement proches, et ainsi réalisent les réelles possibilités et opportunités à collaborer.

D'autre part, les discours sont nettement marqués par la recherche de plaisir dans le travail. Aussi, notons que les dirigeants ont des compétences complémentaires, et le parrain trouve auprès du parrainé certaines compétences qui lui font défaut (organisation du travail et gestion pour *Ebénisterie*, techniques commerciales pour *Bateaux*, compétences techniques complémentaires pour *Menuiserie*).

3.4. La perception d'apports réciproques... humains et financiers

D'autres éléments sont apparus de façon récurrente, à savoir la réciprocité, la symétrie de la relation et la légitimité.

- « *Moi je lui amenais des marchés potentiels, intéressants, fiables, et lui en contrepartie, du fait qu'il remplissait son portefeuille de commandes, avait dans son activité, des choses sur lesquelles il pouvait nous commander à nous directement. Alors il s'est créé comme ça une synergie entre professions, et inconsciemment on a fait un partenariat. Mais en fait il est informel, il n'y a aucune règle stricte* » (Cas Alpha, le parrain)
- « *Nous avons sensiblement la même clientèle. Donc la stratégie c'est simplement que, étant donné que nous avons les mêmes clients, du moins, le même potentiel de clients, ces clients peuvent devenir mes clients et inversement. Tout le monde y gagne* » (Cas Ebénisterie, le parrain)
- « *Elle me téléphone beaucoup pour me demander des conseils. C'est d'ailleurs moi qui l'ai poussé dans ce sens. Je lui ai dit "si tu as besoin de quoi que ce soit, tu téléphones". Par contre, moi je suis assez à l'écoute de ce qu'elle rentre comme bateaux, parce que maintenant elle sélectionne bien ses bateaux. Ils sont bien placés en*

- prix, elle négocie très correctement les mandats, et c'est aussi un échange à ce niveau là* » (Cas Bateaux, le parrain)
- « *L'apport principal c'est de ne pas me sentir seule dans mon job. Je ne pourrais pas être seule* » (Cas Bateaux, la parrainée)
- « *J'ai besoin d'Alain quand j'ai besoin de quelqu'un de très technique et d'apaisant. Pour une séance d'enregistrement, avec Alain c'est le bonheur intégral [...] Je ne sais pas comment vous expliquer ce que c'est que d'être rassuré quand quelqu'un est derrière une console, et que vous ne vous occupez pas de ces choses là, quelqu'un prend en charge ce stress, et je peux vous dire qu'un enregistrement avec 15 musiciens, c'est un stress monstrueux ! Il le prend pour lui, calme les gens. Et ça n'a pas de prix !* » (Cas Musique, le parrain)
- « *D'abord ce que ça m'a apporté, ça m'a permis de me redynamiser, parce que j'étais débordé par le travail. Vous savez quand vous êtes seul, vous êtes débordé, vous n'avez plus l'esprit à réfléchir, à penser. Alors c'est vrai, elle m'a un peu boosté pour remettre le magasin en état, et ça c'était positif. Deuxièmement, ça m'a permis de me rassurer...* » (Cas Ebénisterie, le parrain)
- « *Il y a eu ce petit nouveau qui s'est installé, avec qui il y a eu cette affinité. Moi, avec les années, j'ai un certain relationnel et une certaine notoriété dans la région. Et comme je sentais qu'il y avait du professionnalisme, de la compétence et tout ça, je lui ai fait profiter de tout mon relationnel. Alors je lui ai ouvert un tas de portes qui sont intéressantes, et où il faut souvent des années pour pouvoir accéder à ce type de marché [...]. Il lui aurait fallu peut-être quinze ans pour arriver là où il est aujourd'hui s'il avait été tout seul [...]. Il a évolué très très vite. Et sûrement. Sans accident, parce qu'il y a cette recommandation, ce parrainage, qui est là* » (Cas Menuiserie, le parrain)

