



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME



Facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial

Soumaya Meddeb

Institut Supérieur de Gestion de
Sousse, Tunisie

Lassaad Lakhal

Faculté des Sciences Economiques
et de Gestion de Sousse, Tunisie

Résumé

Cet article vise à étudier les facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial.

Une analyse exploratoire a été auprès de six accompagnants et neuf accompagnés dans les structures d'accompagnement en Tunisie. L'analyse des données à l'aide du logiciel Nvivo 8 nous a permis de conclure que le succès de l'accompagnement est une configuration de cinq facteurs à savoir les qualités de l'accompagné, les qualités de l'accompagnant, l'organisme d'accompagnement, les conditions d'accompagnement et la qualité de l'accompagnement.

Mots clés : accompagnement entrepreneurial, réseaux d'accompagnement, facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial

1. Introduction

La création d'entreprise apparaît de nos jours comme un enjeu stratégique d'une importance cruciale pour toute l'économie aussi bien au niveau individuel que collectif (Siegel, 2006).

Bien que l'apparition de nouvelles entreprises innovantes soit bénéfique au développement économique, leur disparition coûte cher à toute la collectivité. (Sammur, 2000). Pour cela, le souci de la survie des jeunes entreprises demeure crucial, en dépit du nombre exponentiel de mesures et des efforts motivant la création d'entreprises, (Berger-Douce, 2005).

Si l'accompagnement est généralement reconnu pour jouer un rôle important de « mûrisseur d'idées » (Chabaud et al 2005), ou de « catalyseur du processus entrepreneurial » (Berger-Douce, 2003), les facteurs qui contribuent à sa réussite ou à son échec restent encore peu connus.

L'objet de notre recherche se base essentiellement sur certaines ambiguïtés et carences dans la littérature concernant le phénomène de l'accompagnement entrepreneurial et ses facteurs de réussite. On a constaté que

- Les recherches sur les structures d'accompagnement ont porté sur la description, la compréhension et l'étude de fonctionnement (Hackett et Dilts, 2004; Bergek et Norrman, 2008). En pratique, le champ d'action de chaque structure n'est pas définitivement délimité.
- Un nombre limité de travaux portant sur « la dynamique de l'entrepreneuriat accompagné » (Grossetti et Barthe, 2010) et sur « l'évaluation de l'accompagnement de la création d'entreprise » (Messeghem et Sammur, 2007).
- Nombreuses sont les jeunes entreprises accompagnées pendant leurs processus de démarrage qui disparaissent dans les premières années de vie. L'exploration des facteurs de réussite de l'accompagnement dans le contexte Tunisien paraît encore mineure, voire négligeable. Ce qui justifie notre engouement à l'exploration de ce terrain.

A travers le présent travail de recherche, nous tendrons à apporter une réponse à la question de recherche suivante : **Quels sont les facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial ?**

2. Revue de la littérature

2.1 L'accompagnement entrepreneurial

« L'accompagnement entrepreneurial constitue un champ de recherche à part entière » (Lamy, 2012, p215). Pour (Pluchart, 2013), le concept d'accompagnement entrepreneurial regroupe l'ensemble de relations et/ou de médiations, inscrites dans le même temps et dans l'espace et qui consistent à apporter les ressources matérielles et immatérielles nécessaires aux créateurs ou aux repreneurs d'entreprises.

Quant à Cuzin et Fayolle (2005), ils définissent l'accompagnement comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, basée sur une relation qui s'établit entre un entrepreneur novice et une personne externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur pourra réaliser des apprentissages multiples, accéder aux ressources et développer des compétences utiles à la concrétisation de son affaire.

Pour d'autres (Chabaud et *al.* 2005 ; Cullière, 2005 ; Messeghem et Sammut, 2007), l'accompagnement est un trajet de légitimation des entrepreneurs. Ces derniers rejoignent les structures d'appui pour accroître leur réputation, améliorer leur potentiel et acquérir de nouvelles connaissances (Studdard, 2006). Le dernier rôle bien reconnu à l'accompagnement de l'entrepreneuriat consiste à soutenir le développement des opportunités (Barès et *al.* 2004).

2.2 Les facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial

Avant d'identifier les déterminants de succès de l'accompagnement, il convient de prime abord définir le succès de l'accompagnement entrepreneurial, répondre à la question: Quand est ce qu'on peut affirmer qu'une relation d'accompagnement a porté ses fruits ? Ainsi, pour répondre à cette question, il est nécessaire d'extraire les différentes perceptions des parties en jeu dont principalement ; les accompagnants, les accompagnés et les structures d'accompagnement.

Grossetti et Barthe (2010) soulignent trois situations de l'entreprise accompagnée après deux années d'exercice : une situation mieux que prévue, pareille comme elle a été prévue et en difficulté ou cas d'échec. Chaque situation est liée à des facteurs qui ont été à l'origine.

