



**HAL**  
open science

# La performance des structures d'accompagnement (cas de la Tunisie)

Imen Maalel

► **To cite this version:**

Imen Maalel. La performance des structures d'accompagnement (cas de la Tunisie). Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2014. Français. NNT : 2014BRES0013 . tel-01396287

**HAL Id: tel-01396287**

**<https://theses.hal.science/tel-01396287v1>**

Submitted on 14 Nov 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**  
*sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne*  
pour obtenir le titre de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**  
*Mention : Sciences de Gestion*  
**École Doctorale Sciences de l'Homme, des Organisation et  
de la Société (SHOS)**

Présentée par

**Imen MAALEL**

Préparée à l'IAE de Bretagne Occidentale  
Laboratoire ICI (EA 2652),  
Equipe "Entrepreneuriat -TPE/PME"

# La performance des structures d'accompagnement (cas de la Tunisie)

**Thèse soutenue le 08/10/2014**

Devant le jury composé de :

**Boualem ALIOUAT**

Professeur, Université de Nice Sophia-Antipolis/  
*Rapporteur*

**Samuel MERCIER**

Professeur, Université de Bourgogne /  
*Rapporteur*

**Eric SEVERIN**

Professeur, Université de Lille 1 /  
*Suffragant*

**Thierry LEVY-Tadjine**

Professeur, Université Saint Joseph, Beyrouth, Liban /  
*Suffragant*

**Robert PATUREL**

Professeur Emérite, Université de Bretagne Occidentale/  
*Directeur de thèse*

**Ezzeddine ZOUARI**

Professeur, Université de Sousse, Tunisie / *Directeur de thèse*

**Chokri OUERFELLI**

Professeur, Université de Sousse, Tunisie



UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE  
LABORATOIRE ICI, ÉQUIPE « Entrepreneuriat-TPE/PME »  
ECOLE DOCTORALE SHOS (Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société)  
Sous le sceau de l'UNIVERSITÉ EUROPEENNE DE BRETAGNE

**THÈSE**  
Pour l'obtention du titre de  
**Docteur en Sciences de Gestion**

**La performance des structures d'accompagnement  
(cas de la Tunisie)**

**Directeurs de thèse :** Robert PATUREL  
Professeur émérite à l'I.A.E de Brest, Université de Bretagne  
Occidentale

Ezzeddine ZOUARI  
Professeur, Université de Sousse, Tunisie

**Jury :** Boualem ALIOUAT  
Professeur, Université de Nice Sophia-Antipolis

Samuel MERCIER  
Professeur, Université de Bourgogne

Eric SEVERIN  
Professeur, Université de Lille 1

Thierry LEVY-TADJINE  
Professeur, Université Saint Joseph, Beyrouth, Liban

Chokri OUERFELLI  
Professeur, Université de Sousse, Tunisie

## ***Remerciements***

Ce travail de recherche résulte d'un encadrement précieux de la part de nos directeurs de recherches. Pour cette implication de valeur, nous souhaitons exprimer notre plus grande reconnaissance au Professeur Robert Paturel pour son aide, son accompagnement et son implication et le Professeur Ezzeddine Zouari pour sa patience et sa compréhension.

Nous leurs présentons notre gratitude pour leur disponibilité, leurs conseils et leurs critiques constructives.

Nous remercions les Professeurs Boualem Aliouat, Samuel Mercier, Eric Severin et Thierry Levy-Tadjine d'avoir accepté d'évaluer notre recherche contribuant ainsi par leur expertise à sa valorisation.

Nos remerciements vont également aux membres de l'équipe « entrepreneuriat-TPE/PME » et tout particulièrement à Eric Rouzeau pour sa gentillesse, sa courtoisie et pour tout le mal qu'il s'est donné et aux membres du laboratoire I.C.I principalement le Professeur Bertrand Urien, et aussi Cécile Morinière, Véronique Ziegler pour leur assistance.

Nous remercions aussi toutes les personnes qui nous ont apporté un soutien moral et qui ont contribué à l'accomplissement de notre recherche dont Alphonsine pour sa joie de vivre, Corinne avec sa convivialité, Christelle pour ses bons plats, Farel pour ses débats et mes deux compatriotes Houda pour son discernement et Kahina pour sa légèreté.

## ***Dédicaces***

A mon ange gardien qui me suit partout et qui j'espère avoir rendu fier de mon parcours  
là où il est,

A mon héroïne des temps modernes ; ce sont ses enseignements qui m'ont apportés les  
mots, son éducation qui m'a apportée de la tenue, sa bienveillance qui ont fait de moi ce  
que je suis devenue, son aplomb qui m'a donné du courage et c'est grâce à elle que j'en  
suis là aujourd'hui,

A ma bouffée d'énergie ; sa gaieté et sa bonne humeur à toute épreuve font mon  
bonheur, à Riadh et à leurs deux rayons de soleil Myriam et Lina,

A mon volcan dormant ; son sérieux, sa rigueur et l'aide qu'elle m'a apportée tout au  
long de ce travail de recherche m'ont permis d'avancer, à Ihssen et à leurs deux petits  
chérubins Fehmi et Zaha,

Aux deux sœurs que j'ai choisi Aziza et Ichraf,

A toi mon futur . . . .

« Et bien, la mort c'est la loi de la vie, il faut accepter le fait comme il est [...] L'essentiel c'est de laisser derrière soi quelque chose qui puisse durer plus longtemps que la vie qui est éphémère »

Habib Bourguiba 20/01/1976

# Sommaire

|  |            |
|--|------------|
| <b>Introduction générale</b> .....   | <b>3</b>   |
| <b>Partie I. La présentation de l'intervention des structures d'accompagnement</b> .....   | <b>38</b>  |
| <b>Chapitre I. La présentation des structures d'accompagnement</b> .....   | <b>43</b>  |
| I. Les recherches sur l'accompagnement et les structures d'accompagnement.....   | 45         |
| II. Les types de structures d'accompagnement .....   | 59         |
| III. La proposition d'une définition de la notion de structures d'accompagnement .....   | 66         |
| IV. Les avantages et les limites des structures d'accompagnement .....   | 69         |
| <b>Chapitre II : L'accès au capital social grâce aux structures d'accompagnement</b> .....   | <b>73</b>  |
| I. Le concept de capital social .....  | 75         |
| II. Le capital social et l'accompagnement .....  | 91         |
| <b>Chapitre III. Le processus d'accompagnement</b> .....   | <b>100</b> |
| I. Les processus et les modèles en sciences de gestion.....  | 101        |
| II. Le modèle des 3 E et le processus d'accompagnement .....   | 124        |
| <b>Chapitre IV. La performance des structures d'accompagnement</b> .....   | <b>134</b> |
| I. La présentation de la performance .....   | 136        |
| II. Les critères de performance des structures d'accompagnement .....  | 145        |
| <b>Partie II. L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes</b> .....   | <b>156</b> |
| <b>Chapitre I. La mise en œuvre de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes</b> .....                                  | <b>160</b> |
| I. L'évaluation qualitative des structures d'accompagnement tunisiennes .....  | 163        |
| II. L'évaluation quantitative des structures d'accompagnement tunisiennes .....  | 172        |
| <b>Chapitre II. Les résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes</b> .....                                    | <b>183</b> |
| I. Les résultats de l'évaluation qualitative des structures d'accompagnement tunisiennes .....   | 185        |
| II. Les résultats de l'évaluation quantitative des structures d'accompagnement tunisiennes .....   | 196        |
| <b>Chapitre III. Le récapitulatif et la discussion des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes</b> ..... | <b>205</b> |

|     |  |            |
|-----|--|------------|
| I.  | Le récapitulatif des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures<br>d'accompagnement tunisiennes..... | 207        |
| II. | La discussion des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures<br>d'accompagnement tunisiennes.....    | 222        |
|     | <b>Chapitre IV. Les recommandations et la proposition d'une grille d'évaluation.....</b>                             | <b>230</b> |
| I.  | Les recommandations pour l'amélioration de l'intervention des structures<br>d'accompagnement tunisiennes.....        | 233        |
| II. | La proposition d'une grille d'évaluation.....  | 241        |
|     | <b>Conclusion générale.....</b>  | <b>256</b> |
|     | Bibliographie thématique.....  | 268        |
|     | Index des annexes.....   | 288        |
|     | Annexes.....   | 290        |
|     | Index des encadrés.....  | 387        |
|     | Index des figures.....   | 388        |
|     | Index des schémas.....   | 390        |
|     | Index des tableaux.....  | 392        |
|     | Table des matières.....  | 394        |



# Introduction Générale

*« Il n'y a pas de nouvelles républiques sans nouvelles entreprises [...], une économie qui n'a pas d'entreprises fortes et innovantes est une économie sans âme [...], une politique qui se fait sans tenir compte de l'emploi des jeunes diplômés est la politique d'une nation qui n'a pas d'avenir »* Tels sont les propos<sup>1</sup> de Ali Babbou<sup>2</sup> lors du salon de l'entrepreneuriat qui a eu lieu à Tunis en Mars 2014.

Ce discours reflète l'état actuel de la Tunisie qui met tout en œuvre pour encourager et promouvoir les initiatives individuelles en entrepreneuriat pour résorber le chômage (un des objectifs de la révolution) et atteindre le développement et la croissance économique.

La promotion de l'entrepreneuriat en Tunisie s'explique par l'importance du taux de chômage qui est, selon l'Institut National des Statistiques, de 15,7% en 2013, et l'incapacité de la Tunisie, comme la plupart des pays dans le monde, de mettre fin à ce phénomène. L'Etat n'est plus en mesure d'employer<sup>3</sup> d'autres personnes dans la fonction publique. L'entrepreneuriat serait la solution la plus appropriée pour résoudre ce problème.

L'activité entrepreneuriale<sup>4</sup> de la Tunisie est de 4,8% par rapport à la France (5,2%), aux Etats Unis (12,8%) et à des pays en voie de développement comme l'Algérie (8,8%) et l'Egypte (11,2%), ce qui est relativement faible<sup>5</sup> malgré les efforts de l'Etat.

---

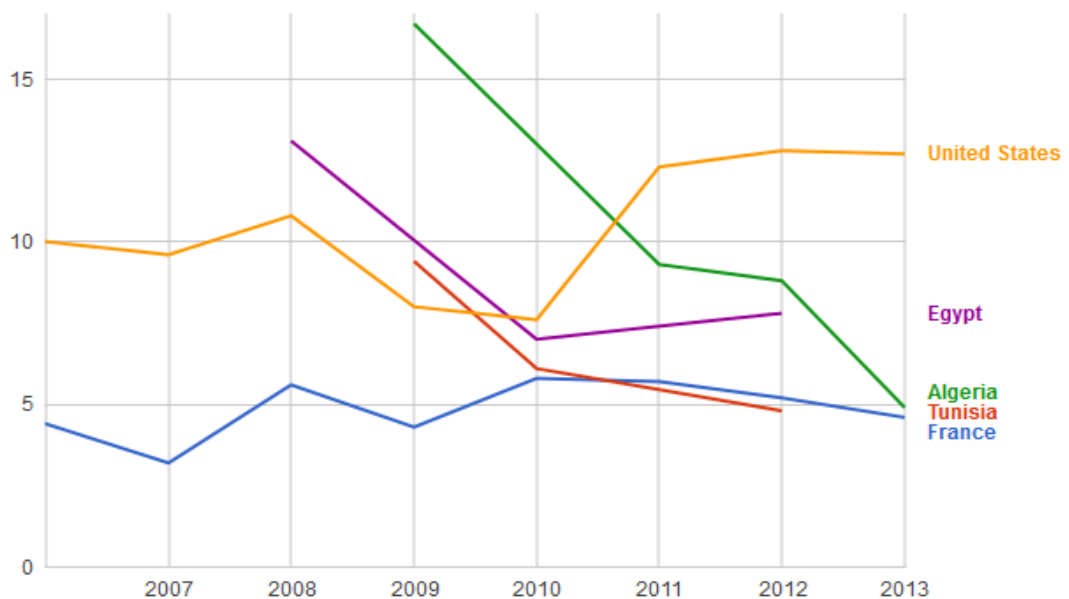
<sup>1</sup> Propos cités dans l'éditorial du magazine « Entreprises » dans son numéro spécial hors-série consacré au salon de l'entrepreneuriat.

<sup>2</sup> Président du conseil d'administration de l'entreprise « Tunisie Place de Marché » (T.P.M), partenaire et organisateur du salon de l'entrepreneuriat et créateur de la plateforme de mise en contact interentreprises ([www.made-in-tunisia.net/b2b](http://www.made-in-tunisia.net/b2b)).

<sup>3</sup> C'est ce qu'a affirmé le chef du gouvernement Mahdi Jomâa lors de son interview télévisée du 03 Mars 2014.

<sup>4</sup> Mesurée par le T.E.A (taux de l'activité entrepreneuriale) qui est selon le « Global Entrepreneurship Monitor » le pourcentage des 18-64 ans qui sont des entrepreneurs soit naissants, soit à la tête d'une jeune entreprise.

<sup>5</sup> Le schéma n°1 reprend ces différents indicateurs.

**Schéma n°1 : L'activité entrepreneuriale de la Tunisie par rapport à d'autres pays.**

Source : Global Entrepreneurship Monitor

L'Etat tunisien ne cesse, depuis les années 1990, de multiplier les mécanismes de promotion de l'entrepreneuriat et d'aide à la création d'entreprises. On retrouve les incitations fiscales (code d'incitation à l'investissement en 1993), l'assouplissement des démarches administratives (guichet unique en 2000) et l'implantation des structures d'accompagnement dans tous les gouvernorats (à partir de 2001). Récemment, on assiste à la multiplication des initiatives privées pour aider les TPE et PME tunisiennes à voir le jour (exemple : la création en 2012 de l'association « EFE-Tunisie »<sup>6</sup> qui met à disposition des jeunes des outils et des connaissances pour trouver un emploi ou démarrer leur entreprise.

Cette non correspondance entre les efforts fournis par la Tunisie pour l'encouragement de l'entrepreneuriat, d'une part, et le taux de l'activité entrepreneuriale, d'autre part, nous a poussée à analyser les raisons de cette situation.

Les dernières données recueillies par l'Institut National des Statistiques sur la création d'entreprises en Tunisie, dénombrent près de 600000 entreprises créées<sup>7</sup> en 2012. Selon le réseau national des pépinières d'entreprises, seulement 508 entrepreneurs ont fait appel à des structures d'accompagnement en 2012.

<sup>6</sup> Education For Employment.

<sup>7</sup> Le chiffre exact est de 620 102. Il n'y a pas d'indication sur le nombre d'entreprises encore en activité parmi ces dernières.

Ce manque de recours aux structures d'accompagnement et cette faiblesse<sup>8</sup> de l'activité entrepreneuriale, d'un côté, et la multiplication des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises de l'autre côté, reflètent le paradoxe du phénomène entrepreneurial en Tunisie qui nous a amenée à juger la performance de ces mécanismes et à en identifier les raisons.

Cet intérêt implique de répondre à certaines questions qui s'imposent : pourquoi vouloir s'intéresser à l'entrepreneuriat ? Quelle est notre conception de l'entrepreneuriat ? Qu'y a-t-il de spécifique en Tunisie pour s'en préoccuper de plus près ? Pourquoi se focaliser sur les structures d'accompagnement ?

## A. L'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est un domaine<sup>9</sup> de recherche très varié ; sa compréhension, sa spécification et sa délimitation ne sont pas une mince affaire. Cette diversification est due au manque de consensus sur sa définition et sa caractérisation et se traduit par la multiplication de ses approches, de ses paradigmes et des angles d'attaques des chercheurs qui l'abordent. Brechet et al. (2009) souligne que l'entrepreneuriat est « un phénomène multi-acteurs, *multiniveaux d'analyse et multidisciplinaire* », ce qui implique un manque d'accord sur les caractéristiques de l'entrepreneuriat qui le rend difficile à appréhender.

Certains chercheurs<sup>10</sup> voient un avantage à ces divergences d'opinions et admettent que, justement, il serait plus intéressant pour la prolifération des recherches en entrepreneuriat de reconnaître qu'il ne peut y avoir de consensus.

Pour Verstraete (2001), la complexité du phénomène entrepreneurial exclut la possibilité d'une délimitation trop étroite de ses frontières et le fait de l'enfermer dans les limites d'une définition générique et univoque ne permettrait pas de rendre compte de cette complexité. Pour Casson (2005), l'entrepreneuriat est naturellement équipé pour agir en tant que structure intégrante dans laquelle une synthèse des autres théories peut prendre place.

D'autres chercheurs revendiquent, cependant, la singularité et la spécificité de l'entrepreneuriat en tant que domaine de recherche à part entière. Selon Levy-Tadjine et Paturel (2009), l'entrepreneuriat peut être considéré comme une discipline autonome si une

---

<sup>8</sup> Cette faiblesse identifiée par le taux de l'activité entrepreneuriale.

<sup>9</sup> Verstraete (2002) reconnaît des nuances entre les termes champ et domaine de recherche (un champ de recherche est : « un ensemble d'objets, de notions et concepts étudiés par une communauté de chercheurs regroupés pour élaborer des connaissances » et un domaine de recherche est : « un ensemble plus ou moins vaste que le champ pouvant contenir tout ou une partie de plusieurs champs », p 87), mais les utilise de façon synonymique. Nous ferons le même emploi de ces termes.

<sup>10</sup> Verstraete (2001) et Casson (2005).

communauté s'en revendique et s'il est possible d'identifier les axiomatiques communes auxquelles les membres de la communauté se réfèrent. Ils proposent quatre caractéristiques de cette axiomatique qui permettraient à l'entrepreneuriat de s'émanciper. Il s'agit :

- de l'existence de filiations intellectuelles : quoique la référence aux auteurs pionniers se fasse de plus en plus rare, il n'en demeure pas moins que la filiation des chercheurs en entrepreneuriat aux travaux de Schumpeter (1934) ou de Say (1972) se fait de façon assez fréquente et naturelle ;
- de l'existence de critères de validation scientifique des énoncés : les auteurs proposent de fonder l'axiomatique entrepreneuriale sur une autre solution que celle de l'épistémologie poppérienne<sup>11</sup> qui se base sur la réfutabilité des propositions ;
- d'une distinction épistémologique claire par rapport à d'autres disciplines, ce qui permettrait d'unifier les différents paradigmes<sup>12</sup> identifiés en entrepreneuriat ;
- d'une réponse à une demande sociale.

Cet optimisme, quant au développement de l'entrepreneuriat en tant que discipline autonome ayant ses propres lois, est partagé par Marchesnay (2009) qui a remarqué qu'une « révolution tranquille » a débuté, qui ne peut que contribuer à asseoir une légitimité à ce corpus de connaissances et faire pénétrer les générations à venir dans le monde de l'entrepreneuriat.

Sans vouloir mettre un terme à ce débat qui, pour nous, est utile pour garantir la pérennité de ce champ de recherche, ni revendiquer une position en faveur ou contre l'autonomie de l'entrepreneuriat, nous pensons que l'entrepreneuriat gagnerait à se démarquer des autres disciplines en revendiquant sa spécificité, en prenant des positions plus établies, en définissant le noyau dur de ses concepts et en établissant une unification théorique et/ou empirique. Cela lui permettrait d'avoir une base solide pour asseoir sa légitimité.

Nous pensons aussi que l'entrepreneuriat peut tirer profit de la diversité des spécialités des chercheurs qui s'y intéressent et qu'il ne doit pas être hostile à l'apport d'autres disciplines. En effet, le fait que l'entrepreneuriat ait été expliqué par des notions extraites aussi bien de la chimie (l'effet de catalyse de Berger-Douce, 2001) que de la médecine

---

<sup>11</sup> Selon Karl Popper (1959), une hypothèse est scientifique si elle est réfutable (c'est-à-dire si on peut la contredire).

<sup>12</sup> Paradigmes que nous identifierons dans les paragraphes suivants.

(l'effet salutogène de Gharbi et Torres, 2013) prouve l'ouverture de ce champ de recherche, sa vitalité et son potentiel futur.

Cependant, ceci nous invite à présenter davantage ce domaine de recherche qui est le nôtre et à clarifier notre vision des choses.

Le mot entrepreneuriat proviendrait du terme anglais « entrepreneurship ». Pour Marchesnay (2009), ce terme représente plusieurs facettes comme l'état, le statut, la fonction de l'entrepreneur et l'aptitude d'entreprendre et la traduction la plus appropriée serait « l'entreprenorat ».

Il stipule que le suffixe « orat » implique, comme le suffixe « ship », une qualité et une fonction et que l'utilisation du terme entrepreneuriat ne s'est imposé que tardivement dans les instances publiques.

Nous avons dégagé, grâce à notre revue de littérature, que l'entrepreneuriat a d'abord été expliqué en fonction des caractéristiques de l'acteur qui déclenche ce phénomène, à savoir l'entrepreneur, puis en fonction des actions qu'il réalise, ensuite par les caractéristiques du résultat de son action (l'entreprise) et, enfin, récemment, par le processus et les mécanismes qui permettent à un individu d'être entrepreneur sans négliger l'organisation qu'il impulse. Les recherches en entrepreneuriat sont donc passées par quatre phases<sup>13</sup>.

Pour Kizaba (2006), les recherches en entrepreneuriat seraient plutôt caractérisées par cinq périodes qui vont de la définition de la fonction entrepreneuriale à une réorientation des recherches vers l'exploration des processus.

Nous avons en fait constaté, comme le fait remarquer Kizaba (2006), un passage de ces recherches de la description de tout ce qui tourne autour de l'entrepreneuriat et de l'acte entrepreneurial à une tentative de théorisation de ce phénomène. Il assiste à un retour aux sources et un recentrage des travaux en entrepreneuriat.

Cette tentative de théorisation des recherches en entrepreneuriat est due au constat de Gartner (1990) sur le manque de fondement théorique substantiel dans le champ de l'entrepreneuriat, constat qui est resté le même 10 ans plus tard avec Verstraete (2001) et presque 20 ans après avec Levy-Tadjine et Paturel (2009). Elle est reflétée, entre autres, par les travaux de Verstraete et Fayolle (2005) qui ont proposé quatre paradigmes pour la recherche en entrepreneuriat, à savoir : le paradigme d'opportunité d'affaires, celui de la création d'une organisation, celui de la création de valeur et le paradigme de l'innovation.

---

<sup>13</sup> Ces phases sont reprises dans la figure n°3.

Pour Paturel (2011), définir l'entrepreneuriat en termes de paradigmes est discutable et suggère ainsi une relecture de ces paradigmes, dont celui de création de valeur.

Pour Charreaux (2002a) qui parle d'économie<sup>14</sup> de gaspillage de valeur, comme pour Paturel (2005, 2006, 2007, 2011), la valeur créée est un facteur clé mais ambigu et ne serait pas suffisamment générique pour définir l'entrepreneuriat. Cette valeur qui est souvent associée à la nouveauté et à l'innovation peut ne pas être nouvelle (il faut donc la comparer à une situation de départ pour s'assurer de sa nouveauté).

Paturel (2011) affirme que « la création de valeur réellement nouvelle est extrêmement rare car elle intervient dans les situations où un besoin non satisfait jusqu'ici se voit maintenant satisfait par une innovation technologique forte ». Il considère aussi qu'il serait réducteur de concevoir l'innovation comme l'unique fondement de la valeur et invite ainsi à l'utilisation de la terminologie « obtention de valeur existante ou nouvelle ».

Notre conception de l'entrepreneuriat s'approche ainsi de celle de Paturel (2007) qui, en proposant une définition de ce champ de recherche, tient compte de toutes les approches proposées par les chercheurs en entrepreneuriat.

Pour Paturel (2007b), « *l'entrepreneuriat est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation, impulsée, créée de toutes pièces ou reprise dans un premier temps puis développée, par une personne physique seule ou par une équipe qui subit un changement plus ou moins intense dans sa vie selon un processus qui génère de la valeur* »<sup>15</sup>.

Cette définition nous semble digne d'intérêt<sup>16</sup> pour notre recherche, puisque non seulement elle permet de tenir compte de la plupart des approches en entrepreneuriat (les approches par les traits, par les faits, par l'impulsion d'une organisation, par les opportunités, par les processus, par l'innovation et par la création de valeur nouvelle ou l'économie de gaspillage de valeur), mais parce qu'elle nous permet aussi d'aborder tous les aspects de notre recherche.

---

<sup>14</sup> En critiquant les théories contractuelles et en expliquant leur négligence du caractère social de la création de valeur, Charreaux (2002) défend l'avantage de la démarche cognitive en montrant comment les modes de financement influencent le processus de création/appropriation de la valeur. Il donne l'exemple de l'autofinancement qui auraient « un rôle d'accélérateur, de levier pour la recherche de nouvelles idées et qui éviterait le gaspillage de valeur » (p43).

<sup>15</sup> Définition reprise par Paturel (2011) page 16.

<sup>16</sup> L'intérêt théorique de notre recherche passe par la prise en compte de la plupart des approches en entrepreneuriat.

## B. La Tunisie

Le choix de la Tunisie comme terrain d'investigation provient de notre volonté de vérifier la prédiction de Marchesnay et al. (2006 :111) selon laquelle « La Tunisie va connaître au cours du dernier quart du XXème siècle 'la métamorphose' [...]. Elle se traduit par quelques tendances majeures, particulièrement propices au développement de l'entrepreneuriat, qu'il s'agisse de l'esprit d'entreprise ou de la classe d'entrepreneurs ».

À quelques années près, la première partie de cette prédiction a été réalisée (la révolution tunisienne). Il nous reste donc à identifier s'il y a eu un développement ou un recul de l'entrepreneuriat en Tunisie.

Marchesnay et al. (2006) affirme que la culture méditerranéenne est caractérisée par :

- le rôle de la famille, ce qui conduit à favoriser une économie hors marché et à privilégier le groupe au détriment de l'individu, lequel est considéré comme l'acteur clé de l'esprit d'entreprise ;
- une vision non faustienne<sup>17</sup> de la vie qui implique que toute rupture avec la tradition est a priori condamnable, ce qui va à l'encontre des attitudes innovantes ;
- une faible légitimité accordée à l'activité commerciale (où le prêt à intérêt est prohibé).

Malgré cela, Marchesnay et al. (2006) stipulent que l'esprit d'entreprise est une réalité en Méditerranée et que cette dernière est d'une complexité qui défie les clichés. Il nous semblait donc intéressant de savoir ce qu'il en est de cette réalité aujourd'hui.

Enfin, nous avons choisi de nous intéresser à la Tunisie puisque ce pays a pris conscience<sup>18</sup> récemment de l'importance de l'entrepreneuriat et de l'esprit d'entreprise. Il n'en demeure pas moins qu'il présente certaines spécificités culturelles qui rendent le phénomène entrepreneurial paradoxal. Il y a une réelle volonté de faire en sorte que l'entrepreneuriat soit encouragé et promu, mais le passage à l'acte reste difficile en raison d'une culture non appropriée (comme l'ont fait remarquer Marchesnay et al., 2006) et d'un cadre administratif insuffisamment adapté.

---

<sup>17</sup> En référence au personnage mythique de Faust qui a fait un pacte avec le diable en échange d'une seconde vie.

<sup>18</sup> Depuis deux ans, nous avons remarqué l'organisation de start-up weekend en Tunisie (à titre comparatif, en janvier 2014, deux start-up weekend ont déjà eu lieu à Sousse (gouvernorat de Tunisie) alors qu'un seul a eu lieu à Brest). Ce concept a été lancé aux U.S.A en 2007 ; il consiste à aider les porteurs de projet à finaliser leurs idées en projet d'entreprise en 54 heures chrono (un weekend le plus souvent).

Notre recherche s'efforce d'analyser l'utilité de l'accompagnement et des dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat, en examinant l'intervention des structures d'accompagnement, notamment les services qu'elles offrent (dont le capital social) pour aider l'entrepreneur lors de son processus d'impulsion d'une organisation. Pour ce faire, notre enquête a porté sur les structures d'accompagnement tunisiennes. Les raisons sont les suivantes.

- D'une part, peu de recherches se sont intéressées à l'analyse de ces structures. A notre connaissance, trois chercheurs seulement ont tenté d'étudier les structures d'accompagnement tunisiennes. Il s'agit de Zghal (1997), de Masmoudi (2007) et de Ben Salah et Ben Salah (2009). Zghal (1997) n'a pas examiné spécifiquement les structures d'accompagnement tunisiennes ; elle s'est intéressée aux pratiques d'accompagnement en général en Tunisie. Elle en a conclu que les pratiques d'accompagnement tunisiennes sont des catalyseurs, mais ne sont pas des déterminants de la réussite de la création et que, malgré le cadre législatif incitatif, le manque de culture de prise de risque et de transfert de technologie fait que le succès d'un promoteur en Tunisie dépend avant tout de lui-même.

Masmoudi (2007) a procédé à une étude exploratoire des pépinières<sup>19</sup> d'entreprises. Son étude a permis de dégager les modèles et le processus d'accompagnement dans ce type de structures. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation de la réussite de l'intervention de ces structures. Enfin, Ben Salah et Ben Salah (2009) ont analysé un type très particulier de structures, à savoir les pépinières d'entreprises orientées innovation technologique. Pour évaluer la performance de ce type de structures, elles ont mis l'accent sur un seul critère de performance<sup>20</sup> (l'efficacité).

Le fait que ces recherches se soient concentrées sur un état des lieux des pratiques d'accompagnement tunisiennes, sur une modélisation et une identification du processus d'accompagnement ou sur une évaluation restreinte de la performance de ces institutions, nous a poussée à examiner de plus près la performance de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.

- D'autre part, la plupart de ces structures avaient plus ou moins une dizaine d'années d'existence : une évaluation s'imposait donc.

---

<sup>19</sup> Qui est un des types de structures d'accompagnement.

<sup>20</sup> Nous définirons cette notion dans le chapitre IV (partie I) de notre recherche et nous expliquerons qu'il existe trois groupes de critères de performance dégagés par le modèle des 3 F de Patrel (2007) qui sont l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.



## C. Les structures d'accompagnement

Partant de la recommandation de Gartner (1988) qui nous semble toujours d'actualité, sur la nécessité pour les recherches en entrepreneuriat d'observer les entrepreneurs lors du processus d'impulsion d'une organisation, il nous a paru utile de nous intéresser à l'un de ces processus, à savoir celui de l'accompagnement des entrepreneurs.

Comme nous l'avons présenté ci-dessus, la recherche en entrepreneuriat est abordée suivant plusieurs approches. L'entrepreneuriat comporte plusieurs thèmes et c'est au chercheur d'en choisir un qui l'intéresse et d'en justifier la sélection le cas échéant.

Pour notre part, nous avons choisi de nous intéresser à l'accompagnement des entrepreneurs pour plusieurs raisons.

- La première raison est d'avoir voulu analyser de plus près le processus d'impulsion des organisations<sup>21</sup> en s'intéressant à des entrepreneurs qui ont déjà pris la décision d'entreprendre et qui sont dans la phase de démarrage de leurs organisations. Il nous paraissait plus facile de trouver ces derniers dans un cadre précis (structure d'accompagnement) qui permettait de les regrouper.
- La deuxième est que l'accompagnement et les recherches sur l'accompagnement peuvent enrichir significativement la compréhension<sup>22</sup> des différentes dimensions de l'entrepreneuriat (Albert et Gaynor, 2001) ; c'est aussi une activité qui stimule l'entrepreneuriat (Masmoudi, 2005).
- La troisième est que l'accompagnement peut regrouper plusieurs pratiques (dont l'essaimage par exemple) et plusieurs structures (entreprises, organismes ou institutions) qui le rendent très intéressant à analyser.
- La quatrième raison est que l'accompagnement a été dépeint par un certain nombre de chercheurs (que nous présenterons dans notre revue de littérature) comme un réel atout pour le lancement et la pérennisation des entreprises, Il serait intéressant sur le plan pratique de vérifier la réalité de cet avantage.

---

<sup>21</sup> Trois possibilités s'offraient à nous pour analyser le processus d'impulsion d'une organisation : nous pouvions nous positionner soit avant le déclenchement de ce processus (ce qui revient à analyser l'intention entrepreneuriale qui, pour nous, semblait très aléatoire à étudier et nous voulions nous intéresser davantage aux actions qu'aux intentions), soit après le déclenchement de ce processus (dans ce cas, nous pensions que cela revenait à analyser les caractéristiques d'une organisation déjà impulsée). Nous avons donc préféré le troisième choix qui est de se positionner pendant ce processus auprès de structures d'accompagnement afin d'approcher au mieux les entrepreneurs en phases d'impulsion de leur organisation.

<sup>22</sup> Ce qui représente un intérêt managérial.

- La dernière raison est que le phénomène de l'accompagnement a connu une telle ampleur que des structures se sont multipliées<sup>23</sup> un peu partout dans le monde, notamment en Tunisie, sans que des évaluations profondes de la pertinence de leurs interventions n'aient été faites.

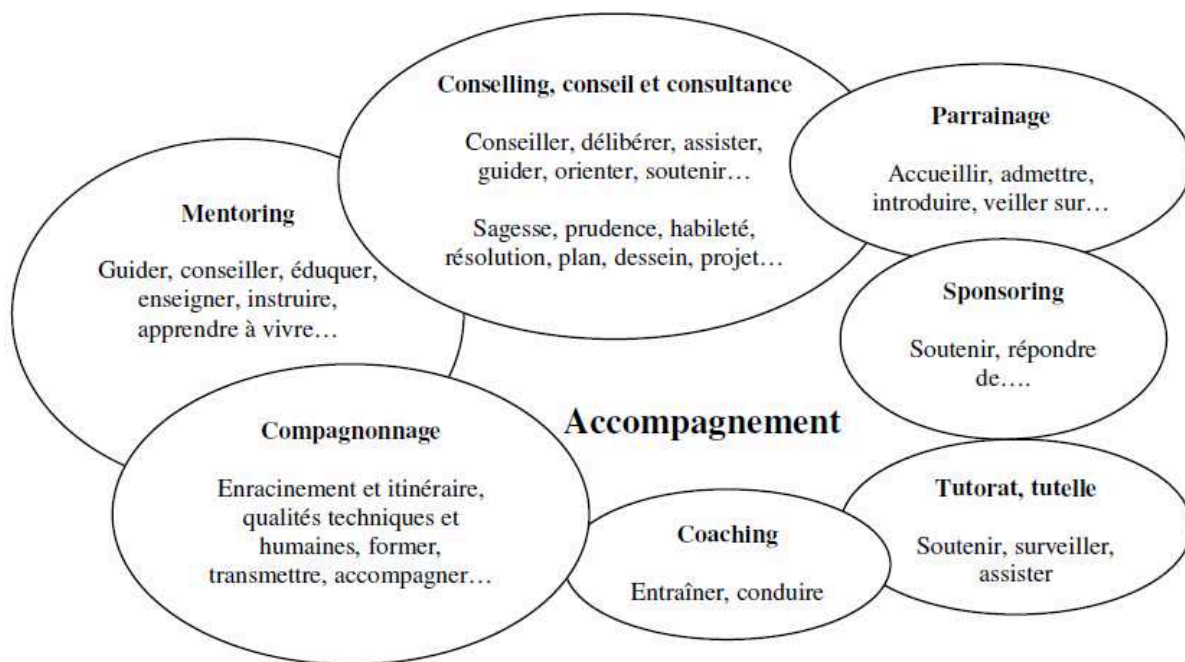
L'accompagnement ne concerne pas uniquement l'entrepreneuriat : la définition de ce terme, selon le dictionnaire Larousse (2014), reflète bien sa polysémie et son application dans différents domaines. Il est défini comme « l'action d'accompagner quelqu'un dans ses déplacements ». Ce terme s'emploie en cuisine pour désigner ce qui sert à accompagner un mets ; en médecine, il s'agit d'accompagner un mourant et, en musique, il fait référence à l'ensemble des sons qui s'harmonisent avec une ou plusieurs parties. Il peut encore s'agir d'accompagnement scolaire, social, spirituel ou sportif.

En entrepreneuriat, le constat est le même ; l'accompagnement a plusieurs facettes. Il s'agit d'un accompagnement dit « formel », administré par une structure d'accompagnement (qui peut être une structure dédiée à cette tâche) ou par une entreprise essaimante<sup>24</sup> (qui accompagne ses employés pour le lancement de leurs projets). Il peut aussi s'agir d'un accompagnement non formel procuré par les communautés minoritaires (Greene et Butler, 1996) qui se regroupent sur une base ethnique ou religieuse, entretiennent des relations étroites, fournissent un environnement encourageant pour les membres de la communauté, prennent des décisions pour le bien-être de cette communauté et instaurent une vraie stratégie d'intégration où un médiateur joue le rôle de lien. Kizaba (2008) parlent d'un « accompagnement non professionnel » résultant de l'aide obtenue des amis et des membres de la famille. Ces différentes facettes de l'accompagnement le rendent difficile à cerner. Paul (2002) parle même de la nébuleuse de l'accompagnement qui est due à la polysémie de ce terme, puisque, dans la langue française, il est synonyme d'aide, de conseil et de soutien alors que, dans la langue anglaise, l'accompagnement se réfère plutôt à des termes tels que le coaching, le tutoring, le sponsoring ou le mentoring. Il reprend ces différents termes pour rendre compte de cette nébuleuse dans le schéma suivant.

---

<sup>23</sup> Selon la NBIA (National Business Incubator Association), treize structures d'accompagnement existaient aux U.S.A en 1980, alors que maintenant elles sont plus de 300. Selon le RNPE (Réseau National des Pépinières d'entreprises), la Tunisie compte une vingtaine de structures en 2008 et une trentaine en 2014.

<sup>24</sup> Nous renvoyons pour cela aux travaux d'Attitalah Imen qui travaille sur l'essaimage, forme d'accompagnement par une entreprise, sous la direction du Professeur Robert Paturel (2014).

**Schéma n° 2 : La nébuleuse de l'accompagnement.**

Source : Paul (2002 : p.56).

Malgré la diversité des concepts et des pratiques d'accompagnement, la plupart des recherches s'accordent à souligner son importance pour le démarrage, le développement et la pérennisation des entreprises. Pour Berger-Douce (2001), l'accompagnement joue le rôle de catalyseur en facilitant et en accélérant la création d'entreprises.

Aerts et al. (2007) considèrent l'accompagnement comme un instrument qui permet de contrer l'importance du taux d'échec des entreprises. Pour Kizaba (2008), il vise à rendre le porteur de projet autonome et à l'aider à faire cheminer son idée pour qu'elle aboutisse à un projet de création viable.

Il nous a semblé important de vérifier la réalité de cet avantage. Pour ce faire, nous avons analysé l'intervention des structures d'accompagnement<sup>25</sup>. Il en existe différents types et chacune de ces structures peut intervenir soit sur différentes étapes du processus d'impulsion d'une entreprise, soit tout au long de ce processus.

Selon Bakkali et al. (2012), plusieurs types de structures d'accompagnement coexistent, mais les recherches actuelles restent muettes sur l'explication de cette diversité et ce silence est dû au manque de fondement théorique des recherches sur ce phénomène en raison de sa jeunesse dans le champ de l'entrepreneuriat.

<sup>25</sup> La définition et la présentation des différents types de structures d'accompagnement seront réalisées dans notre premier chapitre. Pour plus de détails concernant le reste des notions employées dans cette introduction, se référer aux différents chapitres de notre recherche.

Les auteurs proposent d'expliquer cette diversité des structures d'accompagnement par la théorie de la contingence<sup>26</sup>, en affirmant que la coexistence de différents types de structures s'explique par l'adaptation de chacune d'entre elles aux conditions et caractéristiques de son environnement.

Le fait que plusieurs types de structures coexistent nous a poussée à les regrouper en employant un seul terme : «structures d'accompagnement». Ceci permettra de faciliter la tâche de l'évaluation de la pertinence de leurs interventions pour vérifier l'authenticité des louanges à leur égard.

Nous avons aussi fait le choix de les regrouper parce que, en intervenant à différentes étapes du processus d'impulsion de l'organisation, ces structures poursuivent le même objectif principal qui est d'aider et d'accompagner les porteurs de projets à se lancer dans les affaires. Nous avons également noté que, sur le terrain, la distinction entre ces structures n'est pas aussi tranchée.

Ce n'est pas pour autant que la tâche de l'évaluation de la pertinence de l'intervention des structures d'accompagnement s'en trouve facilitée. En effet, d'après Mian (1996), il n'existe pas de consensus sur ce qui peut être considéré comme une réussite de l'accompagnement et sur la mesure de cette réussite.

Selon Aerts et al. (2007), il n'y a pas à ce jour de mesure de la performance des structures d'accompagnement. Pour Bayad et al. (2010), l'état actuel des recherches ne permet pas de mettre en évidence les caractéristiques de l'accompagnement susceptibles d'avoir un impact sur sa réussite.

Cependant, certains chercheurs ont dégagé quelques pistes pour évaluer la réussite, la pertinence et la performance de l'accompagnement et des structures d'accompagnement. Parmi ces pistes, nous trouvons des chercheurs qui ont utilisé des facteurs en relation avec l'intervention des structures d'accompagnement et d'autres en lien avec les caractéristiques de ces structures que l'on peut résumer comme suit.

---

<sup>26</sup> La théorie de la contingence considère que les formes d'organisations dépendent des facteurs de contingences auxquels elles sont confrontées. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer notamment l'âge de l'organisation, sa taille, les relations de pouvoirs en son sein et l'environnement.

- Les facteurs d'évaluation de la réussite de l'accompagnement en relation avec l'intervention des structures d'accompagnement :
  - Les services offerts :
    - \* les services informationnels peuvent avoir un impact sur la réussite de l'impulsion et la survie d'une organisation (O'Reilly, 1982) ;
    - \* la facilitation de l'accès aux ressources financières peut avoir une influence sur la réussite de l'entreprise (Aydi, 2003) ;
    - \* les services logistiques et le réseautage par les structures d'accompagnement peut avoir un effet sur le succès du processus entrepreneurial (Peter et al., 2004).
  - Les caractéristiques des accompagnateurs : selon Gasse et Tremblay (2007), les facteurs clés du processus d'accompagnement sont les conseillers qui doivent être expérimentés et entraînés. Assoune (2009) parle de la compatibilité accompagnateur-entrepreneur. Levy-Tadjine (2010) stipule que la pertinence de l'accompagnement dépend de la relation entre l'accompagnateur et le porteur de projet. Quatre configurations peuvent résulter de cette relation : deux configurations qui se traduisent par une « symbiose centrée » ou une « symbiose idéaliste » qui ne garantissent pas la réussite de l'accompagnement, et deux autres configurations « tension mineure » et « tension critique » dont l'issue dépend du potentiel d'accommodation des deux interlocuteurs.
  - Les caractéristiques des entrepreneurs avec la confiance qu'ils ont envers la structure d'accompagnement (Neveu, 2004), et leurs motivations (Buche et Scillitoe, 2007).
- Les facteurs d'évaluation de la réussite de l'accompagnement liés aux caractéristiques des structures d'accompagnement : lors d'une évaluation de la performance des structures d'accompagnement françaises, le cabinet Ernest et Young (2003) propose quelques indicateurs tels que la composition du comité directionnel, l'existence d'un comité de sélection pour choisir les porteurs de projet, le nombre d'entreprises accompagnées et le nombre d'entreprises survivantes après 5 ans.

Nous proposons de synthétiser ces facteurs dans le tableau suivant.