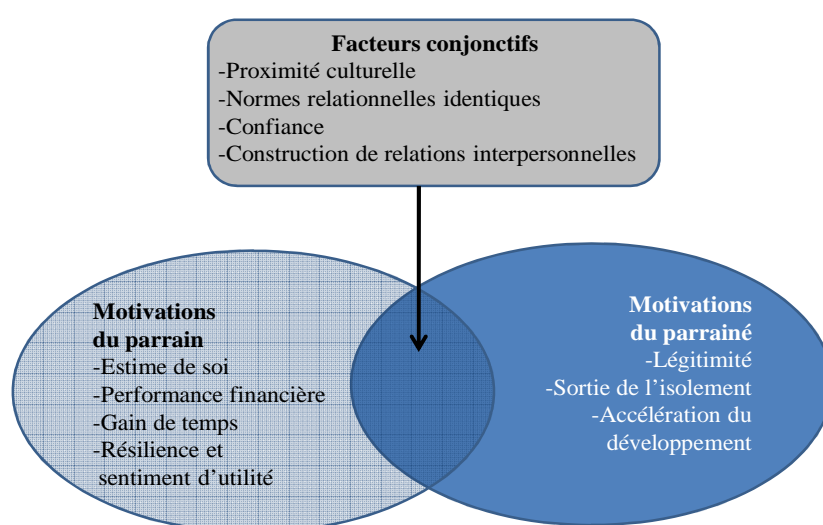
L'analyse de ces entretiens nous montre que le parrainage est associé à un apport d'affaires réciproque, comme si le parrain « misait » sur le parrainé et investissait son temps et ses ressources pour escompter retirer un bénéfice ultérieur. Il en ressort que les apports pour le parrainé sont de plusieurs ordres : accélération du développement, insertion dans des réseaux, acquisition de compétences, accroissement du chiffre d'affaires et développement de la légitimité. Notamment, en ce qui concerne cette dernière, l'accompagnement implique une insertion (et une acceptation) d'une unité neuve dans un secteur sociétal régi par des règles préexistantes, ce qui nécessite une reconnaissance de la légitimité des acteurs concernés (Cullière, 2003). Suchman (1995) définit la légitimité comme « *une perception ou une représentation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, justes et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (p. 574). En conséquence, l'acquisition d'un tel caractère encourage les acteurs externes à coopérer puisqu'elle signale que l'entreprise en question est constituée de façon appropriée et qu'elle se plie à des règles, des normes, des valeurs et des modèles institutionnalisés (Baum et Oliver, 1991 ; Cullière, 2003). Ainsi l'accompagné s'efforce d'intégrer un secteur et un environnement social (Aldrich et Fiol, 1994). Or, l'intégration du nouvel acteur (le parrainé) dans le système nécessite la validation par les acteurs en place, ce qui passe nécessairement par l'acquisition d'une certaine légitimité. L'accompagnement par un pair trouve ici l'un de ses principaux intérêts, en permettant le développement d'une légitimité pour le nouvel acteur, et réciproquement, en ayant, de fait, une plus grande légitimité en tant qu'accompagnant, ce qui n'est pas toujours le cas dans les formes d'accompagnement plus classiques (Fonrouge et Sammut, 2008).

Concernant le parrain, deux grandes catégories d'apports apparaissent. La première est généralement plus facilement connue et identifiable, il s'agit de la catégorie que nous qualifierions d'organisationnelle. L'autre catégorie est clairement moins palpable : elle est d'ordre psychologique. Les apports organisationnels sont essentiellement l'amélioration de la performance au sens large : hausse du chiffre d'affaires, développement du catalogue produit, amélioration de la satisfaction au travail, amélioration de la qualité du produit, service, ou de l'organisation. Dans nos cinq cas d'étude, les apports psychologiques relèvent davantage du confort et du plaisir au travail, mais aussi de la valorisation de lui-même, et de l'amélioration de l'estime de soi.

4. Discussion

Cette étude vise à contribuer à la connaissance des conditions d'émergence d'une pratique encore relativement peu connue : l'accompagnement par les pairs. Il est possible de mettre en évidence onze conditions d'émergence (la proximité culturelle, des normes relationnelles identiques, la confiance, la construction de relations interpersonnelles, l'estime de soi, la performance financière, le gain de temps, la résilience, la légitimité, la sortie de l'isolement, et l'accélération du développement). Ces dernières peuvent être regroupées sous trois dimensions : les facteurs liés au contexte, les motivations du parrain et les motivations du parrainé. C'est la convergence de ces facteurs qui conditionne l'émergence de l'accompagnement par les pairs. Ces derniers s'inscrivent dans un processus et une dynamique au cours desquels ils sont susceptibles d'évoluer et de se transformer (Cf. Figure 1).

Figure 1. Conditions d'émergence de l'accompagnement par les pairs



Les résultats de la recherche montrent que cette nouvelle voie d'accompagnement repose notamment sur l'existence et la manifestation de certains besoins cognitifs identifiés chez l'accompagnateur : recherche d'estime de soi, sentiment d'utilité et résilience. Ces éléments nous semblent jouer un rôle essentiel dans la création de la relation, éléments rarement évoqués pour décrire et expliquer un dispositif d'accompagnement. Ces résultats sont d'autant plus intéressants que fréquemment ce sont les besoins cognitifs de l'accompagné qui sont identifiés. En effet, à partir des travaux de Bruyat (1994), Cuzin et Fayolle (2004) expliquent que l'accompagné qui crée son entreprise est très engagé dans ce projet de vie. Ce dernier est ambitieux et risqué. La relation qu'il lie avec l'accompagnant peut représenter pour l'accompagné une aide précieuse qui évoluera par conséquent, en fonction de l'avancement du projet. Ainsi, la démarche d'accompagnement repose et évolue en grande partie en fonction des attentes cognitives de l'individu qui crée son entreprise. A notre connaissance, les besoins cognitifs de l'accompagnateur semblent avoir été occultés jusqu'alors. Or, les résultats montrent qu'ils occupent une place prépondérante à la création de la relation. Ainsi, notre recherche vise à favoriser la création de relations d'accompagnement en présentant quelques unes des conditions d'émergence non seulement économiques mais aussi et surtout, des conditions souvent moins connues : les motivations cognitives chez l'accompagnateur.