Paturel (2000) a étudié les performances des réseaux d'accompagnement. Il en a défini trois indicateurs de mesure tels que:

- L'efficacité du réseau : elle est évaluée par les résultats atteints et la pérennité de l'entreprise accompagnée
- L'efficience du réseau : elle est appréciée par la rapidité et la facilité d'accès des entrepreneurs aux ressources mises à leurs dispositions.
- L'effectivité du réseau : elle est mesurée par le degré de satisfaction des parties impliquées dans l'intervention d'accompagnement

Audet et Couteret (2012) se sont penchés sur la détermination des variables ayant un impact sur le succès d'une intervention de coaching entrepreneurial en PME. Pour ces auteurs, l'échec ou la réussite du coaching est mesuré par trois dimensions :

- L'ampleur de changements chez l'entrepreneur coaché en termes de comportements, d'attitudes ou de connaissances,
- Le degré d'atteinte des objectifs que les parties s'étaient fixées,
- Le degré de satisfaction des parties en jeu face à l'intervention.

En consultant la littérature, nous pouvons affirmer que les travaux de recherche et les publications sur la thématique de l'accompagnement et les déterminants de sa réussite restent encore embryonnaires (Fayolle, 2002 ; Audet et Couteret 2012). Ce constat constitue la raison centrale de notre engouement vers l'exploration de ce phénomène.

Legér- Jarniou (2008) affirme qu'on étudie trop souvent l'accompagnement comme un ensemble de prestations techniques pour atteindre un but qui est la création d'une entreprise. Donc pour elle la création effective de l'entreprise paraît l'objectif final d'une intervention d'accompagnement, et par conséquent de sa réussite. Toutefois, ça dépend du type de structure : ici, on réfère à celles qui soutiennent le démarrage. Or, il y a des structures qui sont dédiées à soutenir les PME, donc du coup, le fait d'avoir une entreprise créée est une

condition pour recevoir des services d'accompagnement. Cette mesure est donc très contextuelle à un certain type de structures.

On peut déduire que la mesure de l'accompagnement entrepreneurial et de ses pratiques est relative. Sa perception pratique n'est plus unique, elle diffère d'un accompagné à un autre. Du fait qu'en s'adressant aux structures d'accompagnement, les entrepreneurs ont des objectifs divers, des attentes et des besoins qui ne sont plus les mêmes.

Audet et Couteret (2012) se sont intéressés aux spécificités et aux facteurs de réussite du coaching entrepreneurial. Le coaching en tant qu'accompagnement individuel et ponctuel s'adressant aux entreprises en phase de lancement ou de jeune croissance, son succès ou échec est déterminé par quatre grandes variables à savoir ; « la structure d'accompagnement, les caractéristiques du coach, les caractéristiques du coaché et la relation coach/coaché ».

✓ La structure d'accompagnement

La structure d'accompagnement semble être le responsable de la sélection des bons coaches, en fonction des besoins réels des entrepreneurs (Graham et O'Neill, 1997). Ainsi, (Smallbone, Baldock et Bridge, 1998 ; Waters et al 2002) suggèrent qu'elle a la mission de programmer les rencontres et le plan de coaching. Elle est responsable de la fréquence des rencontres. Par ailleurs, non seulement les coaches doivent être « bons », mais l'accompagnement doit être en quantité suffisante, au moment opportun, peut être même évolutif, et à un coût accessible.

Proposition1 : la structure d'accompagnement joue un rôle primordial dans la réussite de l'accompagnement entrepreneurial.

✓ Les caractéristiques du coach

Pour réussir l'accompagnement, le coach doit essentiellement être à l'écoute et avoir de l'empathie (Feliculis, 2003; Fayolle, 2002; Simonet Kumar, 2001; Sullivan, 2000; Vergne-Cordonnier, 2003). De même, la crédibilité auprès de l'entrepreneur (Dalley et Hamilton, 2000) et la familiarité avec la culture de l'entreprise afin de bien comprendre la situation, s'avèrent déterminantes (Gibb, 2000).

Proposition2 : les caractéristiques de l'accompagnant constituent une condition nécessaire mais pas suffisante pour réussir un programme d'accompagnement.

✓ Les caractéristiques du coaché

Un entrepreneur réceptif au changement, peut être à l'origine de succès d'une relation de coaching. Pour (Clutterbuck, 1991), l'entrepreneur doit être ouvert à son coach, prêt à changer ses attitudes, son comportement et son savoir être pour pouvoir acquérir de nouvelles connaissances, un nouveau savoir faire et aider son coach à lui transmettre facilement les informations et l'expérience dont il a besoin.

Proposition3 : les caractéristiques de l'accompagné constituent une condition nécessaire mais pas suffisante au succès de l'accompagnement.