**Tableau n°1 : Les critères utilisés par les chercheurs pour l'évaluation de la réussite de l'accompagnement.**

| Les critères   |  | Les chercheurs   |                           |
|--|--|--|---------------------------|
| Les facteurs liés à l'intervention des structures d'accompagnement | Les services offerts   | Facilitation de l'accès aux ressources informationnelles | O'Reilly (1982)           |
|  |  | Facilitation de l'accès aux ressources financières       | Aydi (2003)               |
|  |  | Mise à disposition de services logistiques               | Peter et al. (2004)       |
|  |  | Mise en réseau (Accès au capital social)                 |                           |
|  | Les caractéristiques des accompagnateurs                               | Expérience des conseillers                               | Gasse et Tremblay (2007)  |
|  |  | Compatibilité accompagnateur-accompagné                  | Assoune (2009)            |
|  |  | Relation accompagnateur-porteur de projet                | Levy-Tadjine (2010)       |
|  | Les caractéristiques des entrepreneurs                                 | Confiance  | Neveu (2004)              |
|  |  | Motivation   | Buche et Scillitoe (2007) |
|  | Les facteurs liés aux caractéristiques des structures d'accompagnement | Composition de la structure                              | Ernest et Young (2003)    |
|  |  | Comité de sélection                                      |                           |
|  |  | Nombre des entreprises survivantes                       |                           |

Ainsi, il existe une variété de pistes qui peuvent nous aider à apprécier la pertinence de l'accompagnement. Nous avons tenté d'adapter quelques-uns des critères présentés ci-dessus. Cela constitue, à notre sens, un intérêt méthodologique de notre recherche.

Pour évaluer l'impact de l'accompagnement sur la réussite du processus entrepreneurial d'impulsion d'une organisation et pour analyser la performance des structures d'accompagnement, nous avons donc utilisé un certain nombre de critères identifiés par différents chercheurs. Pour cela, nous avons fait le choix de nous intéresser de plus près à l'un des services offerts par les structures d'accompagnement qui est l'accès au capital social (le réseautage). Cet intérêt pour le capital social s'explique par plusieurs raisons que nous reprenons ci-après.

- Notre volonté est de dépasser les premières recherches en entrepreneuriat qui mettent l'accent sur l'entrepreneur en tant qu'acteur aux caractéristiques spécifiques. Cette volonté a été aussi confirmée par quelques recherches récentes. Ainsi, pour Bayad et al. (2010), l'entrepreneur n'est plus ce héros solitaire et pour Schmitt et Janssen (2012), l'entrepreneur a été trop longtemps considéré comme un être isolé. Ce dernier se forme en effet, par l'intermédiaire des milieux sociaux qui l'entourent et qui continuent de l'influencer tout au long de son processus entrepreneurial, d'où l'intérêt théorique de notre recherche.
- Le capital social est considéré comme un réel atout pour le processus d'impulsion d'une organisation ou pour tout autre projet entrepris par un individu. Pour Geindre et Dussuc (2012), le capital social favorise la création, car il permet une reconnaissance des opportunités et facilite l'accès à d'autres ressources.
- Peu de recherches se sont intéressées à l'évaluation des structures d'accompagnement à travers le capital social. Selon Totterman et Sten (2005), les travaux sur l'accompagnement n'ont commencé à s'intéresser au capital social qu'à partir du moment où l'on a reconnu aux structures d'accompagnement le rôle d'interface entre le créateur et le réseau d'affaires.
- Ce service est important par rapport au reste des services offerts par les structures d'accompagnement. Il permet de légitimer le porteur de projet et son entreprise (Chabaud et al., 2005 et Cullière, 2005), de dépasser le handicap de nouveauté (Hughes et al., 2007), d'avoir accès à d'autres ressources encastrées dans ce réseau (Bollingtoft et Ulhoi, 2005).
- La compatibilité de la théorie du capital social avec les recherches en entrepreneuriat et celles concernant l'accompagnement. Selon Cope et al. (2007), le capital social est pertinent pour évaluer notre compréhension de l'entrepreneuriat et comprendre l'impact du contexte social sur l'entrepreneur est fondamental, puisque l'entrepreneuriat est un processus socio-économique où les actions économiques sont conditionnées ou du moins influencées par les relations sociales. Selon Casson et Dellaguista (2007), il existe trois aspects en

entrepreneuriat qui impliquent le recours au capital social : la recherche d'opportunités<sup>27</sup>, l'acquisition de ressources<sup>28</sup> et l'implantation du projet<sup>29</sup>.

Le capital social<sup>30</sup> nous paraît donc comme un concept intéressant à analyser pour notre recherche de par son importance en entrepreneuriat pour la réussite du processus d'impulsion d'une organisation et du processus d'accompagnement.

Plusieurs chercheurs de différentes disciplines se sont intéressés au capital social<sup>31</sup>. Certains ont analysé sa composition (l'interaction des liens faibles et des liens forts : Granovetter, 1973 ; l'avantage des trous structuraux : Burt, 1992), d'autres ses implications (les obligations, les normes et les sanctions : Coleman, 1988 et 1990) et ses valeurs sociales (Putnam, 1993) et d'autres encore les avantages qu'il peut procurer (disponibilité des ressources encastrées : Bourdieu, 1980).

Ces apports de ces différents chercheurs ont permis à Huault (1998, 2004), Barthélemy (2002), Baret et al. (2006), Géraudel et al. (2006) et Chauvet et Chollet (2010) d'analyser<sup>32</sup> le capital social.

Huault (1998, 2004) et Baret et al. (2006) stipulent que la théorie du capital social apporte un éclairage sur trois éléments clés de la dynamique organisationnelle : l'action individuelle, la coopération intra-organisationnelle et les relations inter-organisationnelles.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'action individuelle, cette théorie se propose d'analyser simultanément l'action et son contexte relationnel (Granovetter, 1973 ; Burt 1992). Le réseau social est ainsi considéré comme un moyen d'accéder à des ressources utiles à l'action individuelle ou collective.

Ensuite, concernant la coopération intra-organisationnelle, le capital social est considéré comme un bien collectif. Sa présence dans une organisation permet de réduire les coûts de coopération (Coleman, 1990), et, dans cette perspective, l'entreprise est considérée comme un lieu où les individus mettent en commun leurs ressources pour atteindre un objectif collectif.

---

<sup>27</sup> Les informations concernant les opportunités peuvent être obtenues grâce au réseau.

<sup>28</sup> Les ressources sont encastrées dans le réseau ; elles sont aussi obtenues grâce aux liens établis avec leurs détenteurs.

<sup>29</sup> Le choix du lieu d'implantation de l'entreprise est très important et le réseau informel permet de tester la clientèle.

<sup>30</sup> L'utilisation de la théorie du capital social pour apprécier la performance des structures d'accompagnement constitue l'originalité de notre travail.

<sup>31</sup> Nous définirons et présenterons le capital social dans le chapitre II (partie I) de notre recherche.

<sup>32</sup> Notre analyse du capital social suivant les apports des auteurs fondateurs de ce concept sera mise en évidence dans le chapitre II (partie I).



Enfin, pour ce qui est des relations inter-organisationnelles, le capital social peut être considéré comme un mode de gouvernance lorsque les entreprises se développent à l'intérieur de réseaux sociaux. Ainsi, lorsque les transactions sont difficiles à spécifier contractuellement, le réseau social permet d'éviter les comportements opportunistes et de réduire les coûts de transaction.

Selon Géraudel et al. (2006), les travaux sur les réseaux sociaux sont contingents : ce sont tantôt des réseaux denses (Coleman, 1990), tantôt des réseaux riches en trous structuraux (Burt, 1992). Ces résultats contradictoires mettent l'accent sur le caractère contingent du capital social qui est aussi confirmé par sa multi-dimensionnalité (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Chauvet et Chollet (2010) notent que les recherches sur les réseaux sociaux se sont développées et multipliées, car toute situation entrepreneuriale implique un ensemble d'acteurs susceptibles d'entretenir des relations. Cela a conduit au développement de deux types de recherches : les travaux qui s'intéressent aux retombées que l'acteur retire de son insertion dans des réseaux sociaux (Bourdieu, 1980) et les travaux qui portent sur le capital social dans son ensemble, son fonctionnement et sa régulation (Burt, 1992).

Ainsi, différentes conceptions du capital social existent, ce qui rend indispensable l'étude de ce concept dans une recherche en entrepreneuriat.

En répondant aux questions que soulève notre recherche et en évoquant les intérêts qu'elles impliquent, nous avons tenté de montrer que l'objectif en entrepreneuriat est d'essayer de comprendre le processus d'impulsion d'une organisation en respectant notre vision<sup>33</sup> selon laquelle l'entrepreneur à l'origine de cette impulsion n'est plus cet acteur isolé ayant des caractéristiques et accomplissant des tâches spécifiques. Il est aidé et accompagné dans son acte entrepreneurial (d'où notre intérêt pour le processus d'accompagnement et les structures d'accompagnement). Il est aussi socialement actif ; il entretient des liens avec différents individus (issus du monde des affaires ou de sa sphère personnelle) qui peuvent l'influencer et influencer l'organisation qu'il impulse (d'où l'intérêt pour le capital social).

Après avoir tenté de présenter nos choix relatifs à l'analyse du processus d'accompagnement, à l'évaluation de la performance de l'intervention des structures d'accompagnement plus spécifiquement tunisiennes et à la sélection de la théorie du capital social comme angle d'approche pour réaliser cette évaluation, nous exposons la thèse défendue dans notre recherche.

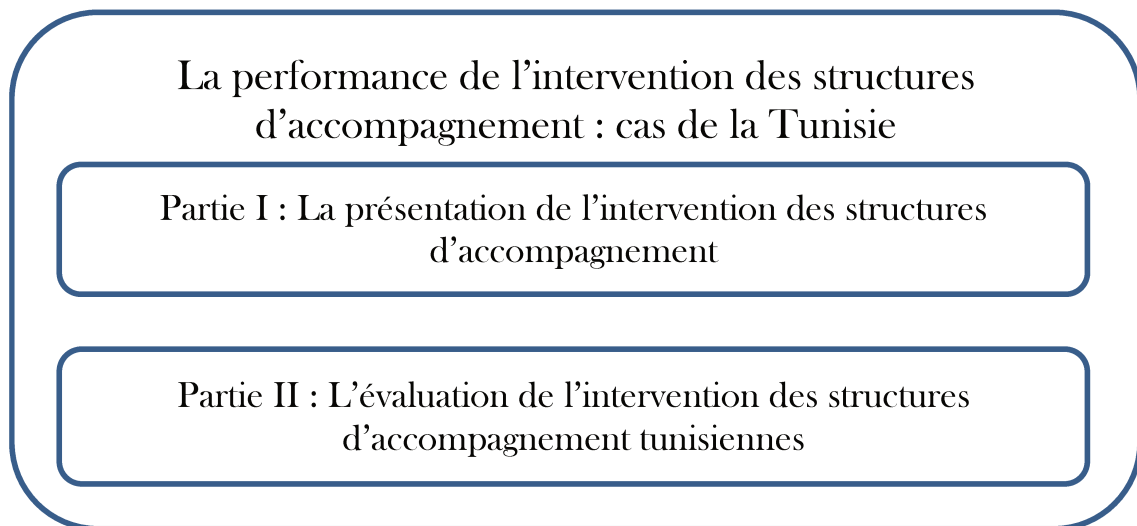
---

<sup>33</sup> Vision qui est partagée par un certain nombre de chercheurs que nous avons évoqués dans les paragraphes précédents.

Nous défendons la thèse selon laquelle *les structures d'accompagnement tunisiennes n'arrivent pas à accomplir la mission qui leur incombe*. Pour cela, nous expliquerons ce qui nous a mené à défendre cette thèse, comment nous avons abouti à ce constat, comment nous pouvons l'expliquer et quelles sont les solutions que nous proposons pour remédier à cette situation.

Pour ce faire, nous exposerons, dans un premier temps, l'intervention des structures d'accompagnement dont les tunisiennes (première partie), puis nous montrerons comment nous avons abouti à notre conclusion et nous proposerons quelques pistes pour l'amélioration de leurs actions (deuxième partie).

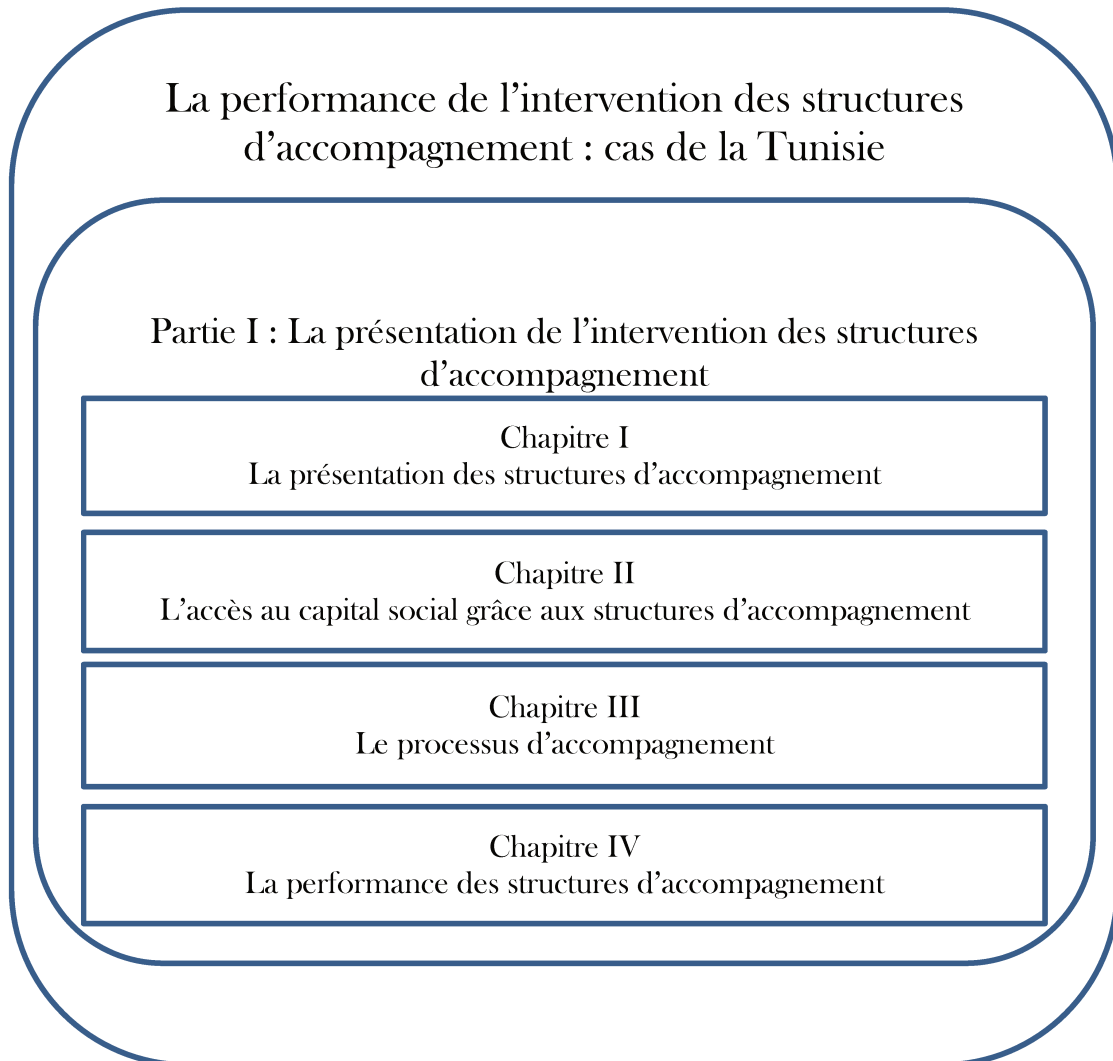
### Schéma n°3 : Les parties de notre recherche.



Dans une première partie, nous allons nous intéresser à l'accompagnement. Nous le présenterons d'abord en exposant les différentes notions<sup>34</sup> qui concernent ce phénomène. Nous avons fait le choix de présenter, dans un premier chapitre, l'infrastructure qui est responsable de cet accompagnement, à savoir, les structures d'accompagnement (Chapitre I). Puis, nous nous intéresserons aux services offerts par ces structures, dont l'accès au capital social (chapitre II). Ensuite, nous examinerons leurs interventions en exposant le processus d'accompagnement qu'elles adoptent (chapitre III). Enfin, nous annoncerons les critères que nous avons utilisés pour évaluer la performance des structures d'accompagnement (chapitre IV) en exposant le modèle des 3F<sup>35</sup> de Paturel (2007).

<sup>34</sup> La figure n°8 de notre recherche reprend nos différentes notions clés.

<sup>35</sup> L'utilisation du modèle des 3F pour expliquer la performance des structures d'accompagnement constitue notre deuxième rattachement théorique (le premier étant l'utilisation de la théorie du capital social).

**Schéma n°4 : Les chapitres de notre recherche (partie I).**

Afin de présenter les structures d'accompagnement (chapitre I), nous avons d'abord exploité la littérature sur l'accompagnement et les structures d'accompagnement et notamment les travaux d'Albert et Gaynor (2001) et d'Hackett et Dilts (2004) qui sont les deux recherches les plus citées et, à ce jour et à notre connaissance, les dernières en date. Ceci nous a permis de situer notre recherche par rapport à leurs classements et de proposer notre propre revue de littérature qui regroupe plus de 80 travaux sur l'accompagnement et les structures d'accompagnement entre 1996 et 2012.

Cette revue de littérature que nous avons effectuée, permettra de justifier l'intérêt que nous avons porté à mettre l'accent sur l'un des services offerts par ces structures (l'accès au capital social), sur la procédure d'intervention des structures d'accompagnement (processus d'accompagnement) et sur leur évaluation.

Elle nous a aussi permis de distinguer les phases par lesquelles sont passées les recherches sur l'accompagnement et les structures d'accompagnement. Nous avons relevé quatre phases<sup>36</sup> :

- phase 1 : Découverte ; elle regroupe les recherches décrivant le dispositif d'accompagnement ;
- phase 2 : Explication ; elle rassemble les recherches expliquant le rôle des structures d'accompagnement ;
- phase 3 : Évaluation ; elle met l'accent sur les limites des structures d'accompagnement et des critères qui sont utilisés pour évaluer la performance de ces institutions ;
- phase 4 : Maturité ; c'est une phase de retour aux sources pour théoriser les recherches sur l'accompagnement et les repositionner dans le champ de l'entrepreneuriat.

Ensuite, nous avons pu mettre l'accent sur la multiplicité des recherches sur l'accompagnement qui s'explique par les évolutions qu'ont connues les travaux sur ce phénomène. La multiplication des recherches sur les structures d'accompagnement provient aussi de la diversité de ces structures. Nous trouvons ainsi les pépinières, les incubateurs et les technopoles. Nous avons présenté ces structures et nous en avons dégagé les points communs. Nous avons aussi mis l'accent sur le fait que la distinction entre les différents types de structures d'accompagnement n'est pas aussi prononcée sur le terrain, d'où notre utilisation de la notion de « structures d'accompagnement ».

Nous avons proposé, à cet effet, notre propre définition de cette notion et, enfin, nous avons révélé les avantages et les limites des structures d'accompagnement identifiées par la plupart des chercheurs. Ceci nous permettra de vérifier si les structures d'accompagnement tunisiennes ont les mêmes avantages et limites.

Dans le but d'exposer les services offerts par les structures d'accompagnement et l'avantage du recours à l'un de ces services (le réseautage), nous avons fait le choix de présenter le capital social dans notre deuxième chapitre, parce que, outre les raisons que nous avons exposées précédemment, c'est un atout pour le lancement de tout projet et il permet de

---

<sup>36</sup> Phases que nous avons schématisées dans notre deuxième chapitre (figure n°3).

rendre compte du modèle des 3 E que nous allons utiliser pour identifier le processus d'accompagnement.

A cet effet, nous avons sollicité les travaux de Bourdieu (1980), de Granovetter (1983), de Coleman (1988), de Burt (1992), de Putnam (1993) et de Nahapiet et Ghoshal (1998). Ces recherches ont permis de mettre l'accent sur l'importance de la prise en compte du capital social et du rôle qu'il peut jouer.

Elles nous ont aussi permis de regrouper les définitions proposées par ces chercheurs, d'en dégager les points de convergence et de divergence et d'en proposer une adaptée à notre objet de recherche.

Ces recherches ont, en outre, été utiles afin d'exposer les approches et les dimensions du capital social. Celles-ci nous ont aidée à proposer des hypothèses afin de vérifier l'utilité du capital social en tant que service offert par les structures d'accompagnement. Enfin, cela nous a permis de souligner le rôle joué par le réseautage pour tout lancement d'un projet entrepreneurial et de relier l'utilité de ce service pour la réussite de l'accompagnement des entrepreneurs. Nous avons pu aussi souligner le rôle de ce capital pour rendre compte du dynamisme du modèle des 3 E de Paturol (1997).

Ce modèle<sup>37</sup> nous a permis d'exposer le processus d'accompagnement dans notre troisième chapitre. Nous avons d'abord détaillé quelques modèles développés en sciences de gestion dont deux précurseurs (Gartner<sup>38</sup>, 1985 ; Bruyat<sup>39</sup>, 1993) et deux plus récents (Bernasconi, 2003 ; Messeghem, 2006) afin d'en dégager les limites, ce qui a permis de justifier l'emploi du modèle des 3 E dans notre recherche.

Outre le fait que ce modèle a été reconnu pour son opérationnalité afin de rendre compte de toutes les situations entrepreneuriales, nous l'avons utilisé pour son adéquation à notre recherche, pour sa prise en compte de toutes les phases d'impulsion d'une organisation et de tous les facteurs qui peuvent influencer cette impulsion, pour son intégration des étapes dégagées par les autres modèles que nous avons rapportés, aux trois phases du modèle des 3 E.

---

<sup>37</sup> Qui a été primé (avec le modèle des 3F) en 2009 par le secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme et des services, Hervé Novelli.

<sup>38</sup> Cet auteur est réputé être le chef de file des travaux en entrepreneuriat.

<sup>39</sup> Sa thèse de doctorat, dirigée par le Professeur Robert Paturol est considérée comme une référence épistémologique en matière de modélisation de l'action entrepreneuriale.

Nous avons aussi proposé un prolongement<sup>40</sup> de ce modèle qui ne remet en aucun cas en cause l'utilité de ce dernier dans notre recherche, pour rendre compte du processus d'accompagnement des structures d'accompagnement tunisiennes.

Enfin, dans le dernier chapitre de cette partie, afin de pouvoir évaluer la performance de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons expliqué le concept de performance.

Ce concept, assez répandu en sciences de gestion et en entrepreneuriat, a été souvent décrit d'un point de vue économique et financier. Ceci est le cas dans les recherches<sup>41</sup> auxquelles on fait référence le plus souvent pour l'expliquer, comme les travaux de Berle et Means (1932), de Fama et Jensen (1983) ou de Kaplan et Norton (1992).

Ayant remarqué que cette notion est sujette à plusieurs interprétations, nous en avons conclu que le terrain est propice pour une contribution de notre part. Nous avons proposé une définition de cette notion issue du modèle des 3 F de Paturel (2007) qui correspondait le mieux à notre objectif de recherche.

Puis, nous avons présenté quelques théories qui ont tenté d'expliquer la notion de performance (exemple : les théories contractuelles des organisations). Enfin, nous avons exposé les approches de la performance et nous avons montré que celles-ci ne tenaient compte que d'un seul aspect de la performance à chaque fois, ce qui a permis de justifier notre choix du modèle des 3 F de Paturel (2007) qui permet de prendre en considération tous les aspects de la performance. Ce modèle a permis de dégager trois groupes de critères de performance que nous avons utilisés pour évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

Nous avons aussi montré que ce modèle s'adapte à notre recherche et qu'il est en interaction avec le modèle des 3 E que nous avons utilisé pour dégager le processus d'accompagnement. Nous avons ainsi montré qu'un projet a plus de chances de réussite et de pérennisation s'il se situe dans la zone de cohérence des deux modèles (3 E et 3 F).

Après la présentation, dans notre première partie, de toutes les notions clés que nous avons utilisées dans notre recherche, nous avons, dans notre deuxième partie, focalisé notre attention sur l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.

L'intérêt que nous avons porté à l'évaluation de la performance des structures d'accompagnement provient du constat que nous avons fait grâce à notre revue de littérature

---

<sup>40</sup> La proposition de modèle que nous avons effectuée dans notre troisième chapitre constitue notre apport managérial.

<sup>41</sup> Nous n'avons pas exposé dans notre chapitre IV toutes les recherches sur la performance, mais seulement les plus citées sur le concept de performance dont celles de Morin et al. (1996), Lorino (2001) ou Charreaux (2002).

(première partie). Nous avons constaté un paradoxe ; pour certains chercheurs, les structures d'accompagnement sont la solution clé pour tout lancement d'un projet entrepreneurial<sup>42</sup>. Pour d'autres, en revanche, c'est un mécanisme déficient entraînant l'isolement du porteur de projet<sup>43</sup>.

Ce paradoxe nous a conduit à nous questionner sur la performance réelle des structures d'accompagnement et, plus spécifiquement, les structures tunisiennes. Nous avons porté un intérêt particulier à ces structures pour les raisons que nous avons introduites précédemment. En effet, peu de recherches les ont évaluées bien qu'elles aient maintenant plus de 10 ans d'existence.

Les recherches existantes sont uniquement constituées de facteurs ou de critères chiffrés (comme le nombre d'entreprises accompagnées ou le nombre d'emplois créés) et ne prennent pas en considération l'opinion des entrepreneurs accompagnés.

Nous avons tenté d'évaluer ces structures en nous basant sur des critères objectifs et quantitatifs (issus du modèle des 3 F) tout en étudiant la satisfaction des entrepreneurs par rapport à leurs interventions (critères subjectifs)<sup>44</sup>. Nous mettons l'accent sur l'un des services qu'elles offrent (le capital social) et identifions le processus utilisé par ces structures.

Dans cette deuxième partie, nous avons fait le choix d'exposer la démarche, les hypothèses, les variables et les méthodes que nous avons utilisées pour l'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes (chapitre I), les résultats de cette évaluation (chapitre II), leurs implications (chapitre III) et des recommandations pour améliorer la performance de ces structures (chapitre IV).

---

<sup>42</sup> Voir Berger-Douce (2001) et Cullière (2003).

<sup>43</sup> Voir Messeghem et Sammut (2010).

<sup>44</sup> Ce qui constitue un des intérêts de notre recherche.

**Schéma n°5 : Les chapitres de notre recherche (partie II).**

La performance de l'intervention  
des structures d'accompagnement : cas de la Tunisie

Partie II : L'évaluation de l'intervention des structures  
d'accompagnement tunisiennes

Chapitre I

L'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes

Chapitre II

Les résultats de l'évaluation de l'intervention des structures  
d'accompagnement tunisiennes

Chapitre III

Le récapitulatif et la discussion des résultats de l'évaluation des structures  
d'accompagnement tunisiennes

Chapitre IV

Les recommandations et la proposition d'une grille d'évaluation



Dans un souci de fiabilité, nous avons appliqué une stratégie de triangulation qui consiste en l'emploi d'une combinaison de méthodes<sup>45</sup> et de perspectives permettant de tirer des conclusions adéquates à propos d'un même phénomène.

Pour réaliser cette triangulation, nous avons effectué :

- une triangulation des données ; nous avons réalisé une enquête en 2009, puis en 2013 pour prendre en compte le processus de changement dans le temps. Différentes sources d'informations ont aussi été utilisées (des entretiens, un questionnaire, des prospectus, des informations du réseau national des pépinières d'entreprises ; nous avons aussi assisté à des mercredis<sup>46</sup> d'entreprise et à des séances de coaching) ;
- une triangulation des chercheurs : une équipe de trois chercheurs, dont nous faisons partie, a été constituée ;
- une triangulation des méthodes : différentes méthodes d'orientation qualitative et quantitative ont été employées ainsi que différents logiciels et diverses échelles de mesure.

Le premier chapitre de cette seconde partie a été consacré à l'exposition de la démarche mise en œuvre pour réaliser cette triangulation qui vise à évaluer la performance de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.

Nous avons exposé les hypothèses sur lesquelles nous nous sommes basées lors de notre analyse qualitative pour tester l'impact du capital social, accessible grâce à la structure d'accompagnement, sur la réussite des entrepreneurs accompagnés. Le choix de l'analyse qualitative (étude de cas) se justifie par le fait qu'elle permet d'étudier le phénomène d'accompagnement sans l'extraire de son contexte social et qu'elle est adaptée à l'étude des processus. Elle nous permet d'étudier le processus d'accompagnement mis en œuvre par les structures d'accompagnement tunisiennes.

Pour mener cette analyse qualitative, nous avons choisi des entrepreneurs accompagnés et non accompagnés<sup>47</sup> afin de vérifier l'impact réel de l'intervention des structures d'accompagnement. Nous avons effectué des entretiens avec ces différents entrepreneurs qui nous ont permis de regrouper plusieurs informations sur l'intervention de ces structures, que nous avons analysées grâce à la démarche de Miles et Huberman (2003).

---

<sup>45</sup> L'emploi de plusieurs méthodes de recherches (l'analyse mixte regroupant analyse qualitative et quantitative, la constitution d'une équipe de chercheurs) constitue notre méthodologie, avec notamment l'emploi d'échelles de mesure utilisées par différents chercheurs.

<sup>46</sup> Ce sont des journées de sensibilisation organisées par les structures d'accompagnement dans des universités tous les premiers mercredis de chaque mois.

<sup>47</sup> Deux groupes d'entrepreneurs (accompagnés et non accompagnés) mais ayant des caractéristiques similaires (ex : même secteur d'activité, même taille d'entreprise).

La deuxième méthode que nous avons employée est l'analyse quantitative. Nous avons exposé sa mise en œuvre en présentant les hypothèses sur lesquelles nous nous sommes basées pour tester l'existence de liens entre certaines variables pouvant expliquer la performance des structures d'accompagnement, en introduisant les mesures de ces variables et en décrivant les démarches<sup>48</sup> adoptées par chacun des trois chercheurs.

Le deuxième chapitre de cette partie a été consacré à la présentation des résultats issus de ces différentes analyses. Nous avons d'abord présenté les résultats de l'analyse qualitative que nous avons réalisée en 2009, en exposant les matrices descriptives<sup>49</sup> et les verbatim se rapportant à chacune de nos hypothèses. Ces résultats ont permis de distinguer les caractéristiques du capital social qui ont le plus d'impact sur la performance de l'intervention des structures d'accompagnement.

L'analyse qualitative a aussi servi à vérifier si les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent le processus d'accompagnement identifié par le modèle des 3 E. Nous nous sommes basées sur l'analyse qualitative pour apprécier la satisfaction des entrepreneurs accompagnés quant à l'intervention de la structure d'accompagnement.

Se basant sur une seule structure d'accompagnement, et ayant fait appel uniquement aux caractéristiques du capital social, les résultats de l'analyse qualitative, nous nous n'avons pas autorisée, ni à affirmer ou infirmer avec certitude que les structures d'accompagnement tunisiennes sont performantes, ni à avancer des raisons au niveau de satisfaction des entrepreneurs par rapport à l'intervention de ces structures que nous avons constaté.

Pour nous assurer de notre résultat, nous avons mené une analyse quantitative qui nous a permis de vérifier si les structures d'accompagnement sont performantes (en nous basant non plus sur une seule structure mais sur treize).

Afin d'affirmer ou infirmer avec certitude le résultat trouvé grâce à l'analyse qualitative, nous avons exposé les résultats de notre analyse quantitative (chapitre II de notre deuxième partie).

Afin de discuter de l'implication de ces résultats, nous avons retracé dans notre troisième chapitre les caractéristiques des entrepreneurs tunisiens et des structures d'accompagnement tunisiennes et discuté du niveau de nos trois critères de performance. L'intérêt de cette discussion est de savoir si les entrepreneurs tunisiens ont tendance à avoir des caractéristiques qui se rapprochent de celles des entrepreneurs PIC ou CAP dégagées par

---

<sup>48</sup> Démarches que nous avons schématisées (schéma n°22 dans notre premier chapitre (partie II).

<sup>49</sup> Miles et Huberman (2003).

Marchesnay (1991) et de vérifier si les structures d'accompagnement tunisiennes se contentaient d'offrir des services standards sans traiter les entrepreneurs au cas par cas ou s'efforçaient plutôt d'accomplir leur mission.

Dans notre dernier chapitre, nous avons tenté de formuler quelques recommandations afin d'améliorer la performance des structures d'accompagnement et nous avons proposé une grille d'évaluation<sup>50</sup> que nous avons appliquée<sup>51</sup> aux treize structures qui ont fait partie de notre enquête. Nous espérons que cette grille pourra être utilisée pour permettre de distinguer les structures d'accompagnement les plus performantes (intérêt pratique de notre recherche). Elle permettra aussi aux entrepreneurs tunisiens de choisir la structure la plus appropriée à leur projet en connaissance de cause.

Parmi les recommandations que nous avons suggérées, nous citons le fait que les structures d'accompagnement ne doivent pas se contenter de faire amasser à l'entrepreneur des connaissances dans différents domaines et d'offrir des services figés, mais l'aider à déployer les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs. En effet, comme le stipule Gallais et al. (2012), l'accompagnement ne doit pas se résumer à « faire » mais à « faire-faire » et que l'on ne doit pas réduire le processus entrepreneurial à des étapes, mais se centrer de façon collective sur la construction du contenu de ces étapes.

Pour exposer notre travail de recherche, une réflexion épistémologique a été réalisée. Selon Charreire et Huault (2001), la spécificité d'une posture épistémologique réside dans la manière d'appréhender les différents objets de recherche et non dans la nature de l'objet étudié. Il ne s'agit pas de s'emprisonner dans un paradigme donné, (type positivisme ou constructivisme) et de suivre scrupuleusement les postulats de celui-ci, mais plutôt de justifier les choix auxquels nous nous référons pour mener notre recherche.

Selon Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), le choix de la posture épistémologique se fait en fonction de la position du chercheur selon différents continuums. Ce choix ne doit pas dicter la nature de l'outil à utiliser pour mener la recherche, mais plutôt la façon de les mettre en œuvre.

---

<sup>50</sup> Ce qui constitue l'apport pratique de notre recherche.

<sup>51</sup> Nous nous sommes inspirée pour cela de l'étude du cabinet Ernest et Young (2003).

Selon ces chercheurs, la position épistémologique d'une recherche peut s'analyser en une série de positions élémentaires sur des continuums. Ils proposent de caractériser les différentes positions épistémologiques en fonction de quatre axes :

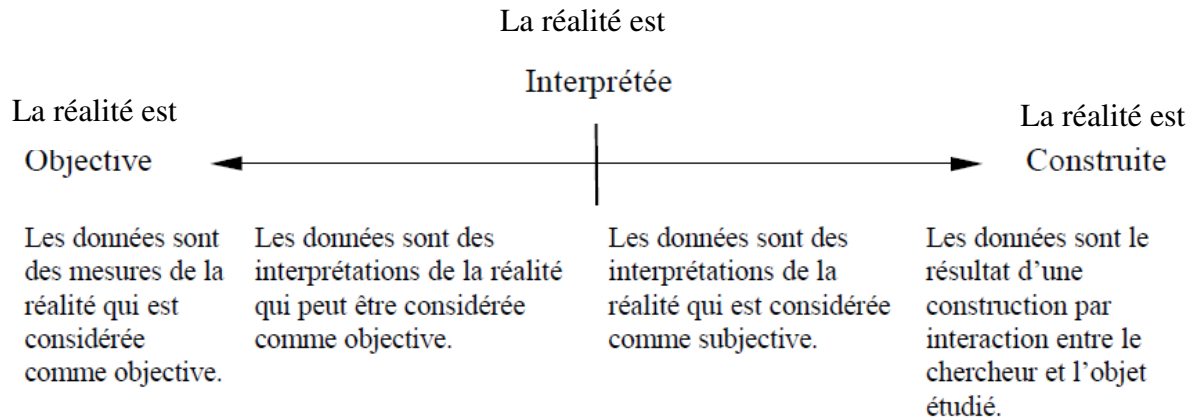
- le statut accordé aux données ;
- le mode de collecte des données ;
- la relation entre la théorie et les observations empiriques ;
- les critères de scientificité de la recherche.

Nous proposons de présenter brièvement ces différents axes et continuums, puis d'introduire la posture épistémologique que nous avons adoptée pour notre recherche.

Le premier axe est celui du statut accordé aux données qui est déterminé par la vision de la réalité. Cette réalité peut être considérée comme ayant une essence propre, donc comme objective, ou résultant d'expérience des acteurs sociaux.

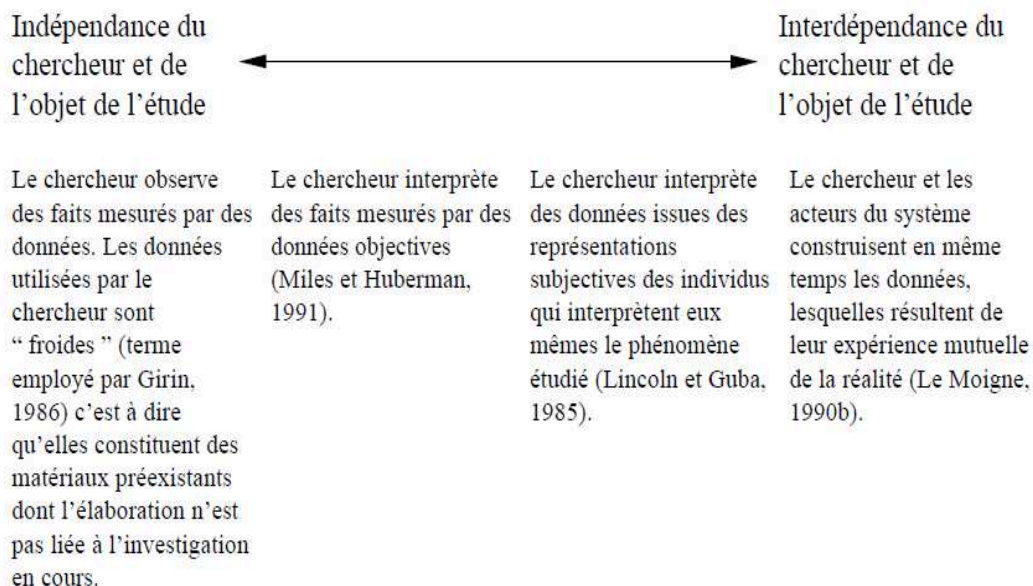
Cependant, Mbengue et Vandangeon-Dermuez (1999) relativisent ce constat et cette distinction entre existence et construction de la réalité en affirmant que même si le statut des données est par exemple objective, l'outil de mesure que l'on choisit n'est pas systématiquement objectif et peut dépendre de la subjectivité du chercheur, susceptible de l'interpréter selon sa propre expérience et ses connaissances. De même, si l'on considère que les données sont le résultat d'une construction par interaction entre le chercheur et l'acteur, l'objectif n'est plus de déterminer une mesure du phénomène étudié, mais de construire un mode opératoire qui permette de le décrire et de l'interpréter.

Ainsi, la question du statut des données ne nous paraît pas comme un précepte ou une contrainte qui, une fois la posture épistémologique choisie, ne peut être modifiée.

**Schéma n°6 : 1<sup>er</sup> continuum : le statut accordé aux données.**

Source : adapté de Mbengue et Vandangeon-Dermuez (1999 :3).

Le deuxième axe est celui du mode de collecte des données. Il dépend du statut des données et de la dépendance entre le chercheur et l'objet de la recherche. Si la donnée est objective, cela suppose qu'elle existe indépendamment de l'interprétation humaine ; il y a donc indépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude.

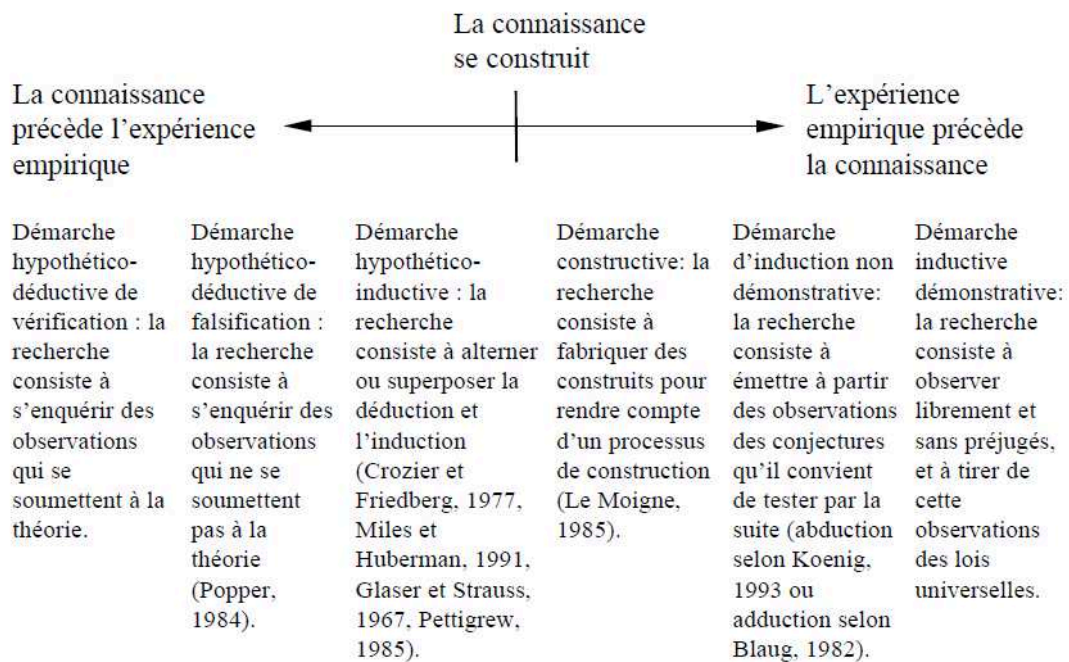
**Schéma n°7 : 2<sup>ème</sup> continuum : le mode de collecte des données.**

Source : Mbengue et Vandangeon-Dermuez (1999 :5).

Selon Mbengue et Vandangeon-Dermuez (1999), il existe certaines idées préconçues quant à l'utilisation d'un certain type d'outils de collecte<sup>52</sup> des données. Par exemple, certains préjugés considèrent que l'utilisation du questionnaire suppose une indépendance entre le chercheur et l'objet étudié, et qu'on lui confère des vertus objectives. Cependant, ce dernier peut porter sur des opinions, des motivations, ce qui suppose une part de subjectivité ; le chercheur peut faire intervenir ses propres présupposés lors de l'élaboration de ce questionnaire, de même que les répondants peuvent introduire des biais quant aux données collectées.

Le troisième axe est celui de la relation entre la théorie et les observations empiriques. Il s'agit de savoir si la connaissance produite est le fruit des observations empiriques ou si la connaissance théorique précède les observations empiriques.

**Schéma n°8 : 3<sup>ème</sup> continuum : la relation entre la théorie et les observations empiriques.**



Source : Mbengue et Vandangeon-Dermuez (1999 :6).