Conclusion

Cette étude ouvre le champ à de nombreuses autres investigations, notamment l'étude de l'évolution de ces trois dimensions (facteurs conjonctifs, motivations du parrain et motivations du parrainé) au cours du processus d'accompagnement et leur prépondérance : les motivations psychologiques du parrain émergent-elles en même temps que celles économiques ou *a contrario*, se succèdent-elles l'une à l'autre ? L'évolution des motivations du parrainé au cours de la relation peut-elle impacter celles du parrain ? Les facteurs conjonctifs ont-ils un ascendant sur les motivations ou inversement ? De même, en termes de réussite de l'accompagnement, plusieurs questions présentent des perspectives porteuses : si ces conditions d'émergence autorisent la création de la relation, peuvent-elles en assurer la réussite ? Sont-elles des conditions pré-requises au succès de l'accompagnement ? Peuvent-elles pour autant en assurer la pérennité ? Ainsi, nous semble-t-il intéressant pour de futures recherches d'étudier les différentes relations qui peuvent animer ces trois dimensions et leurs impacts en termes de performance.

Bibliographie

- ALBERT P., FAYOLLE A. et MARION S., 1994, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 101, pp. 100-112.
- ALDRICH H.E. et FIOLE C.M., 1994, « Fools rush in? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°4, pp. 645-670.
- BARDIN L., 1977, *L'Analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BARNEY J.B. et HANSEN M.H. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Winter special issue, 15 : 175-216.
- BERELSON B., 1952, *Content analysis in communication research*. Free Press, Glencoe, Illinois.
- BORNAREL F. (2004), La confiance contrainte. Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de recrutement, *13^e conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- BRUYAT C., 1993, Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Pierre-Mendez-France, Grenoble 2.
- BRUYAT C., 1994, « Contribution épistémologique au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n° 101, pp. 87-99.
- CUZIN R. et FAYOLLE A., 2004, « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création », *Revue Sciences de Gestion*, n°210, pp. 77-88.
- CULLIERE O., 2003, « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », *XII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Les Côtes de Carthage.
- CYRULNIK B., 2002, *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, Paris.
- DE LA VILLE V.I., 2001, « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n°1, pp. 43-59.
- DIMAGGIO P. et LOUCH H., 1998, « Socially embedded consumer transactions: For what kinds of purchases do people most often use networks? », *American Sociological Review*, vol. 63, n°5, pp. 619-637.
- DOKOU K., 2001, « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *X^e Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec.
- DUSSAUGE R. et GARRETTE B., 1991, « Alliances stratégiques : mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, vol. 85, pp. 4-18.
- EVARD Y., PRAS B. et ROUX E., 1997, *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Nathan, seconde édition.

- FANG T., FRIDH C., SCHULTZBERG S., 2004, « Why Did the Telia-Telenor Merger Fail? », *International Business Review*, vol.13, pp. 573-594.
- FAYOLLE A., 2004, *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Dunod, Collection Gestion Sup, Paris.
- FONROUGE C. et SAMMUT S., 2008, « La place des relations interpersonnelles dans l'accompagnement du créateur d'entreprise », In *Les relations interorganisationnelles des PME*, JAOUEN A. et GUNDOLF K. (coord.), Chapitre 11, pp. 279-300.
- GRANGER B., 1999, *Oser Créer. Les associations d'appui aux créateurs proposent une aide ambitieuse pour la création d'entreprise*, Editions Charles Léopold Mayer.
- GRANOVETTER M., 1973, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380.
- GRAWITZ Y., 1996, *Méthodes des Sciences sociales*, vol.10, Dalloz, Paris.
- HILL R.C. et HELLRIEGEL D., 1994, « Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers », *Organisation Science*, vol. 5, pp. 594-607
- HOLT G.D., LOVE P.E.D. et LI H. (2000), The learning organization : toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances, *International Journal of Project Management*, vol 18 n°6.
- INKPEN A.C. (1996), Creating knowledge through collaboration, *California Management Review*, vol 39 n°1.
- JAOUEN A., LOUP S. et SAMMUT S., 2006, « Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : illustration au travers du cas Voiles d'Oc », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n°1, pp. 59-72.
- KHANNA T, GULATI R. et NOHRIA N. (1998), The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, vol 19 n°3.
- LANE P.J. et LUBATKIN M. (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, vol 19 n°5.
- KOVALYOVA O. et DRILLON D., 2009, « Des entrepreneurs russes en crise du milieu de vie, aspects organisationnels et sociaux », *XI^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Nice-Sophia Antipolis.
- MANGHAM C, MCGRATH P., REID G. et STEWART M., 1995, *Résilience, Pertinence dans le contexte de la promotion de la santé*, Atlantic Health Promotion Research Centre, Université Dalhousie, Canada.
- MARCHESNAY M., 1992, « L'offre de services en gestion à la petite entreprise », In Labourdette (ed.), *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériot*, Economica, pp.445-466.
- MILES M. et HUBERMAN M., 1991, *L'analyse qualitative des données*, De Boeck, Bruxelles.
- MOTHE C. (1998), L'appropriation de ressources technologiques et scientifiques, *7^{ème} Conférence AIMS*, Louvain.
- PAUL M., 2007, « Ce qu'accompagner veut dire », *Revue Scientifique Carrièreologie*, vol. 9, pp. 14.
- PAUL M., 2002, « L'accompagnement : une nébuleuse », *Education Permanente*, vol. 153, pp. 43-56.
- PEZET E., (2004), *Enjeux et performance du coaching*, Institut de benchmarking, juin.
- PUTHOD D. (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de Doctorat, Université de Savoie.
- ROSENBERG M., 1986, « Self-concept from middle childhood through adolescence », In SULLS J et GREENWALD A. (eds), *Psychological perspectives on the Self*, vol. 3, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 107-136.
- SAMMUT S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I.