✓ La relation coach/ coaché

Il est important pour le coach de se placer au même niveau que son protégé. Il choisit le mode d'apprentissage qui s'adapte le mieux à ses besoins. (Audet et Couteret, 2012)

De même pour ces auteurs, l'accent est mis sur la communication orale. Un autre aspect à tenir en compte, se traduit par un contrat moral entre les deux parties énonçant les objectifs de chacun durant l'intervention de coaching et les moyens nécessaires pour les atteindre.

Proposition4 : la relation accompagnant-accompagné est déterminante du succès de l'accompagnement entrepreneurial.

3. Méthodologie de recherche

3.1 Approche retenue

L'objectif de notre recherche consiste à mieux comprendre le phénomène de l'accompagnement entrepreneurial et dégager ses facteurs de réussite. Pour cela on tend plus vers une approche exploratoire et une méthodologie qualitative pour répondre à notre problématique.

Yin (1994) considère que l'étude de cas est la méthode la plus appropriée lorsqu'il s'agit des questions de type « comment » ou « pourquoi ». Ainsi, le chercheur n'a pas ou peu de contrôle sur les événements et le phénomène est contemporain. Il est légitime donc de recourir à la méthode d'étude de cas pour mieux l'assimiler. Cette méthode s'intéresse à la compréhension du programme d'accompagnement suivi par les entrepreneurs auprès des structures d'accompagnement

3.2 Collecte des données

Le terrain de notre étude doit regrouper à la fois les porteurs de projets bénéficiant d'un programme d'accompagnement auprès d'une structure d'accompagnement tunisienne et des experts qui porteront le statut d'un accompagnant dans la structure d'appui et qui aideront leurs accompagnés à dépasser les périodes difficiles appelées périodes de doute d'après Valeau (2006).

Neuf entretiens ouverts ont été effectués auprès des entrepreneurs accompagnés, et six entretiens semi-directifs auprès des accompagnants dans les structures d'accompagnement.

Le premier guide est destiné aux entrepreneurs accompagnés. Il est inspiré des travaux de Dokou (2001).

Le deuxième guide est conçu aux accompagnants. Il est inspiré de celui d'Audet et Couteret (2012), sauf qu'on a apporté des modifications pour l'adapter à notre contexte et aboutir finalement à une forme de comparaison particulière entre les deux contextes ; Canadien et Tunisien et puis générale avec d'autres travaux de recherche.

Notre échantillon regroupe à la fois les accompagnants et les entrepreneurs accompagnés auprès des structures d'accompagnement.

Notre étude se concentre sur les pépinières d'entreprises en tant qu'organisme d'accompagnement très actif en Tunisie.

Les pépinières d'entreprises ont vu le jour par une convention entre l'agence de promotion de l'industrie (l'API) et l'institut supérieur des études technologiques (l'ISET), vu la difficulté du parcours menant à la création de PME, le taux de mortalité infantile de ce type d'entreprises qui ne cesse d'augmenter, les dégâts engendrés ainsi que le nombre élevé des diplômés à la demande d'emploi.

Les pépinières se préoccupent de différentes missions dont les principales :

- L'accueil personnalisé des porteurs de projets et des jeunes créateurs
- La formation, l'encadrement et le conseil de porteurs de projets
- L'accompagnement pendant la phase de création
- Le suivi pendant la phase de démarrage de l'entreprise
- L'incubation et la concrétisation des projets
- L'hébergement des projets innovants

Les entrepreneurs à interroger peuvent appartenir à n'importe quel secteur d'activité. L'essentiel que l'entreprise existera encore et en exercice (n'est pas disparue après l'intervention d'accompagnement).

Tableau 1 : Description des accompagnés (déjà bénéficiant de l'accompagnement)

Activité	Non de l'entreprise	Investissement en DT	Employés	Sexe de l'entrepreneur	Âge de l'entreprise
Installation et maintenance de système de sécurité	PRO Security Système	9 140	2	Masculin	2 ans
Développement de logiciel	INFO SOFT SERVICES	12 180	2	Féminin	2 ans
Développement des applications et sites web dédiés smart phone	Applifabric	15000	3	Masculin	1 mois
Services de dépollution de lutte contre les nuisances et de vecteurs	Sécurité, Environnement & santé	60000	2	Masculin	4 ans
Unité de maintenance et d'installation des équipements dans le domaine de l'énergie renouvelable	WS.Energy	58000	3	Masculin	3 ans
Développement logiciel +export agro alimentaire	SMS Karwi Soft	-	-	Masculin	1 an
Production des meubles en fer forgé	-	-	4	Masculin	3 ans
Publicité	Numérique numérique	-	1	Féminin	1 an
Agro alimentaire	-	10000	4	Masculin	3 mois

Tableau 2 : Description des accompagnants

Formation académique	Domaine d'expertise	Sexe
Master professionnel	Ingénierie financière	Féminin
10 ans d'études supérieures	Création d'entreprise	Féminin
Maîtrise	Marketing	Masculin
Master professionnel	Ingénierie financière	Féminin
DEA	Logistique d'entreprise	Masculin
Maitrise	Gestion	Masculin

Nous avons eu recours à la pépinière d'entreprise pour avoir la base des données des entrepreneurs accompagnés. Dans un deuxième temps, on a été orienté à l'API (Agence de Promotion de l'Industrie), le centre d'affaire et l'espace entreprendre pour contacter les accompagnants.