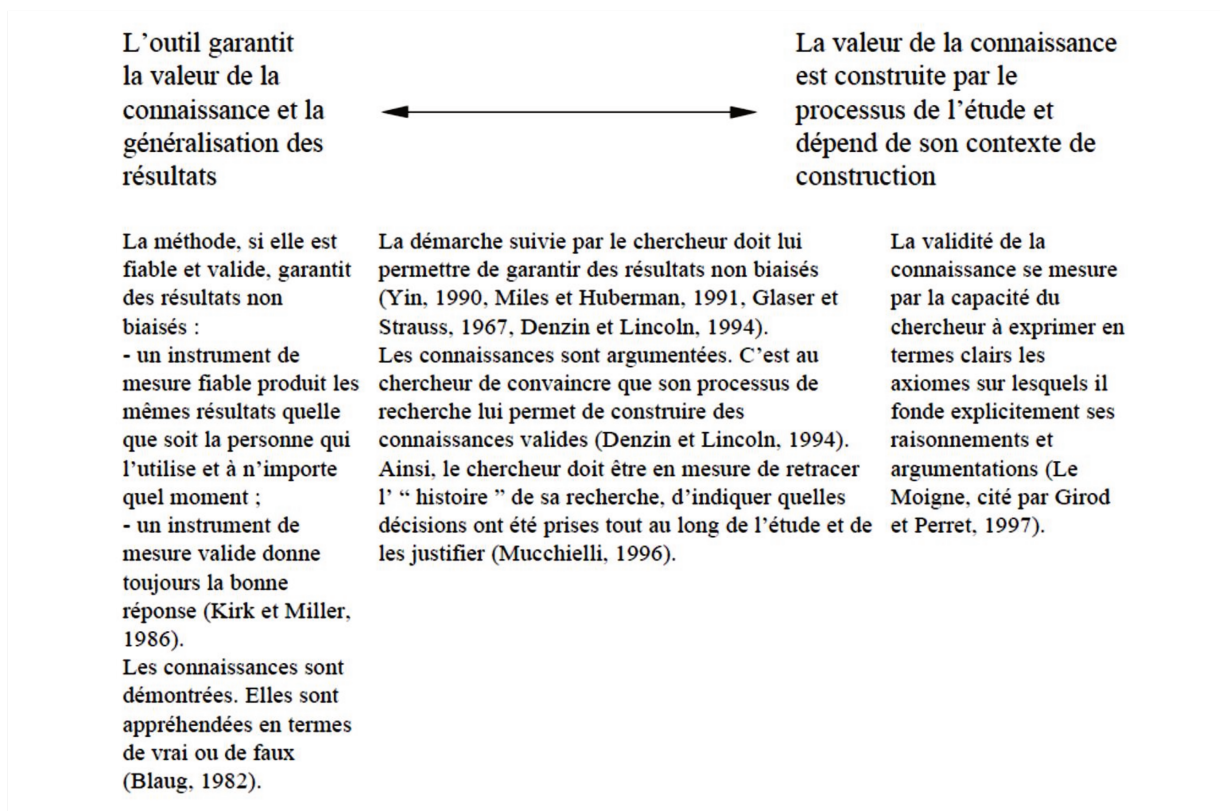
Ces auteurs font remarquer que pour cet axe aussi certains préjugés subsistent. En effet, la plupart du temps, les outils quantitatifs sont privilégiés lors d'une démarche hypothético-déductive et les outils qualitatifs sont utilisés dans le cadre de recherches

<sup>52</sup> Ainsi, le choix de l'outil de collecte des données ne garantit pas l'indépendance existant entre le chercheur et l'objet de l'étude, ce qui nous conforte dans notre idée selon laquelle la position épistémologique n'est pas dictée par les choix du chercheur en termes de traitement de son sujet et qu'une fois choisie, il ne s'agit pas de protocole à respecter scrupuleusement.

abductives ou inductives, ce qui limite les possibilités de traitement des données et l'étendue des résultats. Le choix d'une position épistémologique serait donc perçue comme une contrainte qui limiterait les marges de manœuvre du chercheur.

Le dernier axe concerne les critères de scientificité de la recherche. Il s'agit de connaître la valeur de la connaissance résultant de la recherche : est-elle généralisable ou construite localement ?

**Schéma n°9 : 4<sup>ème</sup> continuum : les critères de scientificité de la recherche.**



Source : Mbengue et Vandangeon-Dermuez (1999 :8).

Nous proposons d'énoncer notre posture épistémologique en fonction de ces différents continuums en les résumant dans le tableau n°2.

**Tableau n°2 : Notre posture épistémologique**

| Les axes  | Notre posture   |
|---|---|
| <b>Statut accordé aux données</b>                         | Nous considérons que la réalité (l'intervention des structures d'accompagnement) est unique et possède son essence propre. Elle est déterminée par des lois naturelles qu'un chercheur se doit de découvrir → Nous nous plaçons à gauche du 1 <sup>er</sup> axe (schéma n°6)    |
| <b>Le mode de collecte des données</b>                    | Nous nous positionnons à gauche du 2 <sup>ème</sup> axe (schéma n°7) qui prône une indépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude. Nous tentons d'interpréter des faits mesurés par des données objectives (nous avons adopté une méthode de triangulation des données). |
| <b>Relation entre théories et observations empiriques</b> | Nous avons adopté une démarche hypothético-déductive de falsification → Nous nous plaçons à gauche du 3 <sup>ème</sup> axe (schéma n°8).  |
| <b>Critères de scientificité</b>                          | La méthode que nous avons adoptée garantirait des résultats non biaisés → nous nous plaçons à gauche du 4 <sup>ème</sup> axe (schéma n°9).  |

Selon ce tableau et étant donné notre position sur chacun des axes, nous revendiquons une posture de positivisme aménagé. Cependant, les auteurs suscités soulignent que certaines idées préconçues se manifestent. Il est reproché aux outils qualitatifs un manque de rigueur et, d'un autre côté, il est facilement admis que les outils analytiques garantissent la valeur de la connaissance et la généralisation des résultats ; or, la mise en œuvre de ces outils peut induire des biais.

Grâce à tous ces éclaircissements, nous pensons donc qu'il ne faut pas choisir une position épistémologique en fonction de la nature de notre recherche, mais en fonction de la façon de la mettre en œuvre.



Nous proposons de justifier davantage notre posture en nous basons sur les travaux de Thiétart et al. (2007) qui viennent confirmer les conclusions de Mbengue et Vandangeon-Dermuez (1999).

En effet, selon Thiétart et al. (2007), la conduite de la réflexion épistémologique doit se faire en apportant des éléments de réponse aux questions relatives à la nature de la connaissance produite, à la manière d'engendrer cette connaissance et à la valeur et au statut de cette dernière.

### ➤ **La nature de la connaissance produite**

Pour les positivistes<sup>53</sup>, la connaissance ou, plus précisément, la réalité connaissable possède une essence propre. La réalité (l'objet) est indépendante du sujet qui l'observe ; le chercheur peut ainsi chercher à connaître cette réalité extérieure à lui.

L'avantage du positivisme est de prôner une objectivité de la connaissance produite. Au contraire, pour les constructivistes, cette objectivité est une utopie et on ne peut que se représenter la réalité ou la construire. Ils considèrent que la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement.

Il nous semble donc que, sur ce point (la nature de la connaissance produite), les constructivistes ont plutôt des avis bien arrêtés, voire un peu extrêmes. De même, il nous paraît que le paradigme positiviste est plus adapté à notre façon de voir les choses puisque nous ne voyons pas l'intérêt de connaître une réalité qui est façonnée (construite) par le chercheur. La réalité que nous cherchons à observer (l'intervention des structures d'accompagnement) possède bel et bien une essence propre indépendante du sujet qui l'observe.

### ➤ **La manière d'engendrer la connaissance**

Les positivistes affirment qu'il existe des lois qui régissent et expliquent la réalité et que le chemin de la connaissance passe par l'appréhension de ces lois. Ils considèrent que ces lois peuvent être découvertes en reconstituant la « chaîne des causes-effets ».

Pour les constructivistes, la démarche de compréhension participe à la construction de la réalité, de même le processus de constitution de la connaissance est influencé par la finalité ou l'objectif que s'est fixé le chercheur.

---

<sup>53</sup> Selon Thiétart et al (2007), il existe trois principaux paradigmes : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

La posture positiviste nous semble être plus appropriée. En effet, l'objectif de notre recherche est de découvrir les variables (les causes) qui font que les structures d'accompagnement sont performantes (les effets). Cet objectif nous semble ne pas avoir de répercussion, du moins immédiate, sur la connaissance que nous allons produire.

➤ **La valeur et le statut de la connaissance produite**

Pour les positivistes, il existe des critères qui permettent de distinguer connaissance scientifique et non scientifique. Une proposition n'est scientifique que si elle est réfutable ou vérifiable. Ces critères sont définis comme suit:

\* pour la vérifiabilité : « *une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement* » (Blaug, 1982 : 11) ;

\* pour la confirmabilité : on ne peut confirmer une proposition dans l'absolue, il s'agit de dire plutôt qu'elle est probable ;

\* pour la réfutabilité : il s'agit de prêcher le faux pour trouver le vrai, de confirmer qu'une théorie est fautive et non d'affirmer qu'elle est vraie.

Par contre, pour les constructivistes, il n'y a pas de critères explicites de distinction entre science et non-science. Le constructivisme suggère la nécessité de discussion continue. Il est question de confronter la théorie au fait.

Sur ce point (statut et valeur de la connaissance), c'est plutôt la position des positivistes qui semble un peu plus tranchée. Comme nous avons pour objectif d'appliquer ces critères qui nous permettront d'octroyer le statut de « scientificité » à nos résultats, mais aussi d'utiliser des méthodes (analyse qualitative et analyse quantitative) dont la validité est encore en discussion continue, il nous a semblé opportun d'opter pour un positivisme aménagé.

Cette position épistémologique aménagée permet une réconciliation entre les paradigmes existants. En effet, du moment que le chercheur respecte les deux conditions suivantes : expliciter les présupposés de la recherche et ne pas écarter les contraintes pragmatiques de la recherche empirique, il peut tirer profit de la diversité des paradigmes et il n'est pas indispensable d'en adopter un comme « un véritable acte de foi » (Perret et Séville 2007 : 32).

# **PARTIE I**

---

*La présentation  
de l'intervention des  
structures d'accompagnement*

## ***Introduction Partie I :***

# ***La présentation de l'intervention des structures d'accompagnement***

L'entrepreneuriat est un champ de recherche très vaste et comporte plusieurs approches. En évoquant l'entrepreneuriat, on peut s'intéresser à l'entrepreneur, à l'entreprise qu'il a créée, à l'environnement qui l'entoure. Paturol (2007b) distingue sept approches de l'entrepreneuriat qui sont les approches par :

- les faits ;
- les traits ;
- l'impulsion d'une organisation ;
- les opportunités ;
- les processus ;
- l'innovation ;
- la création de valeur nouvelle ou l'économie de gaspillage de valeur.

Les premières recherches en entrepreneuriat ont concerné le profil de l'entrepreneur (ses caractéristiques, ses motivations, ses aspirations, etc.). Les récentes recherches en entrepreneuriat se sont intéressées à l'émergence<sup>54</sup> d'une organisation, aux processus entrepreneuriaux et aux différents mécanismes sous-jacents à l'entrepreneuriat.

Le regain d'intérêt pour l'entrepreneuriat proviendrait du fait que ces dernières décennies l'économie mondiale a connu un certain nombre de crises et le moyen le plus sûr mais le moins évident pour dépasser ces crises, est la création d'entreprises. Selon Bruyat (1993), la crise économique provoque des turbulences de l'économie, un affaiblissement des ressources financières des entreprises existantes, une augmentation du taux de chômage et un changement des comportements.

Les turbulences économiques impliquent un accroissement du nombre des opportunités d'affaires, ce qui conduirait à un accroissement du nombre de créations ou de reprise d'entreprises. Les turbulences qu'a connues la Tunisie ces dernières années ont eu un impact sur le secteur touristique, les touristes européens sont devenus farouches en raison du climat géopolitique instable et de l'insécurité. Le salut de la Tunisie, du moins dans ce

---

<sup>54</sup> Nous avons utilisé ce terme pour rappeler qu'il peut s'agir d'une création ou d'une reprise, même si les cas des reprises en Tunisie sont peu nombreux et que les entreprises sont souvent transmises de père en fils.

secteur, provient de la différence de réaction face à cette agitation par les autres pays du contour méditerranéen. En identifiant des opportunités d'affaires avec ces pays et en modifiant la démographie des touristes qui viennent la visiter, la Tunisie a redressé la barre en s'adaptant à la situation.

La deuxième conséquence de la crise économique dont parle Bruyat (1993) est l'affaiblissement des ressources financières des entreprises existantes qui implique des restrictions, un recentrage sur le métier avec l'externalisation et la promotion de l'essaiage, ce qui peut conduire un accroissement du nombre de créations d'entreprises. Le constat est relativement le même en Tunisie. La crise qu'a connue ce pays a affaibli la position presque monopolistique de certaines entreprises, comme le géant du transport aérien « Tunis air », ce qui a donné la possibilité à d'autres entrepreneurs<sup>55</sup> de créer leur entreprise.

Pour ce qui est de l'augmentation du taux de chômage et du changement des comportements, ils impliquent des initiatives publiques en faveur de la création et de la reprise d'entreprises, la réhabilitation du métier de chef d'entreprise et la volonté de maîtriser son destin et de créer son propre emploi qui peuvent conduire à l'accroissement du nombre de nouvelles organisations. Les changements de comportement en Tunisie sont visibles grâce à l'apparition de nouveaux besoins (comme le besoin de sécurité) et l'apparition de nouvelles entreprises pour y répondre (les entreprises qui fabriquent et qui vendent des caméras de surveillance ou tous types de systèmes de sécurité).

Ainsi, selon Bruyat (1993), la crise économique a certaines conséquences désastreuses, mais elle a aussi des conséquences positives, car elle dynamise le marché grâce à l'émergence de nouvelles organisations.

L'émergence de nouvelles organisations se fait grâce aux initiatives publiques et gouvernementales dont les mécanismes d'accompagnement des jeunes créateurs ou repreneurs font partie. Parmi ces mécanismes, nous pouvons trouver les structures d'accompagnement<sup>56</sup> qui sont un réel atout<sup>57</sup> pour le jeune créateur ou repreneur et l'aide à faire face à plusieurs difficultés rencontrées par les entreprises en démarrage.

Ces structures offrent aux entrepreneurs un certain nombre de services pour faciliter le processus de création ou de reprise d'une entreprise. Elles accordent des ressources

---

<sup>55</sup> Il s'agit de Mohamed Frikha, créateur de Syphax Airlines qui contrôle plus de 75% du trafic aérien tunisien et désigné comme « le nouveau visage du business en Tunisie » par le magazine Entreprises dans son numéro de mai 2013.

<sup>56</sup> Premier mot clé de notre recherche (tous les mots clés que nous aborderons dans notre recherche sont regroupés dans la figure n°8) qui sera développé dans le chapitre I (Présentation des structures d'accompagnement).

<sup>57</sup> Chabaud et al. (2006), Hughes et al. (2006) et Laviolette et Loué (2007).

financières aux jeunes entrepreneurs grâce aux conventions passées avec les banques et, au parrainage par les grandes entreprises. Elles comblent les lacunes qu'on ces entrepreneurs grâce aux services qu'elles offrent et grâce aussi à la mise en contact avec des partenaires du monde des affaires.

Cette mise en contact se fait par l'intermédiaire de l'accès au capital social<sup>58</sup> disponible au sein des structures d'accompagnement. Le capital social est un facteur indispensable pour la réussite de l'entrepreneur. Il permet à l'entreprise d'avoir une légitimité et une visibilité qui lui sont indispensables pour faire dissiper le scepticisme des détenteurs de ressources et celui des clients.

Les recherches qui se sont intéressées aux structures d'accompagnement ont tenté de décrire et d'expliquer leurs interventions et l'impact de ces dernières sur le développement économique. Cependant, ces recherches ne prennent pas suffisamment en compte le processus d'accompagnement.

Nous tenterons, dans cette première partie, de présenter l'intervention de ces structures d'accompagnement en faisant un état des lieux des recherches sur ce concept, en présentant les types de structures, en proposant notre définition de cette notion et en décrivant le rôle qu'elles ont (premier chapitre). Dans le deuxième chapitre, nous mettrons l'accent sur l'un des services offerts par ces structures, qui semble avoir une importance pour la survie des entreprises accompagnées, à savoir l'accès au capital social et le rôle qu'il a pour faciliter le processus<sup>59</sup> entrepreneurial. Puis, dans le troisième chapitre, nous présenterons le déploiement de ces services tout au long du processus d'intervention et d'accompagnement de ces structures afin d'aider les jeunes entrepreneurs à créer leurs entreprises, et les modèles qui ont été utilisés afin de rendre compte du processus d'émergence d'une nouvelle organisation. Nous proposerons, par la suite, notre modèle qui s'inspire du modèle des 3 E de Paturel (1997) et, enfin, nous donnerons un bref aperçu du dispositif d'accompagnement des structures tunisiennes.

---

<sup>58</sup> Il peut s'agir des entrepreneurs déjà accompagnés et sortis de la structure, des entrepreneurs encore présents, des accompagnateurs, des formateurs, des banquiers et autres acteurs (l'accès au capital social est un des services offerts par les structures d'accompagnement ; il sera présenté dans le chapitre II).

<sup>59</sup> 3<sup>ème</sup> mot clé de notre recherche (figure n°8).

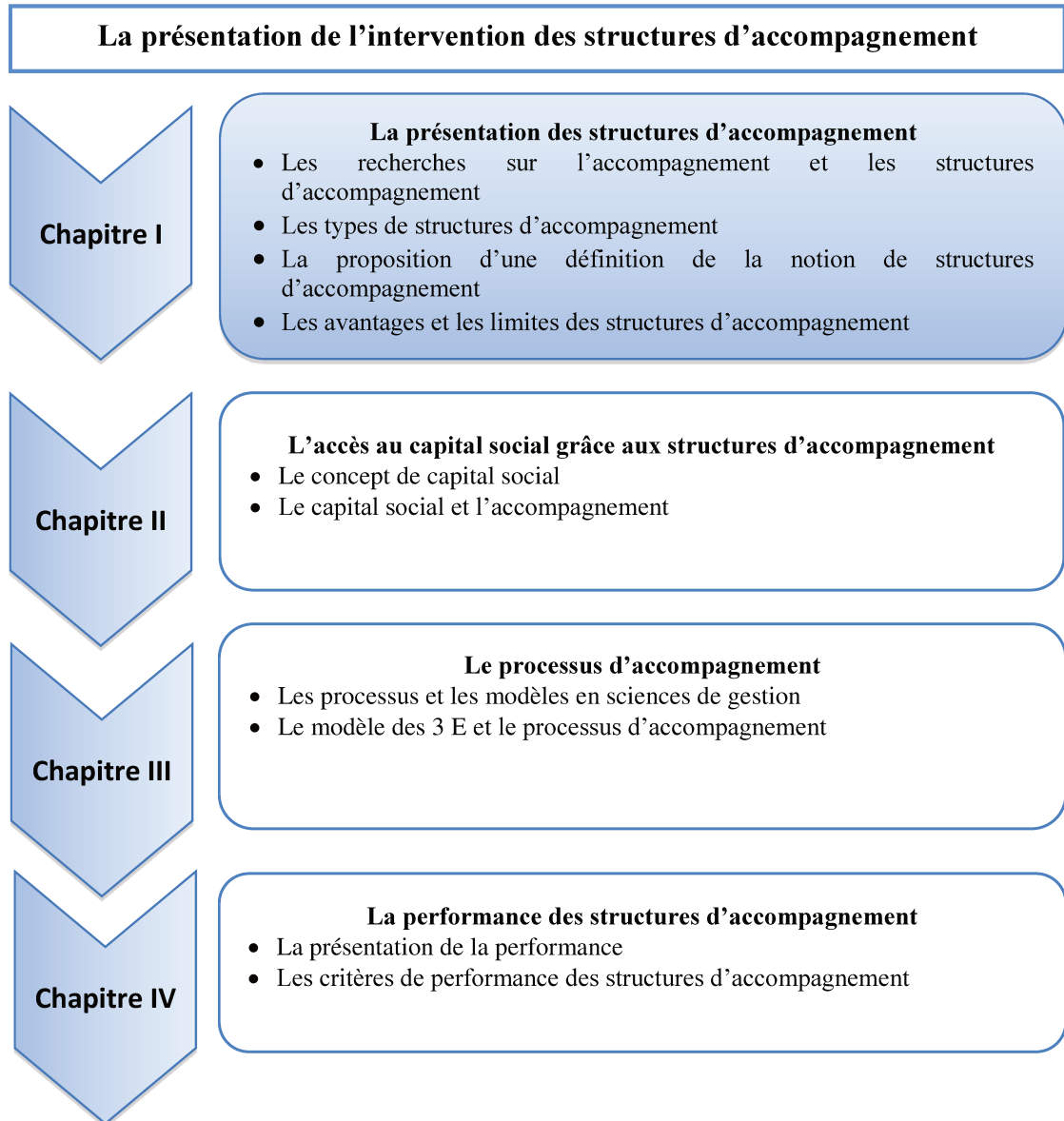
Certaines structures d'accompagnement réussissent mieux que d'autres leurs interventions auprès des porteurs de projets. Elles sont ainsi plus performantes. Nous tenterons, dans le dernier chapitre, de présenter la notion de performance<sup>60</sup> en la définissant, en présentant les théories et les approches qui l'expliquent. Puis, nous citerons quelques facteurs qui influencent la performance des structures d'accompagnement et, enfin, nous exposerons le modèle des 3F auquel nous allons faire appel pour évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> 4<sup>ème</sup> mot clé de notre recherche (figure n°8).

<sup>61</sup> Cette évaluation sera mise en œuvre dans notre deuxième partie (partie empirique).

Figure n°1 : Le plan de la partie I.





# Chapitre I

## ***La présentation des structures d'accompagnement***

Le terme structure d'accompagnement est rarement utilisé dans les recherches scientifiques. Dans la plupart des cas, on parle plutôt d'incubateurs, de pépinières, de technopoles, de parcs scientifiques, d'incubateurs universitaires, d'incubateurs virtuels<sup>62</sup>, etc. Ce n'est que récemment que ce terme commence à être de plus en plus employé.

Cependant, sur le terrain<sup>63</sup>, cette distinction entre ces différentes structures n'est pas aussi évidente et aussi tranchée. Les services offerts, même s'ils sont variés restent standardisés et, dans certains cas, une de ces structures peut remplir la mission d'une autre sans pour autant que cela ne soit sa mission principale (ex : une structure dont la mission principale est l'accompagnement en aval du processus de création peut aider les porteurs de projets et les orienter pour leurs démarches de création, et faire ainsi de l'accompagnement en amont).

D'après Le dictionnaire Larousse (2014) l'incubateur désigne « une structure créée par de grands groupes, des organismes de recherche ou des universités, réunissant des jeunes entreprises dont ils encouragent la croissance ». La pépinière est « un lieu, établissement d'où sortent en grand nombre des personnes destinées à une profession, à une activité ». Quant à la technopole<sup>64</sup>, c'est « un site spécial, aménagé pour accueillir les entreprises de hautes technologies ou pour en favoriser l'implantation ».

Toutes ces structures ont pour objectif commun et primordial d'aider, de conseiller et d'accompagner les porteurs de projets<sup>65</sup>, mettre en œuvre et faire fonctionner leurs projets de création d'entreprise. A cet effet, pour réduire l'ambiguïté qui peut exister en employant des

---

<sup>62</sup> Ces types de structures d'accompagnement seront présentés dans le paragraphe suivant.

<sup>63</sup> Maalel et Mbarek (2009).

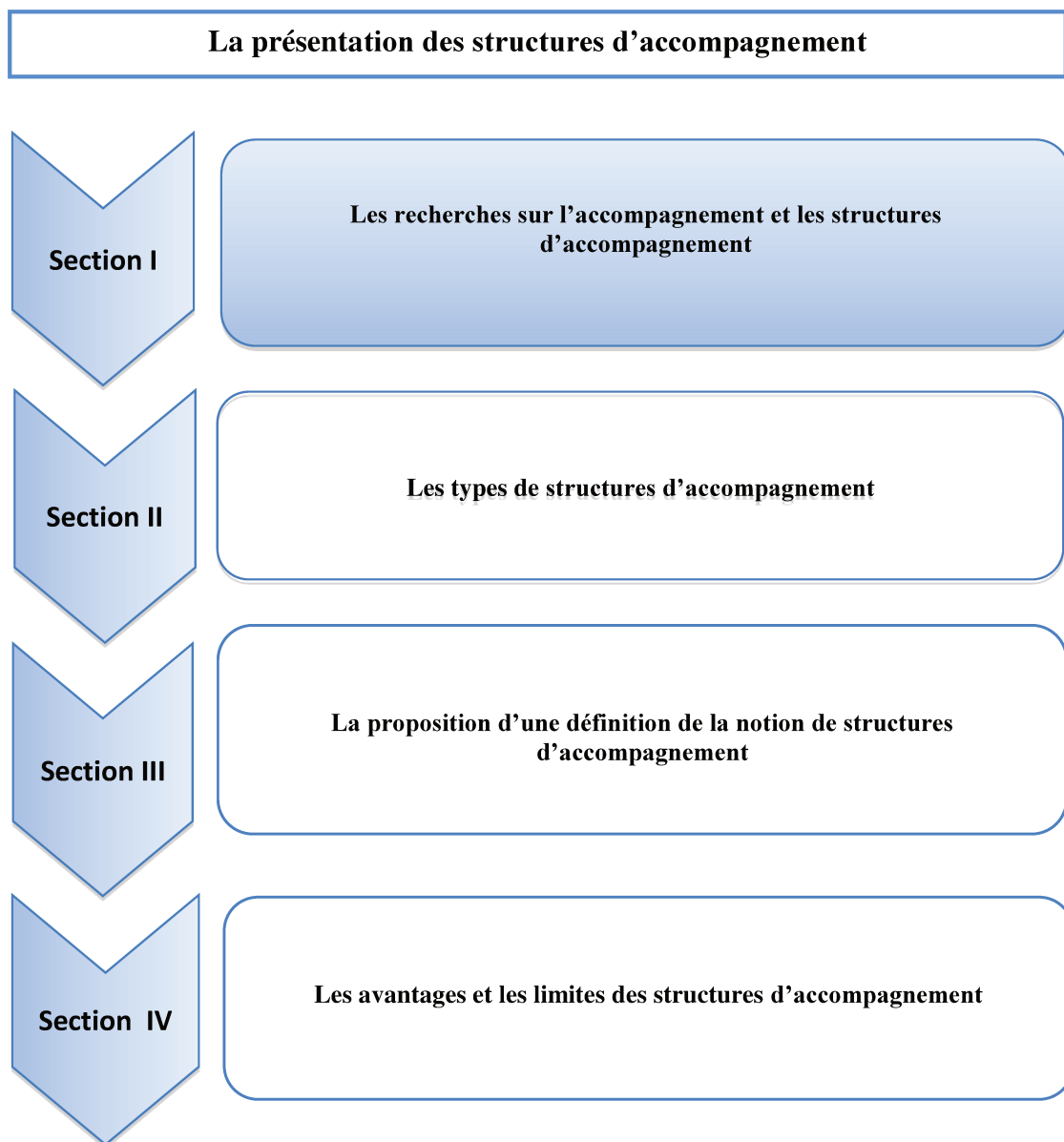
<sup>64</sup> Le dictionnaire Larousse (2014) fait une distinction entre une technopole et un technopôle qui est « un grand centre urbain disposant d'un fort potentiel d'enseignement et de recherche, favorable au développement d'industrie de pointe ». Selon le site Wikipédia, « la technopole désigne un espace précis où se concentrent et s'irriguent mutuellement des activités économiques. C'est un ensemble d'entreprises structuré dans un environnement de qualité ». Nous avons opté, comme l'a fait l'Académie française depuis 1988, pour l'emploi de cet orthographe.

<sup>65</sup> Nouveaux créateurs ou repreneurs.

termes qui prêtent à confusion, nous avons fait le choix, dans notre recherche, d'employer le terme « structure d'accompagnement ».

Nous tenterons, dans la première section de ce chapitre, de présenter ces structures depuis leur apparition jusqu'à nos jours, puis, dans la deuxième section d'exposer, les différents types de structures et la raison de notre regroupement en un seul terme, de proposer, dans une troisième section, notre définition de ce terme et, enfin, dans la quatrième section, nous développerons les avantages et limites du recours à ce genre de structures.

**Figure n°2 : Le plan du chapitre I : partie I.**



## **I. Les recherches sur l'accompagnement et les structures d'accompagnement**

Selon Albert et Gaynor (2001), les premières structures d'accompagnement ont vu le jour en 1959 aux Etats-Unis, plus précisément à Batavia à New York. En 1984, on comptait vingt-six structures d'accompagnement aux Etats-Unis. Ces structures ont, par la suite, fait leur apparition en Europe et dans le reste du monde grâce au développement des recherches scientifiques qui mettent l'accent sur leur impact réel sur la dynamisation du marché par l'aide à la création de nouvelles entreprises.

Les premières recherches sur les structures d'accompagnement ont commencé en 1984 avec la présentation des premiers résultats sur les profils<sup>66</sup> des structures d'accompagnement de Temali et Campbell (1984) et les travaux se sont généralisés à partir de 1987. En 2001 et 2004, Albert et Gaynor et Hackett et Dilts<sup>67</sup> ont tenté de recenser les recherches sur les structures d'accompagnement depuis leur apparition en regroupant plus de 240 publications sur ces institutions en rapport avec l'entrepreneuriat.

Nous présenterons, dans un premier paragraphe, les principaux résultats d'Albert et Gaynor (2001) qui ont effectué une revue de la littérature de 200 articles portant sur les structures d'accompagnement. Dans un deuxième paragraphe, nous exposerons ceux d'Hackett et Dilts (2004) qui ont porté sur 40 articles. Ces recherches restent à ce jour à notre connaissance les seules recherches exhaustives qui ont tenté de présenter le phénomène d'accompagnement et des structures d'accompagnement.

Hackett et Dilts (2004) déplorent l'absence d'une revue de la littérature systématique des recherches portant sur l'accompagnement des porteurs de projets. Nous tenterons, à cet effet, d'en proposer une dans le troisième paragraphe qui regroupe 80 articles de 1996 à 2012 en les classant par thèmes.

Cette revue de littérature permettra de justifier l'intérêt que nous avons porté à mettre l'accent sur un des services offerts par ces structures (le réseautage), sur le processus d'accompagnement et sur la performance des structures d'accompagnement.

---

<sup>66</sup> Hackett et Dilts (2004).

<sup>67</sup> Nous avons fait le choix de présenter ces deux recherches parce qu'elles sont les plus citées dans les recherches sur l'accompagnement.

## **I.1. Les recherches d'Albert et Gaynor (2001)**

Selon Albert et Gaynor (2001), il existe cinq types de participants qui ont contribué à la réalisation et à la diffusion des recherches sur l'accompagnement<sup>68</sup> qui sont repris ci-dessous.

- Les collaborateurs académiques : ce sont les spécialistes, généralistes et étudiants qui se sont intéressés au dispositif d'accompagnement et à des cas spécifiques d'accompagnement.
- Le corps politique et gouvernemental tel que la Commission Européenne, l'Organisation pour la Coopération Économique et le Développement (OCDE), le panel des entreprises en Grande Bretagne, le conseil des affaires australien, etc. Ces organismes ont cherché à comprendre la politique des structures d'accompagnement et représentent 80% des recherches sur ce phénomène.
- Les directeurs des structures d'accompagnement : ils diffusent leurs expériences personnelles et leurs observations.
- Les organisations officielles comme la NBIA<sup>69</sup> : elles s'intéressent à l'impact positif des incubateurs sur les entreprises et sur l'économie locale à travers l'application et la promotion des meilleures pratiques d'accompagnement.
- Les organismes de consulting tels que le cabinet Ernest Young : ils s'engagent à étudier la faisabilité des études, évaluent les sponsors existants ou potentiels et préparent des analyses commerciales explicatives destinées à la vente.

Ces différents contributeurs ont participé à la diffusion des recherches sur le phénomène d'accompagnement. Albert et Gaynor (2001) ont, par la suite, classé ces recherches en fonction de leurs objectifs et ont distingué trois groupes, à savoir les recherches descriptives, les recherches prescriptives et les recherches évaluatives.

---

<sup>68</sup> Le terme exact employé par les auteurs est « incubation », mais ceci peut prêter à confusion avec la notion d'incubateur. Comme nous avons regroupé les différents termes désignant ces organisations en 'structures d'accompagnement', nous avons opté pour l'emploi du terme « accompagnement » au lieu « d'incubation ».

<sup>69</sup> National Business Incubator Association.

### **I.1.1. Les recherches descriptives**

Ces recherches tentaient de définir l'accompagnement en identifiant les caractéristiques communes des structures d'accompagnement. Elles avaient aussi pour objectif de classer ces structures en se basant sur l'emplacement de ces dernières (rural/urbain), leur but (lucratif/non lucratif) et selon leur configuration (résidentiel/virtuel), d'identifier les critères distinctifs entre certains types de structures d'accompagnement spécifiques et, enfin, de mettre en place leur cycle de vie<sup>70</sup>.

### **I.1.2. Les recherches prescriptives**

Ces recherches ont pour objectif d'illustrer le rôle des incubateurs dans le développement économique, d'identifier les caractéristiques des programmes d'accompagnement qui ont réussi, d'examiner les problèmes qui peuvent survenir dans la gestion d'une structure d'accompagnement et de mettre en place des guides pratiques et méthodologiques pour aider à leur gestion<sup>71</sup>.

### **I.1.3. Les recherches évaluatrices**

Ces recherches ont pour rôle d'établir des unités de mesure avec lesquelles un programme d'accompagnement peut être évalué, de mesurer l'impact des structures d'accompagnement sur les entreprises et sur l'économie locale, de classer les services offerts par les programmes d'accompagnement et d'évaluer la réussite de leurs interventions<sup>72</sup>.

En se basant sur ce classement, nous pouvons considérer que notre recherche se classe parmi les recherches évaluatrices, puisque nous avons pour objectif d'évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes, notamment à travers un des services qu'elles offrent qui est le réseautage (accès au capital social).

---

<sup>70</sup> Albert et Gaynor (2001) classent parmi les recherches descriptives, par exemple, les recherches d'Allen et McCluskey (1990), Mian (1994, 1998) Sherman et Chappell (1998).

<sup>71</sup> Parmi les recherches prescriptives, les auteurs citent Campbell et al. (1988), Autio et Klofsten (1998) et Hansen et al. (2000).

<sup>72</sup> Parmi les recherches évaluatrices, les auteurs citent Markley et McNamara (1996) et Lalkaka et Bishop (1996).

## **I.2. Les recherches d'Hackett et Dilts (2004)**

Hackett et Dilts (2004) se sont basés sur l'année de développement et la problématique des recherches sur l'accompagnement afin de pouvoir les classer. Cette classification a permis de distinguer cinq groupes de recherches ;

Les recherches de 1984 à 1987, qui ont tenté de savoir comment se développe une structure d'accompagnement. Celles de 1987 à 1990<sup>73</sup> qui ont essayé d'identifier les facteurs de succès de l'accompagnement et les critères de sélection des porteurs de projet, puis quelques-unes de 1987 à 1988 ont identifié le processus de développement d'une entreprise au sein d'une structure d'accompagnement. D'autres, de 1990 à 1999<sup>74</sup> avaient pour but de savoir si les structures d'accompagnement atteignaient leurs objectifs déclarés en mesurant leur succès. Enfin, celles de 1996 à 2000 qui ont dégagé les approches théoriques mobilisées pour expliquer le concept d'accompagnement.

### **I.2.1. Les recherches sur le développement des structures d'accompagnement de 1984-1987**

Selon Hackett et Dilts (2004), les recherches<sup>75</sup> qui se sont développées entre 1984 et 1987 se sont orientées vers la définition de l'accompagnement et l'explication de l'apparition et du développement des structures d'accompagnement. Ces publications ont conduit à proposer une taxinomie qui classe ces structures sur la base des sponsors financiers en tenant compte du point de vue des entrepreneurs accompagnés. Elles ont aussi tenté de donner quelques recommandations afin d'améliorer le développement de ce genre de structures comme la mise en place d'un conseil d'administration.

---

<sup>73</sup> En analysant les recherches recensées par ces auteurs pendant cette période, nous avons remarqué que c'est la période la moins fructueuse en termes de nombre de publications.

<sup>74</sup> Cette période est la plus fructueuse en termes de nombre de travaux cités par les auteurs.

<sup>75</sup> Parmi les recherches reprises par Hackett et Dilts (2004) et appartenant à ce groupe, nous citons Brooks (1986), Smilor et Gill (1986), Allen et Rahman (1985).

### **I.2.2. Les recherches sur la configuration des structures d'accompagnement de 1987-1990**

Ces recherches<sup>76</sup> portent sur la nature des configurations des structures et expliquent comment les différentes composantes de l'activité de la structure d'accompagnement facilitent la transformation d'une proposition d'affaires en un commerce viable.

Ces travaux se sont aussi intéressés aux critères de sélection des candidats à l'accompagnement pour dégager les facteurs de succès de l'accompagnement. Selon Hackett et Dilts (2004), ces publications apportent un éclairage sur les variables de sélection des porteurs de projets, mais ne donnent pas de précisions sur la meilleure configuration à adoptée.

### **I.2.3. Les recherches sur le développement des entreprises accompagnées de 1987-1988**

Ces recherches<sup>77</sup> présentent le processus de développement des entreprises accompagnées et la manière dont les structures d'accompagnement maintiennent un environnement favorable à la création. La principale question soulevée par ces recherches est de connaître le rôle de la planification et du dirigeant de la structure dans le processus de développement des entreprises.

### **I.2.4. Les recherches sur l'impact des structures d'accompagnement de 1990-1999**

Ces recherches<sup>78</sup> se sont intéressées aux mesures du succès des structures d'accompagnement comme le degré d'adéquation entre les services offerts et les besoins du marché, à l'évaluation du succès des entrepreneurs accompagnés par des indicateurs tels que le taux de survie des entreprises après la sortie des locaux de la structure accompagnatrice, la croissance du nombre d'emplois et l'innovation. Ces recherches se sont intéressées à l'impact économique de ces structures sur la communauté.

---

<sup>76</sup> Parmi les recherches citées par ces auteurs et appartenant à ce groupe, nous relevons Kuratko et Lajolette (1987) et Lumpkin et Ireland (1988).

<sup>77</sup> Parmi les recherches analysées par ces auteurs et appartenant à ce groupe, nous citons Stuart et Abetti (1987) et Fry (1987).

<sup>78</sup> Parmi ces recherches, figurent celles de : Mian (1994), Autio et Klofsten (1998).

### I.2.5. Les recherches de théorisation du phénomène d'accompagnement de 1996-2000

Ces recherches<sup>79</sup> ont tenté d'élaborer des théories ou d'appliquer des théories existantes afin d'expliquer le phénomène d'accompagnement. Parmi les théories recensées par Hackett et Dilts (2004), nous pouvons citer la théorie de la contingence structurelle qui explique que la configuration de l'organisation et de l'environnement doivent aboutir à une adéquation pour permettre le succès. Il y a aussi la théorie du réseau qui précise que le transfert des connaissances à travers le réseau de l'incubateur crée les conditions qui facilitent le développement des entreprises accompagnées et la commercialisation de leurs produits.

Tableau n°3 : Les recherches sur les structures d'accompagnement.

| Albert et Gaynor (2001)  |   | Hackett et Dilts (2004)   |  |
|--|---|---|--|
| Smilor et Gill (1984), Albert (1986), Allen et McCluskey (1990).               | Elles décrivent de façon générale les structures d'accompagnement.                                  | Recherches descriptives   |  |
| Campbell et al. (1988), Lichtenstein et al.(1996), Markley et McNamara (1996). | Elles donnent quelques recommandations concernant les meilleures structures d'accompagnement.       | Recherches prescriptives  |  |
| Rice (2002), Mian (1996), Mian (1998). Lalkaka et Shaffer (1998)               | Elles établissent les unités de mesure pour évaluer les structures d'accompagnement.                | Recherches évaluatrices   |  |
| Temali et Campbell (1984), Plosila et Allen et Rahman (1985) et Brooks (1986). | Elles considèrent les structures d'accompagnement comme des mécanismes de développement économique. | Recherches sur le développement des structures d'accompagnement |  |
| Merrifield (1987) et Hisrich (1988).   | Elles fournissent un éclairage sur les configurations des variables clés de succès.                 | Recherches sur la configuration des structures d'accompagnement |  |
| Fry (1987) et Stuart et Abetti (1987).   | Elles soulignent l'importance de fournir aux incubés une dynamique et feedback proactive.           | Recherches sur le développement des entreprises accompagnées    |  |
| Allen et McCluskey (1990), Mian (1994) et Bearse (1998).                       | Elles identifient l'impact économique des incubateurs sur la communauté.                            | Recherches sur l'impact des structures d'accompagnement         |  |
| Culp (1996) et Nowak et Grantham (2000).                                       | Elles énumèrent les théories qui ont abordées le thème de l'accompagnement.                         | Recherches de théorisation du phénomène d'accompagnement        |  |

<sup>79</sup> Parmi les recherches citées par Hackett et Dilts (2004) et appartenant à ce groupe, notons les travaux de Hansen et al (2000) et Nowak et Granthman (2000).



Selon la classification faite par Albert et Gaynor (2001) et Hackett et Dilts (2004), il y a peu de recherches qui évaluent concrètement l'impact de l'intervention des structures d'accompagnement et leurs performances et surtout du point de vue des entrepreneurs accompagnés et en mettant l'accent sur un des services offerts par ces structures. Les recherches évaluatives présentées par ces auteurs donnent seulement une liste des critères d'évaluation qui peuvent être employés. Nous tenterons dans notre recherche d'atteindre cet objectif d'évaluation concrète de l'intervention des structures d'accompagnement en tenant compte du point de vue des porteurs de projets et en mettant l'accent sur le service de réseautage.

### **I.3. Le développement du phénomène d'accompagnement et des structures d'accompagnement**

Après la revue de la littérature menée par Albert et Gaynor (2001) et Hackett et Dilts (2004), plusieurs auteurs ont essayé d'apporter un nouvel éclairage sur le phénomène d'accompagnement. Les premières recherches se sont contentées de définir quelques aspects de la création d'entreprises accompagnées sans aboutir à un consensus ou à une définition clairement partagée sur le concept étudié. Ensuite, les recherches sur l'accompagnement et les structures d'accompagnement se sont développées et ont concerné plusieurs thèmes comme les services offerts par ces structures, l'avantage obtenu de l'affiliation à ces structures en termes de dépassement du handicap de nouveauté, de survie et de croissance, etc.

Nous tentons dans les tableaux n°4 et n°5 suivants, de proposer notre classification de ces différents thèmes grâce à une revue de la littérature portant sur l'accompagnement à laquelle nous avons pu avoir accès.

Tableau n°4 : Le classement des recherches sur l'accompagnement par thèmes (1/2).

| Les exemples  | Les conclusions   | Les chercheurs   | Les thèmes   |                                      |
|---|---|--|--|--------------------------------------|
| Les activités des incubateurs, de réseautage et de support se sont développées afin de stimuler l'activité économique.  | Les incubateurs ont vu le jour pour répondre au besoin de développement économique.   | Autio et Klofsten (1998), Bakkali et al. (2010b)   | <b>Développement des structures d'accompagnement</b> |                                      |
| Les incubateurs ont un effet sur le taux de survie des entreprises. Sherman (1999).   | Les incubateurs permettent d'augmenter les chances de survie, d'augmenter le taux de croissance et assurent le développement de l'entreprise. | Chabbal (1998), Sherman (1999), Nowak et Grantham (2000), Berger-Douce (2001), Colombo et Delmastro (2002), Fonrouge et Sammut (2004), Audet et al. (2004), Phan et al. (2005) Gasse et Tremblay (2007). | Survie   | Rôle des structures d'accompagnement |
| La mission de légitimation qui incombe à l'incubateur consiste à réduire le scepticisme des détenteurs de ressources financières. Cullière (2005).  | Les incubateurs accordent à l'entrepreneur et à l'entreprise la légitimité face à leurs différents partenaires.                               | Cullière (2003), Cullière (2005), Messeghem et Sammut (2007a), Messeghem et Sammut (2007b), Bakkali et al (2010a)  | Légitimité   |                                      |
| L'incubation est avant tout un processus d'apprentissage par lequel un individu ou un groupe mobilise des ressources et développe des compétences entrepreneuriales transverses. Laviolette et Loué (2007).   | Les incubateurs sont des lieux d'apprentissage qui permettent à l'entrepreneur d'accroître ses connaissances.                                 | Jaouen, Loup et Sammut (2006), Laviolette et Loué (2007), Carrier et Tremblay (2007), Loué et al (2008)  | Apprentissage  |                                      |
| L'isolement peut intervenir au sein de la structure d'accompagnement quand elle exagère la protection de l'entrepreneur contre les pressions environnementales ou lorsque le créateur a le sentiment de non correspondance entre ses besoins et le soutien proposé. Messeghem et Sammut (2010). | Les incubateurs peuvent conduire parfois à l'isolement de l'entrepreneur.   | Leyronas et Sammut (2000), Bares et Muller (2002), Messeghem et Sammut (2007), Messeghem et Sammut (2010), McAdam et Marlow (2007)   | <b>Limites de l'accompagnement</b>                   |                                      |

Adapté de Maalél et Mbarek (2009).