SUCHMAN M.C., 1995, « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 571-610.

ULRICH D. (1983), Governing transactions : a framework for cooperative strategy, *Human resource Management*, 22(1-2) : 23-40.

YIN R.K., 1994, *Case Study Research*, 2nd edition, Sage, Newbury Park, CA.

Annexes

Le cas *Musique*

	Parrainé	Parrain
CA annuel moyen	35000	90000
Ancienneté	5 ans	18 ans
Durée du parrainage	1 an	1 an
Age du dirigeant	51 ans	44 ans
Effectif	1	1
Secteur	Ingénieur du son : mixage, habillage d'antenne, mixage d'albums et de disques	Compositeur de musiques de film Prestation de service de montage des bandes son : bruitage, musique, mixage Spécialisation dans le cinéma d'animation : courts métrages, séries TV
Histoire	Ingénieur du son en freelance depuis 1987, Alain Paret travaille dans les radios nationales et réalise les habillages d'antenne (jingles, publicités etc.). Il s'associe ensuite avec un programmeur, mais se séparent assez rapidement. Puis, il décide de descendre dans le sud de la France avec son épouse en 2000, et continue à travailler avec Paris pendant un an ou deux. Mais « à Paris les gens vous oublient vite », et Alain tente de développer son activité dans le Sud. Face à la difficulté de trouver du travail, il est aujourd'hui en pleine réorientation.	Intermittent du spectacle, Christophe Sutel décide en 1994 de prendre en main son parcours en changeant de statut et en « volant de ses propres ailes ». Souhaitant être seul responsable de ses décisions et des projets sur lesquels il voulait travailler, il s'installe en EURL et fonde Cinéson. En effet, compositeur de bandes musicales pour le cinéma, les droits d'auteurs qu'il percevait étaient incompatibles avec le statut d'intermittent du spectacle. Il travaille également pour les courts-métrages depuis 1986.
Naissance	Alain Paret, récemment arrivé dans le Sud de la France, rencontre dans un magasin de matériel de son, une connaissance qui lui raconte qu'il avait un ami qui avait le même matériel que lui : Christophe Sutel. Quelques jours plus tard ils se rencontrent chez cette personne et sympathisent. Ils ont ensuite plusieurs contacts amicaux, jusqu'au jour où Christophe téléphone à Alain pour lui proposer de lui déléguer une partie du travail qu'il avait sur le jeu vidéo et qu'il ne maîtrisait pas bien : la direction et l'enregistrement de l'orchestre, et le mixage de la bande son.	
Fonctionnement	Mise en commun de leurs compétences sur deux gros contrats : long métrage et jeu vidéo (2 ans de travail). Partage de travail sur plusieurs courts métrages <i>Cinéson</i> : composition de la musique, bruitage, montage <i>Musikal</i> : enregistrement des musiciens, mixage	
Intérêts perçus	Avoir des rentrées stables / du travail régulier (3 oc) Prendre du plaisir à travailler sur des projets avec un ami (6 oc) Ne pas être seul (2 oc)	Pouvoir prendre en charge une bande son dans son intégralité (9 oc) Ne pas le laisser isolé / être plus forts pour faire face au manque de travail sur la région (11 oc) Déléguer une partie du travail (6 oc)
Perception du partenaire	C'est un ami (10 oc) Alain a eu beaucoup de chance de tomber sur lui (3 oc) « ça tient presque du miracle » (3 oc) Il est connu dans la région et dans la profession (8 oc)	Il est très calme et très posé (4 oc) Amitié / le fréquente en dehors du travail (6 oc) C'est un « bonheur » de travailler avec lui (2 oc) Il a du mal à trouver du travail sur la région (4 oc)
Perception de ce qu'apporte le partenaire	Ses compétences en composition musicale (4 oc) Un plaisir dans le travail / qualité de travail (9 oc) Du CA (4 oc) Son réseau (1 oc) Sa notoriété (4 oc)	Son calme (indispensable pour une séance d'enregistrement) (6 oc) Un regard nouveau (4 oc) Ses compétences en mixage (5 oc) Un soutien moral (2 oc) Ses compétences en enregistrement et gestion de l'orchestre (9 oc)
Les améliorations et/ou modifications perçues sur l'entreprise	Permet de découvrir une autre activité (5 oc) Fait une grosse partie de son CA avec lui (5 oc) Beaucoup de plaisir à travailler (6 oc) Bénéficie du réseau et de la notoriété de Christophe (3 oc) Très grande qualité du produit fini (la bande son) (6 oc)	Peut concevoir la bande son en toute tranquillité (4 oc) / Moins de stress pendant l'enregistrement (9 oc) Plus de plaisir dans le travail / meilleure qualité de travail (14 oc) Gain de temps (3 oc) Permet de réaliser une bande son de très haute qualité (3 oc)