3.3 Analyse réalisée

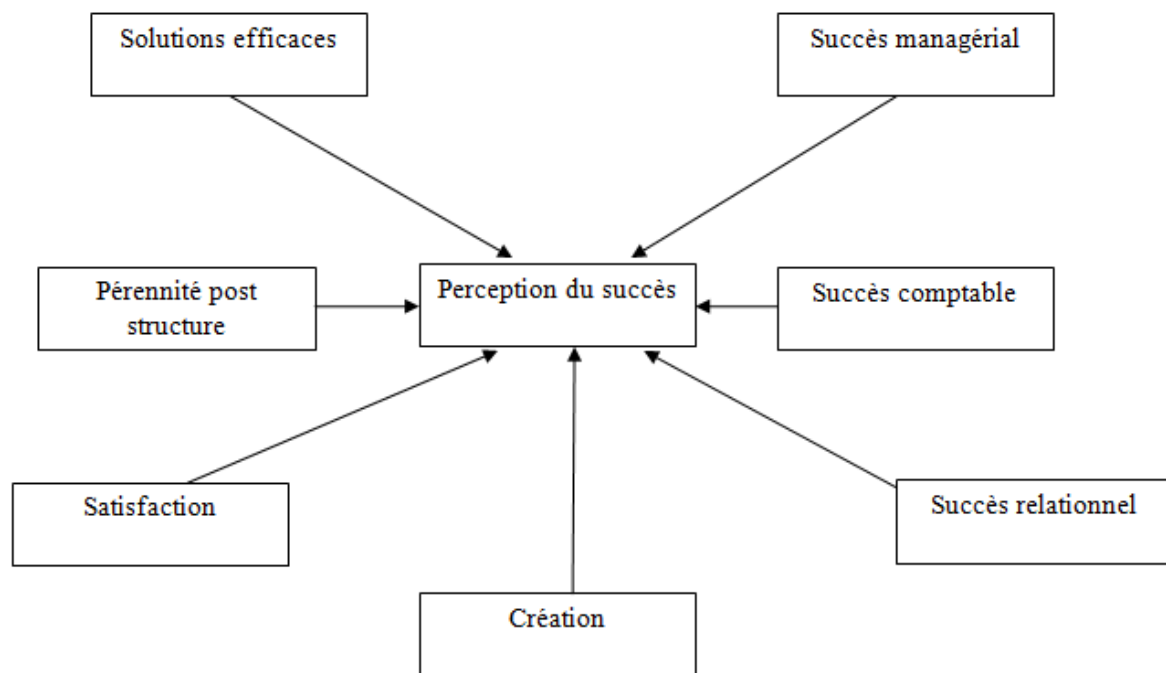
Les techniques d'analyse qualitative sont diverses. Pour notre travail de recherche, nous retenons l'analyse thématique. Selon Deschenaux (2007), elle « est qualifiée de polyvalente, pouvant s'exercer de manière inductive, en partant du corpus pour générer des thèmes ou, encore, de manière déductive en ayant, préalablement à l'analyse, identifié les thèmes à repérer ».

Le logiciel NVivo8 est utilisé pour ses grandes capacités de traitement des différents corpus. L'objectif de cet outil est d'extraire des concepts d'un corpus, d'élaborer un réseau de relations entre ces concepts et d'identifier les noyaux de sens les plus fréquents, et leurs caractéristiques. Le but est de garantir la qualité des traitements ainsi que la sécurité des interprétations.

4. Résultats et discussion

Les principaux facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial

Le succès de l'accompagnement est perçu en se référant à sept dimensions (figure 3)

Figure 1 : Les perceptions du succès de l'accompagnement entrepreneurial en Tunisie**Tableau3** : le succès de l'accompagnement

Perceptions du succès de l'accompagnement	Identification
Solutions efficaces	La pertinence des solutions proposées et leur aptitude à combler les lacunes et les besoins des accompagnés
Pérennité post structure	La survie de l'entreprise accompagnée après le programme d'accompagnement
Satisfaction	La satisfaction des différentes parties intervenant dans le processus d'accompagnement
Création	Mesurée par la création effective de l'entreprise
Succès relationnel	Le développement d'un réseau relationnel pertinent à la réussite de la nouvelle création
Succès comptable	Mesurée par les résultats comptables réalisés par l'entreprise et montrant sa solvabilité
Succès managérial	La capacité de l'entrepreneur à diriger avec succès son affaire