Tableau n°5 : Le classement des recherches sur l'accompagnement par thèmes (2/2).

| Les exemples   | Les conclusions  | Les chercheurs  | Les thèmes  |
|--|--|---|---|
| Les incubateurs universitaires permettent de passer de l'aspect scientifique à l'aspect industriel. Schmitt et al (2004).  | Analyse des incubateurs universitaires et des incubateurs virtuels.          | Greene et Butler (1996) Mian (1996), Schmitt et al. (2004), Berger-Douce (2005), Von Zedtwitz et Grimaldi (2006).   | Types d'incubateurs spécifiques                               |
| L'incubateur peut aider les entrepreneurs pauvres en réseaux sociaux ; il joue le rôle d'intermédiaire pour lier les personnes déconnectées. Peter et al. (2004).  | Analyse des incubateurs sous l'optique du capital social.                    | Hoang et Antoncic (2003), Chabaud et al. (2003), Peter et al. (2004), Totterman et Sten (2005), Bollingtoft et Ulhoi (2005), Chabaud et al. (2006) Walter et al. (2006), Julien (2007), Buche et Scillitoe (2007), Hughes et al. (2007), Smith et Lohkre (2008).                                      | Réseautage par les structures d'accompagnement                |
| Le processus d'accompagnement se déclenche lorsque les composantes de la démarche de création s'affrontent. Paturel et Masmoudi (2005).  | Intérêt pour le processus d'accompagnement à la création d'entreprise.       | Paturel et Masmoudi (2005), Hughes et al. (2007) et Laviolette et Loué (2007).  | Processus d'accompagnement                                    |
| Delanoé (2012) utilise le critère d'auto-efficacité perçue pour évaluer le changement induit par la participation aux programmes d'accompagnement.   | Proposition des critères d'évaluation des structures d'accompagnement.       | Levy-Tadjine et Paturel (2005), Renouf et Laviolette (2009), Robinson et Stubberud (2009), Vedel et Stephany (2009), Yu et Nijkamp (2009). Bayad et al. (2010), Cheng et Schaeffer (2011), Gallais et al. (2012), Jacquemin et Janssen (2012), Delanoé (2012), Merieau (2012), Nkakleu et al. (2012). | Evaluation des dispositifs d'accompagnement                   |
| Selon Rice (2002), la relation d'accompagnement peut être caractérisée de dyade de coproduction ; le directeur est le producteur, l'entrepreneur est le consommateur, l'output est l'assistance aux entreprises. | Essai de description de l'intervention des structures d'accompagnement.      | Rice (2002), Claret et al. (2005), Saibi (2008), Chabaud et al. (2010).   | Description de l'intervention des structures d'accompagnement |
| Modèle des 3 E, Modèle des 3 F, Modèle des 3P.   | Proposition des modèles pour rendre compte de l'intervention des structures. | Paturel (1997), Paturel (1999), Levy-Tadjine et Paturel (2006), Levy-Tadjine et Paturel (2008).   | Modélisation de l'accompagnement                              |
| Selon Bakkali et al. (2012), la théorie de la contingence peut aider à identifier les variables qui permettent de maximiser la performance des structures d'accompagnement.                                      | Analyse des théories qui peuvent s'adapter à l'accompagnement.               | Cueille et Recasens (2010) Bakkali, Messeghem Sammut (2012).  | Théorisation de l'accompagnement                              |

Adapté de Maael et Mharezk (2009).

Selon ces tableaux<sup>80</sup>, il y a un réel manque de prise en compte du processus d'accompagnement comme l'ont fait remarquer Hackett et Dilts (2004). Nous notons aussi un manque de recherches sur l'évaluation de la performance de l'intervention de ces structures<sup>81</sup> même s'il en existe quelques-unes plutôt orientées du point de vue des responsables de ces structures et non pas du point de vue des entrepreneurs accompagnés. Il est important de noter que les recherches qui se sont intéressées à l'évaluation de la performance de l'intervention de ces structures, les ont évaluées en fonction de critères ayant des effets pervers<sup>82</sup> tels que le nombre d'emplois créés, le taux de survie, le chiffre d'affaires, etc.

Ces recherches n'ont pas évalué cette intervention en fonction de critères jugés utiles tels que l'accès au capital social (le réseautage) qui représente, selon de nombreux auteurs dont Burt (1992), Chabaud et al. (2005) ou Bollingtoft et Ulhoi (2005), un des facteurs fondamentaux pour la réussite de la création d'entreprises, ou en fonction d'autres critères comme l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

Les recherches portant sur l'évaluation des structures d'accompagnement selon le volet capital social sont encore récentes et peu nombreuses par rapport à celles qui traitent d'autres thèmes comme l'avantage du recours aux structures d'accompagnement pour la nouvelle entreprise ou l'efficacité de cette intervention. L'intérêt de notre recherche n'est autre que de mettre en exergue la réussite et la performance de l'intervention de ces structures, le processus d'accompagnement qu'elles adoptent afin d'aider les nouveaux entrepreneurs à créer leur entreprise et, enfin, l'avantage du capital social accessible grâce à l'affiliation à ces structures.

Les recherches sur le phénomène d'accompagnement ont évolué au fil du temps. La revue de littérature que nous avons faite, nous a permis de remarquer que les recherches sur l'accompagnement ont connu quatre phases principales :

- 1) la phase de découverte : il s'agit des recherches sur l'accompagnement qui se sont contentées de décrire les dispositifs d'accompagnement et de classer les structures d'accompagnement<sup>83</sup> ;

---

<sup>80</sup> Ces deux tableaux ne sont pas exhaustifs et ne regroupent que les 80 recherches sur l'accompagnement de 1996 à 2012 auxquelles nous avons eu accès par nos propres moyens.

<sup>81</sup> La majorité des recherches n'évaluent pas la performance de ces structures du point de vue des entrepreneurs. Cependant, il en existe quelques-unes : Levy-Tadjine et Paturel (2006), Aerts et al. (2007), Assoune (2009), Ben Salah et Ben Salah (2009) qui ont tenté d'évaluer cette intervention selon des critères tels que les critères de sélection des candidats, soit la relation de compatibilité entre accompagné et accompagnateur, soit en s'intéressant à un type particulier d'incubateur.

<sup>82</sup> Que nous présenterons dans la deuxième partie.

<sup>83</sup> Cette phase regroupe les 1<sup>er</sup>, 4<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> thèmes de notre classement (tableau n°4 et n°5).

- 2) la phase d'explication : ce sont des recherches qui ont tenté d'expliquer l'intervention des structures d'accompagnement, le rôle qu'elles jouent pour le développement des entreprises accompagnées et du processus qu'elles déploient pour les aider<sup>84</sup> ;
- 3) la phase d'évaluation : elle est caractérisée par les recherches qui ont mis l'accent sur les limites des structures d'accompagnement et les critères qui sont utilisés pour évaluer leur performance<sup>85</sup> ;
- 4) la phase de maturité : il est question de retour aux sources (d'où le sens des flèches dans la figure n°3) pour se repositionner par rapport aux autres recherches dans le champ de l'entrepreneuriat puisqu'il s'agit des recherches qui ont tenté de modéliser, de théoriser et de présenter les théories qui expliquent le phénomène d'accompagnement<sup>86</sup>.

La figure n°3 suivante reprend ces différentes phases, en schématisant le passage entre elles et en essayant de rendre compte du cercle vicieux dans lequel se retrouvent les recherches sur l'accompagnement. En découvrant les mécanismes sous-jacents à l'accompagnement, ces travaux les expliquent, puis évaluent leur pertinence pour les modéliser puis en redécouvrir d'autres et refaire le même cheminement.

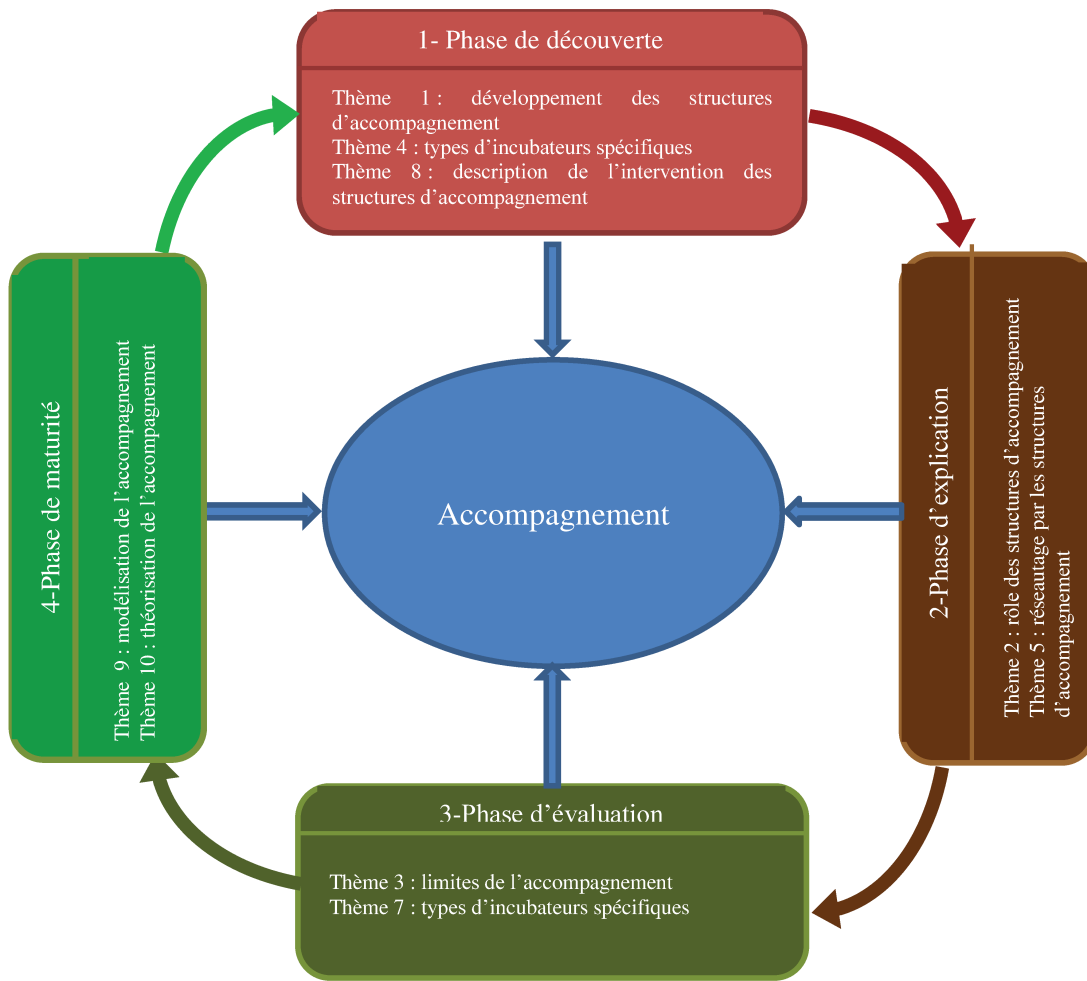
---

<sup>84</sup> Cette phase regroupe les 2<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> thèmes de notre classement (tableau n°4 et n°5).

<sup>85</sup> Cette phase regroupe les 3<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> thèmes de notre classement (tableau n°4 et n°5).

<sup>86</sup> Il s'agit des 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> thèmes de notre classement (tableau n°4 et n°5).

Figure n°3 : Les phases de développement des recherches sur l'accompagnement.



Aerts et al. (2007) font remarquer que, vers les années 2000, ces structures ont connu un déclin à cause de leur spécialisation dans un secteur précis : en effet, si ce secteur connaît une crise, toute la structure en subit l'impact.

Une des raisons du déclin de ces structures est la multiplication de leur type et de leur désignation. Nous pouvons trouver des pépinières (pépinières de projets, pépinières d'entreprises), des incubateurs (incubateurs universitaires, incubateurs virtuels, incubateurs technologiques), des technopoles, des parcs scientifiques, etc. Nous proposons, dans le paragraphe suivant, d'en présenter les caractéristiques et de proposer notre choix de terminologie.

Selon Aerts et al. (2007), les structures d'accompagnement ont connu trois principales évolutions. En premier, il y a eu l'apparition de ces structures qui avaient pour objectif la création d'emplois et les principaux services offerts étaient un local et quelques facilités standards partagées par l'ensemble des entrepreneurs. C'est la première génération de structures d'accompagnement.

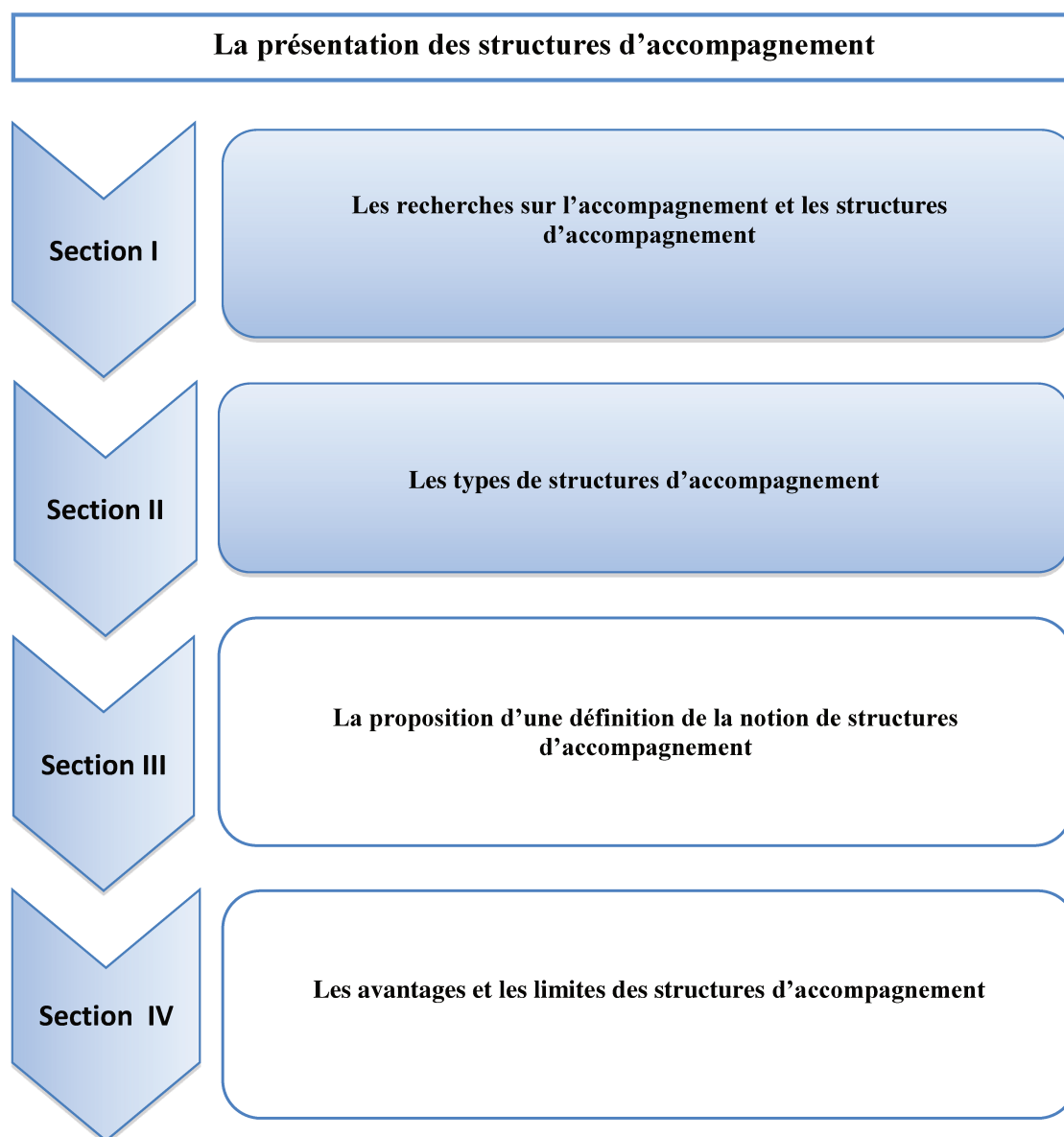
Puis, dans les années 90, les services offerts se sont diversifiés et ont porté sur la consultation d'experts<sup>87</sup>, la formation, l'accès au réseau et aux capitaux financiers. C'est la deuxième génération de structures d'accompagnement. Enfin, vers la fin des années 90, ces structures se sont spécialisées et se sont orientées vers la promotion des entreprises dans le secteur des nouvelles technologies. C'est la troisième génération de structures d'accompagnement.

La conséquence de cette évolution est la multiplication des types de structures dédiées à l'accompagnement des porteurs de projets. Nous tenterons dans le paragraphe suivant d'en présenter les plus connues.

---

<sup>87</sup> Le terme employé par les auteurs est le « consulting ».

**Figure n°4 : Le plan du chapitre I : partie I.**





## II. Les types de structures d'accompagnement

### II.1. Les pépinières

La définition d'une pépinière d'entreprises selon le dictionnaire Larousse (2014) est « *une structure d'accueil temporaire* proposant des locaux, des aides et des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises en création ou nouvellement créées ».

Le concept de pépinière a été souvent utilisé en agriculture et désigne soit un endroit ou un établissement où les plantes et les arbres sont développés, soit un endroit où les animaux se multiplient. Selon Masmoudi (2007), il y a une distinction entre la pépinière de projet qui est « *un organisme d'entraînement au métier de chef d'entreprise qui apporte des services matériels et immatériels*<sup>88</sup> » et une pépinière d'entreprises qui est « *une structure qui accueille des entreprises après leur création effective et propose des services indispensables à leurs développement en limitant le risque d'échec*<sup>89</sup> ».

Le concept de pépinière reste donc assez vague, il est utilisé dans plusieurs domaines et peut désigner deux types de structures à la fois.

En Tunisie, la pépinière d'entreprises est considérée comme « *une structure d'accueil et d'accompagnement des jeunes créateurs devant fournir un appui sous forme de conseils et d'expertise nécessaires à la formalisation de leurs projets et une aide au développement de leurs entreprises, leur assurant ainsi les meilleures chances de viabilité, de croissance et de pérennité* ».

Cette définition du Réseau National de la Pépinière d'Entreprise<sup>90</sup> reste très proche de notre objectif de recherche, ce qui nous a poussée à intégrer cette organisation dans ce que nous avons mis au sein des « structures d'accompagnement ».

### II.2. Les incubateurs

Selon Albert et al. (2002), les incubateurs sont « *des structures d'appui à la création d'entreprise, qui accordent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou pendant les premières années de leur vie*<sup>91</sup> ». La première distinction que nous pouvons faire entre pépinière et incubateur est que la première est dédiée aux entreprises avant leur création, quant au second, il est destiné aux

---

<sup>88</sup> Bruyat (1992).

<sup>89</sup> Masmoudi (2007) page 63.

<sup>90</sup> <http://www.tunisieindustrie.nat.tn>

<sup>91</sup> Albert et al. (2002), page 8.

entreprises pendant les premières années de leur démarrage. Or, selon ces auteurs, le terme « incubateur » aux Etats-Unis désigne les pépinières et recouvre à la fois les structures d'appui avant et après la création. Cette distinction n'est donc pas partagée par tous les pays.

Pour comprendre et classer les incubateurs, Albert et al. (2002) proposent six variables clés de distinction qui sont :

- les promoteurs : ce sont les acteurs intervenant dans le domaine de l'incubation ; ils sont des promoteurs publics ou privés (ex : départements ministériels ou chambres de commerce et d'industrie) ;
- les missions et les objectifs : certains incubateurs ont comme objectif la création d'emplois, d'autres le développement de l'activité économique, le profit ou la valorisation des technologies ou la revitalisation des zones en difficultés ;
- le type de projet : les incubateurs sont « généralistes » ou spécialisés dans un secteur déterminé et ils s'adressent à des populations particulières (étudiants, étrangers) ;
- les types de services offerts : les incubateurs offrent des services administratifs de base (téléphone, fax) ou des services de conseil et d'assistance, des services de formation ou des services de réseautage ;
- le modèle de financement : le financement des incubateurs provient de l'externe (subvention, sponsoring) ou des revenus internes (loyer, royalties) ;
- le contexte : les incubateurs diffèrent les uns des autres selon leur emplacement (rural-urbain) ; ils sont conditionnés par la culture et l'accès à différents réseaux d'affaires qui dépendront du capital social des responsables de l'incubateur.

Ainsi, c'est en fonction de ces six variables que les types d'incubateurs se différencient. Nous pouvons trouver des incubateurs universitaires, des incubateurs technologiques, etc. Nous proposons, dans ce qui suit, d'en présenter quelques-uns.

### **II.2.1. Les incubateurs universitaires**

Appelés aussi incubateurs académiques ou scientifiques, ces structures sont, selon Albert et al. (2002), des incubateurs créés à l'initiative académique. Ils peuvent appartenir à une seule université, être reliés à plusieurs universités, être des incubateurs internes réservés aux étudiants ou des incubateurs sous forme de programme d'appui à la création. Ces incubateurs sont de plus en plus encouragés par les pouvoirs publics, mais posent quelques

problèmes dont le choc entre deux cultures différentes, à savoir, celle académique et celle industrielle ou commerciale et le problème de la propriété intellectuelle<sup>92</sup>.

Albert et al. (2002) citent aussi le cas des « corporate incubators » qui sont les incubateurs de grandes entreprises. Ils proviennent de la pratique d'essaimage utilisée par ces dernières. Il s'agit de structures d'accompagnement ou d'aide à la création d'entreprises par des salariés, soutenus par leur employeur et consistent à développer l'esprit entrepreneurial chez eux. Enfin, il y a le cas des incubateurs d'investisseurs privés qui sont des structures financés par des investisseurs tels que les business angels, les sociétés de capital-risque ou par des entrepreneurs propriétaires de grandes entreprises<sup>93</sup>.

Selon Schmitt et al. (2004) ce genre d'incubateur joue un rôle important dans la valorisation de la recherche scientifique en permettant de développer les conditions favorables qui permettent de passer de l'aspect scientifique à l'aspect industriel. Ces structures jouent un rôle majeur dans le développement économique puisque l'une des missions de l'université est de fournir aux entreprises des gestionnaires compétents et performants qui sont capables de bien gérer des entreprises, ce qui peut réduire le risque d'échec de ces dernières et, par la suite, avoir un impact sur le développement économique.

## **II.2.2. Les incubateurs technologiques**

Appelés incubateurs virtuels, parcs scientifiques ou incubateurs en réseau<sup>94</sup>, ces incubateurs « appuient les nouvelles entreprises dans le développement des compétences et du réseau interpersonnel utiles pour les besoins technologiques et les besoins de gestion des entreprises technologiques » (Buche et Sillitoe ; 2007 :3). Cette appellation « incubateur en réseau » est due à l'une des spécificités des entreprises technologiques, soit leur forte dépendance des réseaux sociaux. Selon Colombo et Delmastro (2002), le réseau social de ces incubateurs permet l'accès à des connaissances et à des informations importantes et précieuses pour l'exploitation de nouvelles idées.

Les incubateurs technologiques représentent une valeur ajoutée pour les entreprises dans le secteur des nouvelles technologies et constituent une infrastructure qui fournit une variété de services et un milieu favorable pour l'entrepreneuriat technologique. (Mian, 1996).

---

<sup>92</sup> L'idée de projet est la propriété de l'étudiant, de l'université ou de l'incubateur puisque c'est au sein de cette structure qu'elle s'est développée. C'est là où réside le problème de la propriété intellectuelle.

<sup>93</sup> Les incubateurs de grandes entreprises et les incubateurs privés ne font pas typiquement partie des incubateurs universitaires ni d'ailleurs d'aucun des types que nous allons citer, mais nous les avons abordés car ils font partie des types cités par la recherche d'Albert et al. (2002) et nous ne pouvons pas les ignorer.

<sup>94</sup> Le terme employé par les auteurs est « networked incubator » et comme network veut dire réseau, nous avons opté pour cette traduction.

Les entreprises technologiques ont aussi un besoin spécifique de légitimité : l'incubateur technologique arrive à combler ce besoin. Cullière (2005) souligne que le défaut de légitimité et d'acceptation dont souffrent ces nouvelles entreprises, gêne leur capacité à se procurer des ressources et renforce leurs chances de pérennité. L'incubateur technologique renforce cette légitimité et rend ces entreprises crédibles grâce à l'effet de label (faire bénéficier les entreprises de la réputation de l'incubateur) ; les projets deviennent ainsi « certifiés » par la structure.

Cependant, ce genre de structure a certaines limites. Si elle a pour mission de légitimer les entreprises qu'elle accompagne, il faut d'abord qu'elle soit elle-même légitime et reconnue au préalable par différentes parties prenantes du monde des affaires. Un autre inconvénient de ce type de structure qui a été mis en exergue par Nowak et Granthman (2000), est le besoin important de ressources financières des entreprises œuvrant dans le domaine des nouvelles technologies pour développer et commercialiser leurs inventions. Elles ont aussi besoin de compétences managériales et de ressources humaines performantes.

Ce type d'entreprises pose un réel défi pour les incubateurs qui essayent de les accompagner. Ce défi est d'autant plus important en Tunisie où le secteur des nouvelles technologies est en plein essor, que les ressources financières ne sont pas aussi disponibles et que les entreprises dans ce domaine ne disposent pas de tous les équipements et de toutes les compétences nécessaires pour développer et exploiter ces technologies.

Nous remarquons que le terme 'incubateur' désigne plusieurs structures en même temps. Il y a aussi des points communs entre la définition d'une pépinière selon le Réseau National des Pépinières d'Entreprises que nous avons citée et la définition d'un incubateur selon Albert et al. (2002), comme le montre le tableau suivant.

**Tableau n°6 : Les points communs entre les définitions de la pépinière et de l'incubateur.**

|                 | <b>La pépinière selon le R.N.P.E</b> | <b>L'incubateur selon Albert et al. (2002)</b> |
|-----------------|--------------------------------------|--|
| <b>Nature</b>   | Structure d'aide                     | Structure d'appui                              |
| <b>Services</b> | Conseils + expertises                | Ressources spécialisées                        |
| <b>Fonction</b> | Accompagnement des créateurs         | Assistance des entreprises en création         |

Selon ce tableau la pépinière et l'incubateur sont des structures de soutien aux porteurs de projets. Ils offrent des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises accompagnées et ont pour mission d'assister les créateurs dans le processus d'émergence de leur entreprise.

### **II.3. Les technopoles**

Selon Burnier et Lacroix (1997), une technopole est « un système ouvert de coopération entre chercheurs, industriels et aménageurs matérialisé dans une zone *périurbaine de dimension variable allant d'un petit parc scientifique à tout un cyber parc* ».

Le concept clé de la technopole est la circulation des idées et l'échange des compétences. L'accès à ces structures se fait à des coûts attractifs. Par contre, l'un des inconvénients de ce type de structure mis en évidence par Berger-Douce (2001), est que la technopole regroupe des acteurs différents et issus de divers domaines, ce qui peut poser des problèmes de divergence d'opinion, alors que la performance d'un dispositif d'accompagnement repose sur un fort consensus entre ses acteurs sur les objectifs, les missions et les moyens à mobiliser.

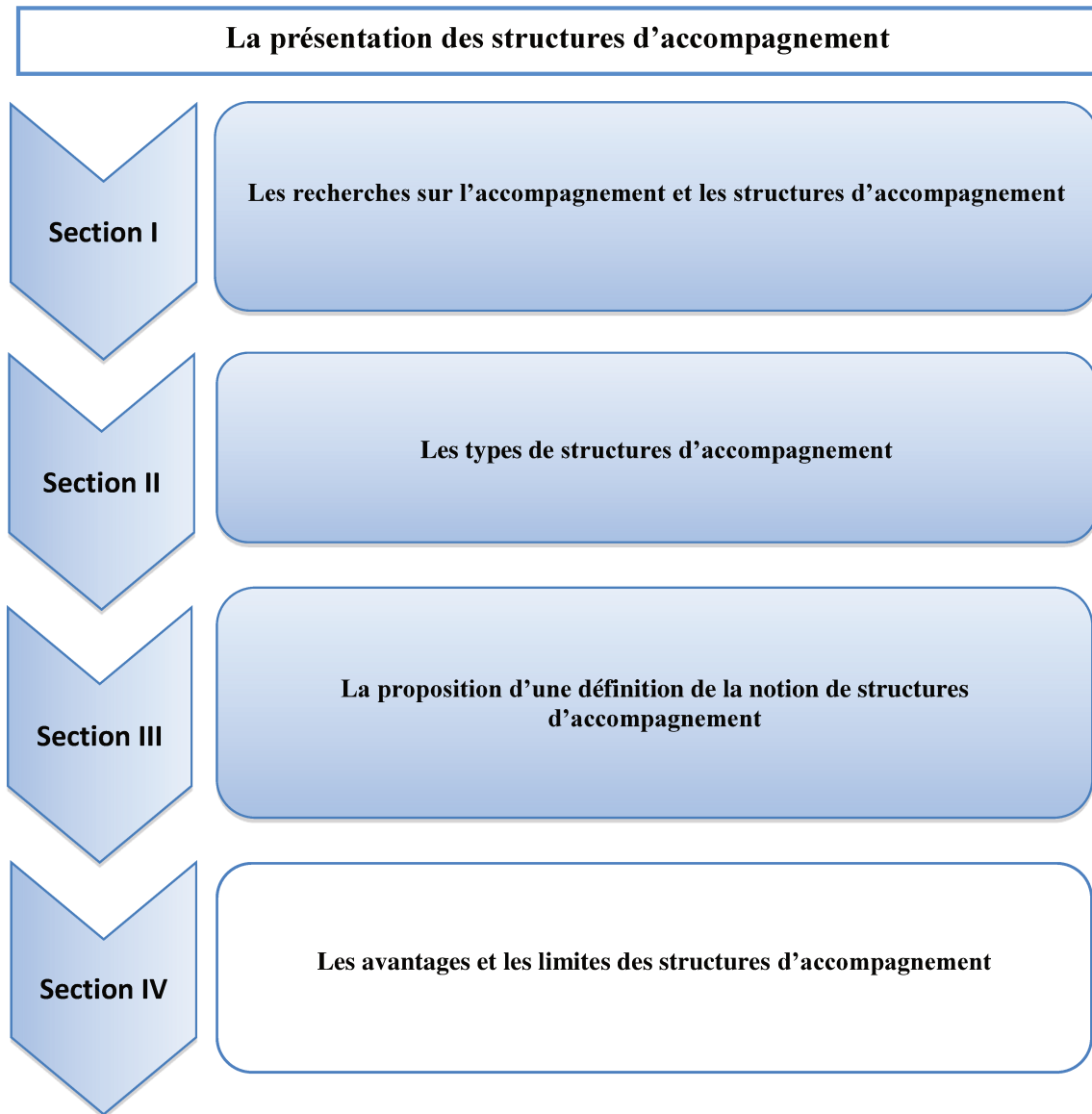
Vu le nombre important d'acteurs, ce type de structure peut conduire à l'isolement de l'entrepreneur alors que la réussite de l'action d'un incubateur réside, comme le stipule ces auteurs, dans le fonctionnement en tandem avec l'entrepreneur.

Nous remarquons ainsi qu'il existe une diversité de l'appellation et de la désignation de ces structures. Cependant, ces dernières ont un objectif commun qui est de favoriser l'esprit entrepreneurial et d'aider les jeunes porteurs de projets à créer et développer leur entreprise en leur accordant un certain nombre de services. A cet effet, nous avons opté dans notre travail de recherche pour l'utilisation du terme « structure d'accompagnement » afin de réduire la confusion ou l'ambiguïté qui existe.

Tableau n°7 : Les différents types de structure d'accompagnement.

| Les pépinières   |   | Les incubateurs                |  |  |  | La technopole       |
|--|---|--------------------------------|--|--|--|---------------------|
| Albert (1993)  | Intervient avant la création de l'entreprise (en état de projet) et accordent des services utiles au démarrage. | <b>Pépinière de projets</b>    |  |  |  | Berger-Douce (2001) |
|  | Intervient après la création de l'entreprise et accordent des services utiles au développement de l'entreprise. | <b>Pépinière d'entreprises</b> |  |  |  |                     |
| Albert et al. (2002), Colombo et Delmastro (2002), Buche et Sillitoe (2007). | Valorise la recherche académique.   | <b>Universitaires</b>          |  |  |  |                     |
|  | Développe l'esprit entrepreneurial chez les salariés.   | <b>De grandes entreprises</b>  |  |  |  |                     |
|  | Sont financés par des investisseurs afin de diversifier leur portefeuille et dynamiser le marché.               | <b>D'investisseurs privés</b>  |  |  |  |                     |
|  | Consacrés aux entreprises dans le secteur des technologies.   | <b>Technologiques</b>          |  |  |  |                     |
|  | Développés afin de créer une synergie entre les différents acteurs de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement. |                                |  |  |  |                     |

**Figure n°5 : Le plan du chapitre I : partie I.**



### III. La proposition d'une définition de la notion de structures d'accompagnement

Comme nous l'avons fait remarquer dans le paragraphe précédent, il existe plusieurs types de structures d'accompagnement qui, pour la plupart, ont le même objectif : celui d'aider et d'accompagner les jeunes porteurs de projets à les faire aboutir. Nous avons fait le choix de regrouper ces différentes structures et d'utiliser le terme « structures d'accompagnement ». De même et comme le stipulent Hackett et Dilts (2004), il n'existe pas de consensus sur les différents termes employés (certains auteurs parlent d'incubateurs, d'autres de pépinières, etc.). A cet effet, nous proposons, dans ce qui suit, de présenter quelques-unes de ces définitions et de donner notre propre définition du terme structure d'accompagnement qui nous paraît être en accord avec notre objectif de recherche et qui reprend les principales idées mises en exergue par les différents auteurs.

**Tableau n°8 : Les différentes définitions des structures d'accompagnement<sup>95</sup> (1/2).**

| Les auteurs                       | Les définitions   | Les points de divergence                     | Les points de convergence                  |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Mian (1996 :3)                    | C'est une infrastructure qui fournit une variété de services et un milieu favorable pour l'entrepreneuriat.   | Accès aux différents services.               | Création d'entreprises.                    |
| Albert et Gaynor (2001 :3)        | C'est un endroit où les professionnels offrent des ressources organisées, un environnement favorable et des services de soutien dédiés aux entreprises pour renforcer leur développement.                                       | Accès aux différents services.               | Développement des entreprises.             |
| Albert et al. (2002 :8)           | Ce sont des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialement dédiées à l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. | Accès aux ressources.                        | Appui, assistance des entrepreneurs.       |
| Hackett et Dilts (2004 :57)       | C'est un espace de partage des facilités qui cherche à fournir aux incubés un système d'intervention, de contrôle et d'assistance stratégique.  | Octroi de facilités.                         | Contrôle et assistance des entrepreneurs.  |
| Berger-Douce (2005) <sup>96</sup> | C'est un catalyseur du processus entrepreneurial dont la mission est d'assurer la faisabilité du projet.  | Accès au réseau.                             | Assurer la faisabilité du projet.          |
| Bollingtoft et Ulhoi (2005 :20)   | C'est une infrastructure adaptée pour supporter et alimenter l'établissement et le développement des PME.   | Accès à l'infrastructure (support physique). | Création et développement des entreprises. |
| Phan et al. (2005 :1)             | Il s'agit des organisations qui ont pour mission l'accélération des affaires à travers le partage des ressources et des connaissances.  | Partage des connaissances.                   | Accélération des affaires.                 |

<sup>95</sup> Les auteurs n'emploient pas le terme structures d'accompagnement, le tableau regroupe les définitions des auteurs sans mettre l'accent sur le terme qu'ils emploient, car nous avons fait le choix d'utiliser le terme « structure d'accompagnement ».

<sup>96</sup> Elle n'a pas donné de définition précise, c'est un regroupement de ses idées.



**Tableau n°9 : Les différentes définitions des structures d'accompagnement (2/2).**

| Les auteurs               | Les définitions  | Les points de divergence | Les points de convergence               |
|---------------------------|--|--------------------------|---|
| Aerts et al. (2007 : 245) | C'est un instrument puissant pour promouvoir l'innovation qui guide les entreprises lors du processus d'atteinte de la croissance. | Processus de croissance. | Création et croissance des entreprises. |
| Hughes et al. (2007)      | Ce sont des structures qui donnent accès à un réseau d'affaires qui leur permet de dépasser le handicap de nouveauté.              | Accès au réseau.         | Aide au démarrage.                      |

Nous remarquons, selon le tableau précédent, que les définitions des structures d'accompagnement sont différentes : certaines mettent l'accent sur les ressources accessibles grâce à ces structures, d'autres sur les services offerts et d'autres encore sur le réseau ou le processus d'accompagnement. Toutes ces définitions s'accordent sur le fait que ces structures ont pour objectif d'aider, d'accompagner les entrepreneurs à créer et développer leur entreprise, d'où notre regroupement de ces différentes structures et notre définition ci-dessous.

Les structures d'accompagnement sont « des structures *d'appui à la création*<sup>97</sup> *d'entreprises qui offrent aux créateurs potentiels un ensemble de prestations et un réseau entrepreneurial en les mettant en relation avec les principaux partenaires du monde des affaires* »<sup>98</sup>. Nous remarquons, selon les tableaux n°8 et n°9, que ces travaux ne mettent pas beaucoup l'accent sur le processus d'accompagnement et que les recherches sur l'accès au réseau social sont relativement récentes<sup>99</sup>.

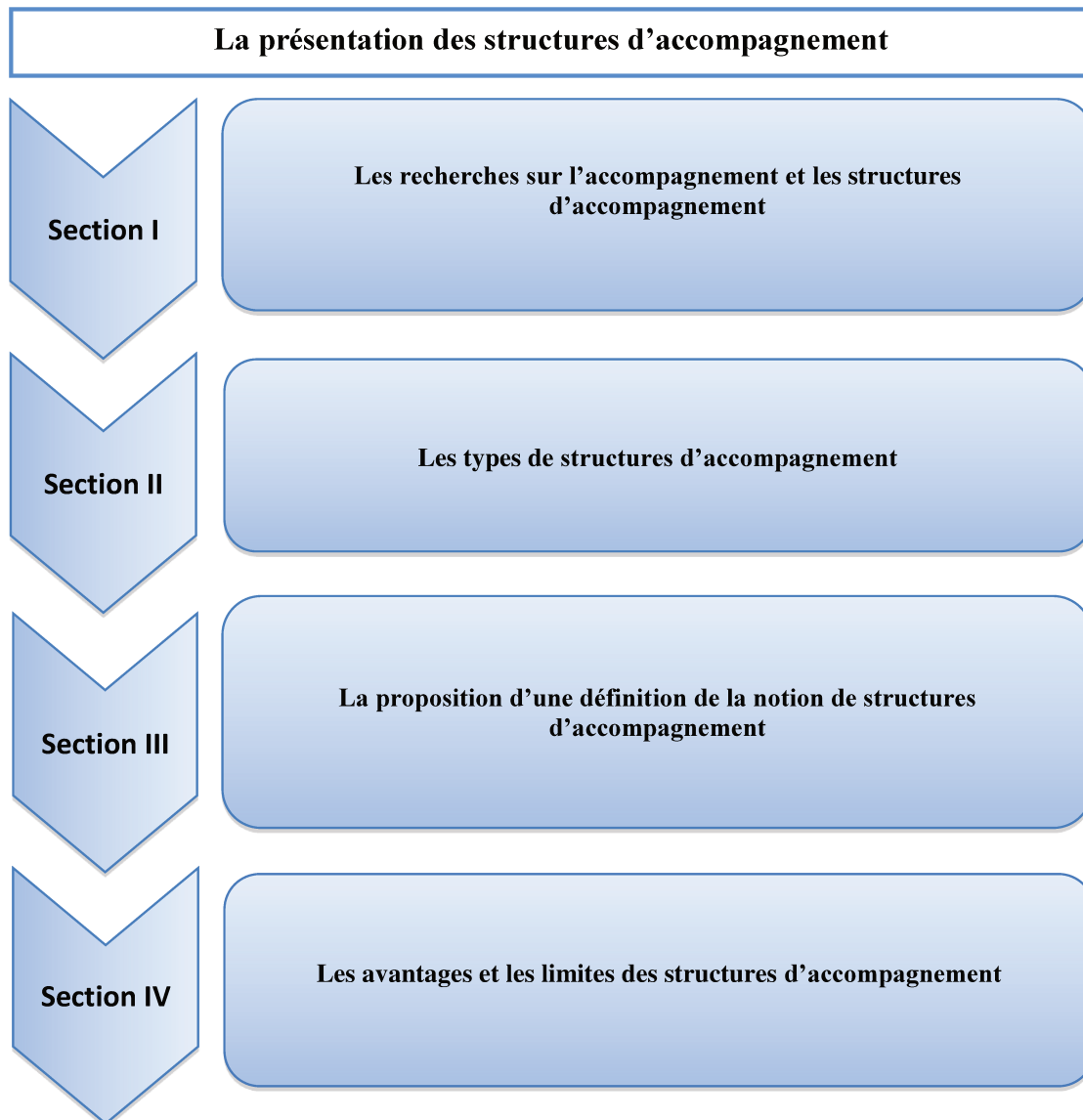
Ayant présenté les structures d'accompagnement depuis leur apparition jusqu'à leur développement, et proposé une définition qui nous semble être en adéquation avec notre objectif de recherche, nous proposons, dans le paragraphe suivant, d'exposer quelques-uns de leurs avantages et limites.

<sup>97</sup> Nous avons choisi le terme création et non impulsion d'une organisation parce que l'enquête que nous avons menée en 2009 nous a permis de constater qu'il n'y avait aucun cas de reprise, d'essaimage ou d'autres formes d'impulsion d'organisation, accompagné par les structures tunisiennes.

<sup>98</sup> Maalel et Mbarek (2009), page 2.

<sup>99</sup> Nous aborderons ces deux aspects dans les sections suivantes.

Figure n°6 : Le plan du chapitre I : partie I.



## **IV. Les avantages et les limites des structures d'accompagnement**

### **IV.1. Les avantages des structures d'accompagnement**

Selon notre définition des structures d'accompagnement, nous pouvons constater que ces dernières permettent aux entrepreneurs de créer leur entreprise en les installant dans un environnement entrepreneurial favorable. Cela consiste à leur fournir les ressources nécessaires (financières, techniques, technologiques, etc.) dont ils ont besoin pour lancer et développer leurs idées de projet, à les rendre plus légitimes et plus crédibles grâce aux formations (ex : la structure d'accompagnement aide un créateur qui arrive à concevoir et développer un produit mais qui n'arrive pas à le commercialiser ou à gérer son entreprise, grâce à une formation commerciale ou une formation en gestion).