Le cas Bateaux

	Parrainé	Parrain
CA annuel moyen	20000	55000
Ancienneté ⁷	2 ans	12 ans
Durée du parrainage	2 ans	2 ans
Age du dirigeant	26 ans	48 ans
Effectif	1	1
Secteur	Vente de bateaux	Vente de bateaux
Histoire	Après avoir obtenu une licence d'espagnol, Stéphanie Douce décide de se réorienter et obtient un BTS d'assistante de direction. Elle est embauchée dans une entreprise de vente de bateaux d'occasion en tant que secrétaire. Peu à peu, elle réalise quelques ventes pour l'entreprise et ressent le besoin de devenir indépendante. Après deux ans dans cette entreprise, et avec l'accord de son employeur, elle s'installe à son compte début 2003, pour vendre des bateaux d'occasion à Palavas-les-Flots.	Après un DUT Techniques de Commercialisation, Frédéric Ravier travaille dès 22 ans dans le bateau. Au départ chargé de l'entretien des chantiers, il navigue parallèlement à cela. Puis il fait du skippage et du convoyage avec les permis de l'époque et obtient pas équivalence les permis actuels, plus restrictifs. Il s'installe en Corse avec sa famille et monte une entreprise de location de bateaux, qu'il ferme, puis de courtage. Il ferme cette dernière quatre ans plus tard lors de son divorce, et repart sur le continent. Il crée alors Plaisancia.
Naissance	Se sont connus lorsque Stéphanie était secrétaire chez son ancien employeur, avec lequel Frédéric était ami. Ont rapidement eu un bon contact, et établi de nombreux échanges téléphoniques. Lorsque Stéphanie a souhaité travailler à son compte, il l'a poussé dans ce sens et l'a aidé à démarrer. Il a été en partenariat avec elle dès sa création. Sans lui, elle n'aurait sans doute pas créé.	
Fonctionnement	Mise en commun des bases de données respectives de bateaux Zones géographiques complémentaires Affaires en commun et partage des marges : 50% pour celui qui a le client / 50% pour celui qui a le bateau (17 oc cum) Fonctionnement en totale transparence (17 oc cum) Echanges quotidiens d'informations (20 oc cum)	
Intérêts perçus	Devenir indépendante malgré ses lacunes techniques (5 oc) Bénéficier de compétences qui lui manquent (6 oc) Avoir plus de bateaux et plus de clients (6 oc)	Aider une jeune à démarrer (9 oc) Se libérer du temps (2 oc) Avoir plus de bateaux et plus de clients (2 oc)
Perception du partenaire	Il veut l'aider à démarrer / se sent un peu responsable d'elle / la paterne (18 oc) Ont une relation très transparente (14 oc) C'est un râleur / misanthrope / solitaire / cynique (12 oc) C'est un ami (11 oc) C'est lui qui lui a donné l'impulsion de créer / A créé grâce à lui (10 oc) Il ne fait jamais ses comptes (5 oc) / Il a sa manière de travailler et n'en changera pas (8 oc) Il travaille énormément et veut travailler moins (6 oc) Ils sont très différents (3 oc) L'aspect sympathique et convivial de leur relation est prioritaire (5 oc)	Veut l'aider à démarrer (9 oc) A un bon relationnel avec les clients (4 oc) Elle manque de technique et découvre le métier (8 oc) Elle a du cran (2 oc) Efficace / Rapide / Intelligente (5 oc) On rigole beaucoup (8 oc) L'apprécie beaucoup / un peu comme sa fille (16 oc) Plaisir de travailler avec elle (5 oc) Ne se considèrent pas concurrents (6 oc)
Perception de ce qu'apporte le partenaire	Un soutien moral (18 oc) Ses compétences techniques / son expérience (18 oc) Son catalogue de bateaux (4 oc) Des clients / du CA (5 oc) Son site Internet (4 oc) Sa zone couverte (2 oc) Son réseau (2 oc) La légitimité qui lui manque (3 oc) Elle fait appel à lui dès qu'elle a un souci ou une question (2 oc)	Une qualité de travail / plaisir à travailler (20 oc) Son catalogue de bateaux (5 oc) Des clients / CA (2 oc) Sa zone couverte (2 oc) Son dynamisme / Impulsion (3 oc) Son organisation (3 oc) Des actions pour améliorer la sécurité (5 oc)
Les améliorations et/ou modifications perçues sur l'entreprise	2/3 de son CA (15 oc) Augmentation de la zone couverte (12 oc) Peut faire de la pub grâce à lui, partagent les frais de pub (11 oc) Meilleure qualité de travail car contacts réguliers (8 oc) Ne pas être isolée (5 oc) Peut répondre au client sur des points techniques via le partenaire / Elle a des compétences techniques à disposition (4 oc) Pas d'économies car « se ruine en téléphone et en restaurants » (5 oc) Plus visible (4 oc) Base de données bateaux plus importante (2 oc) Perd du temps (3 oc) Améliore ses connaissances techniques (2 oc)	Réduit considérablement ses déplacements (14 oc) Libère du temps pour mieux travailler sa zone (8 oc) Double la zone couverte (6 oc) Plus de CA (9 oc) Pas de changement sur son organisation (1 oc) Prend plus de plaisir à travailler, elle le stimule (4 oc) Plaisir de la voir évoluer (7 oc) Plus de produits en catalogue (3 oc)