Pour les accompagnés, quatre facteurs peuvent influencer le succès ou l'échec d'un programme d'accompagnement : les **qualités de l'accompagné**, les **qualités de l'accompagnant**, l'**organisme d'accompagnement** et les **conditions d'accompagnement**

- Le premier facteur concerne l'entrepreneur accompagné lui-même. Etre prêt au changement et flexible, quelqu'un de persévérant, il sait poser les questions et énoncer ses besoins. De même, avoir le profil d'un entrepreneur et une expérience professionnelle. Etre polyvalent afin d'exécuter plusieurs tâches et réduire ses charges au démarrage. Engagé dans la relation

établie et en pleine disponibilité à son projet et finalement posséder les informations de base en affaires, ce sont toutes des conditions préalables à la réussite de l'accompagnement.

- Le deuxième facteur concerne plutôt l'accompagnant. Il est montré qu'un accompagnant expert dans son domaine, crédible, expérimenté dans le monde des affaires et capable de créer un état d'esprit chez l'accompagné et augmenter sa confiance en soi. Quelqu'un engagé dans la relation, un bon communicateur et capable de fournir des informations fiables et au moment opportun à son protégé, et surtout empathique et a une bonne capacité d'écoute active. Toutes ces caractéristiques énumérées influent positivement l'accompagnement entrepreneurial.

- Le troisième facteur de succès d'une intervention d'accompagnement est lié à l'organisme d'accompagnement. Il est prouvé que la structure d'accompagnement est un élément essentiel qui décide le succès ou l'échec de l'accompagnement. En effet, elle est le premier responsable des choix des parties de l'accompagnement, des formations, du suivi, de la qualité des services offerts et la motivation aussi bien des porteurs de projets et des responsables d'accompagnement. De même, la rapidité d'intervention et la fréquence des rencontres ce sont des déterminants affectant le rôle de la structure en accompagnement.

- Le dernier facteur est relatif aux conditions d'accompagnement. En fait, la relation d'accompagnement se déroule dans un cadre précis et dans des conditions bien déterminées. Le fait de concrétiser une idée innovante ouvrant de nouveaux débouchés, la détermination d'un but collectif entre les parties d'accompagnement et l'orientation de tous les efforts vers la réalisation de ce but. Des procédures administratives flexibles et un accès facile aux informations nécessaires. Une qualité supérieure des partenaires en accompagnement facilitant le financement et la concrétisation des bonnes idées ainsi qu'une multidisciplinarité des accompagnants. Ce sont toutes des variables déterminantes du succès de l'accompagnement (figure 4).

Figure 3 : Présentation de la matrice d'attributs selon le logiciel NVivo8

AH : FSA. qua... ▼	AI : FSA. quali... ▼	AJ : FSA. l'org... ▼	AK : FSA. con... ▼
non	oui	oui	non
oui	oui	oui	oui
oui	oui	oui	non
oui	oui	oui	oui
oui	non	oui	oui
oui	oui	non	non
oui	oui	oui	non
non	oui	non	non
oui	oui	oui	oui

- les facteurs cités auparavant sont évoqués aussi bien par les accompagnés et les accompagnants. Ainsi, aux quatre facteurs annoncés par les entrepreneurs accompagnés (figure 3), s'ajoute un cinquième suggéré par **les accompagnants**. Il s'agit de la **qualité d'accompagnement**. Cette dernière est déterminée par la pertinence de la détection des problèmes et difficultés rencontrés par les porteurs de projets ayant un besoin d'accompagnement, la clarté de la prescription et la pertinence du diagnostic, mais surtout l'efficacité de l'orientation des accompagnés.

Figure 4 : Les facteurs clés de succès de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte Tunisien