De ce fait, en intégrant une structure d'accompagnement le porteur de projet dispose d'un réel avantage et atout qui lui permet d'avoir une entreprise performante. Ainsi, selon Berger-Douce (2001), ces structures sont des catalyseurs de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise. Le concept de catalyse provient, selon cette auteure d'un phénomène caractéristique et bien connu en chimie. Il s'agit de l'accélération de la vitesse de réaction grâce à l'action d'un catalyseur. Berger-Douce (2001) transpose ce concept en sciences de gestion et le résultat est le suivant :

- l'action des structures d'accompagnement facilite et accélère la création d'entreprise ;
- l'action des structures d'accompagnement n'est possible que dans un milieu favorable constitué d'un milieu innovateur local ;
- l'action des structures d'accompagnement influence la stratégie de la future entreprise ;
- plus le réseau de la structure d'accompagnement est important, plus grandes seront son action et son efficacité ;
- une offre excessive des structures d'accompagnement est susceptible de créer l'effet contraire : c'est ce que l'auteur appelle « l'effet de non catalyse ».

Outre cet effet de catalyse, ces structures disposent et accordent d'autres avantages aux entrepreneurs dont l'accroissement des connaissances, une meilleure sensibilisation au marché et un plaisir du travail accentué. Selon Jaouen et al. (2006)<sup>100</sup>, l'accompagné profite

---

<sup>100</sup> Cas de l'accompagnement par les pairs. C'est un accompagnement par des anciens entrepreneurs qui exercent la même activité ou une activité similaire.

de l'expérience de l'accompagnant et augmente ses connaissances sans avoir besoin de formation spécialisée.

Il peut être plus sensible et détecter les opportunités et les difficultés sur le marché plus efficacement grâce à l'expérience et aux conseils de l'accompagnant. Ce type d'accompagnement favorise l'instauration de relations de confiance entre ces deux protagonistes ; l'accompagné ne se trouvera plus dans une situation de pression où il doit avoir des résultats et au plus vite, mais il éprouvera le plaisir du travail effectué.

Les structures d'accompagnement permettent le développement des compétences managériales du dirigeant débutant grâce au coaching. Selon Audet et al. (2004), le coaching est un processus de communication qui fournit une interaction et une synergie entre le coach et le coaché. Ce processus s'effectue dans le cadre d'un apprentissage par l'action, ce qui renforce le développement des habilités et des compétences managériales.

Les structures d'accompagnement dopent le développement des compétences managériales qui regroupent, selon Laviolette et Loué (2007), les compétences individuelles (connaissances et expériences), professionnelles (compétences dans le monde du travail), collectives (dynamisme collectif du groupe d'acteurs) et organisationnelles.

Enfin, les structures d'accompagnement facilitent les relations d'échanges avec différents partenaires grâce au réseautage<sup>101</sup>. Cependant, malgré ces avantages, ces structures comportent quelques limites qui seront développées dans le paragraphe suivant.

## **IV.2. Les limites des structures d'accompagnement**

Dans certains cas, les structures d'accompagnement ne réalisent pas leur mission principale et ne parviennent pas à aider l'entrepreneur à créer son entreprise, faute d'établissement de liens avec ce dernier. Ainsi, la structure se trouve être dans une situation d'insatisfaction des besoins des créateurs, ce qui provoque le sentiment d'isolement<sup>102</sup> chez ces derniers. L'isolement est défini, par Messeghem et Sammut (2007a : 3), comme étant « une sensation ressentie par le créateur avide de conseils et de suivi mais qui ne trouve pas de réponse dans la structure au sein de laquelle il a élu professionnellement domicile ». Même si la cause de cette sensation d'isolement est due à l'inefficacité de la structure d'accompagnement, une fois que le créateur ressent cette sensation, il ne peut compter que sur lui-même pour sortir de cette situation.

---

<sup>101</sup> L'accès au capital social sera traité dans le chapitre suivant.

<sup>102</sup> Messeghem et Sammut (2007b).

Le créateur doit, selon ces auteurs, soit suivre une logique d'improvisation, soit chercher un réseau professionnel, soit opter pour une stratégie de labellisation ou une stratégie de portage. La logique d'improvisation consiste à trouver des palliatifs pour l'identification et l'exploitation d'opportunité. La recherche de réseau professionnel vise à essayer de rompre son isolement en construisant son propre réseau professionnel.

La stratégie de labellisation met en avant le cursus du créateur et son potentiel. Enfin, la stratégie de portage est l'adossement à une entreprise établie, ce qui permet d'accroître la légitimité professionnelle. Cependant, cette limite peut être atténuée. Comme le fait remarquer Berger-Douce (2001), la réussite entrepreneuriale est le fruit d'une subtile alchimie. Elle considère que la structure d'accompagnement a pour mission principale d'assurer la faisabilité du projet et non de garantir le succès commercial qui relève des attributs de l'entrepreneur.

Ayant présenté les principaux aspects des structures d'accompagnement, nous proposons, dans le chapitre suivant, d'aborder le concept de capital social, d'une part, parce que c'est l'un des facteurs de réussite de l'entrepreneur, d'autre part parce que c'est l'un des services offerts par ces structures dont le créateur a le plus besoin.

Figure n°7 : Le plan de la partie I.



## Chapitre II

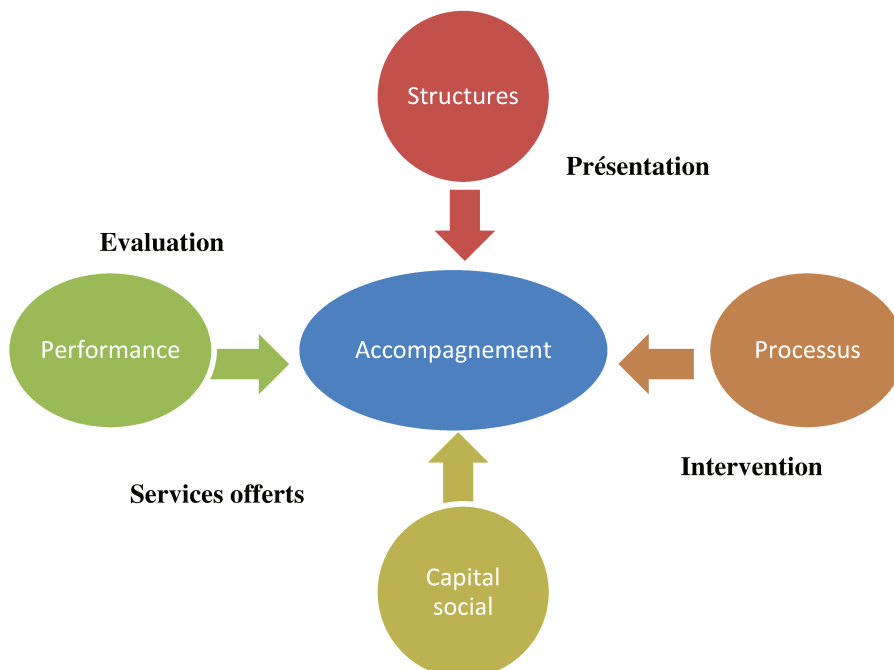
# L'accès au capital social grâce aux structures d'accompagnement

Dans le premier chapitre, nous avons présenté les structures d'accompagnement et nous avons exposé certains de leurs avantages. Plusieurs chercheurs dont Cullière (2003), Berger-Douce (2005) et Laviolette et Loué (2007) ont montré que le fait de recourir à ces structures représente un réel atout pour toute entreprise en démarrage. Dans ce chapitre, nous aborderons un autre facteur clé du succès du lancement de tout type de projet d'entreprise, qui est l'accès au capital social. Plusieurs chercheurs dont Burt (1992), Nahapiet et Ghoshal (1998) ont montré que l'accès au capital social constitue un avantage pour le succès et la performance des entreprises.

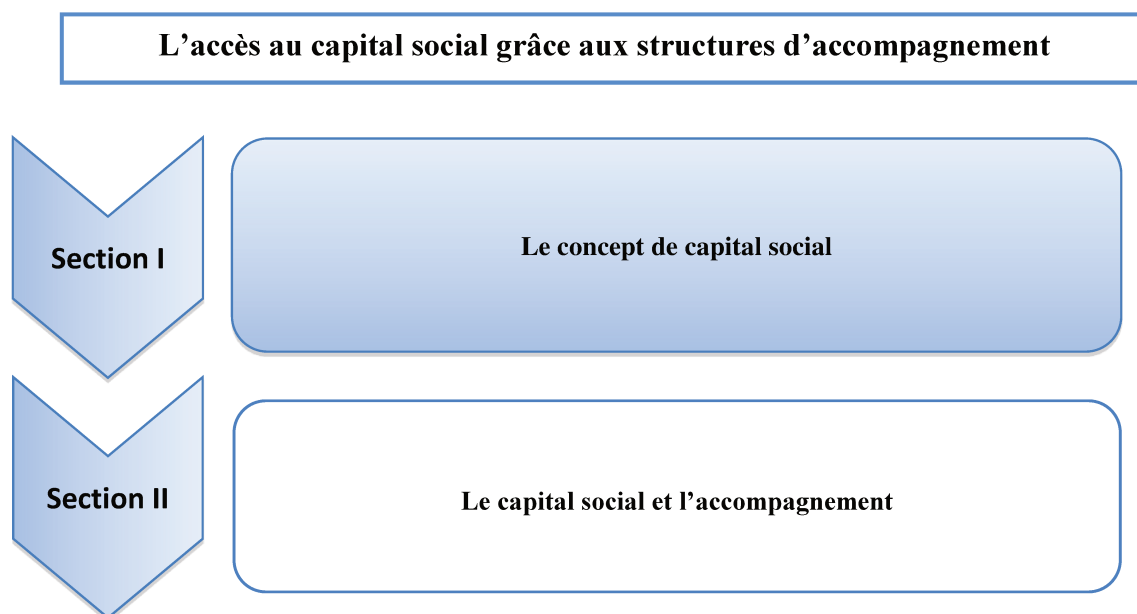
Outre le fait que le capital social soit un atout, il est aussi un des services offerts par les structures d'accompagnement qui a un impact sur la réussite et l'aboutissement du processus d'accompagnement (que nous décrirons dans le troisième chapitre).

Enfin dans le dernier chapitre, nous insisterons sur la dernière notion clé de notre recherche qui est la performance des structures d'accompagnement.

Figure n°8 : Les notions clés de notre recherche.



**Figure n°9 : Le plan du chapitre II : partie I.**





# I. Le concept de capital social

## I.1. La présentation du capital social

Selon Uzzi (2007), les premières recherches sur le capital social ont débuté en 1920 grâce à Joseph Morino, un disciple de Freud, puis se sont développées dans plusieurs domaines dont les sciences sociales grâce à Bourdieu (1980) et Putnam (1993), puis en sciences de gestion grâce à Granovetter (1983), à Coleman (1988), à Burt (1992) et à Nahapiet et Ghoshal (1998).

Dans son analyse du concept du capital social, Bourdieu (1980) explique que l'ensemble des liens sociaux que possède un individu dans une société détermine sa position en son sein et ces liens ont un impact sur le capital économique, culturel et symbolique de cet individu<sup>103</sup>.

Selon cet auteur, l'existence d'un réseau de liaisons<sup>104</sup> n'est pas innée et corrélée à l'existence d'un individu, mais il est plutôt le produit et la conséquence d'un travail d'instauration et d'entretien de ces liaisons afin de les rendre durables, utiles et capables de produire des produits matériels ou immatériels. Selon Bourdieu (1980), puisque chacun des individus dans la société doit instaurer et entretenir son réseau social et que c'est en fonction de ce réseau que sa position sociale est déterminée, ces individus ne peuvent qu'avoir des rapports et des intérêts conflictuels.

Cette confirmation va à l'encontre de la conception de Putnam (1993). Ce dernier estime que l'accumulation du capital social dépend de trois composantes principales qui sont : les normes et les obligations, les valeurs sociales comme la confiance et les connexions sociales comme les associations volontaires<sup>105</sup>.

Pour Putnam (1993), les rapports entre les individus se basent sur la confiance qui se présente comme le potentiel d'un individu d'agir pour le bien-être général, car il a confiance dans le fait que ses actions seront récompensées par le développement de relations positives. Cette confiance se construit, selon cet auteur, grâce aux associations volontaires (si les individus choisissent volontairement de s'associer).

Selon Putnam (1993 :173), les associations volontaires améliorent la détection des coûts potentiels, renforcent la robustesse des normes de réciprocité, facilitent la communication et augmentent les informations sur la confiance envers d'autres individus.

---

<sup>103</sup> Bourdieu (1980), page 2.

<sup>104</sup> Les termes « réseau social », « capital social », « ensemble de liens », « ensemble de liaisons » sont considérés équivalents.

<sup>105</sup> Le terme association ne désigne pas une organisation, mais plutôt la nature des connexions sociales.

Ainsi, les rapports entre les individus ne sont plus basés sur des intérêts opposés et des rapports conflictuels, mais sur la confiance et l'intérêt général.

Pour ce qui est du développement du capital social en sciences de gestion, les auteurs clés dans ce domaine sont Granovetter (1983), Coleman (1988), Burt (1992) et Nahapiet et Ghoshal (1998). Nous tenterons, dans ce qui suit, de présenter leurs principales conclusions et perceptions de ce qu'est le capital social. Pour Granovetter (1983), l'activité non économique c'est-à-dire l'activité sociale, affecte les coûts et les techniques disponibles de l'activité économique. C'est ce qu'il appelle « *l'encastrement social de l'économie* »<sup>106</sup>. Pour cet auteur, les entreprises ont un avantage concurrentiel par rapport aux autres en déployant des ressources et des informations disponibles en dehors de l'économie. Il considère que l'obtention d'informations par le réseau de contacts est moins coûteuse que les informations disponibles grâce à des intermédiaires formels.

Dans son analyse du capital social et de l'importance des liens sociaux pour trouver un emploi, Granovetter (1983) définit<sup>107</sup> un lien (et sa force) en mettant l'accent sur quatre facteurs déterminants :

- la quantité de temps passé ou la fréquence des rencontres ;
- l'intensité émotionnelle partagée ;
- l'intimité et la confiance mutuelle ;
- les services rendus réciproquement.

Plus ces quatre facteurs sont importants, plus le lien est fort. Granovetter (1983) souligne que la nature des liens a un impact sur les individus et sur les organisations et affirme que les liens faibles jouent un rôle plus important dans la transmission d'information unique et non-redondante et dans la diffusion des innovations et des idées culturelles et scientifiques. L'importance des liens faibles dépend de leurs probabilités à constituer des ponts entre les cercles sociaux des individus.

Pour Coleman (1988), il y a deux approches pour décrire et expliquer le capital social. La première approche est celle des sociologues qui considèrent l'acteur sociable et l'action sociale gouvernée par des normes sociales. L'autre approche est celle des économistes qui pensent que l'acteur a des objectifs indépendants et agit dans un intérêt personnel. Pour illustrer l'importance du capital social et son impact sur l'activité économique, Coleman (1988) prend l'exemple des vendeurs de diamant et celui du marché Khan El Khalil en

---

<sup>106</sup> Granovetter (2005).

<sup>107</sup> La traduction de la définition de Granovetter (1983) est la suivante : « un lien est une combinaison de quantité de temps passé, d'intensité émotionnelle, d'intimité (confiance mutuelle) et de services réciproques » (Page 205).

Egypte. Pour les vendeurs de diamants, il remarque que la confiance qui règne entre ces derniers, mais aussi la répercussion des mauvaises actions que peut effectuer l'un d'entre eux grâce à la transmission de l'information par le réseau, régissent les transactions entre ces vendeurs. Ainsi, le marché fonctionne grâce à la confiance et la réputation des vendeurs dans le réseau social dans lequel ils se trouvent.

Pour ce qui est du marché de Khan El Khalil, Coleman (1988) remarque que ce marché peut être considéré comme une organisation à part entière. Les vendeurs sur ce marché échangent leur clientèle, laissent les clés de leurs magasins à leurs collègues sans se préoccuper des pertes qui peuvent en résulter. Selon cet auteur, ceci est dû aux liens sociaux qu'entretiennent ces vendeurs entre eux. Enfin, pour Coleman, le capital social comporte trois composantes principales qui sont :

- les obligations, les attentes et la confiance ;
- les chaînes d'information : c'est le parcours que suit une information pour passer d'un acteur à un autre ;
- les normes et les sanctions.

Dans son analyse du capital social, Burt (1992, 1995, 1997) traite du capital social des directeurs d'entreprises pour distinguer entre les stratégies de ces derniers. Burt (1997) dévoile qu'une partie de la valeur ajoutée d'un dirigeant est sa capacité à coordonner des personnes, l'autre partie dépend de l'identification des opportunités et de la manière de faire travailler les bonnes personnes pour les développer. Cette seconde partie dépend du réseau social du dirigeant. Selon Burt (1995), plus le capital social des dirigeants est étendu, plus ils ont l'avantage d'accéder à des informations non redondantes.

L'auteur met l'accent sur l'importance de maintenir des trous structuraux <sup>108</sup> au sein du réseau du dirigeant parce que ces trous lui permettent d'avoir l'avantage du contrôle du flux d'informations et l'avantage de prédiction, c'est-à-dire l'avantage de détection de l'information au temps opportun et avant tout le monde.

Les liens sociaux déterminent la position d'un individu au sein d'une société et ont un impact sur les capitaux détenus par celui-ci. En transposant ceci à notre recherche, nous pensons que les liens sociaux qu'a le porteur de projet jouent un rôle pour la position de son entreprise sur le marché et pour l'obtention des capitaux nécessaires à son activité.

---

<sup>108</sup> Selon Burt (1995), les trous structuraux représentent le vide ou l'absence de liens dans les contacts d'un dirigeant et ces derniers permettent au dirigeant de se positionner en intermédiaire indispensable pour faire circuler l'information dans ce réseau. Pour avoir un trou structurel, le dirigeant est en contact avec les individus A et B, ces deux derniers ne doivent pas être en contacts entre eux pour maintenir le trou structurel et ainsi le dirigeant peut contrôler l'information à la disposition de ces deux individus.

L'entretien de relations sociales fait croître la confiance et crée des « associations volontaires<sup>109</sup> » qui facilite la détection des coûts potentiels. Cette notion de confiance est indispensable dans la relation entre l'accompagnateur et le porteur de projet et facilite la réussite du processus d'accompagnement.

De même, nous ne pouvons pas dissocier l'activité économique et l'activité sociale qui s'influencent mutuellement. Cet encastrément fait en sorte que l'activité économique de l'entreprise accompagnée est influencée par l'activité sociale du porteur de projet et peut être considérée comme un facteur jouant sur la réussite de l'accompagnement. En effet, l'activité sociale des femmes fait en sorte qu'elles aient des besoins spécifiques en termes d'accompagnement (Lebègue 2012)<sup>110</sup>, les relations sociales qui existent au sein d'une équipe entrepreneuriale<sup>111</sup> impliquent un accompagnement spécifique de cette dernière (Ben Hafaiedh, 2011), ce qui est aussi le cas pour les entrepreneurs immigrés (Levy-Tadjine 2012).

Le capital social a un impact sur l'activité économique grâce à la transmission d'informations qu'il permet. Dans une époque où l'innovation et les nouvelles technologies ont une place importante, l'information est primordiale pour la performance de l'entreprise et c'est le cas pour les structures d'accompagnement qui sont les premières à fournir l'information (un des services offerts par ces structures) aux entrepreneurs.

Enfin, le capital social, grâce aux trous structuraux identifiés par Burt (1992), offre un contrôle sur l'information qui circule, une coordination des personnes et une identification plus facilement les opportunités du marché. Pour qu'une structure d'accompagnement ait le contrôle sur l'information, il faut qu'elle arrive à créer des trous structuraux et permette ainsi aux entrepreneurs accompagnés d'identifier et d'exploiter les opportunités d'affaires.

Ainsi, les organisations qui sont les plus performantes et les managers et dirigeants qui ont le plus de succès sont ceux qui arrivent à coordonner leur capital social en maintenant des trous structuraux qui leur autorisent le contrôle de la circulation des informations au sein de leur réseau.

---

<sup>109</sup> Terme utilisé par Putnam (1993).

<sup>110</sup> Travaillant au sein de l'équipe « Entrepreneuriat –TPE/PME », nous avons voulu validé et utilisé les travaux réalisés dans ce groupe.

<sup>111</sup> A notre connaissance la publication de Paturel (2005) est la première ayant employé le terme « d'équipreneuriat » en affirmant qu'on doit laisser la possibilité de parler d'entrepreneuriat y compris lorsqu'une équipe intervient. Il précise que pour qu'on puisse parler d'équipreneuriat, il faut qu'on vérifie la condition nécessaire suivante : chaque membre de l'équipe doit être indispensable pour que le projet puisse être mis en place. Lorsque un ou plusieurs de ces membres pourrai (ent) être sorti(s) de l'équipe sans dommage pour la réalisation du projet, ce ou ces membres ne sont pas partie de l'équipe.

Pour ce qui est de Nahapiet et Ghoshal (1998), ils mettent l'accent sur trois dimensions du capital social et distinguent leur impact sur la création et l'échange de connaissances. Ces trois dimensions<sup>112</sup> sont la dimension structurelle qui décrit la configuration des liens interpersonnels entre les individus, la dimension relationnelle qui s'intéresse au type de relations développées entre eux et la dimension cognitive qui regroupe leurs représentations partagées et leur système d'interprétations.

Pour montrer l'importance du capital social dans la création et l'échange du capital intellectuel<sup>113</sup>, Nahapiet et Ghoshal affirment que cette création passe par deux processus. Le premier est celui de la combinaison du capital intellectuel (combinaison des nouvelles connaissances et celles déjà existantes). Le deuxième processus est celui de l'échange (transfert des connaissances).

Selon ces auteurs, le capital social facilite l'échange du capital intellectuel parce que la confiance (dimension relationnelle) qui existe au sein du réseau social rend les individus plus aptes à s'engager dans des activités de coopération. Ils affirment que la configuration de réseau social (dimension structurelle) et le partage des codes de langages (dimension cognitive) facilitent les conditions de transfert des connaissances et favorisent la création et l'échange du capital intellectuel.

Outre le fait que le capital social soit un réel atout pour les entreprises et qu'il soit un des services offerts par les structures d'accompagnement, nous nous sommes intéressée à ce sujet vu la nature de la société tunisienne qui est caractérisée par une forte intervention des liens sociaux dans l'activité économique.

Ayant pour objectif d'analyser l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes, il nous semble important de donner un aperçu des recherches tunisiennes qui ont traité du capital social.

En ce qui concerne le développement des recherches sur le concept de capital social en Tunisie, mais qui ne se sont pas diffusées internationalement, nous pouvons citer quelques contributions de Zghal (1997), Aydi (2003) et Ben Hadj Mbarek (2005).

Zghal (1997) explique que certaines difficultés rencontrées par les entrepreneurs tunisiens nécessitent la mobilisation du réseau de contacts de l'entrepreneur et que le fait d'entretenir des liens ou des relations avec une personne hautement placée permet de débloquer les ressources nécessaires pour un projet ou d'obtenir un agrément.

---

<sup>112</sup> Les trois dimensions du capital social seront traitées avec plus de détails dans le paragraphe suivant.

<sup>113</sup> Le capital intellectuel désigne, selon Nahapiet et Ghoshal (1998), les connaissances et le savoir des individus.

Pour Aydi (2003), la performance organisationnelle des entreprises tunisiennes est favorisée par deux dimensions du capital social : la taille du réseau et la qualité des liens sociaux. Il stipule que les entrepreneurs ayant un réseau de relations plus étendu ainsi que ceux qui entretiennent plus de liens avec des personnes bien placées sont plus performants que leurs concurrents<sup>114</sup>. Ceci est d'autant plus le cas après la révolution de 2010-2011, où la société tunisienne est maintenant caractérisée par une insécurité et une instabilité qui rendent la possession de liens sociaux d'une importance capitale pour disposer de l'information utile pour la réussite de l'entreprise.

Quant à Ben Hadj Mbarek (2005), dans une analyse de l'influence du réseau des administrateurs sur la stratégie de la firme, il affirme que le capital social permet aux dirigeants d'accéder et de mobiliser des ressources et ce capital se présente comme le vecteur du rôle stratégique des administrateurs. Cet auteur affirme que le capital social influence et enrichit les informations et les connaissances des administrateurs<sup>115</sup>.

Nous remarquons que la plupart des recherches sur le capital social mettent l'accent sur l'importance de ce dernier et sur son impact sur la performance et la réussite des individus et des entreprises. Nous proposons, dans le tableau n°10 suivant, de résumer ces travaux les plus connus afin d'avoir une vue d'ensemble.

---

<sup>114</sup> Aydi (2003), page 17.

<sup>115</sup> Ben Hadj Mbarek (2005), page 319.

**Tableau n°10 : Les recherches sur le capital social.**

|                        |                            | Les Points Importants  |
|------------------------|----------------------------|--|
| En sciences sociales   | Bourdieu (1980)            | <p>* Le capital social est basé sur des concepts clés tels que la centralité de l'habitus<sup>116</sup> et la division du monde social en champs<sup>117</sup>.</p> <p>* L'existence d'un réseau de liaisons n'est pas une donnée naturelle mais le produit du travail d'instauration et d'entretien qui est nécessaire pour produire et reproduire des liaisons durables et utiles qui procurent des profits matériels ou symboliques.</p> <p>* Il existe quatre types de capitaux fondamentaux : économique, culturel, social et symbolique.</p> |
|                        | Putnam (1993)              | <p>*Le capital social est synonyme de lien social. Il est relatif aux caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel.</p> <p>* Il existe deux types de capitaux : le capital social qui unit (le bonding ou socialisation entre personnes semblables) et agit comme une colle sociologique et celui qui relie (le bridging ou création de ponts avec des personnes qui ne nous ressemblent pas).</p>                       |
| En sciences de gestion | Coleman (1988)             | <p>* Le capital social est composé d'obligations, d'attentes et de confiance, de chaîne d'information, et de normes et sanctions.</p> <p>* Le capital social est une variété d'entités ayant deux caractéristiques commune : elles sont constituées de certains aspects de la structure sociale et elles facilitent les actions des individus qui sont en son sein.</p> <p>* <i>Le capital social est productif et rend possible l'atteinte de certains objectifs qui n'auraient pas pu l'être en son absence</i> (Page S98).</p>                  |
|                        | Burt (1995)                | <p>* Les réseaux riches en trous structuraux procurent des bénéfices en information et en contrôle.</p> <p>* La valeur ajoutée qu'apportent les directeurs à leur entreprise provient de leur capacité à coordonner un réseau de contacts.</p> <p>* Distinction entre le capital humain qui est une qualité créée entre acteurs et le capital social qui est une qualité propre aux individus.</p>   |
|                        | Granovetter (1993)         | <p>* L'encastrement social : l'activité non économique affecte l'activité économique.</p> <p>* La force des liens faibles et la reconnaissance des liens forts : les liens faibles fournissent un accès aux informations et aux ressources, et les liens forts sont importants pour l'aide et le soutien.</p> <p>* les liens faibles ont de l'importance en fonction de leur probabilité de constituer des ponts.</p>  |
|                        | Nahapiet et Ghoshal (1998) | <p>*Le capital social est composé de trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive.</p> <p>*Le capital social facilite la création de nouveaux capitaux intellectuels.</p> <p>*La différence de performance entre les entreprises réside dans leur habilité à créer et exploiter le capital social et dans sa densité élevée (avec certaines limites).</p>   |

<sup>116</sup> Ensemble des dispositions ou des schémas d'action que l'individu acquiert à travers son expérience sociale.

<sup>117</sup> La société est une imbrication de champs organisés selon une logique déterminée par la spécificité des enjeux que l'on peut y faire valoir.

Ayant présenté l'essence et le développement du concept de capital social, nous proposons, dans le paragraphe suivant, une définition qui nous semble être en adéquation avec notre objet de recherche, puis, dans les paragraphes suivants, nous présenterons les dimensions de ce concept et ses principales approches.



## I.2. La définition du capital social

Le capital social est défini, selon Bourdieu (1980), comme étant « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus au moins institutionnalisées, d'interconnaissances et d'inter-reconnaissances* »<sup>118</sup>.

Coleman (1988) voit le capital social comme « un genre de ressources particulières disponibles pour un acteur, il est défini par ses fonctions. Ce n'est pas une entité mais une variété d'entités différentes qui ont en commun le fait de constituer certains aspects de la structure sociale qui facilitent certaines actions d'un acteur »<sup>119</sup>.

Selon Tonas et Sae (2007) le capital social est considéré comme « un parapluie sous lequel réside les aspects cognitifs et comportementaux d'une population et que le développement entrepreneurial des nouvelles entreprises est accéléré par la nature et la force cognitive de l'individu dans une société »<sup>120</sup>.

D'après Julien (2007), le réseau social est « une sorte de toile d'araignée ou de filet tendu pour saisir au passage l'information structurante afin de mieux saisir les opportunités et d'agir »<sup>121</sup>.

Chacun de ces auteurs donne sa propre définition de la notion du capital social en mettant l'accent sur l'un des aspects particuliers de ce concept.

Dans sa définition, Bourdieu (1980) met l'accent sur le fait que le capital social peut être considéré comme un réseau durable. Or, nous considérons que le capital social est à la fois un réseau durable et variable, c'est-à-dire qu'il est mobilisé et utilisé pour un certain laps de temps à des fins précises, puis délaissé. L'utilisation de ce terme prête à confusion avec la notion de liens forts. En effet, le capital social est composé de liens forts et faibles. Bourdieu (1980) parle de relations d'interconnaissances et d'inter-reconnaissances, ce qui implique une certaine réciprocité dans la relation entre les individus.

Cette réciprocité n'est pas indispensable compte tenu de notre objet de recherche, car le réseau social auquel a accès l'entrepreneur grâce à la structure d'accompagnement, n'implique pas nécessairement une réciprocité de la part de l'entrepreneur.

---

<sup>118</sup> Bourdieu (1980), page 2.

<sup>119</sup> Traduction de la définition de Coleman (1988), page 97.

<sup>120</sup> Traduction de la définition de Tonas et Sae (2007), page 180.

<sup>121</sup> Julien (2007), page 4.

La définition de Coleman (1988) semble être plus en accord avec notre objet de recherche. Le capital social est une sorte de ressources disponibles grâce à la structure d'accompagnement. La seule critique à l'encontre de cette définition est qu'il s'agit beaucoup plus d'un regroupement et d'un assemblage des aspects qui décrivent le capital social que d'une définition proprement dite.

Quant à Tonas et Sae (2007), ils mettent l'accent sur les aspects cognitifs du capital social, ce qui conduit à se contenter d'une seule dimension par rapport aux trois exposées par Nahapiet et Ghoshal (1998), que nous considérons importantes pour la définition et la compréhension du capital social dans sa globalité, d'autant plus que les dimensions relationnelles et structurelles ont une influence et une force identiques, si ce n'est supérieures à celles de la « force cognitive » pour accélérer le développement des nouvelles entreprises.

Enfin, Julien (2007) suggère dans sa définition que le capital social sert à saisir l'information pour identifier les opportunités. Il nous semble que le capital social permet l'accès à des ressources autres qu'informationnelles pour identifier et mettre en œuvre les opportunités dégagées.

Certaines des définitions précitées sont donc en adéquation avec notre objet de recherche sur certains aspects et d'autres le sont moins. Nous proposons à cet effet une définition plus en harmonie avec notre recherche.

Nous considérons donc le capital social comme étant « *l'ensemble des relations auxquelles peut avoir accès un entrepreneur par ses propres moyens ou par l'intermédiaire d'une structure pour faciliter l'identification et la mobilisation des informations et des ressources dont il a besoin pour faire fonctionner son entreprise* ».

Ayant présenté et défini la notion de capital social, nous exposons, dans le paragraphe suivant, les principales dimensions et approches du capital social.

## **I.3. Les dimensions et les approches du capital social**

### **I.3.1. Les dimensions du capital social**

D'après Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social est multidimensionnel. Il comporte une dimension structurelle, une dimension relationnelle et une autre cognitive.

- La dimension structurelle appelée aussi encastrement structurel, décrit la configuration interpersonnelle des liens entre les individus. Cette dimension contient plusieurs aspects dont la configuration du réseau, la taille du réseau, la présence ou l'absence de liens entre les individus, la hiérarchie et la centralité (position d'un individu dans un réseau). Ce dernier aspect est, selon Burt (1992), important parce que la position d'un individu dans un réseau est déterminante pour l'accès aux informations.
- La dimension relationnelle se réfère à la nature des relations personnelles qui se développent entre les individus (liens faibles versus liens forts). Parmi les facettes de cette dimension, il y a la confiance, les normes et les obligations.

La confiance est définie comme étant « *l'aptitude à se mettre dans une position de vulnérabilité, en plaçant son bien-être entre les mains d'un autre individu et en ayant des attentes positives qu'il va agir de manière adéquate* »<sup>122</sup>. Selon Uzzi (1996), la confiance facilite le transfert d'informations et de connaissances et elle est souvent associée à la présence de liens forts entre les individus. Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), la confiance permet l'échange social et l'interaction coopérative, mais elle comporte aussi un effet négatif qui est de ne plus rechercher de nouveaux contacts et de s'emprisonner dans un nombre limité de relations, ce qui pourra avoir comme conséquence de limiter la recherche d'informations.

- La dimension cognitive, quant à elle, se réfère aux représentations et aux récits partagés et aux systèmes d'interprétations et de compréhension entre les individus. Ces facettes de la dimension cognitive permettent à un individu dans un réseau d'avoir la même compréhension et le même classement de l'information que celui qui la diffuse et de faciliter l'échange et la création des connaissances, puisque les individus dans le réseau ont le même système d'interprétation et ont un vécu ou une histoire partagés.

---

<sup>122</sup> Définition de Rousseau et al. (1998), citée par Decarolis et Saporito (2007), page 44 que nous avons traduite.

Ces dimensions reflètent et permettent de comprendre le capital social dans sa globalité et nous aident à voir comment agit le capital social sur la performance de l'entreprise. La dimension structurelle autorisera ainsi à vérifier si la taille du réseau accessible grâce à la structure d'accompagnement, joue sur la performance de l'entreprise accompagnée. La dimension relationnelle servira pour examiner si les liens faibles ou les liens forts ont une influence plus importante ou identique sur la performance de l'entreprise accompagnée et, enfin, la dimension cognitive analysera les mécanismes cognitifs (comme la confiance) qui interviennent dans la réussite de la relation d'accompagnement qui se crée entre la structure d'accompagnement et le porteur de projet.

### **I.3.2. Les approches du capital social**

Les deux auteurs les plus cités dans les travaux portant sur le capital social et qui sont également les fondateurs des principales approches de ce concept sont Burt et Coleman.

Burt a commencé par s'intéresser aux échanges d'administrateurs puis, il a mobilisé le concept de capital social pour expliquer les différences de perspectives de carrières et de salaires entre les dirigeants en tentant d'asseoir son argument central, soit les trous structureaux.

L'approche de Burt (1992) privilégie les objectifs d'accès aux ressources relationnelles et met l'accent sur les avantages informationnels inhérents à l'appartenance à un réseau. Les deux indicateurs qu'il utilise pour mesurer la valeur d'un capital sont la taille du réseau et la redondance (qui rend compte de l'utilité et de la pertinence de l'information accessible grâce aux contacts d'un individu).

Cette approche donne un sens au concept de capital social en soulignant l'importance des trous structureaux qui représentent : « des opportunités entrepreneuriales de se positionner *en intermédiaire contrôlant les flux d'informations et la coordination des actions entre les acteurs se trouvant de part et d'autre de ce trou* »<sup>123</sup>.

Burt (1995) affirme que le capital social gagne à être défini par l'absence de relations sociales. Il invite les acteurs à entretenir des réseaux riches en trous structureaux et qualifie ce genre d'acteur d'entrepreneur dans le sens où, il ajoute de la valeur en se positionnant en tant qu'intermédiaire.

---

<sup>123</sup> Burt (1992), page 602.

L'approche de Coleman apporte des réponses sur le fonctionnement des réseaux sociaux en soulignant qu'ils ne présentent pas uniquement, des opportunités d'accès à l'information, mais sous-entendent des mécanismes tels que la confiance qui facilite la réalisation d'autres objectifs.

L'avantage de cette approche est qu'elle est un compromis entre la vision sur-socialisée des phénomènes sociaux (propre aux sociologues selon ses termes) et la vision sous-socialisée (propre aux économistes).

La valeur du capital social dépend, selon Coleman, de la confiance qui caractérise la relation entre l'acteur et le système social d'un côté et les relations entre les acteurs de l'autre. Il propose l'argument de la fermeture qui se traduit par l'existence de relations fortes entre les acteurs et qui empêche<sup>124</sup> les comportements opportunistes.

Coleman (1988) considère qu'une structure fermée est davantage porteuse de capital social. Il se réfère à des besoins de coopération et de mobilisation des relations fortes et met l'accent sur l'importance de la confiance, de la solidarité et de la réputation pour la régulation et la coordination du réseau social.

L'opposition entre ces deux approches n'est qu'apparente ; elles sont en fait complémentaires et se rejoignent autour de la conception des relations sociales comme une forme de ressources. Dans l'approche de Burt, chaque acteur essaye de s'approprier l'avantage du réseau relationnel et dans celle de Coleman les acteurs se partagent cet avantage.

En étudiant l'influence du capital social sur la performance de l'entreprise, Rowley et al. (2000) ont trouvé que les entreprises qui se situent dans un environnement stable et qui développent des réseaux de relations fortes sont plus performantes (ce qui se rapproche de l'approche de Coleman) alors que, dans un environnement incertain, les entreprises les plus performantes sont celles qui entretiennent des réseaux riches en relations faibles et en trous structuraux (ce qui se rapproche de l'approche de Burt).

Ce résultat confirme que les arguments des deux approches que nous avons discutés ne sont pas contradictoires, ce qui justifie l'intérêt d'une approche consensuelle du capital social.

L'approche consensuelle qui ne dispose pas de cadre théorique qui lui est propre et qui mobilise les arguments théoriques des deux principales approches du capital social, a été notamment suggérée par Granovetter (1983) qui affirme dans ses travaux l'importance des liens faibles et (réseau ouvert) et souligne que les liens forts, (réseau fermé), ont autant de

---

<sup>124</sup> Dans un réseau fermé, les comportements négatifs sont sanctionnés en évitant les échanges futurs avec l'acteur qui les a commis. Ce qui n'est pas le cas dans un réseau ouvert.

valeur que ces derniers. Il stipule que : « Les liens faibles fournissent un accès aux informations et aux ressources au-delà de celles disponibles grâce au *cercle social d'un individu* mais les liens forts sont plus importants pour l'aide et le soutien et sont disponibles plus facilement, ce qui explique quand les liens forts jouent un rôle unique »<sup>125</sup>.

L'emploi du terme « quand » suppose une temporalité et une contingence de l'utilisation des deux types de liens en fonction des besoins de l'individu, du contexte dans lequel il se retrouve et de la tâche qu'il exécute. S'il a besoin de coopération pour la réalisation de la tâche qu'il entreprend, il a intérêt à développer un réseau ouvert, et s'il nécessite de la coordination entre les acteurs, le mieux est d'entretenir un réseau fermé.

L'entrepreneuriat est un processus qui comporte une phase de préparation dans laquelle l'entrepreneur a besoin d'un accès à l'information, d'avoir un réseau ouvert comportant des liens faibles. Puis, dans la deuxième phase qui est celle de la réalisation du projet de création ou d'une reprise d'une entreprise, l'entrepreneur a besoin d'une mobilisation de son réseau relationnel, d'avoir des relations fortes et un réseau fermé. Le schéma suivant reprend les approches précédentes.

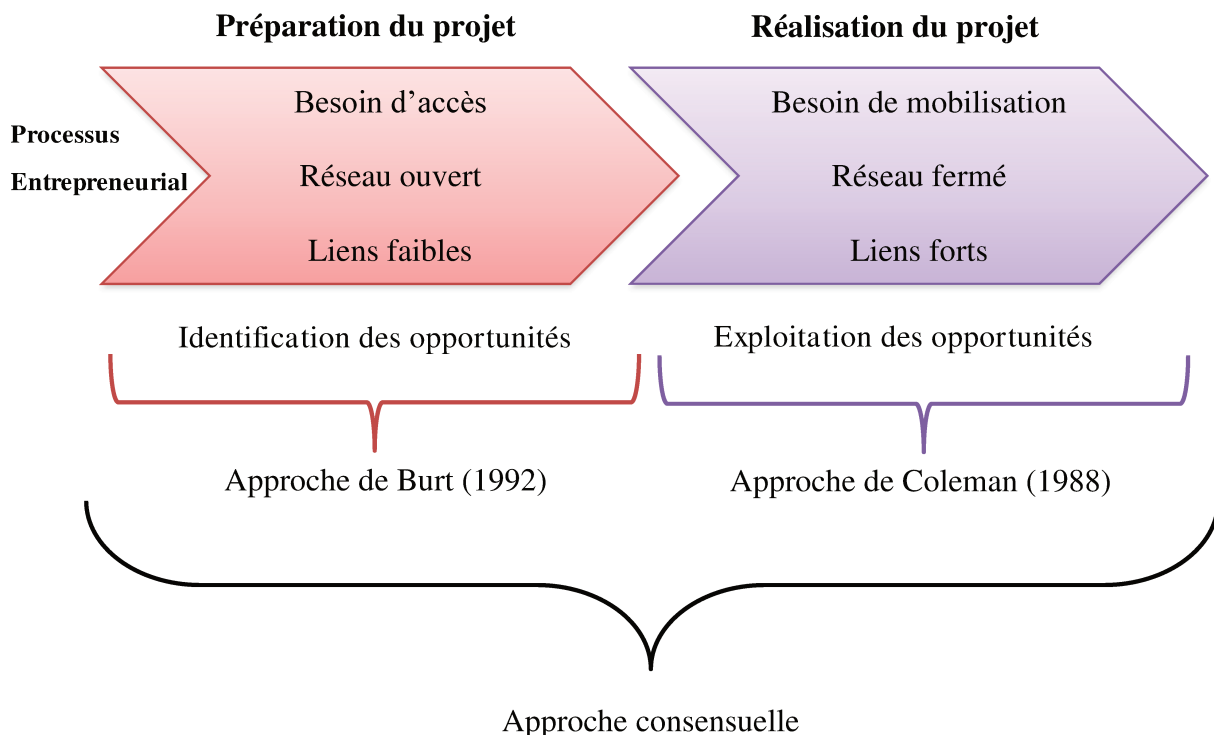


Schéma n°10 : Les approches du capital social.

<sup>125</sup> Citation de Granovetter (1983) page 210 que nous avons traduite.

Le schéma précédent tente d'expliquer le processus entrepreneurial<sup>126</sup> en reprenant les phases de mise en œuvre d'un projet et en intégrant les approches du capital social.

Lors de la phase de préparation du projet, l'entrepreneur a plus besoin d'identifier des opportunités pour s'installer sur le marché. Pour cela, il a besoin d'accéder au capital social, d'avoir un réseau ouvert qui n'exige pas un engagement en termes de temps et permet une disponibilité à celui-ci pour pouvoir vaquer à ses responsabilités de chef de projet, d'où la composition du réseau avec davantage de liens faibles.

Ces caractéristiques du réseau déployé lors de cette phase correspondent à celles du réseau accessible grâce à la structure d'accompagnement, d'où l'importance du capital social souligné par les auteurs lors de la phase de démarrage. Cette approche du capital social (ouvert et composé beaucoup plus de liens faibles) se rapproche de celle de Burt (1992).