⁷ Au moment de l'entretien

Le cas Menuiserie

	Parrainé	Parrain
CA annuel moyen	800000	1000000
Ancienneté	6 ans	26 ans
Durée du parrainage	6 ans	6 ans
Age du dirigeant	37 ans	57 ans
Effectif	9	10
Secteur	Automatisme et fermeture : Portes, fenêtres, portails	Menuiserie aluminium : portes, portes-fenêtres, fenêtres, volets..., livré prêt à la pose, pas de pose
Histoire	Salarié dans une usine d'aérospatiale, Frédéric Migou se lasse d'être en usine et décide de revenir dans la région. Il débute comme poseur, et propose à François Avalon (un ami de son père) de venir travailler pour lui gratuitement pendant ses congés. Il apprend ainsi le métier sur le tas, et crée une première société au début des années 90. Il la ferme quelques années plus tard et continue en EI pendant quelques temps, pour créer ensuite AB.	Employé pendant 14 ans dans une entreprise de menuiserie, François Avalon gravit les échelons et se retrouve cadre à la fin des années 70. Il sent qu'un marché se dessine : la menuiserie aluminium. Il suggère à plusieurs reprises à ses dirigeants de se lancer sur ce marché mais « tout le monde était un peu frileux ». Il décide ainsi de tenter sa chance et se met à son compte en 1979. Il commence avec une caisse à outil et une camionnette, pour s'installer ensuite en zone rurale et monter un atelier. Aujourd'hui, son entreprise compte dix personnes et il vient d'acheter un terrain de 6000m ² pour passer au stade industriel.
Naissance	Lorsque Frédéric en a eu assez de travailler en usine et qu'il a voulu s'installer à son compte, il a d'abord été travailler pour François gratuitement pendant ses congés, afin qu'il le forme et lui apprenne le métier. Celui-ci a voulu l'aider à démarrer, et l'a pris sous son aile une année, durant laquelle Frédéric a appris sur le tas. L'alliance a commencé dès la création de l'entreprise, où les deux firmes ont décidé de travailler en entraide, en « bonne intelligence », chacun se renvoyant les clients. Si au départ, c'est surtout François qui lui a apporté du travail, mais aussi sa caution et sa notoriété, celui-ci a pu acquérir une certaine légitimité, et la relation est aujourd'hui très équilibrée en termes d'apports respectifs. Ainsi, si au départ, François voulait avant tout l'aider à se lancer, il s'est petit à petit rendu compte qu'il y avait des complémentarités et des synergies entre leurs activités. L'alliance s'est faite « inconsciemment » et est basée sur une synergie d'activités.	
Fonctionnement	Soutien initial au démarrage d'AB (8 oc cum) Apports de marchés respectifs (6 oc cum) Nombreux échanges d'informations (9 oc cum) Recommandations mutuelles auprès des clients (8 oc cum) / Font du commercial l'un pour l'autre (10 oc cum) / partage de stands sur foires expo (7 oc cum) Se partagent les gros chantiers selon leur domaine de compétences (3 oc cum) Réponses à appels d'offres en commun (3 oc cum)	
Intérêts perçus	Entrée rapide sur son marché (4 oc) Avoir une légitimité et une crédibilité / être recommandé auprès des clients (5 oc) Développer rapidement le chiffre d'affaires (3 oc)	Aider un jeune à se lancer (2 oc) Utiliser des complémentarités pour développer le CA (2 oc) Pouvoir répondre à des appels d'offres nécessitant des compétences plus larges (2 oc)
Perception du partenaire	C'est lui qui lui a appris le métier (4 oc) Il lui a permis de démarrer (2 oc) C'est un ami (7 oc) Grande confiance en lui (3 oc) C'est grâce à lui s'il en est là aujourd'hui (3 oc) Son activité est parfaitement complémentaire à celle d'AB (5 oc)	Il est très compétent et très professionnel (2 oc) / talent (6 oc) C'est le fils d'un ami (2 oc) / il a l'âge de son fils (2 oc) C'est un ami (10 oc) A envie de l'aider à démarrer (2 oc) C'est grâce à Alpha que AB a évolué si vite (8 oc) / l'a aidé à démarrer (6 oc)
Perception de ce qu'apporte le partenaire	Une réactivité (13 oc) Une qualité de travail / plaisir à travailler (4 oc) Une entraide (1 oc) Du CA (7 oc) Son réseau (5 oc) Son expérience (1 oc) Son image / notoriété (2 oc) Une adaptabilité (3 oc)	Du CA (15 oc) Une réactivité (2 oc) Des compétences complémentaires (3 oc) Des informations (2 oc) Une entraide (2 oc)
Les améliorations et/ou modifications perçues sur l'entreprise	Augmentation de la réactivité (18 oc) Accès beaucoup plus rapide au marché (5 oc) Augmentation du CA (6 oc) Amélioration de la légitimité et de la crédibilité vis-à-vis du client (2 oc) Volume d'activité très important grâce à lui (2 oc) Peu de changement sur l'organisation du travail (3 oc) Amélioration de l'adaptabilité (3 oc)	Augmentation du CA (6 oc) Synergie d'activités (2 oc) Investissement en temps pour recommander le partenaire (2 oc) Plus d'informations sur le marché et les concurrents (11 oc) Peut offrir des prestations complémentaires (3 oc) Accès plus important au marché (5 oc)