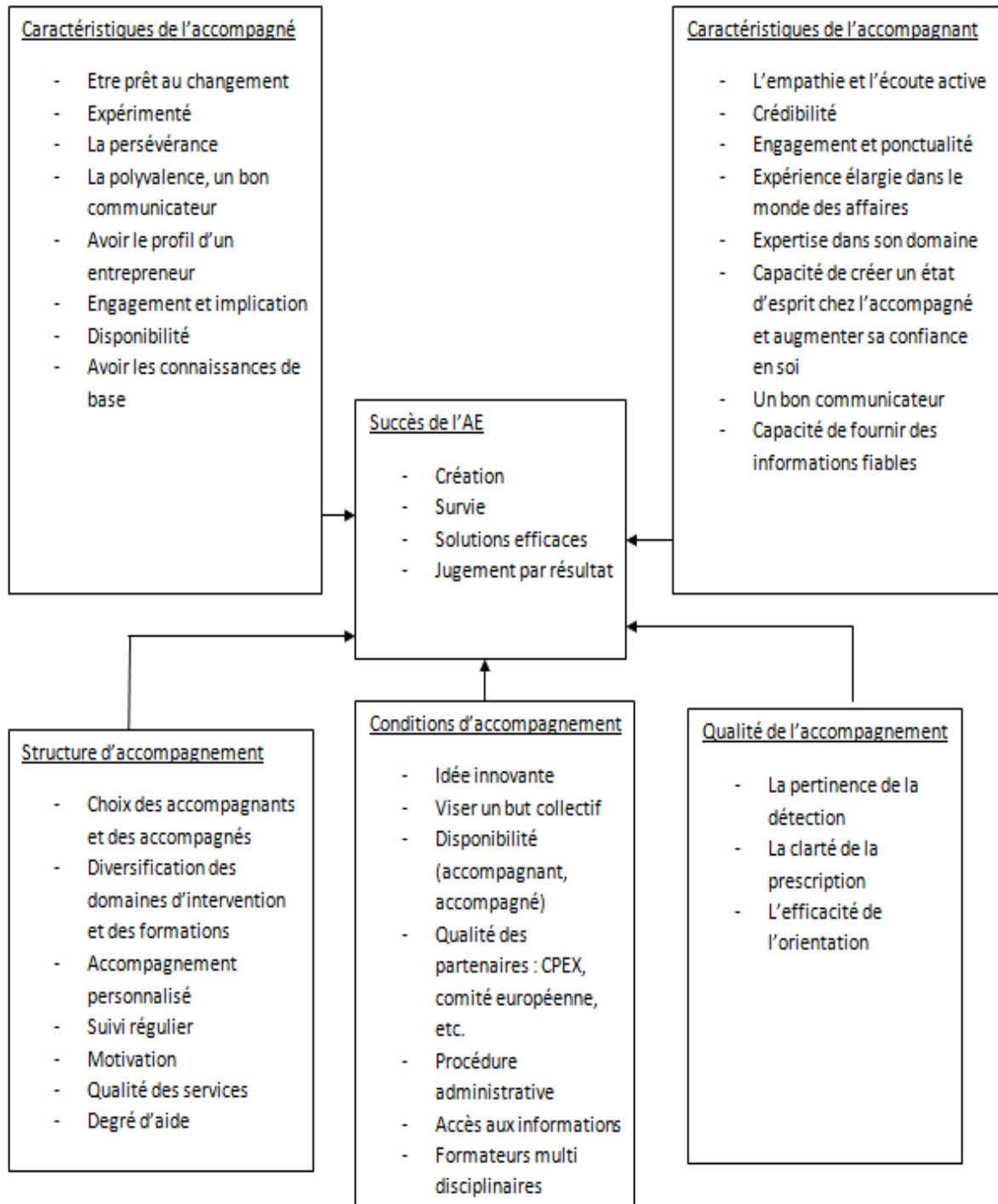


Tableau 4 : Validation des propositions

Propositions	Résultats
P1 : La structure d'accompagnement joue un rôle primordial dans la réussite d'une intervention d'accompagnement	Vérifiée
P2 : Les caractéristiques de l'accompagnant constituent une condition nécessaire mais pas suffisante pour réussir un programme d'accompagnement.	Vérifiée
P3 : Les caractéristiques de l'accompagné constituent une condition nécessaire mais pas suffisante au succès de l'accompagnement	Vérifiée
P4 : La relation accompagnant-accompagné est déterminante du succès de l'accompagnement entrepreneurial	Non vérifiée

On peut conclure que les résultats de notre étude rejoignent à ce qui a été cité dans les travaux d'Audet et Couteret (2012). Une seule proposition n'est pas vérifiée.

(Granger, 1999) rappelle que « l'accompagnant n'est pas le gestionnaire de la nouvelle entreprise ». Il n'est ni un expert juridique, ni expert comptable, ni un spécialiste en finance ou en marketing. Uniquement, il se contente d'un rôle « d'entraîneur » comme étant un entraîneur d'une équipe sportive pour réussir son rôle.

Une autre condition de réussite d'accompagnement proposée par Leger-Jarniou (2008) :

C'est la « Segmentation de la clientèle et l'offre one to one ». En effet, pour bien accompagner, la structure d'accompagnement doit tenir compte cinq critères à savoir ;

- Le type des entrepreneurs : plusieurs critères et profils peuvent être dégagés des porteurs de projets : homme, femme, chômeur, actif, jeune, sénior, etc.
- Les attentes et besoins en accompagnement : en s'adressant aux organismes d'accompagnement, les porteurs de projets ont des besoins multivariés. Certains visent l'aspect technique, d'autre l'aspect financier. D'autres ont besoin d'un réseau relationnel, du soutien psychologique et de techniques de communication.
- Le placement du projet dans le processus entrepreneurial: les dispositifs d'accompagnement offrent des services tout au long le processus de création, de la naissance de l'idée jusqu'à sa mise en œuvre. Certains d'entre eux se préoccupent de toutes les phases. Alors que d'autres partagent entre eux les différentes étapes. Donc les demandeurs d'accompagnement peuvent être en phase de pré démarrage (naissance d'idée), de création, ou de suivi.
- Le type de projet : tout projet doit appartenir à un secteur d'activité. Il peut être commercial, industriel, agricole, prestations de services
- Les structures d'accompagnement existantes : Leger Jarniou (2008) a distingué les amis des autres structures d'accompagnement.