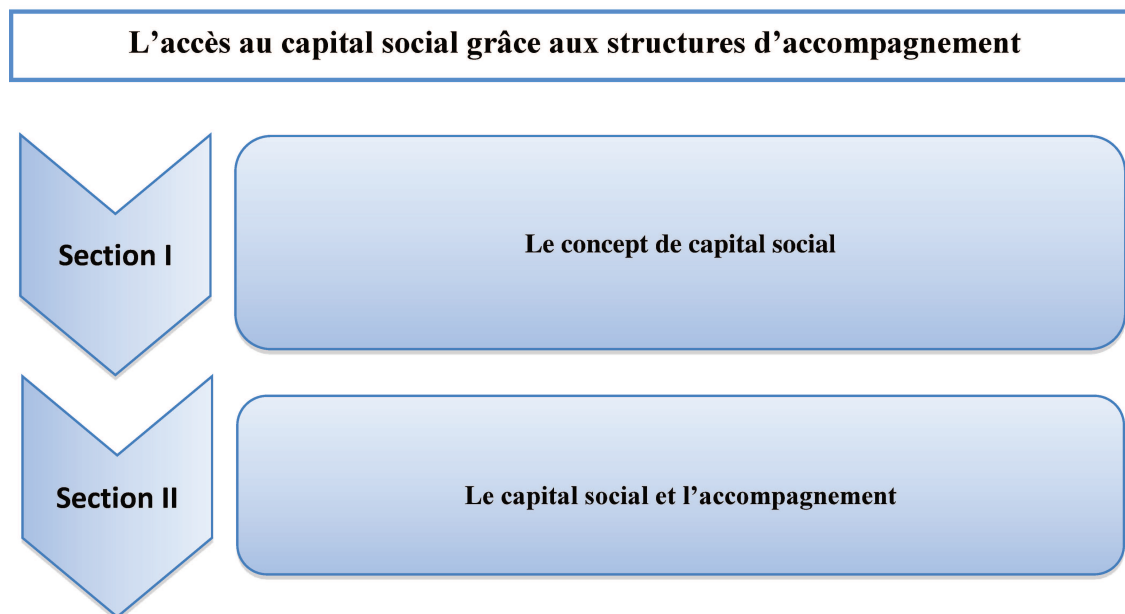
Lors de la phase de réalisation du projet, l'entrepreneur exploite les opportunités qu'il a identifiées au préalable. Il a besoin de mobiliser le capital social qu'il a créé ou auquel il a eu accès grâce à une structure d'accompagnement. Dans cette logique, son réseau sera fermé (peu de relations pour pouvoir les gérer et les entretenir) et sera composé surtout de liens forts. Cette vision s'assimile à l'approche de Coleman (1988).

Ainsi, nous avons pu trouver un terrain d'entente entre l'approche de Burt (1992) et de Coleman (1988) en fonction des étapes d'un projet entrepreneurial. Nous avons exposé une approche consensuelle qui permet de regrouper ces deux approches en les mobilisant en fonction de l'état du projet de création ou de reprise d'une entreprise.

---

<sup>126</sup> Nous entendons par processus entrepreneurial tout processus de création, ou de reprise d'une entreprise.

**Figure n°10 : Le plan du chapitre II : partie I.**





## **II. Le capital social et l'accompagnement**

### **II.1. Le rôle du capital social**

Selon la revue de la littérature effectuée par Hoang et Antoncic (2003), les recherches sur le réseau social en tant que nouveau thème en entrepreneuriat, ont émergé il y a à peu près 15 ans. Ces recherches<sup>127</sup> ont porté sur trois principaux concepts, qui sont :

- le contenu des relations entrepreneuriales ;
- la gouvernance de ces relations ;
- la structure qui émerge de ces liens ;

La plupart de ces recherches s'accordent à dire que les entrepreneurs obtiennent des idées et rassemblent des informations sur les opportunités entrepreneuriales grâce aux réseaux sociaux (c'est-à-dire le capital social). Ces réseaux sont utiles aux détenteurs de ressources pour avoir des informations sur le potentiel de l'entreprise.

Ces recherches ont démontré que les causes d'échec et de la disparition des entreprises naissantes sont : leur nouveauté, leur petite taille, le manque d'approbation sociale et de légitimité et le manque de capital social. C'est ce que Watson (2007) appelle le « handicap de nouveauté ». Pour Watson (2007), l'entrepreneur dépasse le handicap de nouveauté en arrivant à convaincre les détenteurs de ressources que la nouvelle entreprise est viable et légitime.

Le concept de capital social suggère que la possibilité que les entrepreneurs aient accès à des ressources hors de leur contrôle avec un moindre coût grâce au réseautage, influence le succès de l'entreprise. Le réseautage (l'accès au capital social) permet ainsi d'accéder à des ressources encastrées dans le réseau. L'utilisation de ce réseau diminue le risque de faillite et augmente les chances de succès.

L'autre handicap auquel l'entrepreneur et l'entreprise en démarrage doivent faire face est celui du manque d'information. Ce dernier est surmonté grâce au capital social de l'entrepreneur qui lui fournit un accès utile, fiable, et exclusif (et avec moins de redondance) à des informations qui augmentent les chances de réussite de l'entreprise.

Dans une enquête longitudinale touchant près de 400 entrepreneurs, Hoang et Antoncic (2003) montrent que le capital social joue un rôle majeur dans le succès du démarrage d'une entreprise. Ils précisent que les liens sociaux sont à l'origine de trois types d'informations clés pour réussir le démarrage de l'entreprise. Tout d'abord, il y a les

---

<sup>127</sup> Parmi ces recherches, nous pouvons citer celles de Freeman (1999), Birley (1985), Shane et Venkataraman (2000) et Baum et al. (2000).

informations sur la reconnaissance et l'identification des opportunités, ensuite, il y a celles facilitant l'obtention de ressources et, enfin, celles sur le marché, la concurrence et la technologie utilisée.

Selon Julien (2007), il existe deux types de réseaux sociaux qui offrent des avantages en termes d'informations, de connaissances et d'accès aux ressources. Ils génèrent deux types d'informations en plus de celles que détient l'entrepreneur : une information effective pour prendre des décisions et une information potentielle pour la compléter. Ces deux types de réseaux sociaux sont :

- le réseau social personnel qui est formé soit par les membres de la famille, des amis ou des collègues, soit par des personnes avec qui on a une intensité émotionnelle forte. C'est ce que Paturel (1997) cite comme l'environnement de proximité de l'entrepreneur dans le modèle des 3 E ;
- le réseau d'affaires composé en amont par les fournisseurs et les organismes financiers et en aval par les clients et les intermédiaires. C'est ce que Paturel (1997) appelle l'environnement spécifique de l'entrepreneur dans le modèle des 3 E.

Pour Julien (2007), les entrepreneurs ne tireront leur épingle du jeu qu'en multipliant les contacts et en se positionnant au cœur des réseaux permettant à l'entreprise d'innover sur toutes les parties de sa chaîne de valeur.

Le fait que les auteurs précités mettent l'accent sur l'importance du capital social, sur le fait qu'il rassemble des informations sur les opportunités, évalue le potentiel de l'entreprise, dépasse le handicap de nouveauté et a des avantages en termes de connaissances et d'accès aux ressources, nous a poussée à porter un intérêt sur ce concept, et à s'intéresser à la performance des structures d'accompagnement en matière de réseautage.

Comme notre recherche s'intéresse aux structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons voulu nous focaliser sur les recherches tunisiennes sur le capital social.

En Tunisie, l'importance du rôle joué par le capital social a été montrée. Selon Aydi (2003), les PME tunisiennes sont de plus en plus confrontées à une concurrence qui s'intensifie d'année en année, aussi bien sur le marché local que sur le marché international. La performance de ces entreprises ne dépend plus de leurs stratégies, de la qualité de leurs produits, de l'expérience et du savoir-faire de leurs dirigeants, mais aussi de leur capital social entrepreneurial, c'est-à-dire de la capacité de leurs dirigeants de construire un réseau relationnel riche et de s'entourer de personnes susceptibles de leur fournir les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement de leurs affaires.

Nous considérons que ce constat est toujours d'actualité même après la révolution de 2010-2011. Aucune étude n'a été faite pour comparer l'importance du capital social pour les entreprises tunisiennes avant et après révolution, mais dans une société marquée par l'instabilité, l'insécurité, les entrepreneurs tunisiens utilisent d'avantage des ressources informelles (comme le capital social) auxquelles ils font plus confiance pour tirer leur épingle du jeu<sup>128</sup>.

Ainsi, nous avons présenté le capital social en tant que concept à part entière et nous avons exposé ses avantages. Dans le paragraphe suivant, nous proposons d'examiner le capital social en tant que service offert par les structures d'accompagnement, qui n'est autre que l'accès à leur réseautage.

## **II.2. Le capital social en tant que service offert par les structures d'accompagnement**

De nombreux chercheurs ont montré l'importance du rôle joué par le capital social dans le processus de création d'entreprise d'où notre intérêt à traiter l'intervention de ces structures à travers le volet capital social, d'autant plus que l'un des services offerts par ces structures est la mise en réseau du porteur de projet.

Selon Peter et al. (2004)<sup>129</sup>, le réseautage est « *l'accès des entreprises incubées et/ou hébergées aux dirigeants d'autres entreprises, aux consultants en management, en finance et dans d'autres domaines* ». C'est, en d'autres termes, l'accès à un réseau de contacts dans le monde des affaires.

Selon Hughes et al. (2007), le réseautage comprend deux activités :

- une activité de mise en commun des ressources qui se définit comme « *le seuil jusqu'auquel une firme est prédisposée à mettre en commun et à partager ces ressources avec d'autres* »<sup>130</sup> ;
- Une activité d'engagement et de participation dans un réseau stratégique qui se définit comme « *le seuil jusqu'auquel une firme interagit avec d'autres pour acquérir des connaissances* »<sup>131</sup>.

---

<sup>128</sup> Ce constat a été fait sur la base de comparaison des verbatim des entrepreneurs tunisiens lors de notre enquête en 2009, puis en 2013 (nous développerons ceci dans notre partie empirique).

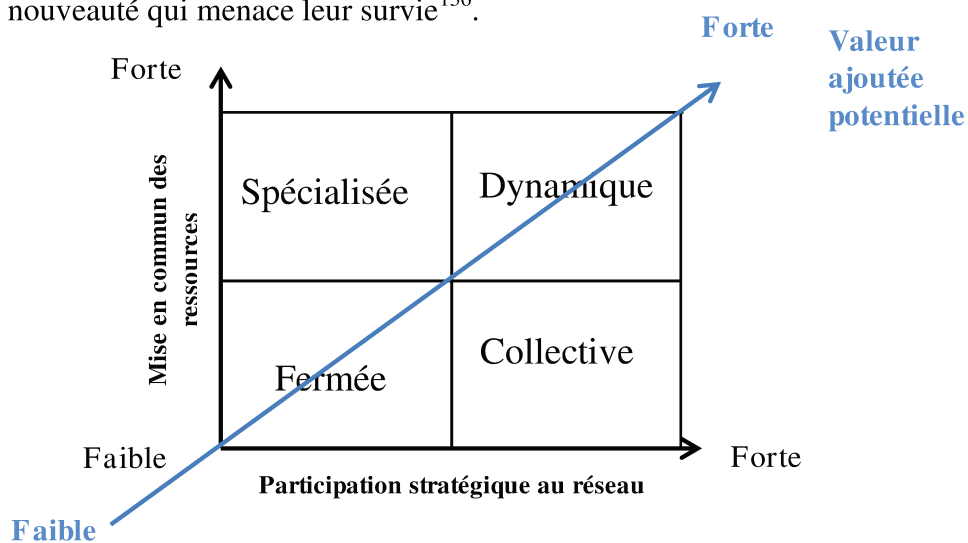
<sup>129</sup> Définition de Peter et al. (2004), page 86 que nous avons traduite.

<sup>130</sup> Hughes et al. (2007), page 158.

<sup>131</sup> Idem.

Le mixage de ces deux activités permet de dépasser le handicap de nouveauté et d'obtenir des résultats d'accompagnement<sup>132</sup> différents (schéma n°11). Parmi ces résultats, nous trouvons, en premier lieu, l'accompagnement fermé qui est caractérisé par une faible activité de mise en commun des ressources et un faible engagement dans un réseau stratégique. Ce type d'accompagnement est dû au manque de compréhension des apports de la structure d'accompagnement ou au manque de capital social à cause de la résistance à interagir<sup>133</sup>.

Puis, nous trouvons l'accompagnement spécialisé qui est caractérisé par une forte mise en commun des ressources et un faible engagement dans un réseau stratégique. Dans ce type de résultats de l'accompagnement, l'entrepreneur refuse d'interagir parce qu'il pense que ses connaissances sont incompatibles avec celles du réseau de la structure d'accompagnement<sup>134</sup>. Ensuite, le troisième résultat de l'accompagnement est l'accompagnement collectif qui est caractérisé par une faible mise en commun des ressources et un fort engagement dans le réseau<sup>135</sup>. Enfin, le dernier résultat de l'accompagnement est l'accompagnement dynamique où grâce aux relations du réseau et à l'activité de mise en commun des ressources, le développement des connaissances supplémentaires permet aux entreprises de dépasser le handicap de nouveauté qui menace leur survie<sup>136</sup>.



Adaptée de : Hughes et al. (2007 :159).

**Schéma n°11 : Les résultats de la combinaison des deux activités de réseautage.**

<sup>132</sup> Le terme employé par l'auteur est « incubation », mais comme nous avons opté pour l'utilisation du terme « accompagnement », nous avons choisi de le remplacer pour éviter toute confusion.

<sup>133</sup> Ce résultat est représenté dans le schéma n°11 en bas à gauche.

<sup>134</sup> Ce résultat est représenté dans le schéma n°11 en haut à gauche.

<sup>135</sup> Ce résultat est représenté dans le schéma n°11 en bas à droite.

<sup>136</sup> Ce résultat est représenté dans le schéma n°11 en haut à droite.

D'après Chabaud et al. (2005), le métier de la structure d'accompagnement se conçoit comme celui de gestionnaire des réseaux sociaux de la jeune entreprise. La légitimité des porteurs de projets s'apprécie au regard des réseaux sociaux accessibles et mobilisés par la structure d'accompagnement et en fonction de l'encastrement possible du porteur de projet dans ces réseaux.

Le réseau social d'une structure d'accompagnement est constitué par les entrepreneurs qu'elle accompagne, ceux qu'elle a déjà accompagnés et qui sont sortis, par des partenaires du monde des affaires qui interagissent avec elle et par les différents formateurs, experts et conseillers qui interviennent auprès des entrepreneurs. Elle se place ainsi au centre du réseau social. En intégrant une structure d'accompagnement, l'entrepreneur bénéficie d'un réseau préétabli (grâce au réseautage) et a donc un avantage par rapport aux entrepreneurs non accompagnés.

Le comportement de réseautage a un impact sur le succès potentiel de l'entreprise et constitue une force pour le développement et la croissance des nouvelles entreprises, ce qui dévoile l'utilité de la structure d'accompagnement qui joue le rôle d'intermédiaire pour aider les jeunes entrepreneurs pauvres en réseau social, en les mettant en relations avec différents contacts.

### **II.2.1. L'utilité de la mise en réseau**

La mise en réseau (l'accès au capital social) par les structures d'accompagnement procure la même utilité et les mêmes avantages que le fait d'avoir un capital social. Bollingtoft et Ulhoi (2005) suggèrent que les meilleures structures d'accompagnement ont trois caractéristiques principales qui sont :

- le fait de permettre de maintenir un esprit entrepreneurial au sein de la structure d'accompagnement ;
- la capacité d'accorder aux entreprises membres dans la structure des économies d'échelle ;
- la capacité d'offrir à l'entreprise un accès à un réseau de contacts.

Hughes et al. (2007) affirment que la probabilité de créer<sup>137</sup> de la valeur augmente lorsque la structure d'accompagnement est organisée comme un réseau stratégique<sup>138</sup>.

---

<sup>137</sup> L'expression « obtenir de la valeur » serait plus approprié dans ce cas, mais nous avons respecté les termes employés par les auteurs.

<sup>138</sup> Hughes et al. (2007) définissent le réseau stratégique comme « *un réseau d'interaction de la structure avec ses partenaires grâce auquel elle obtient des informations, améliore ses connaissances, accède à des ressources indispensables au développement des entreprises accompagnées* ».

La notion de création de valeur est à employer avec précaution. Selon Paturel (2011), le terme le plus approprié serait « *l'obtention de valeur existante ou nouvelle* ». Il affirme que l'emploi de l'expression « création de valeur » (qui souvent s'accompagne de 'nouvelle') est réducteur de l'entrepreneuriat à la seule création ex-nihilo.

D'après Paturel (2011), quelques précisions doivent être faites concernant la création de valeur que nous reprenons comme suit :

- il faut s'assurer qu'il s'agit bien de « création » en comparant la situation actuelle à la situation de départ ;
- il faut vérifier que la création de valeur implique la satisfaction d'un besoin non satisfait jusqu'ici et qui se voit maintenant satisfait par une innovation technologique forte afin d'employer le qualificatif « nouvelle » ;
- la création de valeur peut ne pas exister si elle provient d'une reprise d'une entité ou si la création ex-nihilo ne fait que déplacer une valeur existante dans d'autres structures. Dans le premier cas, la reprise évite une disparition de valeur, elle représente une économie de gaspillage de valeur. Dans le second cas la nouvelle entité ne crée pas de valeur, mais prend de la valeur aux entités déjà installées ;
- La création de valeur éventuellement nouvelle à un niveau peut être à l'origine de la disparition d'une valeur égale ou supérieur à un autre niveau.

Bollingtoft et Ulhoi (2005) stipulent que le développement technologique des entreprises est positivement influencé par l'accès à un réseau grâce à l'affiliation à une structure d'accompagnement. Comme il s'agit pour ces auteurs de développement technologique et d'entreprises nouvellement créées, on peut supposer qu'il est bien question de création de valeur. Il s'agit par exemple de valeur sociale : comme les entrepreneurs sont dans la même structure et qu'ils entretiennent des liens sociaux grâce au capital social accessible à travers la structure, une forme d'organisation sociale nouvelle se crée d'où l'utilisation du terme « création de valeur » qui a été employé par ces auteurs.

Cullière (2005) affirme qu'une des forces reconnues de la structure d'accompagnement est sa capacité de permettre aux porteurs de projets de nouer des relations privilégiées avec des partenaires relevant des sphères économiques, technologiques et institutionnelles. Cette capacité est d'autant plus appréciée qu'elle rend plus aisé l'accès à des informations et des ressources qui sont difficiles à obtenir autrement.

La mise en réseau grâce à la structure d'accompagnement a aussi un effet de label en bénéficiant de la solide réputation de la structure et de crédibiliser le jeune entrepreneur en tant que manager en augmentant ses connaissances grâce au partage des savoirs et des expériences d'autres entrepreneurs avec qui il a été mis en contact. La mise en réseau offre donc une plus grande visibilité sociale et constitue un cadre organisationnel élargi apportant crédibilité et légitimité.

D'après Hughes et al. (2007), le réseau de la structure d'accompagnement permet de dépasser le handicap de nouveauté et le manque de légitimité dont souffre la nouvelle entreprise, ce qui vaut mieux que de développer des contacts externes.

Le fait de s'inscrire dans une structure d'accompagnement constitue un moyen d'accroître la crédibilité d'un projet. Ces structures représentent une garantie pour les parties prenantes que le projet sera accompagné et que l'entrepreneur bénéficiera d'un soutien.

Il est à noter que l'accompagnement et la mise en réseau ne sont pas uniquement bénéfiques pour l'entrepreneur. Selon Messeghem et Sammut (2007), les structures d'accompagnement poursuivent une stratégie de légitimation du créateur d'entreprise qui passe par l'accès à un réseau de contacts différents. Cette stratégie conduit, dans certains cas, au sentiment d'isolement de la part de l'entrepreneur à cause de l'inadéquation des services offerts par ces structures à ses besoins. Il peut s'agir d'une mise en réseau avec des conseillers qui ne prennent pas en considération la spécificité du projet de l'entrepreneur et ne le conseillent que sur des besoins et problèmes d'ordre général.

Cette limite a été mise à jour par Baret et al. (2006) qui stipulent que le capital social n'a pas que des effets positifs et affirment que le concept de réseau social, ne saisit qu'une dimension des interactions sociales à l'œuvre dans les organisations. Messeghem et Sammut (2007) relativisent l'importance du capital social. Cependant, ces recherches ne nient pas totalement l'impact et l'importance du capital social. En effet, Baret et al. (2006) confirment la pertinence des concepts de capital social et de réseaux sociaux pour appréhender les processus sociaux qui facilitent l'action individuelle et collective dans l'organisation.

Au vu des autres recherches qui soulignent son impact, nous pouvons dire que l'accès au capital social grâce à la structure d'accompagnement représente un réel atout pour toute jeune entreprise en cours de création, même s'il comporte certaines limites.

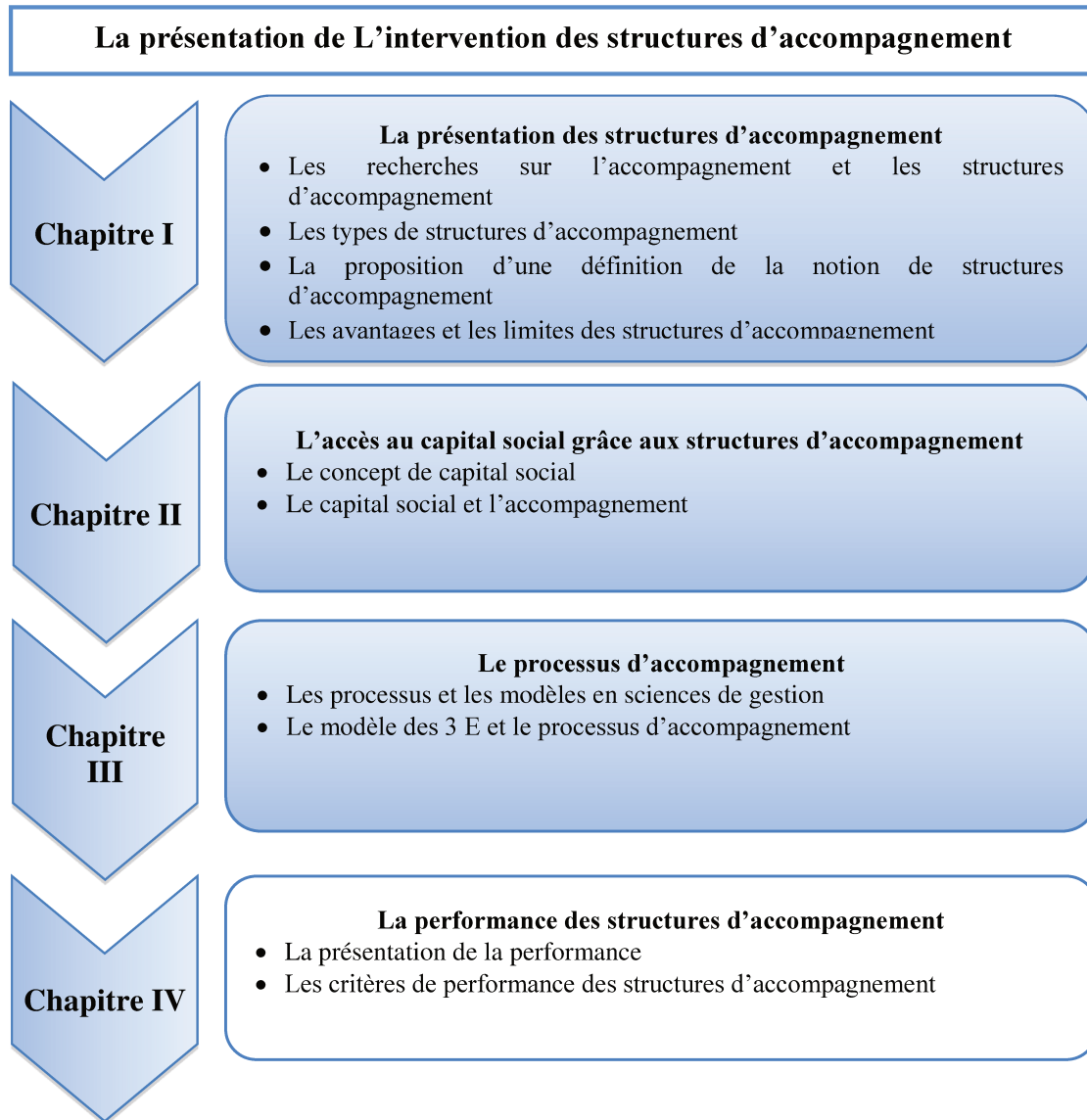
Ainsi, nous avons développé dans le chapitre II la deuxième notion clé (capital social) de notre travail qui est d'évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes à travers le réseautage. Nous avons insisté, dans une première section, sur le concept de capital social, tenté de le définir et exposé ses dimensions et ses approches. Puis, dans une deuxième section, nous avons montré le rôle du capital social en tant que facteur de la réussite de l'impulsion d'une entreprise et nous avons introduit son utilité en tant que service offert par les structures d'accompagnement.

Nous proposons, dans le chapitre suivant, de revoir le processus d'accompagnement grâce au modèle des 3E de Paturel (1997). Ce modèle est un outil opérationnel complet de description des situations entrepreneuriales et rend compte du processus d'accompagnement et de création en intégrant tous ses aspects, c'est-à-dire l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement.

L'avantage de ce modèle est de fournir des explications sur la réussite ou non de l'accompagnement non seulement à travers des aspects chiffrables et quantifiables, mais aussi en rendant compte d'aspects non quantifiables tels que la synergie entre la structure d'accompagnement et l'entrepreneur. Il rend aussi compte de l'aspect dynamique et non statique du processus d'accompagnement.



**Figure n°11 : Le plan de la partie I.**



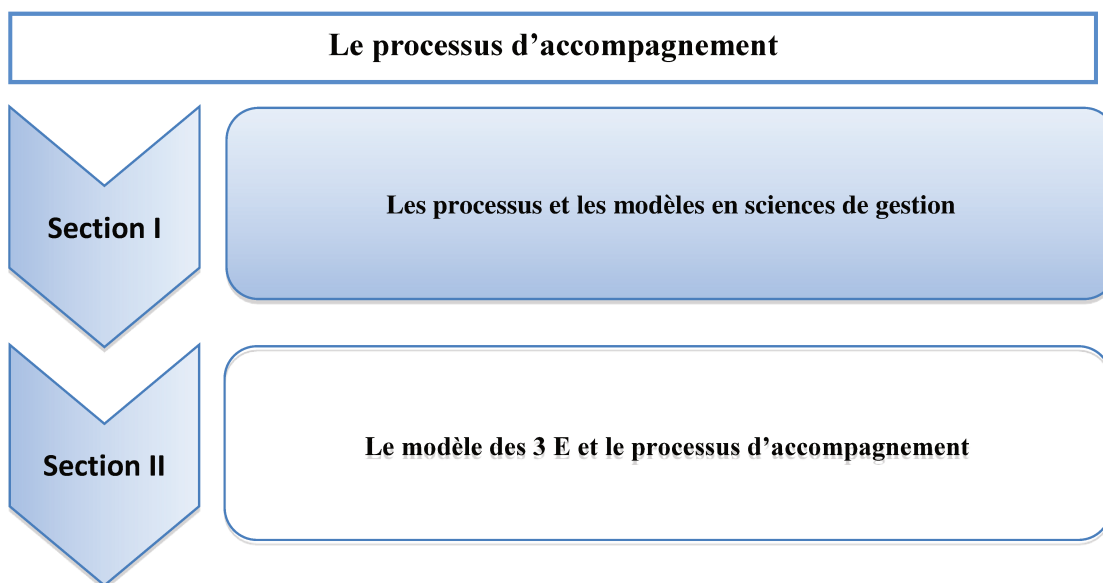
## Chapitre III

# Le processus d'accompagnement

Pour pouvoir exposer le processus d'accompagnement des entrepreneurs, il est préférable d'aborder, tout d'abord, le processus de création d'une entreprise en lui-même. A cet effet, nous présenterons, dans cette section, le processus de création d'entreprise et nous retiendrons quelques modèles avant de justifier notre choix du modèle des 3 E de Paturel (1997) dans un premier paragraphe. Ensuite, dans un deuxième paragraphe, nous détaillerons ce modèle et le processus d'accompagnement qui s'en suit et nous développerons un de ses avantages qui n'est autre que d'avoir un aspect dynamique et non statique qui rend compte de la complexité du phénomène d'accompagnement.

Nous donnerons aussi notre relecture de ce modèle, en y intégrant le concept de capital social qui est considéré comme un des mécanismes qui déclenche la dynamique du modèle des 3 E et qui a, comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, un impact sur l'accompagnement des entrepreneurs.

Figure n°12 : Le plan du chapitre III : partie I.



## **I. Les processus et les modèles en sciences de gestion**

La dimension processuelle est incontournable pour étudier le phénomène entrepreneurial. Dans cette section, nous tenterons de présenter de manière non exhaustive les processus et les modèles utilisés en entrepreneuriat qui expliquent soit la création d'entreprise, soit la reprise et/ ou l'accompagnement. Puis, nous essaierons d'en démontrer les limites ou leur adéquation pour justifier notre choix du modèle des 3 E de Paturel (1997).

L'entrepreneuriat est un phénomène qui intéresse différents acteurs, notamment, outre les chercheurs :

- le gouvernement et les collectivités locales qui voient dans la création d'entreprise un moyen pour faire face au chômage, pour renouveler le tissu économique et dynamiser le marché ;
- les banques qui perçoivent dans l'entrepreneuriat, une possibilité de diversification de leur portefeuille d'actions et un moyen de tirer profit de ces clients potentiels.

Les auteurs des recherches qui ont tenté d'expliquer l'entrepreneuriat et le phénomène de création d'entreprises se sont intéressés à plusieurs aspects. Certains de ces auteurs ont distingué les entrepreneurs des dirigeants ou des managers en se focalisant sur les fonctions de l'entrepreneur, ses motivations, ses caractéristiques, ce qui a conduit dans certains cas à faire un profilage et une caricature de l'entrepreneur.

Cette approche basée sur l'entrepreneur est aussi appelé approche par les traits. Celle-ci considère l'entrepreneur comme l'acteur principal du phénomène entrepreneurial et de la création d'entreprise, et a décelé ses caractéristiques et, plus particulièrement, ses traits psychologiques. Parmi ces derniers, nous pouvons citer : la volonté d'accomplissement, la volonté de dépendance, l'amour du risque, le charisme, etc.

Nous avons trouvé aussi dans cette même approche l'école behaviouriste<sup>139</sup> qui affirme que la prise de décision (comme la décision de créer une entreprise) découle du raisonnement et du comportement d'un acteur unique (l'entrepreneur).

---

<sup>139</sup> L'école behaviouriste est fondée par Cyert et March (1963), détracteur de la théorie du comportement, et Simon (1995), détracteur de la théorie de la décision.

La principale critique adressée à l'encontre de cette approche est le fait qu'elle conduit à des caricatures de l'entrepreneur d'où sa limite théorique et pédagogique. D'autres recherches ont tenté d'expliquer et de présenter le processus de création en s'intéressant à des aspects exogènes à l'entrepreneur tels que l'environnement dans lequel il évolue.

Selon Hannan et Freeman (1977), Pfeffer et Salancik (1978), Aldrich et Zimmer (1986) et Aldrich et Reese (1993) l'entreprise est soumise à des caractéristiques de l'environnement technologique et concurrentiel qui influencent ses décisions et ses actions. Elle est donc soumise à des facteurs de contingence.

Nous constatons ainsi que les recherches qui ont expliqué le phénomène entrepreneurial et celui de la création d'entreprise n'ont pas abouti à un consensus théorique, du fait de la multiplication des facettes de l'entrepreneuriat (l'entrepreneuriat international, l'entrepreneuriat technologique, l'équipreneuriat<sup>140</sup>, l'acadépreneuriat<sup>141</sup>, etc.).

Pour avoir une meilleure compréhension du phénomène entrepreneurial et de la création d'entreprises, d'autres chercheurs l'ont modélisé. Cette modélisation s'est faite en termes d'émergence d'une organisation (ce qui a impliqué de s'intéresser à la façon dont se constitue une entreprise plus qu'à l'entité elle-même : l'accent est mis sur le processus de création et non pas sur l'entreprise créée) et en termes d'opportunité (ce concept est endogène, subjectif et qui est plus ou moins visible aux yeux des entrepreneurs et des chercheurs en entrepreneuriat).

Parmi ces recherches qui ont essayé de modéliser le phénomène entrepreneurial, nous pouvons citer deux modèles internationalement reconnus : Gartner (1985), Bruyat (1993), et deux autres modèles : Bernasconi (2003) et Messeghem (2006).

Dans les paragraphes suivants, nous présenterons et comparerons ces quatre modèles par rapport au modèle des 3 E de Paturel (1997) afin de pouvoir, par la suite, justifier notre choix.

---

<sup>140</sup> Entrepreneuriat en équipe : voir Paturel (2005) et Ben Hafaiedh (2006).

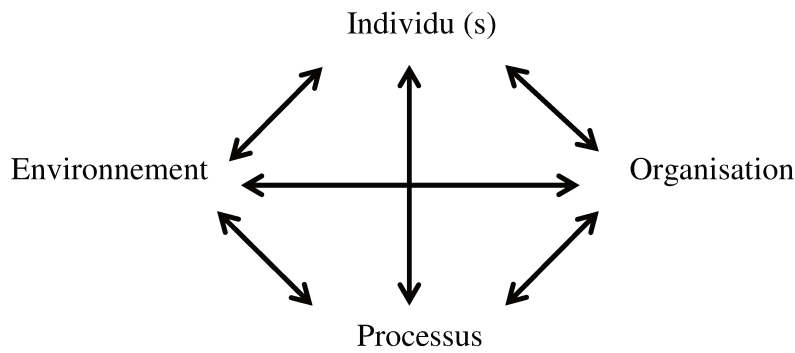
<sup>141</sup> L'entrepreneuriat académique : voir Paturel (2006) et Jaziri et Paturel (2009).

## I.1. Le modèle de Gartner (1985)

Le modèle de Gartner (1985) décrit le phénomène de création d'entreprise en mettant en liaison quatre dimensions interdépendantes qui sont :

- l'individu impliqué dans le démarrage de l'organisation ;
- l'organisation ;
- l'environnement qui interagit avec la nouvelle organisation ;
- le processus avec les actions menées par l'individu pour lancer l'affaire.

Schéma n°12 : Le modèle de Gartner (1985)



Adapté de Gartner (1985 : 698)

Chacune de ces dimensions comporte un certain nombre de variables. Pour la dimension « Individu » les variables décrites par ce modèle concernent les caractéristiques des entrepreneurs. On trouve, par exemple, le besoin de réussite, la propension à la prise de risque, l'âge, l'éducation, etc.

Ces caractéristiques imposent de bannir certains individus de la qualité « d'entrepreneur », alors que nous considérons que l'entrepreneuriat est accessible à tout le monde : il suffit tout simplement d'être là au bon moment et au bon endroit.

Pour ce qui est des caractéristiques à avoir pour être entrepreneur, comme les compétences (professionnelles, techniques, managériales, etc.), les formations existent pour pallier certaines lacunes et le métier d'entrepreneur n'exige pas des capacités de titans ; de même pour certains traits de caractères : ce n'est pas parce qu'un porteur de projet ne les possède pas que son entreprise risque l'échec.

Les variables organisationnelles sont aussi critiquables. Il est question de choix stratégiques et il y a négligence des questionnements relatifs aux caractéristiques de la structure, car normalement, ces caractéristiques peuvent avoir une influence plus ou moins grande sur le processus décrit par ce modèle.

Concernant les variables processuelles, elles concernent l'identification des opportunités, l'accumulation des ressources, l'émergence organisationnelle, la réponse sociétale, l'internationalisation et l'externalisation. Nous remarquons encore une négligence de la reprise d'entreprise. Enfin, pour les variables environnementales, Gartner (1985) décrit ces dernières comme des variables qui interagissent uniquement avec la nouvelle organisation.

La limite qu'on peut formuler à l'encontre de ce modèle est que les variables environnementales ont une influence sur l'entrepreneur (environnement de proximité ; Paturel, 1997) et aussi sur le processus de création de l'entreprise et l'organisation elle-même.

## I.2. Le modèle de Bruyat (1993)

Le modèle<sup>142</sup> de Bruyat (1993) est un modèle qui s'intéresse à la création d'entreprise ex-nihilo. Il est basé sur la dialogique créateur/projet d'entreprise nouvelle. « Le créateur dans ce modèle est considéré comme un acteur unique et le modèle ne concerne pas la *création d'entreprises animées par des groupes dépourvus d'un leader incontesté* » (Bruyat, 1993 :166).

Selon Bruyat, le créateur doit avoir les caractéristiques suivantes :

- entreprendre pour la première fois (la nouveauté) ;
- une faible réversibilité (le créateur s'investit totalement dans son projet) ;
- ne doit pas être à la tête d'une autre entreprise.

Pour ce qui est du projet d'entreprise nouvelle, l'auteur a exclu les créations de micro-entreprises, la reprise d'entreprises saines ou en difficultés et les entreprises ayant des activités dans le secteur non-marchand.

Le modèle de Bruyat (1993) se base sur quatre principaux axiomes :

- axiome 1 : la création d'entreprise est un processus de décision (s)/ action (s) stratégique ;
- axiome 2 : tout processus de création d'entreprises comporte une dialogique : logique de la création d'une entreprise et logique des rapports du créateur avec son projet d'entreprise nouvelle ;
- axiome 3 : le créateur est un démiurge (demi-dieu) et la dialogique créateur/projet d'entreprise nouvelle peut être considérée comme un système autonome et auto-organisateur ;
- axiome 4 : la dialogique créateur/projet d'entreprise nouvelle doit être considérée comme un système complexe.

---

<sup>142</sup> Le modèle de Bruyat (1993 ; cette thèse est réputée être une référence dans les recherches en entrepreneuriat et a été élaborée sous la direction du Professeur Robert Paturel) s'appuie sur la notion de CSIP (Configuration Stratégique Instantanée Perçue par le créateur) qui autorise l'analyse des représentations de l'individu et la cohérence de sa démarche. Cette notion qui a été revisitée par Paturel (1997) et qui a été à l'origine de la zone de cohérence du modèle des 3 E, a permis une opérationnalisation plus simple et plus facile de la CSIP.

Ces axiomes<sup>143</sup> ont été à l'origine du concept clé des travaux de Bruyat (1993) qui est la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP) qui fait appel à la problématique de la formulation stratégique d'une entreprise et la recherche de cohérence entre les différents éléments qui la composent. Ce concept implique que le comportement du créateur dépendrait de la perception qu'il a de sa configuration stratégique instantanée.

L'auteur met l'entrepreneur au cœur de son raisonnement et considère que sa personnalité et ses capacités sont importants voire centraux pour la réussite du projet. Il stipule que « *l'acteur stratégique qu'est le créateur s'informer, décidera et agira à l'aide de son intelligence stratégique, ou de son style cognitif, en fonction des perceptions qu'il a de sa configuration stratégique instantanée* »<sup>144</sup>.

Cette conception de l'entrepreneuriat et cet intérêt pour le créateur, ses capacités, son intelligence et son style cognitive, revient à notre sens, à l'adoption de l'approche par les traits<sup>145</sup>. Elle implique aussi de faire appel à des éléments issus de différents domaines de recherche comme la psychologie et les sciences de la cognition, qui ne sont pas de notre ressort, et les rend difficiles à mesurer et à maîtriser. Ce manque d'opérationnalité explique notre rejet de prise en compte de ce modèle<sup>146</sup> dans le cadre de notre recherche sur l'accompagnement.

Bruyat (1993) reconnaît cette limite de son modèle en affirmant que « *même si nous disposons d'un modèle utilisable, son opérationnalisation dans une relation d'accompagnement poserait problème du fait des coûts liés à la mesure (...) et parce que cette intelligence<sup>147</sup> peut être considérée comme contingente à un projet particulier et susceptible d'évoluer au cours du temps* ».

Cette limite ne nous empêche pas d'exposer ce modèle (Schéma n°13), qui a permis de faire avancer les recherches en entrepreneuriat, et de reprendre par la suite le processus de création (schéma n°14) proposé par Bruyat (1993). Enfin, nous expliquerons que le modèle des 3 E correspond davantage à notre recherche que celui de Bruyat.

---

<sup>143</sup> L'auteur propose 14 axiomes : 4 principaux et 10 secondaires. Pour ne pas nous étaler sur la présentation de ces axiomes qui sont secondaires par rapport au modèle de Bruyat, nous avons opté pour en présenter les principaux.

<sup>144</sup> Page 196.

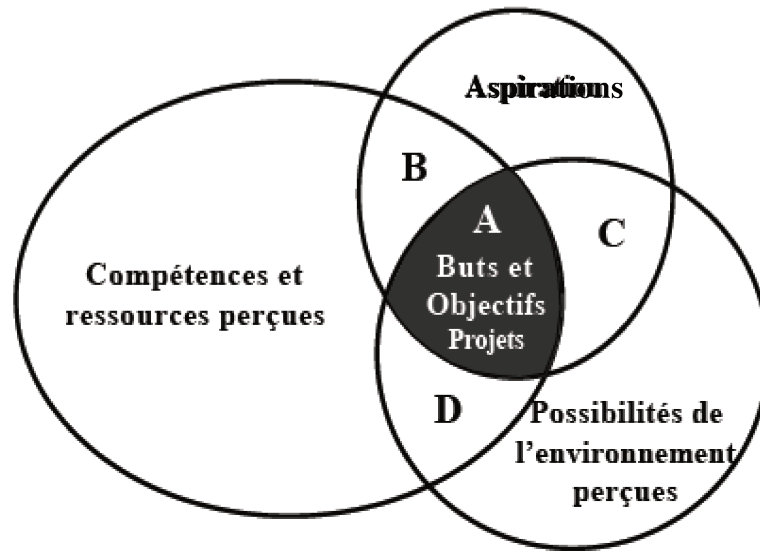
<sup>145</sup> Ce qui est à l'encontre de notre conception, que nous avons expliquée en introduction.

<sup>146</sup> Le modèle de la CSIP issu des travaux de Bruyat (1993) sous la direction du professeur Paturel, peut être considéré comme une première esquisse du modèle des 3 E développé par la suite.

<sup>147</sup> L'intelligence de l'entrepreneur ne peut pas être mesurée et dépend de divers facteurs contingents.



**Schéma n°13 : La Configuration Stratégique Instantanée Perçue.**



Source : Bruyat (1993 : 248)

Le schéma de la CSIP regroupe trois surfaces qui sont : les aspirations de l'entrepreneur, sa perception de ses compétences et de ses ressources et sa perception des opportunités et des possibilités qu'offre l'environnement.

L'intersection de ces trois surfaces permet de faire émerger plusieurs zones que nous récapitulons dans les points suivants :

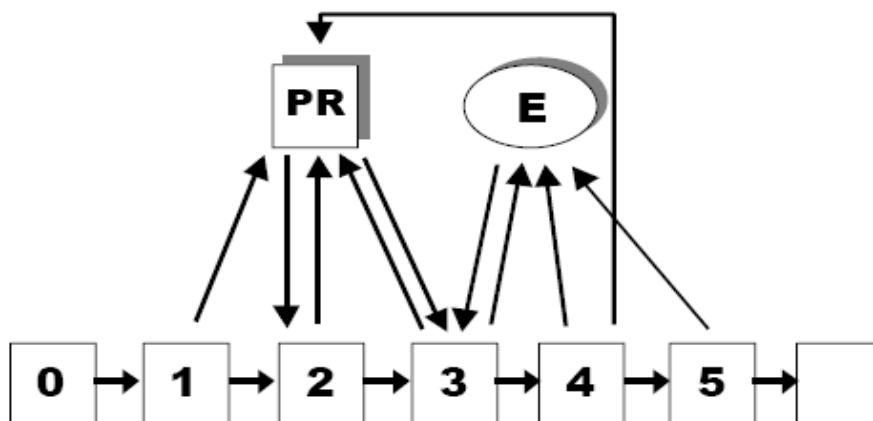
- la zone de cohérence A est celle où les projets se développent et où le créateur a une perception positive de son efficacité ; il perçoit les actions comme souhaitables et possibles ;
- la zone B est caractérisée par un refus d'acceptation du projet par l'environnement et où les actions de l'entrepreneur sont perçues en cohérence avec ses aspirations et ses compétences et ses ressources ;
- la zone C correspond à la zone où le créateur estime ne pas disposer des ressources et compétences nécessaires alors que les actions sont souhaitées et possibles au regard de l'environnement ;
- la zone D est l'aire des possibilités qui ne correspondent pas ou plus aux aspirations de l'individu.