Le cas Animation

	Parrainé	Parrain
CA annuel moyen	48000	120000
Ancienneté	1 an	8 ans
Durée du parrainage	10 mois	10 mois
Age du dirigeant	35 ans	48 ans
Effectif	1	1,5
Secteur	60% Discomobile : animation de soirées dansantes (mariages, fêtes de villages...) 30% Prestation d'assistance technique en son et éclairage pour spectacles (concerts, théâtre, spectacles de danse...) 10% Vente de matériel (sono et éclairage) aux professionnels	30 % Location de matériel 70 % Prestations d'assistance technique en sonorisation de gros spectacles
Histoire	Il y a 14 ans, Jean-Denis Fiol se voit proposer par un ami de faire une saison estivale avec lui pour monter le matériel de sono sur une tournée de spectacles (i.e. le dirigeant de S&S). Il prend beaucoup de plaisir à cette expérience et décide de créer une association qui petit à petit fonctionne bien et lui permet de se faire connaître. Puis, il s'associe avec une autre association et commence à monter des spectacles plus importants. Puis il crée Lumison, en parallèle à une activité de salarié en tant qu'assistant technique et multimédia dans une école de viticulture.	Parallèlement à son cursus scolaire dans une école de viticulture, Olivier Zerma travaille dans le milieu de la nuit, en tant qu'assistant son et lumière dans plusieurs discothèques, puis DJ. A la fin de ses études, il décide de créer son entreprise de discomobile, et développe peu à peu une activité d'assistance technique pour les spectacles et concerts. Son activité fonctionnant assez bien, il achète de plus en plus de matériel, qu'il décide de louer pour amortir ces investissements et avoir des sorties de matériel plus régulières.
Naissance	Après la saison, Jean-Denis crée sa société et décide de continuer à travailler en collaboration avec lui. La naissance s'est faite complètement par hasard, et une affinité entre hommes s'est créée.	
Fonctionnement	Prestations en commun, chacun apportant un domaine de compétences complémentaire. Pouvoir réaliser des grosses prestations / gros spectacles <i>Pour Lumison</i> : pouvoir avoir une grande diversité de matériel à moindre coût et répondre à des demandes plus importantes en termes de prestations <i>Pour S&S</i> : Pouvoir avoir des sorties plus régulières de son matériel, aider le démarrage de Lumison, accéder à des compétences qu'il n'a pas lui permettant de répondre à des prestations plus variées, notamment théâtrales	
Intérêts perçus	Pouvoir concurrencer les grosses entreprises au niveau prix, qualité, et variété du matériel (11 oc) S'insérer dans un milieu nouveau pour lui (4 oc) Pouvoir réaliser des prestations de gros spectacles (4 oc) Se sentir soutenu (2 oc)	Elargir les prestations offertes, vers le son et lumière de concerts, spectacles et théâtre (5 oc) L'aider à démarrer (4 oc) Prendre du plaisir à travailler (3 oc) Concurrencer les grosses structures en offrant une diversité de prestations (4 oc) Régulariser et optimiser les sorties de matériel en location (3 oc)
Perception du partenaire	C'est un ami (9 oc) Grande confiance en lui (4 oc) Il est plus pointu en sonorisation (5 oc) Il couvre une zone plus large (2 oc) Il me soutient (1 oc)	Grande confiance en lui (3 oc) C'est un copain (2 oc) JD est meilleur en éclairage que lui (2 oc) Il a un très bon relationnel (2 oc)
Perception de ce qu'apporte le partenaire	Sa réactivité (7 oc) Son écoute (6 oc) Son matériel (9 oc) Ses compétences en sonorisation de gros spectacles (2 oc) Du CA (5 oc) Une proximité géographique du matériel (5 oc)	Ses compétences commerciales (4 oc) Ses compétences en éclairage (3 oc) Son dynamisme (1 oc) Ses idées nouvelles (1 oc) Une main d'œuvre supplémentaire (2 oc) Matériel loué plus régulièrement (2 oc) Du CA (4 oc)
Les améliorations et/ou modifications perçues sur l'entreprise	Une réactivité beaucoup plus importante (16 oc) Peut répondre à des demandes beaucoup plus larges, notamment les gros spectacles (6 oc) Augmentation du CA (3 oc) Augmentation de la zone couverte (2 oc)	Peut répondre à des demandes plus larges nécessitant plus de personnel et des compétences en son et en éclairage (3 oc) Augmentation du CA (2 oc) Le matériel sort plus souvent (2 oc) Plus d'énergie à travailler (1 oc)