Ainsi, dès le premier contact, il est utile de détecter les informations nécessaires et puis les schématiser dans une grille pour obtenir finalement l'image d'une étoile, appelée par Leger Jarniou « étoile d'accompagnement ». Sur la base de cette étoile, la structure d'accompagnement ajuste son offre.

Baron et Morin (2009) à leur tour affirment que plusieurs chercheurs ont suggéré que la relation accompagnant accompagné constitue une condition nécessaire au succès du processus de coaching. Ting et Hart (2004) ont proposé trois éléments clés d'une bonne relation de coaching: la connexion entre le coach et le coaché, leur collaboration et leur engagement mutuel dans la relation.

A travers ce présent travail de recherche, on a proposé deux formes d'accompagnement adaptées au contexte tunisien. Il s'agit de « l'accompagnement à la carte ». Un substitut à l'accompagnement traditionnel, caractérisé par une standardisation aussi bien des services offerts et des domaines d'expertise des responsables d'accompagnement. En effet, suite à notre aller retour entre la théorie et le terrain tunisien, et à l'instar des témoignages des entrepreneurs et des expériences vécues des responsables d'accompagnement. Nous avons proposé cette nouvelle pratique qui tient compte de la diversité des profils des porteurs de projet, les attentes et les besoins en accompagnement, la culture entrepreneuriale, etc.

Un deuxième apport de notre travail de recherche consiste à spécialiser les structures d'accompagnement en Tunisie, à identifier le champ d'action de chaque organisme. Puisqu'en pratique, on a constaté que les structures aussi bien dédiées et non dédiées n'ont pas des missions définitives propres à elles seules et délimitant l'étendue de leur intervention.

En effet, de la naissance de l'idée à la décision de sa concrétisation, les porteurs de projet ont besoin d'être formés et informés. On appelle cette phase, l'étape de « formation ». Cette étape sera assurée par les structures d'accompagnement professionnelles dédiées telles que les chambres de commerce et d'industrie, les centres d'affaires, l'espace entreprendre, les banques de financements des petites et moyennes entreprises, etc. Ces organismes vont assurer une compréhension profonde de l'environnement et de ses acteurs, faciliter la concrétisation des bonnes idées, planifier des formations pour sensibiliser à l'entrepreneuriat, informer les porteurs de projets des différentes étapes de création et l'élaboration des plans d'affaire.

Une fois la décision de création est prise, le porteur de projet évolue vers la mise en place réelle de la start up. A ce niveau, il doit allouer les ressources nécessaires pour la création, les procédures juridiques et financières et la connexion à un réseau relationnel. Ce sont les structures d'accompagnement non dédiées qui assureront ces services tels les experts comptables, les juristes, les consultants, les professionnels opérant dans le même domaine d'activité, les entrepreneurs réussis bénéficiant déjà d'un accompagnement auprès les structures d'appui auparavant, le réseau de la famille, les amis, etc.

Après la phase de démarrage, les objectifs des entrepreneurs commencent à évoluer. Ils visent la pérennité et l'efficacité organisationnelle de leurs entreprises. Ce sont les pépinières d'entreprises qui offrent les services d'hébergement aux entrepreneurs incapables de couvrir les charges d'installation pendant les deux premières années d'exercice. Ainsi, organisent-elles des formations personnalisées et offrent le soutien psychologique et le conseil d'après les routines cumulées et les expériences vécues avec les autres entrepreneurs.

5. Conclusion

Nous avons déduit de ce travail de recherche, que le succès de l'accompagnement s'explique par la configuration de plusieurs facteurs relatifs à l'accompagné, l'accompagnant, la

structure d'accompagnement, les conditions d'accompagnement et la qualité d'accompagnement.

Le premier apport théorique de notre de recherche était de balayer la littérature de l'accompagnement entrepreneurial, tracer sa genèse et l'observer de ses différentes facettes.

De même, on a visé la compréhension du fonctionnement et du cadre d'action des structures d'appui ainsi que les variables qui contribuent le plus à la réussite de l'accompagnement.

Les résultats issus de notre étude permettent d'entrevoir de nouvelles pistes de recherche prometteuses utiles aussi bien aux créateurs d'entreprises que les accompagnants, mais surtout à toute la communauté scientifique.