Selon Bruyat (1993) il existe trois types de Configuration Stratégique Instantanée Perçue :

- la CSIP désarticulée qui correspond à situation d'impasse où l'individu ne parvient pas à formuler ou à envisager des projets en cohérence avec sa CSIP ;
- la CSIP cristallisée qui ne comporte qu'un projet correspondant à la continuation ou au développement d'une situation actuelle ;
- la CSIP féconde où l'individu a l'embarras du choix puisque plusieurs projets sont en concurrence.

A la suite de ses développements l'auteur propose un processus de création qui se présente en 8 étapes en soulignant qu'il est complexe, que l'entrepreneur en ignore tous les aspects et que cette ignorance (main cachée<sup>148</sup>) est parfois le moteur de l'action.

Schéma n°14 : Le processus de création de Bruyat (1993).



Source : Bruyat (1993 :260)

- Étape 0 : l'action de créer une entreprise est non perçue. Dans cette étape, l'individu ne perçoit pas l'action de créer une entreprise du fait de sa personnalité, de son environnement ou de la disponibilité de l'information.
- Étape 1 : l'action de créer une entreprise est perçue ; l'individu dispose de l'information nécessaire pour prendre conscience de la création d'entreprise.
- Étape 2 : l'action de créer est envisagée. L'individu prend en compte l'action de créer comme une solution possible et conçoit le projet de créer sa propre entreprise.

<sup>148</sup> L'auteur utilise le terme « main cachante » comme traduction à « hiding hand » qu'il a repris de Hirschman (1976).

- Étape 3 : l'action est recherchée. Le créateur recherche activement une idée, essaye de l'évaluer et commence à s'engager réellement dans le processus de création.
- Étape 4 : l'action est lancée. L'action de créer une entreprise est en cours de réalisation et les dispositifs de fonctionnement de l'entreprise sont mis en place.
- Étape 5 : l'action est réalisée. L'entreprise devient une entité économique reconnue par ses partenaires extérieurs.
- Étape « PR » : l'action perçue est refusée. Certains individus parcourent tout ou une partie du processus de création pour renoncer et abandonner l'idée de création d'entreprise.
- Étape « E » : cette étape (de même que la précédente) n'est pas un passage obligé, elle représente l'échec de l'action engagée. Le créateur peut recommencer à partir d'une étape antérieure ou bien il peut renoncer à cause des enseignements négatifs perçus de son expérience.

La première critique qu'on peut faire à l'encontre de ce modèle est qu'il a été conçu pour le cas de la création ex-nihilo, ce qui ne correspond pas à notre objectif de recherche car nous pouvons avoir le cas d'une reprise d'entreprise.

La deuxième critique que nous pouvons formuler est le fait que ce modèle ne s'intéresse pas au secteur non marchand et qu'il met l'entrepreneur sur un piédestal ; Bruyat (1993) utilise même le terme « démiurge ». L'auteur accorde donc une place très importante à E1 (l'entrepreneur) et semble relativement négliger E3 (l'environnement) et E2 (l'entreprise). Pour notre sujet de recherche, nous n'avons négligé aucun secteur d'activité et nous ne considérons pas l'entrepreneur comme un demi-dieu, mais une personne normale qui a besoin, dans certains cas, d'un accompagnement.

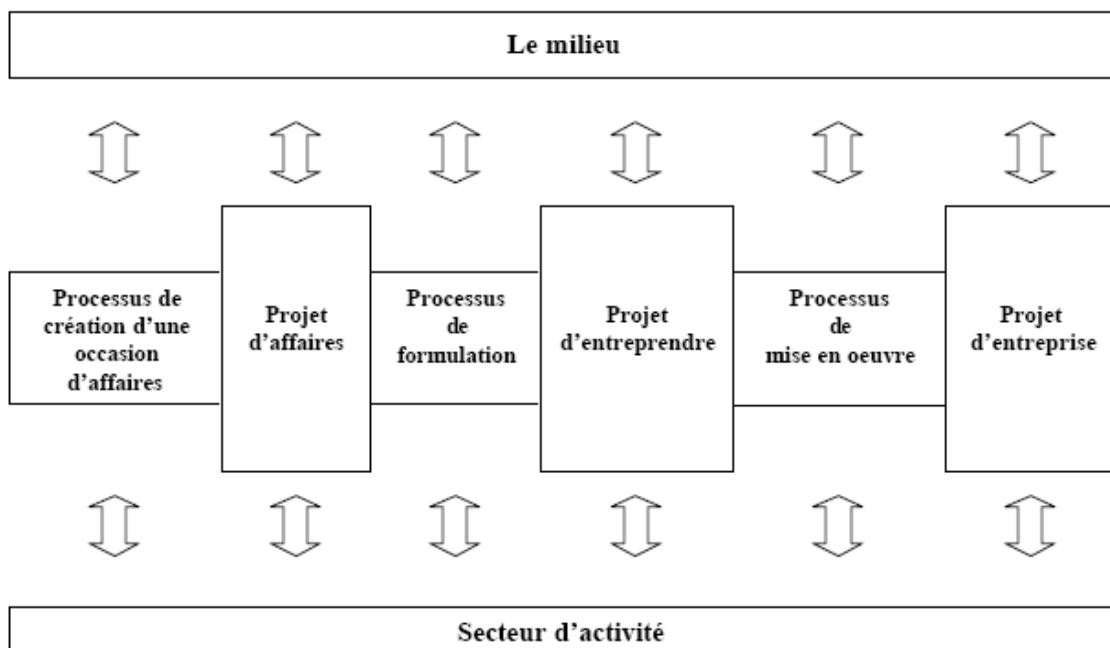
Par rapport au modèle des 3 E, le modèle de Bruyat (1993) est donc moins pertinent. Le premier prend en considération toutes les possibilités d'impulsion (création ou reprise) d'une organisation et dans tous les secteurs (marchands et non marchands).

### I.3. Le modèle de Bernasconi (2003)

Ce modèle s'intéresse principalement au processus de l'innovation et de création d'entreprises innovantes et technologiques. Il explique qu'il existe de nombreuses caractéristiques communes entre processus de création d'entreprises technologiques et processus d'innovation.

Selon Bernasconi (2003), l'idée générale de ce modèle est qu'une entreprise est le résultat de l'évolution d'un projet rythmé par trois temps qui le définissent : le projet d'affaires, le projet d'entreprendre et le projet d'entreprises<sup>149</sup>. L'auteur présente ensuite les étapes de création d'une entreprise technologique (High-tech) en six phases représentées dans le schéma suivant.

Schéma n°15 : Le modèle de Bernasconi (2003).



Source : Bernasconi (2003 : 6)

- Phase 1 : la création d'une occasion d'affaires. Selon cet auteur, à l'origine d'un projet d'entreprise, il y a l'identification ou la création d'une occasion d'affaires par des individus qui deviennent potentiellement des entrepreneurs.

<sup>149</sup> Bernasconi (2003), page 5.

- Phase 2 : la construction du projet d'affaires. A l'issus du processus de création d'une occasion d'affaires, les entrepreneurs potentiels structurent une proposition sous la forme d'un projet d'affaires.
- Phase 3 : le processus de formulation. Les individus deviennent des entrepreneurs, décident d'aller de l'avant et rentrent dans un processus de formulation plus précise de leur projet.
- Phase 4 : le projet d'entreprendre. Cette étape se caractérise par des choix d'orientations stratégiques et une représentation de la dynamique souhaitée.
- Phase 5 : le processus de mise en œuvre. Il est composé de plusieurs sous processus de développement tels que le développement technologique, la mise sur le marché, la mobilisation financière et la construction d'une organisation capable de réaliser le projet.
- Phase 6 : le projet d'entreprise. Au terme de la mise en œuvre des différents processus cités, on peut observer le projet d'entreprise, ses caractéristiques et ses résultats.

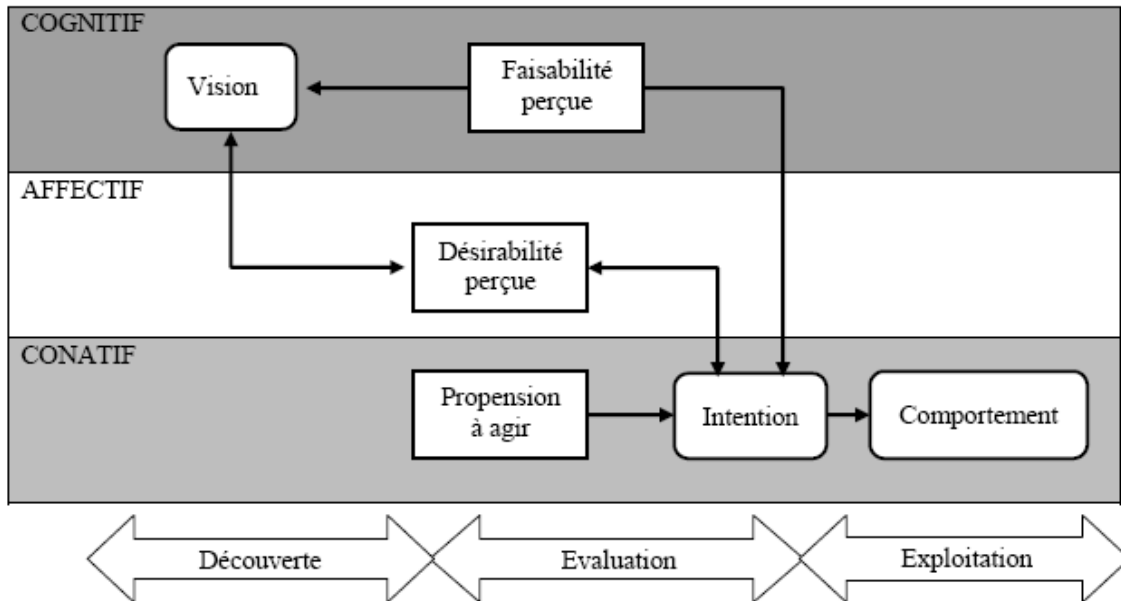
La première critique à l'encontre de ce modèle est qu'il assimile le processus de création au processus d'innovation et de création d'un type spécifique d'entreprises (technologiques). L'innovation technologique sous-entend une création ex-nihilo et conduit à négliger les autres formes d'entrepreneuriat. La deuxième critique est que le processus de création dégagé par Bernasconi (2003) comprend d'autres processus dans la phase 3 (processus de formulation) et phase 5 (processus de mise en œuvre), ce qui rend ce modèle complexe et imbriqué. C'est donc un inconvénient par rapport au modèle des 3 E qui est plus simple et moins ambiguë.

Nous remarquons aussi que, dans ce modèle, l'accent est mis sur l'entreprise (E2) et qu'il y a une certaine négligence de l'entrepreneur, de ses aspirations et motivations (E1) et de l'environnement (notamment global et de proximité), qui l'influence.

## I.4. Le modèle de Messeghem (2006)

Il s'agit plutôt d'une proposition d'un modèle s'appuyant sur les travaux de Venkataraman<sup>150</sup>.

Schéma n°16 : Le modèle de Messeghem (2006).



Source : Messeghem (2006 : 7)

Pour Messeghem (2006), le processus de création d'une entreprise est assimilé à celui de l'exploitation d'une opportunité d'affaires et qui se déclenche grâce à la vision de l'entrepreneur. La vision de l'entrepreneur est sa représentation mentale du présent et du futur de son organisation et de son environnement.

La première critique de ce modèle qui est de mettre l'accent sur l'entrepreneur (E1) qui découvre l'opportunité, l'évalue et l'exploite. De ce fait, ce modèle se concentre un peu moins sur l'entreprise ou l'entité impulsée (E2) et l'environnement qu'il y a autour (E3). Ceci reflète aussi, l'avantage du recours au modèle des 3 E de Paturel (1997) qui invite à rompre avec la définition commune de l'entrepreneur comme détecteur d'opportunité. En effet, l'impulsion d'une organisation n'est pas seulement le résultat d'une opportunité, il peut s'agir d'un besoin ou d'une obligation comme le cas d'un chômeur qui, pour remédier à sa situation, va vers l'option d'impulsion d'organisation, ou le cas du dirigeant d'entreprise qui pour une raison ou une autre se trouve dans l'obligation d'envisager l'option de transmission ou de revente de son affaire.

<sup>150</sup> Messeghem (2006), page 7.

Selon Messeghem (2006), ce modèle distingue les trois grandes étapes marquant le passage de l'opportunité au profit entrepreneurial : la découverte, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité. Ces étapes mettent en évidence la composante cognitive de l'attitude entrepreneuriale (se représenter l'opportunité), la composante affective (avoir envie de l'exploiter) et la composante conative (l'exploiter). Le modèle est repris dans le schéma n°16. Le décalage entre la représentation actuelle et future permet de déclencher une action entrepreneuriale (ce que nous pouvons considérer comme la première étape).

La deuxième étape du processus dégagé par Messeghem (2006) est le passage<sup>151</sup> de la vision à l'intention. La relation entre ces deux dernières est médiatisée par deux variables qui sont la faisabilité perçue (la perception de sa capacité de mener à terme et avec succès une opportunité) et la désirabilité perçue (perception de son désir de voir aboutir une opportunité).

La dernière étape est le passage de l'intention au comportement. Ce passage dépend de la force de l'intention et de la propension à agir (capacité du décideur à exercer un contrôle sur ses décisions).

La deuxième critique que nous pouvons formuler à l'encontre de ce modèle est qu'il n'implique lors des étapes de découverte, d'évaluation et d'exploitation que successivement les composantes : cognitive, affective et conative. Cependant, nous pensons que ces composantes interviennent simultanément dans une ou plusieurs des étapes citées. L'étape de découverte peut, par exemple, impliquer la composante cognitive (la prise de conscience de l'existence d'une opportunité), celle affective (la volonté d'aller découvrir une opportunité : l'entrepreneur peut ne pas avoir envie de découvrir de nouvelles opportunités) et celle conative (engager un effort pour découvrir une opportunité).

Nous proposons dans le tableau n°11 suivant de synthétiser les limites que nous avons dégagées par rapport aux différents modèles que nous avons présentés et de les comparer par rapport au modèle des 3 E de Paturel (1997). Ce tableau est inspiré des travaux de Levy-Tadjine et Paturel (2008) qui ont soumis certains modèles en entrepreneuriat à l'argument transcendantal<sup>152</sup>. Ils ont soumis trois travaux à cet examen et ont conclu aux limites de validités suivantes des modèles identifiés.

Pour le modèle de Bruyat (1993), ils stipulent qu'il donne une explication incomplète du phénomène entrepreneurial et qu'il sous-estime l'influence de l'environnement. Le deuxième modèle soumis à l'examen de l'argument transcendantal par Levy-Tadjine et

---

<sup>151</sup> Selon Messeghem (2006), ce passage n'est pas automatique.

<sup>152</sup> Il est question de vérifier la cohérence des présupposés du discours scientifique et celui-ci.

Paturel (2008) est le modèle de Verstraete<sup>153</sup> (2003). Ils affirment que ce modèle donne une définition ambiguë de l'entrepreneur et des frontières de l'entrepreneuriat comme champ d'étude et qu'il idéalise l'attitude des parties prenantes envers l'entrepreneur. Le dernier modèle soumis à cet examen est le modèle de Moreau (2007). Levy-Tadjine et Paturel (2008) affirment que ce modèle donne une explication idéaliste du phénomène entrepreneurial et définit mal le rôle de l'entrepreneur vis-à-vis de l'organisation.

**Tableau n°11 : La comparaison du modèle des 3 E et des modèles présentés.**

| Les modèles              | Les critiques  | Le Modèle des 3 E  |
|--------------------------|--|--|
| <b>Gartner (1985)</b>    | Il faut avoir certaines caractéristiques pour être entrepreneur (compétences techniques, managériales, etc.)             | Pas de caractérisation spécifique des entrepreneurs (pas d'exclusion)                    |
|                          | Les variables organisationnelles décrites relèvent plus de choix stratégiques que de caractéristiques de l'environnement | Prise en compte de tous types d'organisation   |
|                          | Pour les variables processuelles ; il y a négligence de la reprise   | Prise en compte de la reprise  |
|                          | Les variables environnementales peuvent avoir une influence sur l'entrepreneur   | Prise en compte notamment de l'impact de l'environnement de proximité de l'entrepreneur  |
| <b>Bruyat (1993)</b>     | Applicable qu'en cas de création ex-nihilo   | Applicable dans tous types de lancement d'organisation                                   |
|                          | Exclusion du secteur non marchand  | Tous les secteurs sont pris en compte  |
|                          | L'entrepreneur est un démiurge   | L'entrepreneur est pris en compte à sa juste valeur                                      |
| <b>Bernasconi (2003)</b> | S'intéressent qu'au secteur technologique et aux entreprises « high-tech »   | Aucune exclusion de types spécifiques d'entreprises                                      |
|                          | L'accent est mis sur l'entreprise  | Prise en compte de l'entrepreneur (E1), de l'entreprise (E2) et de l'environnement (E3). |
| <b>Messeghem (2006)</b>  | L'entrepreneur est un découvreur de nouvelles opportunités   | L'entrepreneur peut être reprenneur d'anciennes opportunités                             |
|                          | Chaque étape du processus implique l'intervention d'une composante   | Un modèle dynamique où toutes les composantes interagissent simultanément                |

<sup>153</sup> Ayant été soumis à l'argument transcendantal et à différentes analyses, nous ne l'avons pas présenté.



## **I.5. Le choix du modèle des « 3 E »**

Le tableau précédent montre l'avantage du recours au modèle des 3 E de Paturel (1997) par rapport aux autres modèles.

Pour justifier davantage notre choix du modèle des 3 E de Paturel (1997), nous tenons d'abord à préciser qu'il y a aussi le modèle des 3 P de Levy-Tadjine et Paturel (2006, 2008). Ce modèle intervient à chaque fois que l'entrepreneur accepte une intervention extérieure. Il comporte deux phases : l'accompagnement amont (montage du projet) et l'accompagnement aval (lancement et démarrage de l'affaire). Le modèle des 3 P suggère que les rapports qui s'établissent entre l'entrepreneur en herbe et d'autres acteurs sont inévitablement des rapports de pouvoirs.

La première critique que nous pouvons faire est que, pour des raisons pratiques, nous ne pourrions pas vérifier l'existence de ces pouvoirs pour le cas des entrepreneurs tunisiens d'où l'inadaptation de ce modèle à notre objectif de recherche.

Ces rapports de pouvoirs se font entre trois principaux groupes qui sont les porteurs de projet (entrepreneurs potentiels seul ou en équipe) soit P1, les portants experts ou partenaires qui valideront ou infléchiront le projet, soit P2 et les portés synthétisant le projet lui-même et les partenaires qui en sont strictement tributaires sans avoir la possibilité d'en influencer directement la réalisation immédiate soit P3.

Le modèle passe sous silence les partenaires qui ne sont pas tributaires du projet et qui peuvent avoir une influence sur sa réalisation (ce qui est pris en compte dans le modèle de Paturel (1997) dans le bloc E3 : environnement global). L'autre critique à l'encontre de ce modèle est qu'il n'évoque pas ce qui se passe avant le montage du projet et après le lancement de l'affaire, ce que parvient à faire le modèle des 3 E.

Nous avons fait le choix de ne pas choisir ce modèle vu les critiques précédentes. Nous estimons aussi qu'il se rapproche du modèle des 3 E et que pour que le modèle des 3 P survienne, il faut au préalable que le projet d'impulsion d'une organisation soit simultanément dans la zone de cohérence des 3 E et des 3 F<sup>154</sup>. Il est donc plus convenable de présenter et d'expliquer le modèle des 3 E.

Pour justifier le choix du modèle des 3 E, nous proposons de reprendre les principales critiques des modèles que nous avons présentées, et de les résumer dans le tableau n°12.

---

<sup>154</sup> Modèle que nous présenterons dans notre deuxième partie puisqu'il nous sera utile pour évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

Nous pensons que le modèle de Bruyat (1993) est restrictif et ne prend en compte que les projets créés par un créateur unique alors que nous pouvons trouver, dans certains cas, des individus ayant plus au moins des affinités qui décident de créer leur entreprise en équipe (cas de l'équipreneuriat ; Paturel, 2005 et Ben Hafaiedh, 2006). Ce modèle ne prend pas en compte les entrepreneurs qui n'entreprennent pas pour la première fois ou qui ne sont pas dans une situation irréversible alors que ce n'est pas pour autant que nous ne pouvons pas les considérer comme des entrepreneurs.

Pour ce qui est du deuxième élément de la dialogique de Bruyat, soit le projet d'entreprise nouvelle, l'auteur exclut les projets de reprise ou les projets dans les secteurs non marchands. Nous ne pouvons pas dire que n'est entrepreneuriat que le projet de création d'entreprise ex-nihilo et exclure d'autres types d'organisations.

Pour ce qui est du modèle de Bernasconi (2003), c'est aussi un modèle restrictif puisqu'il exclut la création des entreprises exerçant une activité autre que dans le secteur des hautes technologies (high-tech).

La négligence de ces modèles, dans notre recherche, pour rendre compte de l'intervention des structures d'accompagnement s'explique aussi par le fait que les différentes phases qu'ils ont dégagées s'intègrent et correspondent au processus du modèle des 3 E.

Les étapes identifiées par le modèle de Bruyat (1993) s'intègrent dans les phases dégagées par le modèle des 3 E et se confondent avec les trois étapes du processus d'accompagnement<sup>155</sup>.

Ainsi, les étapes 0 (action de créer non perçue) et 1 (l'action de créer est perçue) du modèle de Bruyat peuvent être assimilées à la première phase du processus d'accompagnement tirée du modèle des 3 E (phase de pré-incubation).

Les étapes 2 (l'action de créer envisagée) et 3 (l'action de créer est recherchée) correspondent à la deuxième phase du processus d'accompagnement dégagée par le modèle des 3 E (phase d'incubation) et, enfin, les étapes 4 (l'action de créer est lancée), 'PR' (l'action perçue est refusée), 5 (l'action de créer est réalisée) et 'E' (échec de l'action envisagée) se rapportent à la troisième phase du processus d'accompagnement tirée du modèle des 3 E (phase de post incubation).

Le modèle ainsi proposé paraît plutôt linéaire et statique et les étapes 'PR' et 'E' peuvent ne pas voir le jour. Par contre, le modèle des 3 E est plus dynamique et toutes les phases se réalisent compte tenu du projet et de sa spécificité.

---

<sup>155</sup> Le modèle des 3 E et le processus d'accompagnement (qui comporte trois étapes : pré-incubation, incubation et post incubation) seront présentés dans le paragraphe suivant.

Le modèle des 3 E englobe les différentes phases du processus de création d'entreprises innovantes proposées par le modèle de Bernasconi (2003).

La phase de pré-incubation peut correspondre aux phases (1, 2 et 3) du modèle de Bernasconi c'est-à-dire aux phases de création d'une occasion d'affaires, de construction du projet d'affaires et de formulation. La phase d'incubation du modèle des 3 E correspond à la phase 4 du modèle de Bernasconi (le projet d'entreprendre). Enfin, la phase de post incubation se rapproche des phases 5 et 6 (processus de mise en œuvre et projet d'entreprise). Ainsi, les phases d'accompagnement dégagées par le modèle des 3 E regroupent les différentes étapes identifiées par le modèle de Bernasconi (2003).

En ce qui concerne le modèle de Messeghem (2006), il traduit le passage de l'opportunité au profit entrepreneurial, il n'est donc pas adapté au processus d'accompagnement que nous voulons dégager.

**Tableau n°12 : La justification du choix du modèle des 3 E.**

| Modèles           | Processus relatifs   | Etapes issues du modèle des 3 E       | Conclusion   |
|-------------------|--|---------------------------------------|--|
| Gartner (1985)    | Insinue qu'il existe différentes configurations de la création d'entreprise qui ne se ressemblent pas, pour cette raison il n'en propose pas un. | Les trois étapes de l'accompagnement. | Utilisé uniquement pour comprendre les variables intervenant dans la création d'entreprise.                        |
| Bruyat (1993)     | Etapes 0 (l'action de créer est non perçue) et 1 (elle est perçue).  | Phase de pré-incubation.              | * Ne correspond pas à notre conception de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur.<br>*Difficile à mettre en œuvre. |
|                   | Etapes 2 (l'action est envisagée) et 3 (elle est recherchée).  | Phase d'incubation.                   |  |
|                   | Etapes 4 (l'action lancée), 5 (elle est réalisée), PR (elle est refusée) et E (échec de l'action).   | Phase de post incubation.             |  |
| Bernasconi (2003) | Etapes 1 (création d'une occasion d'affaires), 2 (construction du projet) et 3 (processus de formulation).                                       | La pré-incubation.                    | Imbrication des processus qui implique une complexité.   |
|                   | Etape 4 (projet d'entreprendre).   | L'incubation.                         |  |
|                   | Etapes 5 (processus de mise en œuvre) et 6 (projet d'entreprise).  | La post-incubation.                   |  |
| Messeghem (2006)  | Déclenchement de l'action entrepreneuriale.  | Phase de pré-incubation.              | Concerne le processus d'exploitation d'une opportunité.  |
|                   | Passage de la vision à l'intention.  | Phase d'incubation.                   |  |
|                   | Passage de l'intention au comportement.  | Phase de post-incubation.             |  |

Les limites relevées et l'intégration des étapes issues des différents modèles par celui que nous avons choisi, exposées dans le tableau précédent, nous font prendre conscience que le modèle des 3 E de Paturel (1997) correspond le mieux à notre recherche. Il s'adapte à notre objectif qui est d'identifier le processus d'accompagnement qui s'applique aux différentes situations entrepreneuriales.

Ce modèle présente l'avantage d'être triadique. Il souligne l'encastrement social de l'aventure entrepreneuriale (ce qui correspond parfaitement à l'idée d'évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes à travers le capital social). Il rend aussi compte de l'intrasingularité de l'entrepreneuriat (Levy-Tadjine et Paturel ; 2006, 2008).

Le modèle des 3 E est donc le plus adapté à notre objectif de recherche. Ainsi, il convient au contexte de l'accompagnement et sert de guide pour explorer et décrire les différentes configurations de l'accompagnement tout au long de ses phases. Il sera utile pour établir une grille d'analyse des structures d'accompagnement tunisiennes.

Selon Masmoudi (2005 :382), le modèle des 3 E est « *un véritable outil d'analyse stratégique du succès des structures incubatrices qui rend compte de la complexité du phénomène d'incubation en prenant en compte toutes les phases du processus de création* ».

Ce modèle explique la logique de prise de décision dans les T.P.E et les P.M.E et a pour objectif de vérifier la cohérence du projet envisagé par l'organisation avec les particularités de celle-ci. Paturel (1997) explique que ce modèle est un « méta-modèle » servant à garantir l'harmonie entre les 3 E qui sont l'Entrepreneur (ses motivations, ses aspirations, etc.), l'Entreprise (les ressources et les compétences à y intégrer) et l'Environnement (global, spécifique et de proximité).

La seule critique que nous pouvons adresser à ce modèle qui n'altère en rien sa qualité et son adéquation avec notre recherche, est que la notion de capital social n'est abordée a priori que dans le bloc E3 (l'environnement et spécifiquement l'environnement de proximité). Ainsi, l'impact du réseau social n'est pas schématisé visuellement dans le modèle et ce n'est qu'à la lecture du modèle et de l'interprétation de ce bloc qu'on se rend compte de l'effet du capital social sur le déplacement et la transformation de la forme des bulles E1, E2 et E3. De même, le réseau social pris en compte est celui de l'entrepreneur : il y a donc une négligence du réseau accessible grâce à l'affiliation aux structures d'accompagnement<sup>156</sup>.

---

<sup>156</sup> D'où notre proposition de modèle qui servira seulement à spécifier l'impact du capital social de l'entrepreneur et de la structure d'accompagnement sur les 3 E et sur le projet d'impulsion d'une organisation.

Nous avons donc fait le choix d'avoir recours au modèle des 3 E parce qu'il permet entre autres de juger du potentiel du projet. C'est un outil, une fois utilisé par la structure d'accompagnement, lui permettant d'atteindre son objectif d'aider avec pertinence les porteurs de projets et par extension, d'être plus performante<sup>157</sup>. Le recours à ce modèle peut mettre en relief les effets pervers de l'adoption de certains critères de sélection<sup>158</sup> pour le choix des candidats à l'accompagnement comme c'est le cas du choix de porteurs dont le projet est déjà dans la zone de cohérence des 3 E et qui n'a donc aucun besoin d'être accompagné.

Le modèle que nous allons proposer dans le paragraphe suivant, nous sera uniquement utile pour spécifier l'effet du capital social sur le projet d'impulsion d'une entreprise et sur le rapprochement des 3 E. Il ne remet pas en cause l'emploi du modèle des 3 E pour vérifier le processus d'accompagnement par les structures tunisiennes.

## **I.6. La proposition de modèle**

Nous proposons dans ce modèle de prendre en compte la notion de capital social, et d'en spécifier l'effet sur l'entrepreneur (E1), l'entreprise (E2) et l'environnement (E3). Ce capital a un effet sur la forme de chacun de ces « E » (les agrandir ou les réduire), ce qui a un impact sur le rapprochement de ces derniers et, par conséquent, sur la formation de la zone de cohérence dégagée par le modèle des 3 E.

Le capital social a un effet sur le projet de lancement d'une organisation dans sa globalité. Notre proposition de modèle se conçoit comme une sorte de prolongement du modèle des 3 E.

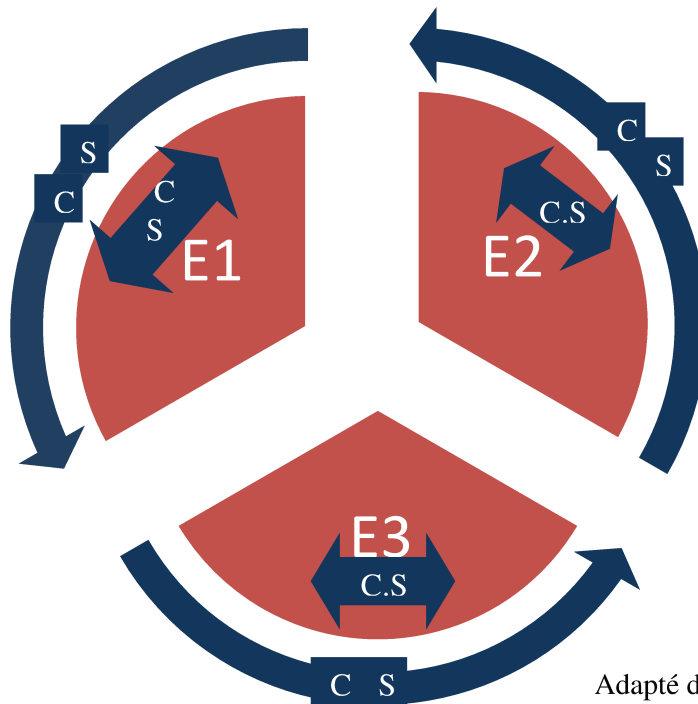
Le modèle est évolutif. Dans une première phase, avant d'intégrer une structure d'accompagnement, le projet de création d'entreprise avec ces 3 E est une sorte d'électron libre qui se déplace dans le monde des affaires pour tenter de trouver sa place et s'installer sur le marché. Le capital social de l'entrepreneur est à ce stade utile pour faire en sorte que le projet réussisse. Nous obtenons ainsi la configuration suivante avec « E1 » l'Entrepreneur, « E2 » l'Entreprise, « E3 » l'Environnement et « CS » le capital social de l'entrepreneur qui aura une place primordiale dans la forme du bloc représentant le projet et qui permettra aux différents « E »

---

<sup>157</sup> Nous vérifierons ainsi si les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent ce modèle et sont performantes ou pas.

<sup>158</sup> Souligné aussi par Levy-Tadjine et Paturel (2005).

Figure n°13 : Configuration 1 : Le projet d'émergence d'une entreprise



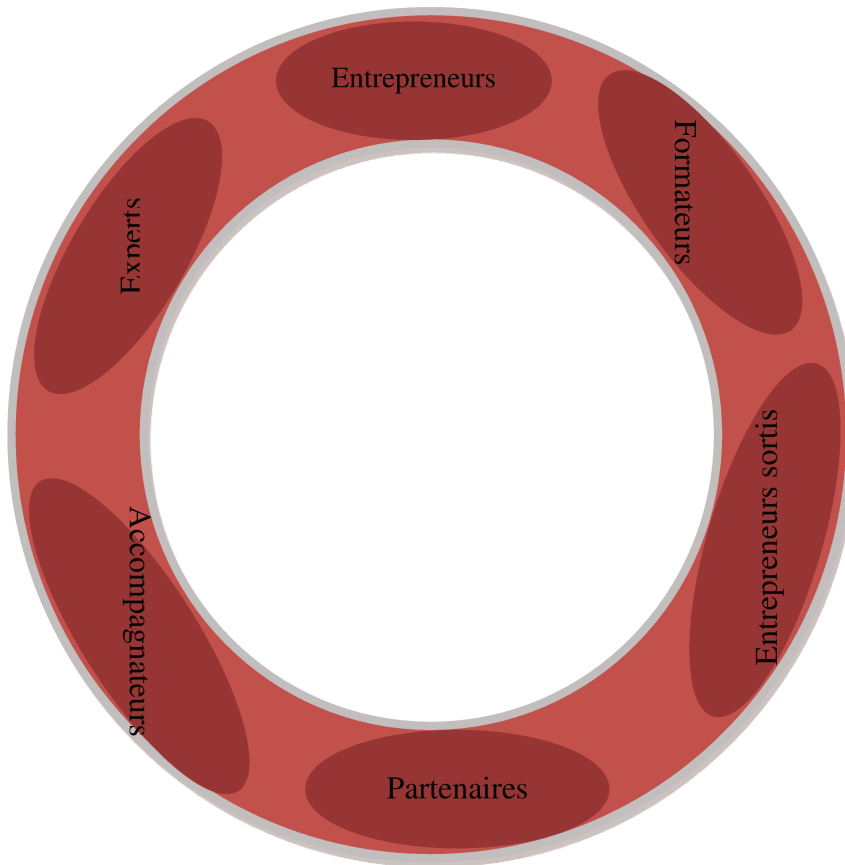
Adapté de Maalel et Mbarek (2011)

Dans la première configuration tous les éléments (l'entrepreneur, l'entreprise, l'environnement et le capital social) du projet de création d'entreprise existent, mais ne sont pas en cohérence<sup>159</sup>. Le projet réussira une fois que ces éléments s'intègrent pour constituer un seul bloc.

Puis intervient la structure d'accompagnement qui se conçoit dans notre modèle comme un maillage formé par un réseau de partenaires du monde des affaires d'entrepreneurs au sein de la structure, de formateurs, d'experts, d'entrepreneurs sortis de la structure, etc. Nous pouvons représenter la structure d'accompagnement comme suit :

<sup>159</sup> Pour reprendre le terme employé par Paturol (1997).

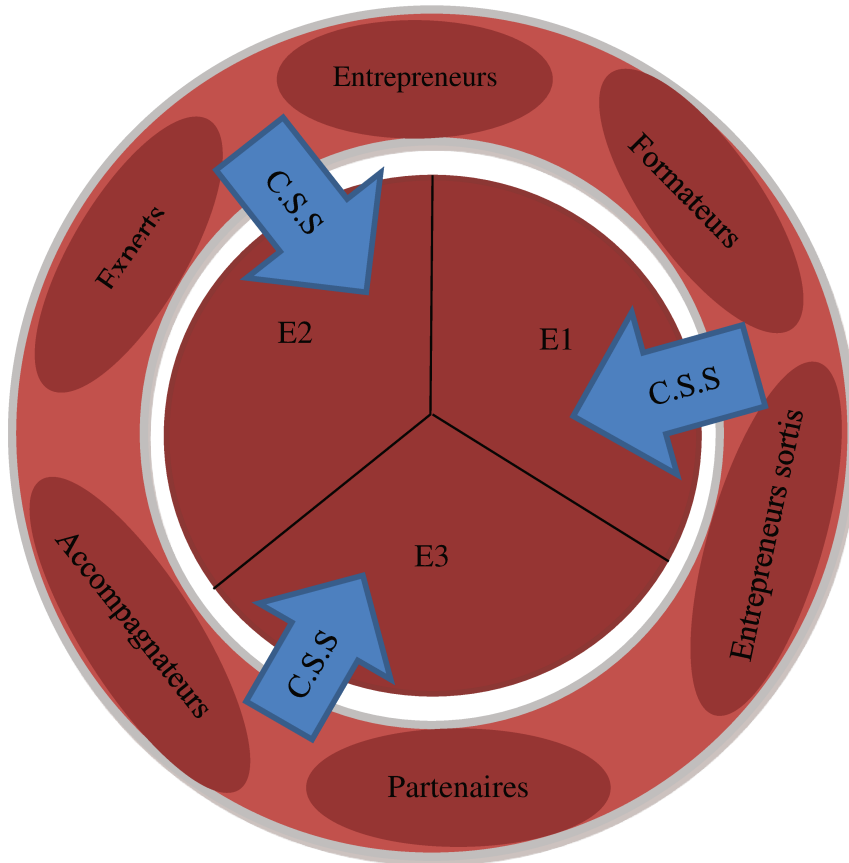
Figure n°14 : Configuration 2 : La structure d'accompagnement



Adapté de Maalel et Mbarek (2011)

La structure d'accompagnement intervient grâce à ses services et à son réseau (C.S.S : Capital Social de la Structure) afin d'agencer et de structurer l'idée de création ou de reprise d'une entreprise. Dans une seconde phase et après l'intervention de la structure, le projet prend forme, s'intègre dans sa zone de cohérence et s'emboîte afin de constituer un ensemble homogène et bien intégré. Nous obtenons la forme suivante :

Figure n°15 : Configuration 3 : Le projet accompagné



Une fois au sein de la structure d'accompagnement, le projet s'intègre grâce au capital social de la structure, aux différents services qu'elle offre et à l'intervention des experts, formateurs et accompagnateurs. Par la suite, l'entreprise se crée et c'est à l'entrepreneur de « faire tourner la roue » et faire en sorte que son entreprise se développe avec ou sans l'aide de la structure (le suivi).

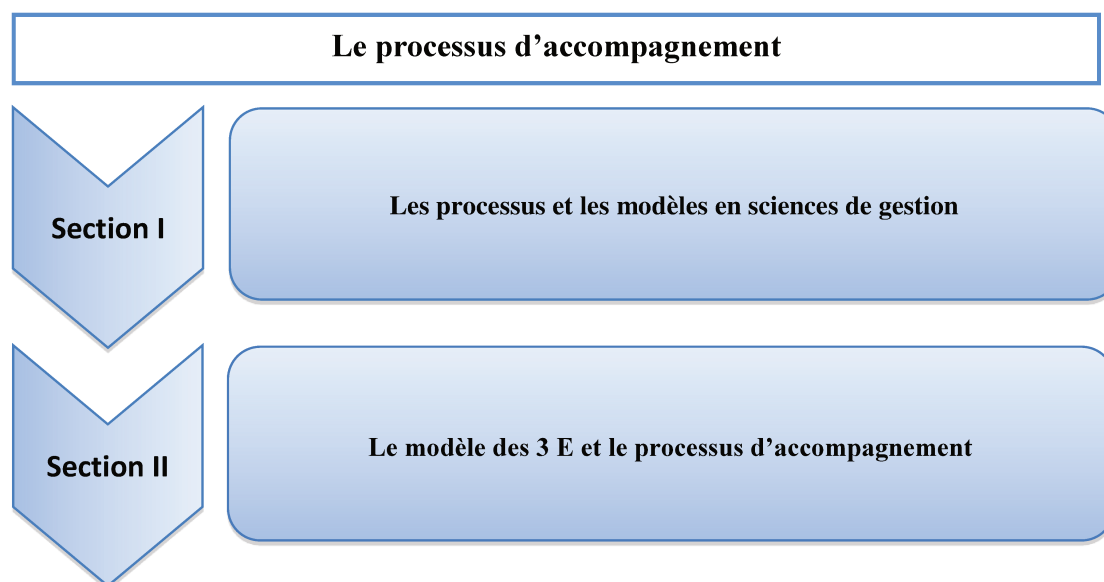
Ainsi, dans la première configuration le projet est isolé et les éléments qui le composent sont éparpillés. Puis intervient la structure d'accompagnement qui est incomplète sans les entreprises qu'elle accompagne<sup>160</sup>. Dans la troisième configuration, la structure prend le projet sous son aile et rapproche les éléments qui le composent pour former un ensemble.

L'avantage de ce modèle est son sens giratoire qui oblige à la fois la structure et l'entrepreneur à mettre en œuvre leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être. Selon Gallais et al. (2012) le carrefour nous oblige à être intelligent et à exercer nos fonctions cognitives ce qui permet de donner du sens à nos actions.

<sup>160</sup> Deuxième configuration.



**Figure n°16 : Le plan du chapitre III : partie I.**



## II. Le modèle des 3 E et le processus d'accompagnement

### II.1. Le modèle des 3 E

Primé en 2009, ce modèle a été élaboré par Paturel (1997)<sup>161</sup> afin d'expliquer la logique de prise de décision dans les T.P.E / P.M.E et il avait pour objectif de vérifier la cohérence du projet envisagé. Paturel (1997) explique que ce modèle est un « méta-model »<sup>162</sup> servant à garantir l'harmonie entre les (3 E) que sont l'Entrepreneur (ses aspirations, ses motivations : E1), l'Entreprise (les ressources et les compétences à y intégrer : E2) et l'Environnement (les possibilités de l'environnement : E3).

Puis, ce modèle a été repris par Masmoudi (2005), ce qui lui a permis de distinguer cinq principaux modèles d'incubateurs : l'incubateur polyvalent, l'incubateur de projet, l'incubateur spécialisé de projets, l'incubateur d'entreprise et l'incubateur d'idée.

La principale critique à l'encontre de cette relecture du modèle des 3 E est qu'un même incubateur est à la fois un incubateur d'idée, un incubateur de projet, un incubateur d'entreprises, etc. La distinction entre ces structures reste ambiguë, ce que nous avons tenté de résoudre par la définition que nous avons utilisée.

Après avoir intégré un incubateur de projet, l'entreprise peut développer une nouvelle idée ou un nouveau produit. Dans ce cas, l'incubateur de projet ne va pas renvoyer cette entreprise et refuser de l'accompagner sous prétexte que ce n'est pas sa principale activité ou qu'il n'a pas la dénomination appropriée.

Le modèle des 3 E est un instrument d'appréciation des chances de réussite d'un projet entrepreneurial et de la réponse des structures d'accompagnement aux attentes de l'entrepreneur. C'est à la fois « un outil de description des situations entrepreneuriales et un *outil d'analyse stratégique du succès des structures incubatrices*<sup>163</sup> ». C'est aussi le seul modèle à ce jour qui a été adapté dans le cadre de recherches sur le phénomène d'accompagnement.

---

<sup>161</sup> Et développé en 2007 et 2009.

<sup>162</sup> Paturel (1997), page 14.

<sup>163</sup> Masmoudi (2005), page 382.