Le cas *Ebénisterie*

	Parrainé	Parrain
CA annuel moyen	25000	90000
Ancienneté	2 ans	9 ans
Durée du parrainage	1 an	1 an
Age du dirigeant	36 ans	42 ans
Effectif	1	1
Secteur	Peinture en décoration de patrimoine : peintures murales, sur meubles, restitution de décors (églises, musées, vieilles bâtisses)	Restauration de meubles - ébénisterie
Histoire	Après une formation initiale de stylisme et des débuts dans le milieu de la mode, Emmanuelle Gerbo réalise très vite qu'elle n'est pas faite pour ce milieu. Elle commence à faire des petits boulots et reprend ses études à 27 ans, dans la meilleure école de France de peinture en décors du patrimoine. Elle commence à travailler pour des chantiers en tant que salariée, et décide de travailler à son compte en 2002. Elle crée Vincia et travaille en tant qu'artiste libre.	Après un CAP d'ébénisterie, Marcel Cadet part travailler sur Paris où il reste dix ans en tant qu'ébéniste salarié. Mais il se lasse de la vie parisienne, et du niveau de vie trop élevé pour ses moyens. Il rentre dans sa région natale, l'Aude, achète une bergerie presque en ruine et travaille par intermittence en tant que salarié. Il alterne périodes de travail et chômage, et décide au bout de trois ans de créer. Il suit une formation à la création à la Chambre de Métiers et crée en 1995.
Naissance	Emmanuelle venait d'acheter un meuble, et elle avait un élément à restaurer. Elle lui amène le meuble et ils sympathisent. Elle lui laisse sa carte de visite, et, curieux l'un de l'autre, ils se revoient quelques fois. Un jour, elle lui avoue qu'elle avait du mal à trouver du travail et lui était en surcharge de travail à ce moment là. Ils commencent à travailler ensemble comme ça, par hasard et ponctuellement. Puis, une relation d'amitié et de solidarité naît entre eux, et ils développent peu à peu leur partenariat.	
Fonctionnement	Travailler en commun pour restaurer, créer du mobilier et orienter la boutique vers la décoration, en alliant leurs deux domaines de compétences. Offrir des prestations complémentaires dans une même boutique.	
Intérêts perçus	Survivre / avoir du travail régulier (4 oc) Avoir accès à un point de vente où elle peut montrer ses tableaux (2 oc)	Réorienter l'activité vers la décoration, le tissu et la création (12 oc) Aider Emmanuelle à survivre et « à sortir de sa situation difficile » (3 oc) Réduire sa charge de travail et se dégager du temps pour la création (11 oc) Ne pas être isolé (14 oc)
Perception du partenaire	Elle l'apprécie beaucoup (2 oc) Ils sont sur la même longueur d'ondes (3 oc) Il la soutient (2 oc) Ils se serrent les coudes (2 oc)	Elle est dans un domaine peu répandu sur la région et elle a du mal à avoir du travail (9 oc) Elle n'a pas les moyens financiers de partager les coûts (8 oc) Il aime beaucoup son style (7 oc), elle a beaucoup de goût (3 oc) C'est grâce à elle que la boutique est jolie et bien organisée (3 oc) Elle se sous-estime et manque de confiance en elle (12 oc) Elle est brillante et a beaucoup de talent (7 oc) Elle adore ce qu'elle fait (6 oc) Ils s'apprécient beaucoup (3 oc)
Perception de ce qu'apporte le partenaire	Son local (4 oc) Ses ressources financières (1 oc) Sa boutique / atelier (1 oc) Ses ressources matérielles (8 oc) Du CA / du travail (11 oc) Du dynamisme, des idées (2 oc) Un soutien moral (2 oc) Ses compétences commerciales (8 oc)	Du dynamisme (8 oc) De la créativité / des idées (4 oc) Ses compétences en peinture de décors (7 oc) Son goût esthétique (11 oc) Un soutien moral (5 oc) Du plaisir à travailler (5 oc) Du temps dégagé (4 oc) Son organisation (6 oc) Ses connaissances en gestion / administratif (5 oc)
Les améliorations et/ou modifications perçues sur l'entreprise	Sort de l'isolement (2 oc) 100% de CA en partenariat avec lui (3 oc) Retour au tissu et à la déco (8 oc) Peut avoir un local où montrer ce qu'elle fait (7 oc) Activité plus stable (11 oc)	Plus de temps libéré pour la création et la déco (4 oc) Elargissement de l'offre (7 oc) Plus de dynamisme / nouvel élan dans le travail (4 oc) A permis de créer une vraie belle boutique (8 oc) Augmentation du CA car peut répondre à plus de demandes (1 oc) Plus d'énergie et de plaisir dans le travail (9 oc) Plus de recul sur son activité (5 oc)