Notre apport managérial est double, une première contribution concerne les accompagnants et les dirigeants des structures d'appui. L'amélioration de la qualité de l'accompagnement et l'apport de nouvelles solutions efficaces pour le réussir et inciter à l'entrepreneuriat, constituent ainsi notre centre d'intérêt.

La deuxième contribution est plutôt adressée aux porteurs de projets qui cherchent à être supportés par les organismes d'accompagnement et qui ont une vision floue sur leur fonctionnement. Donc on a essayé tout au long de ce travail de leur fournir une vision claire. Cela se traduira évidemment par un gain en termes de temps, d'argent et par notamment par l'augmentation de la motivation entrepreneuriale.

L'étude a sûrement ses limites, principalement le nombre réduit des observations. Mais par rapport à la pauvreté de la littérature sur cette problématique, ses bienfaits permettent évidemment d'enrichir la théorie et orienter les professionnels ; créateurs d'entreprises et responsables d'accompagnement.

Il serait opportun de confirmer ces résultats auprès d'une population plus élargie au moyen d'une étude quantitative. Il serait aussi intéressant d'étudier en profondeur la relation d'accompagnement en forme de dyade (l'accompagné et son accompagnant). Il semble être bénéfique aussi d'explorer le rôle des parties externes à l'accompagnement. Ces dernières peuvent influencer directement ou indirectement toute intervention d'accompagnement.

Références bibliographiques

- Aurélien Lamy (2012). « L'accompagnement entrepreneurial : une analyse multi – niveaux de la littérature », 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs p215.
- Barès F., Chelly A. et Levy-Tadjine T (2004). « La création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat », Acte du 4ème colloque « Métamorphose des Organisations » : Logiques de création, Nancy 21 et 22 Octobre.
- Berger -Douce, S (2003). « L'incubateur régional, catalyseur du processus entrepreneurial ? », Actes du Colloque l'entrepreneur en action : contextes et pratiques, Agadir, 23-24 octobre.
- Cuzin, R., Fayolle, A (2005), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », La revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 210.pp.77-88
- Gibb A. (2000). “SME Policy, Academic Research, and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions”, International Small Business Journal, 18(3), p. 13-34.
- Hackett S.M. et Diltz D.M (2004). « A systematic review of Business Incubation Research. », Journal of Technology Transfer, vol.29, p.55-82.
- Jean-Jacques Pluchart (2013). « Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial », Vie et sciences de l'entreprise
- Josée Audet et Paul Couteret(2012). « Le coaching entrepreneurial : spécificités et facteurs de succès », Journal of Small Business and Entrepreneurship 18, no. 4 (2005): pp. 471—489
- Paturel R (2000). « Externalisation et entrepreneuriat », in Verstraete T (coord.). Histoire d'entreprendre, EMS, pp. 173-186.
- Messeghem, K, et S. Sammut (2007). « Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises : Quand l'accompagnement conduit à l'isolement », AIMS, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Albert P, Bernasconi M. et Gaynor L (2003). « Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international. », Economie et Innovation, Série Clichés, l'Harmattan (Ed.), p.132.
- Chabaud D., Ehlinger S. et Perret V (2005). « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur. », Acte du 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Cullière O (2005). « Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes », Acte du 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Clutterbuck D (1991). “Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work”, Institute of Personnel Management
- Sammut, S (2000). « Vers une intermédiation effective, petite entreprise et environnement local », Revue Internationale PME, 13(1), 88.

- Siegel. D (2006). “Quelles stratégies pour améliorer l’accompagnement du créateur d’entreprise ? », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 219, Organisation.
- Fayolle, A (2002). « Les déterminants de l’acte entrepreneurial chez les étudiants et les jeunes diplômés de l’enseignement supérieur français », Revue Gestion 2000 4: 61-77.
- Catherine Leger-Jarniou (2008). « Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions», Marché et organisations N° 6, p. 73-97
- Graham et O’Neill (1997). “Sherpa or Shepherd: The Adviser Relationship in Small Firms- Mentor and / or consultant? “, Paper presented at the 20th ISBA National Conference, November, 484-504.
- Grossetti M. et Barthe J-F (2010). « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d’entreprises », Revue française de sociologie, 49-3, 208, pp.585-612.
- Smallbone D, R. Baldock et M. Bridge (1998). “Targeted Support for Newand Young Businesses: The Case of North Yorkshire TEC's ‘Backing Winners’ Programme”, Journal of Small Business and Enterprise Development, 5(3), p. 199-207.
- Sullivan R (2000). “Entrepreneurial Learning and Mentoring», International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 6(3), p.160-175.
- Ting, S., & Hart, E. W (2004). “Formal coaching”, The Center for Creative Leadership handbook of leadership development (pp. 116–150).
- Waters L, M. McCabe, D. Kiellerupet S. Kiellerup (2002). “The Role of Formal Mentoring on Business Success and Self-Esteem in Participants of a New Business Start-Up Program”, Journal of Business and Psychology, 17(1), p.107-121.