Le modèle des 3 E intègre tous les aspects de la création d'entreprise (le projet, l'entrepreneur, les ressources, l'environnement de l'entreprise, etc.) et toutes les phases par lesquelles passe une entreprise de la naissance de l'idée, de l'identification de l'opportunité, de la concrétisation du projet à la mise en œuvre et au démarrage effectif de l'entreprise.

Ce modèle permet aussi de montrer la complexité du phénomène d'accompagnement en prenant en compte toutes les phases du processus de création.

Comme son nom l'indique, il comporte trois « E » : E1 l'entrepreneur, E2 l'entreprise, E3 l'environnement.

- **E1 : L'Entrepreneur.** Il s'agit de l'individu créateur<sup>164</sup> ou repreneur<sup>165</sup> et/ou de l'équipe<sup>166</sup>, de ses aspirations, ses motivations et sa personnalité. Ce bloc repose sur l'envie de devenir son propre patron à un moment de sa vie. Il correspond à l'intention stratégique et il exige un diagnostic personnel approfondi.
  
- **E2 : Les ressources et les compétences à intégrer à l'Entreprise.** Les ressources peuvent être financières, logistiques, techniques et comprennent aussi le réseau relationnel → ce sont les moyens que possède ou que peut acquérir la T.P.E/P.M.E. Les compétences, quant à elles, sont la combinaison de ces ressources → plus ces combinaisons sont innovantes et difficilement imitables, plus la T.P.E/P.M.E bénéficiera d'un avantage concurrentiel durable.
  
- **E3 : Les possibilités offertes par l'Environnement.** Selon Paturel (1997) il existe trois types d'environnement : l'environnement global, l'environnement spécifique et l'environnement de proximité.

L'environnement global regroupe les facteurs externes sur lesquels la T.P.E/PME n'a pas d'influence directe alors que ces derniers ont une influence plus ou moins intense sur son fonctionnement selon la nature de son activité.

L'environnement spécifique regroupe les facteurs externes à la T.P.E/PME influençant cette dernière qui peut, du fait de ses propres décisions, les modifier à son tour.

---

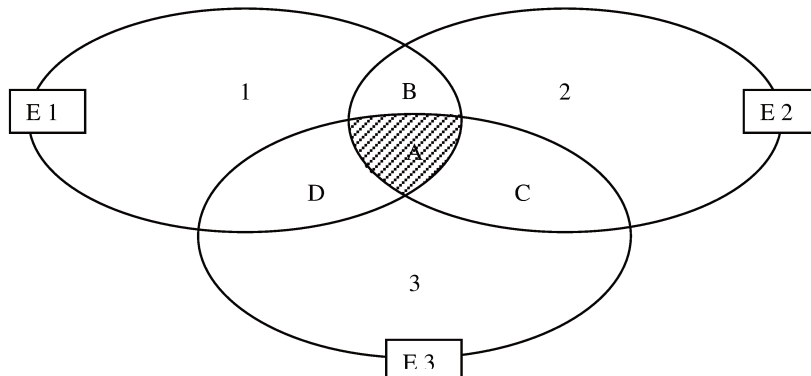
<sup>164</sup> Cas de la création ex-nihilo.

<sup>165</sup> Cas de reprise d'entreprises saines ou en difficultés.

<sup>166</sup> Cas de l'équipreneuriat, Paturel (2005) et Ben Hafaiedh (2006).

Enfin, l'environnement de proximité regroupe la force qu'exercent la famille, les amis et les proches sur le dirigeant de la PME en matière d'implication temporelle dans l'entreprise. Le schéma suivant représente ces éléments du modèle des 3 E.

**Schéma n°17 : Le modèle des 3 E.**



Source : Paturel (1997), p. 15

## II.2. Le processus d'accompagnement

La structure d'accompagnement va intervenir auprès de l'entrepreneur potentiel en fonction du positionnement de ce dernier dans le modèle des 3 E (schéma précédent). Selon Paturel (1997), la démarche de création comprend deux composantes, une composante stratégique et une composante psychologique.

La composante stratégique est « l'ensemble formé par le projet d'entreprise, l'environnement et les ressources »<sup>167</sup>, tandis que la composante psychologique est « un ensemble de comportements, d'aptitudes et de motivation du ou des porteurs de projet »<sup>168</sup>.

La confrontation entre ces deux composantes déclenche le processus d'accompagnement, plus communément appelé processus d'incubation, qui comporte trois phases (phase de pré-incubation, phase d'incubation, phase de post-incubation).

<sup>167</sup> Paturel et Masmoudi (2005), page 6.

<sup>168</sup> Idem.

### **II.2.1. La phase de pré-incubation**

En pré-incubation, la structure d'accompagnement intervient pour détecter des porteurs de projets et pour les aider dans la préparation du dossier de sélection. En théorie, cette phase est importante pour modéliser la composante stratégique et la composante psychologique. Elle évalue la pertinence et la faisabilité du projet et détecte les besoins d'accompagnement. La confrontation et la combinaison de ces composantes établissent une zone de cohérence stratégique<sup>169</sup>. La phase de pré-incubation est une phase d'identification des éléments de la composante stratégique et de la composante psychologique. Elle diagnostique la position du projet dans le schéma des 3 E. C'est en fonction de ce diagnostic qu'il y aura acceptation ou non de la candidature du porteur de projet et que ce dernier sera orienter vers la phase d'incubation, de post-incubation ou non.

Pour que l'accompagnement soit stratégiquement significatif et utile, la structure d'accompagnement sélectionne les projets se trouvant dans les zones C, B et D. Les projets se trouvant à l'extérieur de ces zones ont de fortes prévisions d'échec, et exigent un accompagnement très important et non toujours possible. Les projets se trouvant plus proches de la zone de cohérence n'auront pas besoin d'un appui, mais plutôt, d'accès à un marché à un coût favorable afin d'alléger les frais de démarrage. L'intervention de la structure lors de cette phase peut se traduire par l'offre de certains services tels que le conseil, le coaching, l'assistance, etc.

### **II.2.2. La phase d'incubation**

C'est une phase a pour objectif de mieux gérer la complexité de la démarche entrepreneuriale. Elle a pour finalité d'améliorer les chances de réussite du projet incubé. Le rôle de la structure d'accompagnement pendant cette phase est de repositionner les projets détectés dans la phase de pré-incubation vers la zone de cohérence soit en agissant sur les aspirations et les motivations de l'entrepreneur (E1), soit en agissant sur les ressources et les compétences à intégrer à l'entreprise (E2) ou encore en agissant sur les possibilités offertes par l'environnement (E3) avec toutes les répercussions que ceci peut avoir sur les autres blocs.

---

<sup>169</sup> C'est la zone A dans le schéma n°17.

La structure d'accompagnement peut agir sur E1, E2 et/ou E3 en répondant aux besoins matériels et immatériels et en prospectant l'environnement qui favorise le développement de la nouvelle activité, en proposant différents services comme la formation, l'aide dans l'élaboration du plan d'affaires et de l'étude de marché, l'accompagnement par les pairs, la mise en relation avec différents partenaires et contacts, etc. Une fois le projet accompagné est dans la zone de cohérence du modèle, il devient compatible avec les aspirations de l'entrepreneur, ses compétences, les ressources dont il dispose, et des possibilités de l'environnement. Le projet peut se réaliser avec de fortes chances de réussite en fonction de la bonne gestion de la phase de démarrage de l'entreprise.

### **II.2.3. La phase de post-incubation**

Le passage de l'étape d'incubation à l'étape de post-incubation est délicat. Il concerne le passage de l'état de projet à l'état d'entreprise et le passage du statut de porteur de projet à celui de chef d'entreprise.

Cette phase permet la stabilisation du projet dans sa zone de cohérence. Dans cette phase, le réseau de la structure d'accompagnement joue un rôle important<sup>170</sup> (d'où notre intérêt à analyser la performance de l'intervention des structures d'accompagnement à travers le volet du capital social). La structure valide ainsi les stratégies de développement des entreprises hébergées<sup>171</sup>, garantit le suivi pendant les phases de démarrage effectif et/ou de croissance, limite les risques d'échec et assure la pérennité de l'affaire.

Les phases précédentes sont donc des étapes d'estimation de la faisabilité du projet et la phase de post-incubation n'est autre qu'une phase d'expérimentation réelle du projet d'entreprise. La réussite de cette étape dépend de la réussite du processus d'appui.

Ainsi, le modèle des 3 E prend en considération tous les stades par lesquels passe une entreprise de la naissance au développement éventuel. Il intègre tous les cas de figure qui surviennent (création ex-nihilo, reprise, création en équipe, entreprises technologiques, entreprises non technologiques, exerçant dans le secteur marchand ou non, etc.)

---

<sup>170</sup> Leyronas et Sammut (2000), Chabaud et al., (2003).

<sup>171</sup> L'hébergement n'est pas littéralement le fait d'héberger l'entreprise dans les locaux de la structure d'accompagnement. Pour nous, le fait de placer la création et le développement de l'entreprise sous la responsabilité de la structure est une forme d'hébergement.

Le processus d'accompagnement proposé par le modèle des 3 E, optimise l'intervention de la structure d'accompagnement et les chances de réussite de l'impulsion d'une organisation. Nous pensons que les structures d'accompagnement les plus performantes seraient celles qui adoptent ce processus. Nous tenterons, dans la deuxième partie de notre recherche, de vérifier si les structures d'accompagnement tunisiennes suivent ce même processus.

### **II.3. Le dispositif d'accompagnement en Tunisie**

Selon le réseau national des pépinières d'entreprises en Tunisie<sup>172</sup>, les structures d'accompagnement tunisiennes sont « des structures qui accueillent et accompagnent les nouveaux créateurs, qui leur *fournissent l'assistance nécessaire* à la formalisation de leur projet *sous forme de conseils et d'expertises et qui les aident* pour le développement de leur entreprise, pour leur assurer les meilleures chances de réussite, de croissance et de pérennité ».

Les structures d'accompagnement tunisiennes s'inscrivent dans une volonté politique de renforcement du dispositif de création et de développement des entreprises. La première structure d'accompagnement tunisienne a vu le jour en 2001 à l'ISET<sup>173</sup> de Nabeul à la suite d'une collaboration qui s'est concrétisée par la signature d'un accord cadre le 19/10/1999 entre le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME et le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et technologique.

Les institutions universitaires et l'agence de promotion de l'industrie se sont chargées de mettre à disposition des porteurs de projet des locaux appropriés, les compétences scientifiques et technologiques nécessaires et les services logistiques utiles.

Ces structures s'acquittent de trois missions principales :

- la formation des jeunes promoteurs dans divers domaines en relation étroite avec la création d'entreprises grâce à des cycles de formations (jusqu'à trois par an) ;
- l'incubation : qui est une mission qui permet aux porteurs de projets de bénéficier de différents conseils juridiques, fiscaux, financiers, commerciaux et autres en connexion avec leur projet ;

---

<sup>172</sup> <http://www.tunisieindustrie.nat.tn>

<sup>173</sup> Institut Supérieur des Etudes Technologiques.

- l'hébergement : les structures d'accompagnement mettent à la disposition des entreprises innovantes, des locaux dans lesquels elles peuvent travailler et l'accéder aux services d'ordre logistique.

Entre 2001 et 2005, il y a eu le lancement de 12 structures d'accompagnement en Tunisie. En 2009 nous<sup>174</sup> en avons comptées 25, et en 2013, nous en avons trouvées une trentaine.

L'année 2005 a été marquée par la création du Réseau National des Pépinières d'Entreprise qui s'est concrétisé par la signature de la charte nationale en date du 14/10/2005.

Ce réseau avait pour objectifs :

- le développement d'un flux d'informations ;
- l'organisation de manifestations nationales autour de la création d'entreprises ;
- le développement des compétences des responsables des structures d'accompagnement ;
- la certification des qualités des prestations des structures d'accompagnement.

La procédure d'admission des porteurs de projets tunisiens se fait conformément aux étapes suivantes :

- le porteur de projet prend contact avec la pépinière de sa région ou de proximité pour déposer un dossier de candidature ;
- le chargé d'accueil s'entretient avec le porteur de projet pour une évaluation primaire du projet ;
- une réunion du comité d'agrément est effectuée pour faire le diagnostic et l'évaluation finale du projet (acceptation, réorientation, rejet) ;
- la validation du projet par le comité d'agrément, la signature d'une convention de prestation de services avec la structure et l'affectation d'un local.

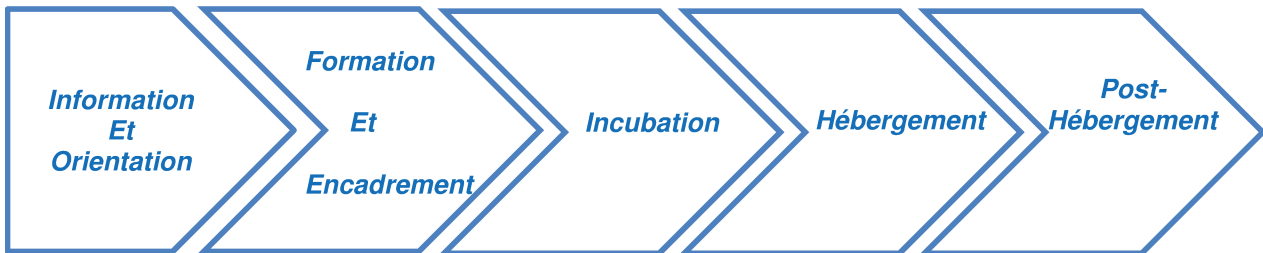
Une fois la candidature du porteur de projet acceptée et le local affecté, le processus d'accompagnement se fait en cinq étapes schématisées comme ci-après.

---

<sup>174</sup> Lors de notre recherche qualitative que nous avons menée en 2009.



**Schéma n°18 : Les étapes de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes<sup>175</sup>.**



Source : Réseau national des pépinières d'entreprises.

La première étape du processus d'accompagnement des structures tunisiennes est « *l'information et l'orientation* ». Lors de cette étape, les responsables chargés de l'accueil répondent aux interrogations des porteurs de projets en matière de création d'entreprises et les orientent dans leurs démarches. Ces interlocuteurs fournissent des informations telles que les prestations de la structure, les données économiques régionales, les avantages quant à l'implantation dans la région, les mécanismes et structures d'appui régionales ainsi que les formalités de la constitution juridique de l'entreprise.

La deuxième étape est « *la formation et l'encadrement* ». Pour ce qui est du premier volet de cette étape, il s'agit de formation généralisée sur l'environnement de la création d'entreprise en Tunisie. Cette formation se fait en deux cycles par an qui comportent chacun 14 thèmes dispensés à raison d'une séance par semaine. En plus de cette formation, le porteur de projet bénéficie d'un encadrement personnalisé sous forme de conseils pour l'étude de marché, le coût d'investissement et les sources de financement.

« *L'incubation* » est la troisième étape de ce processus ; elle consiste à mettre à la disposition des porteurs de projets en incubation un réseau de compétences multidisciplinaires. Cet accompagnement personnalisé est fait par des experts spécialisés dans les domaines de la création d'entreprises (marketing, comptabilité, finance, ingénierie et aspect juridique). L'accompagnement procuré lors de cette étape comprend :

- la présence d'un coach régional à raison de deux jours par semaine pour aider les porteurs de projets dans les phases de finalisation du plan d'affaires et de recherche de financement ;

<sup>175</sup> Selon le Réseau National des Pépinières d'Entreprises : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/pepinieres/doc>.

- la présence d'un expert-comptable à raison de quatre demi-journées par mois qui est chargé de conseiller et de former les porteurs de projets dans les domaines comptables, financiers et juridiques ;
- l'intervention d'un banquier et/ou d'un expert en capital risque en cas de besoin ;
- la mise à disposition des porteurs de projets d'une expertise technique, de compétences et de ressources de l'université en cas de besoin ;
- un soutien des porteurs de projets par des entreprises parraines ou inscrites dans le programme national de l'essaimage.

La quatrième étape du processus d'accompagnement est « *l'hébergement* ». Cette phase dure entre 1 et 2 ans et se caractérise par la mise à la disposition des créateurs de moyens logistiques. Ces moyens logistiques consistent en des locaux adaptés et équipés de toutes les commodités nécessaires à l'implantation des entreprises, des services communs, un accompagnement spécifique pour les entreprises en phase de lancement et une assistance pour favoriser leur intégration dans l'environnement.

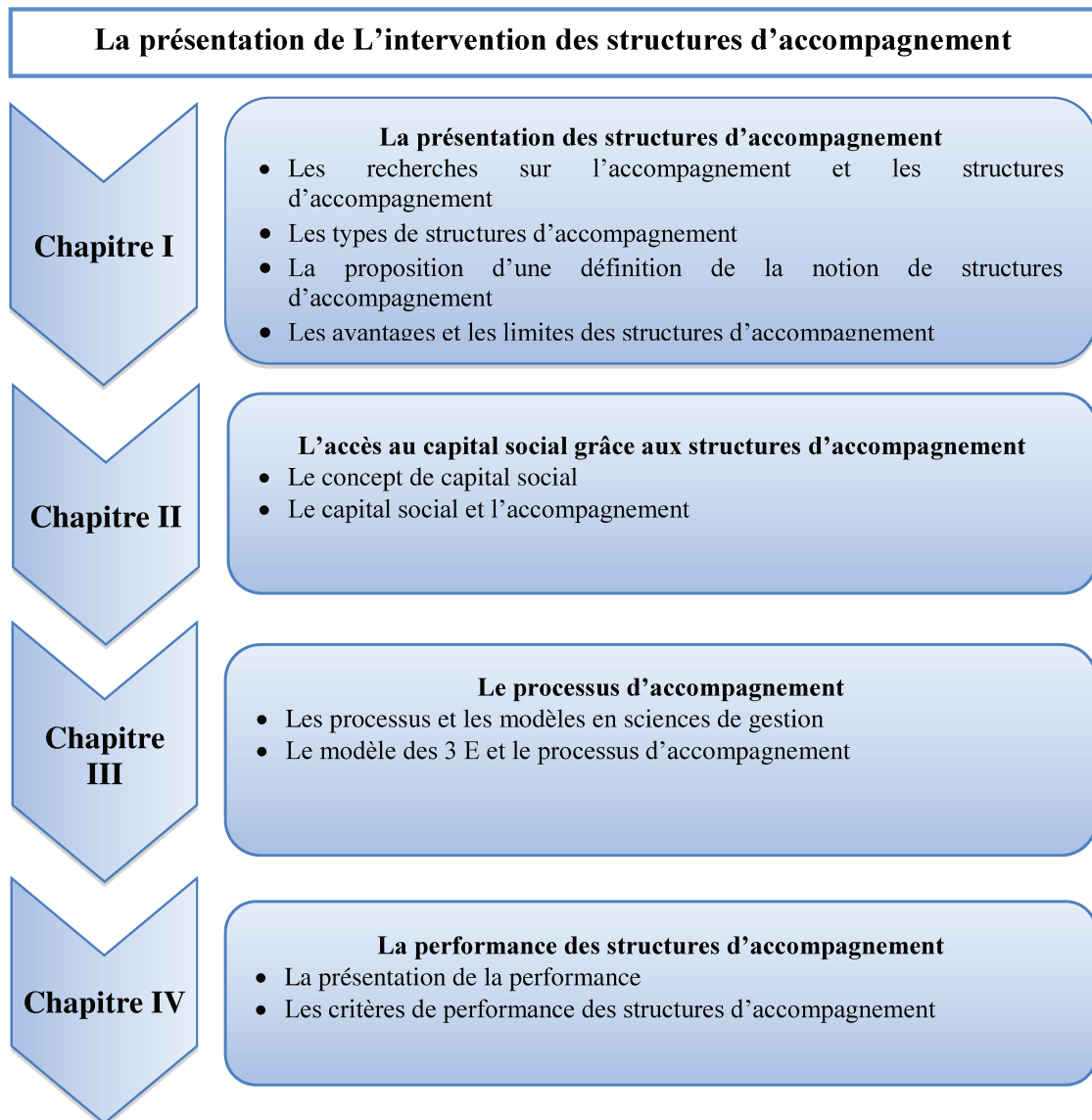
La dernière étape, « le post-hébergement », consiste à faire participer les entreprises sortant des structures d'accompagnement tunisiennes à des manifestations régionales, nationales et internationales et à les promouvoir à travers le réseau national des pépinières d'entreprises.

Les étapes présentées ci-dessus correspondent aux trois étapes du processus d'accompagnement dégagées par le modèle des 3 E. Ainsi, l'étape d'information et d'orientation coïncide avec la phase de pré-incubation. Les deuxième, troisième et quatrième étapes distinguées par le R.N.P.E s'accordent avec la phase d'incubation du modèle des 3 E. La dernière phase (post-hébergement) correspond à la phase de post-incubation de ce modèle.

Nous avons annoncé que nous souhaitons vérifier que les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent ou pas le processus d'accompagnement identifié par le modèle des 3 E et que celles qui l'adopteraient seraient les plus performantes.

Pour y parvenir, nous présenterons, dans le chapitre suivant, la notion de performance sur laquelle va se baser notre recherche pour l'évaluation des structures tunisiennes et nous développerons le modèle que nous allons utiliser pour distinguer les critères de performance auxquels nous ferons appel dans notre deuxième partie.

Figure n°17 : Le plan de la partie I.



## *Chapitre IV*

# *La performance des structures d'accompagnement*

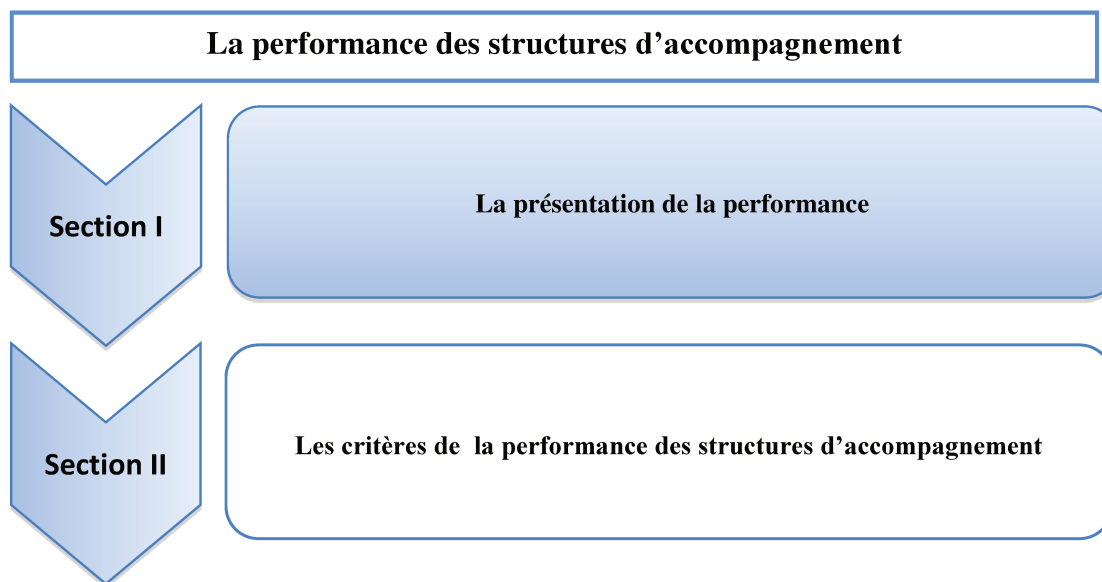
La performance est un concept très répandu en sciences de gestion et en entrepreneuriat. Le terme performance a été largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Cette absence d'unanimité est due à la multiplication des conceptions et perceptions la concernant. Pour le dirigeant d'une entreprise, la performance se limite à la réalisation de profit ; pour les pouvoirs publics, elle se traduit en termes de développement régional et de création d'emplois et, pour un banquier, elle se résume à la recherche de production de liquidités. Cette diversité de perception a conduit à une confusion dans la définition de la notion de performance.

Pour expliquer la performance, certains chercheurs se sont basés sur des aspects quantitatifs, d'autres sur des aspects qualitatifs qui tiennent compte des caractéristiques de l'entrepreneur plutôt que de celle de l'entreprise.

Pour présenter cette notion, nous proposons de la définir dans un premier paragraphe, puis, dans un second, nous listerons les principales approches l'expliquant. Ces approches présentent certaines limites que nous exposerons et nous développerons l'approche qui correspond le mieux à notre objectif, à savoir le modèle des 3F (Paturel, 2007). Ce modèle nous permettra aussi de décrire les facteurs (que nous utiliserons dans la deuxième partie de notre recherche) qui nous aideront à évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

Dans une deuxième section, nous recenserons les facteurs qui ont une influence sur la performance des structures d'accompagnement.

**Figure n°18 : Le plan du chapitre IV : partie I.**



## **I. La présentation de la performance**

Nous avons présenté, dans les précédents chapitres, les trois<sup>176</sup> premiers mots clés de notre objet de recherche (les structures d'accompagnement). Pour ce qui est de la performance, nous avons l'intention de détailler cette notion de façon générale en exposant les approches et dimensions qu'ont utilisées différentes recherches auxquelles nous avons eu accès. Puis, nous reprendrons les facteurs influençant la performance des structures d'accompagnement, les critères de son évaluation et le modèle des 3 F qui sera utilisé (dans notre deuxième partie) pour estimer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

### **I.1. La définition de la performance**

La définition de la performance n'est pas une mince affaire. Tout d'abord, les chercheurs<sup>177</sup> ne sont pas d'accord sur le fait qu'elle soit un concept, un construit, une notion, un mécanisme de contrôle ou un outil stratégique.

En utilisant l'outil du tableau de bord équilibré ou stratégique<sup>178</sup>, Kaplan et Norton (1992) affirment que cet outil est la traduction mesurée de la stratégie de l'entreprise et qu'un échec pour transformer cette stratégie en performance opérationnelle doit conduire les dirigeants à repenser leur stratégie. Les auteurs insistent sur le fait que la stratégie de l'entreprise a une influence sur la performance et réciproquement. Ils donnent quelques idées de facteurs qui influencent la performance mais ne fournissent pas pour autant une définition claire de cette notion.

Sans donner une définition précise, Kotha et Nair (1995) affirment que la performance est composée de variables stratégiques contrôlables (l'entreprise a un rôle sur ces variables) et de variables environnementales non contrôlables<sup>179</sup>.

Pour Murphy et al. (1996) et Murphy (1996), la diversité des approches, des perspectives et des dimensions de la performance rend la tâche de sa délimitation très délicate et il existe un manque d'information et de directives pour mesurer la performance dans les recherches en entrepreneuriat. Ils confirment qu'il n'y a pas de consensus sur la définition de la performance dans les recherches en entrepreneuriat.

---

<sup>176</sup> Soit, les structures d'accompagnement, le processus d'accompagnement et le capital social.

<sup>177</sup> Lorino (2001), De la Villarmois (2001), Slocum et al. (2002), Walter et al. (2006), Mouzas (2006).

<sup>178</sup> Notre traduction du terme employé par Kaplan et Norton(1992) « balanced scorecard » est tableau de bord équilibré, cependant Lorino (2001) utilise le terme tableau de bord stratégique.

<sup>179</sup> Qui correspondent à celles de l'environnement global du modèle des 3 E.

Sans définir cette notion, Morin et al (1996) ont identifié quatre dimensions de la performance qui sont la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, les valeurs des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

Ce n'est qu'en parcourant la recherche de Lorino (2001) qu'on aboutit à une définition de la performance qu'il présente comme étant « *l'atteinte des objectifs stratégiques et par extension la performance est tout ce qui contribue à l'atteinte de ces objectifs* ». Cette définition nous semble assez vague pour pouvoir l'utiliser dans notre recherche.

Pour De la Villarmois (2001), la performance est un construit et non pas un concept, car un concept est une abstraction des faits observables sauf que, pour lui, la performance n'est pas une abstraction de la réalité. Ceci est contraire à ce qu'affirment Richard et al. (2009), pour qui la performance est un concept multidimensionnel.

Le manque de convergence entre ces recherches montre la complexité de définir ou même de choisir une définition de la notion de performance. Même le dictionnaire Larousse (2014) en donne cinq définitions distinctes. Elle est ainsi à la fois :

- un résultat chiffré d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve ;
- une victoire acquise sur une équipe ou un adversaire mieux classé ;
- un exploit ou une réussite remarquable en un domaine quelconque ;
- un résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine ou un véhicule ;
- un résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.

En revenant aux origines étymologiques du terme performance, Gauzente (2000) affirme que le terme français et le terme anglais pour désigner la performance sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès<sup>180</sup>.

La plupart des recherches<sup>181</sup> qui ont abordé la notion de la performance de l'entreprise se sont contentées de présenter les théories qui expliquent cette notion ou les unités de mesure de cette dernière.

Nous reprenons dans le tableau n°13 suivant de façon non exhaustive les différents constats des recherches auxquelles nous avons eu accès.

---

<sup>180</sup> Gauzente (2000), page 147.

<sup>181</sup> Levenson et al. (2006), St-Pierre et Cadieux (2009), Yu et Nijkamp (2009) et Cheng et Schaeffer (2011).

**Tableau n°13 : Les principaux constats des recherches sur la performance.**

| <b>Les chercheurs</b>              | <b>Les constats et conclusions</b>  |
|------------------------------------|---|
| <b>Berle et Means (1932)</b>       | Ont tenté d'établir un lien entre la séparation des fonctions et la performance des entreprises.  |
| <b>Fama et Jensen (1983)</b>       | Les mécanismes disciplinaires obligeraient les dirigeants à être efficaces. Ces mécanismes aboutiraient donc à l'amélioration de la performance de l'entreprise.  |
| <b>Morin et al (1996)</b>          | La performance est un concept pluridisciplinaire, son évaluation relève donc du défi car il n'existe pas de critères neutres, impartiaux et objectifs pour la mesurer.  |
| <b>Murphy et al (1996)</b>         | Il n'existe pas de consensus dans les recherches en entrepreneuriat sur les mesures utilisées pour évaluer la performance, les liens qui peuvent avoir entre la performance et certaines variables sont plutôt dus à la nature des mesures utilisées. |
| <b>Williamson (1985)</b>           | L'entreprise est un nœud de contrats et la performance de cette entreprise est influencée par la nature de ces transactions, la rationalité de l'individu et son opportunisme.  |
| <b>De la Villarmois (2001)</b>     | Les réflexions sur la performance sont nombreuses et aboutissent pour la majorité à un constat de complexité et d'antagonisme des différentes dimensions.   |
| <b>Lorino (2001)</b>               | Importance des compétences et du pilotage pour améliorer la performance des entreprises.  |
| <b>Charreaux (2002a)</b>           | La question de la mesure de la performance est loin d'avoir reçu une réponse satisfaisante, or cette question est fondamentale pour comprendre la formation même de la valeur en relation avec le système de gouvernance des entreprises.             |
| <b>Slocum et al. (2002)</b>        | Lorsqu'il y a conflits d'objectifs, l'engagement dans l'atteinte de la performance est faible, l'efficacité personnelle pour la fixation des objectifs peut donc avoir un impact sur la performance.  |
| <b>Levenson et al. (2002)</b>      | L'amélioration des compétences des entrepreneurs permet d'atteindre la performance.   |
| <b>Mouzas (2006)</b>               | Les entreprises analysent les indicateurs d'efficience de la performance et négligent l'efficacité.   |
| <b>Walter et al. (2006)</b>        | Les entreprises deviennent de plus en plus performantes avec l'augmentation de leur capacité de réseautage.   |
| <b>St-Pierre et Cadieux (2011)</b> | Le profil entrepreneurial du propriétaire (PIC <sup>182</sup> ou CAP <sup>183</sup> ) a un impact sur la performance de l'entreprise.   |

<sup>182</sup> Selon Marchesnay (1991) un entrepreneur PIC est entrepreneur qui cherche en premier lieu à assurer la pérennité de son affaire (P), il est animé par un souci d'indépendance (I) de son patrimoine ; la croissance (C) n'apparaît que comme une conséquence de l'accumulation du patrimoine.

<sup>183</sup> Selon Marchesnay (1991), cet entrepreneur est intéressé par les activités de croissance (C), en deuxième lieu par l'autonomie de la décision (A), et il n'est intéressé par la pérennisation de son affaire (P) que si celle-ci se justifie par l'obtention de revenus plus « maximisants ».



Ainsi, en raison de l'absence de consensus dans les recherches sur la définition de la performance comme le fait souligner De la Villarmois (2001) et la multiplicité de ses interprétations comme le fait remarquer ST-Pierre et Cadieux (2009), nous avons essayé d'élaborer une proposition de définition plus en harmonie avec notre propre travail de recherche.

La définition que nous proposons provient d'un regroupement des critères d'évaluation de la performance que nous utilisons par la suite dans notre deuxième partie et qui sont issus du modèle<sup>184</sup> des 3 F (Paturel, 2007). Nous considérons que la performance est «*l'utilisation efficiente des ressources et des compétences d'une organisation pour une réalisation efficace de ses objectifs tout en essayant de satisfaire les parties prenantes internes et externes avec lesquelles elle interagit*».

Nous considérons qu'est performante toute organisation qui est efficace (atteinte de ses objectifs avec ses réalisations), efficiente (utilisation des compétences et des ressources dont elle dispose selon les normes définies et en vigueur dans l'activité) et effective (satisfaction de l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles elle interagit).

## **I.2. Les théories de la performance**

Selon Charreaux (2002a), les théories et les recherches qui ont tenté d'expliquer la performance des entreprises se sont concentrées sur l'étude de la relation « actionnaire/dirigeant » et son impact sur la performance de l'entreprise pour trois principales raisons<sup>185</sup>.

La première raison est que ces recherches ont été menées aux Etats-Unis où le contexte économique donne un rôle prioritaire à cette relation. La deuxième raison est qu'une grande partie de ces théories est liée à la théorie financière qui accorde une place prépondérante à l'objectif de la richesse des actionnaires. Enfin, la dernière raison réside dans la disponibilité des données boursières concernant la valeur des actions d'une entreprise.

Ces théories<sup>186</sup> sont les théories contractuelles des organisations et regroupent la théorie de la gouvernance des entreprises de Berle et Means (1932), la théorie des droits de propriété d'Alchian et Demsetz (1972), la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975) et la théorie positive de l'agence de Jensen et Meckling (1976).

---

<sup>184</sup> Nous reprendrons ce modèle avec plus de détails dans un autre paragraphe (section II de ce chapitre).

<sup>185</sup> Ces théories sont les plus citées et s'appliquent à des domaines spécifiques (dont la finance) ; nous proposons cependant d'en faire l'état (non exhaustif), mais nous ne comptons pas les adopter puisque notre recherche se fait en entrepreneuriat où une analyse du contexte sociale entre en jeu (pas uniquement l'optique chiffrée).

<sup>186</sup> Ces théories seront présentées brièvement.

Pour ce qui est de la théorie de la gouvernance des entreprises, Berle et Means (1932) ont tenté d'identifier les déterminants des différents systèmes de gouvernance, de comprendre leur fonctionnement et d'évaluer leur efficacité. Un système de gouvernance d'entreprise est dit efficace s'il permet à l'entreprise d'être performante et de maximiser sa création de richesse pour l'ensemble des parties prenantes. Cette théorie privilégie ainsi la séparation entre la décision et le contrôle pour améliorer la performance de l'entreprise qui conduit à améliorer la relation entre actionnaires et dirigeants et inversement.

→ La critique que nous pouvons faire à l'encontre de cette théorie est qu'elle s'applique davantage pour les grandes entreprises et a été développée pour permettre de contrôler le pouvoir du dirigeant. Dans notre travail, nous ne cherchons pas à déterminer le pouvoir du dirigeant d'une structure d'accompagnement et nous ne pensons pas que cette structure s'assimile à une grande entreprise. Cette théorie ne correspond pas à notre objectif d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement.

Pour ce qui est de la théorie des droits de propriété, Alchian et Demsetz (1972) tentent d'expliquer les formes de propriété et la répartition des droits de propriété. Selon ces auteurs, la propriété est justifiée à partir d'un argument de risque moral appliqué à l'utilisation des actifs durables fortement en décroissance. L'entrepreneur est supposé être l'unique propriétaire. S'il ne l'est pas, il pourrait être tenté de négliger de faire fructifier les actifs de l'entreprise ce qui provoque la diminution de sa performance et détériorer par conséquent la relation entre actionnaires et dirigeants. Selon cette théorie, les firmes dont le capital est dispersé et où les dirigeants possèdent un pouvoir discrétionnaire faible seraient moins performantes.

→ Cette théorie ne correspond pas à notre objet de recherche puisque nous ne voulons pas connaître la répartition des droits de propriété dans les structures d'accompagnement.

Concernant la théorie des coûts de transaction, Williamson (1975) considère l'entreprise comme un mode de gouvernance des transactions. Une transaction survient lorsqu'un bien ou un service est transféré par l'intermédiaire d'une interface technologiquement séparable. Cette transaction implique des coûts ex-ante (liés à la sélection du contractant, à l'activité de rédaction, de négociation et de protection d'un accord) et des coûts ex-post (liés aux ajustements nécessaires lors de perturbations non anticipées et à l'évaluation des comportements opportunistes). L'entreprise la plus performante sera celle qui arrive à minimiser ces coûts.

→ Cette théorie pourrait s'appliquer à notre recherche si nous considérons la relation ou le lien entre la structure d'accompagnement et le porteur de projet comme une transaction qui génère des coûts. Nous pensons que cette approche est trop abstraite et réductrice et négligerait l'aspect humain et les dimensions cognitives de la relation d'accompagnement. Nous estimons que beaucoup de variables interviennent dans la relation entre la structure d'accompagnement et le porteur de projet et que ne nous pouvons pas nous permettre de la réduire à une simple transaction.

Enfin, pour Jensen et Meckling (1976), détracteurs de la théorie positive de l'agence, il existe des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants et le moyen de résoudre ces conflits est de lier la rémunération des dirigeants à la richesse des actionnaires, ce qui pourrait augmenter la performance de l'entreprise. Pour ces auteurs, plus le pourcentage de capital détenu par le dirigeant est important, plus l'écart par rapport à l'objectif traditionnel de maximisation de la valeur est faible et plus la firme est performante.

→ Cette théorie s'applique plus dans le cas des grandes entreprises, sauf qu'en entrepreneuriat, nous ne sommes pas toujours dans cette configuration et nous sommes plus dans le cas de PME et de TPE. Nous pensons aussi que le fonctionnement d'une structure d'accompagnement ne correspond pas à celui d'une grande entreprise. Les structures d'accompagnement tunisiennes sont financées en partie par l'Etat et ne cherchent pas à avoir un profit important.

Ces théories expliquent donc la performance d'un point de vue financier en termes de droits de propriétés et de coûts de transactions. Il serait plus intéressant de prendre en considération d'autres facteurs qui intègrent toutes les dimensions de la performance.

Comme nous l'avons dit précédemment, ces théories tentent d'expliquer l'impact de la relation actionnaire/dirigeant sur la performance. Cependant, selon Charreaux (2002a), il y a d'autres relations comme celles avec les employés, les clients, les fournisseurs et l'environnement politique. Ces derniers obligent les dirigeants à être efficaces, ce qui contribue à améliorer la performance de l'entreprise.

Charreaux (2002a) affirme que la performance ne dépend pas de la manière dont la valeur est créée mais de la façon dont on évite le gaspillage de la valeur potentielle en mettant en place les schémas de contrôles adaptés. De même, il affirme qu'il n'est pas sûr que l'adoption des mécanismes disciplinaires conduise systématiquement vers une plus grande efficacité et une plus grande performance. D'autres facteurs interviennent dans l'atteinte et la réalisation de cette performance.

A cet effet, nous aborderons, dans la deuxième section, les facteurs qui expliquent la performance en général et la performance des structures d'accompagnement de façon spécifique.

### I.3. Les approches de la performance

Dans notre revue de littérature sur la notion de performance, nous avons repéré cinq publications qui parlent d'approches, de perspectives et de conceptions. Nous avons fait le choix de les synthétiser dans le tableau suivant.

**Tableau n°14 : Les différentes approches de la performance (1/2).**

| Les recherches                 | Désignation des approches                | Les principales conclusions   | Les critiques  |
|--------------------------------|--|---|--|
| <b>Kaplan et Norton (1992)</b> | Les perspectives de la performance       | La perspective du client : comment les clients voient l'entreprise  | Pour chaque perspective, les auteurs donnent une liste d'indicateurs regroupés dans un tableau de bord → une vision trop financière et économique de la performance. |
|                                |  | La perspective interne : sur quoi doit travailler l'entreprise pour exceller.   |  |
|                                |  | La perspective de l'innovation et de l'apprentissage : l'entreprise continue-t-elle à créer de la valeur.             |  |
|                                |  | La perspective financière : comment les actionnaires voient l'entreprise.   |  |
| <b>Morin et al. (1996)</b>     | Les courants de pensée de la performance | Les théories classiques qui privilégient les critères économiques.  | Description de la performance sans indication sur comment une organisation est considérée performante ou comment elle devient performante.                           |
|                                |  | L'école des relations humaines qui a posé le problème de l'intégration des objectifs individuels et organisationnels. |  |
|                                |  | L'approche systémique pour qui l'organisation est un système  |  |
|                                |  | L'approche politique qui renvoie à la satisfaction des groupes externes.  |  |

**Tableau n°15 : Les différentes approches de la performance (2/2).**

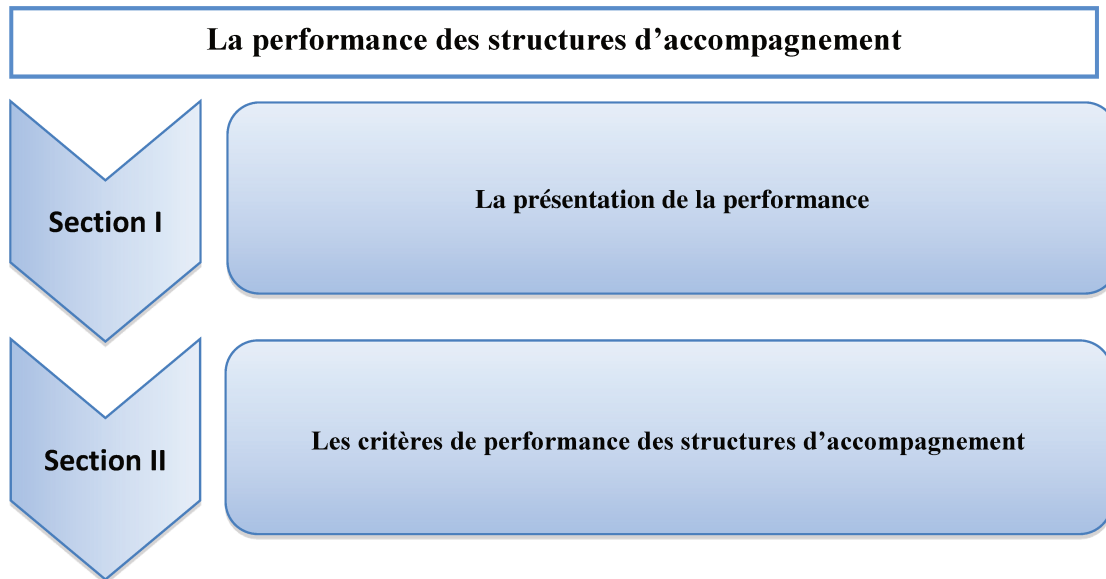
| Les recherches              | Désignation des approches                   |  | Les principales conclusions   | Les critiques   |   |
|-----------------------------|---|--|---|---|---|
| Gauzente (2000)             | Les visions de la performance               | Vision qui met l'accent sur l'entreprise | Approche économique   | Les objectifs à atteindre qui traduisent les attentes des propriétaires en termes économiques et financiers.  | Les visions proposées par l'auteur mettent l'accent sur deux principales visions : celles de l'entreprise et celle de l'entrepreneur, et néglige celle de l'environnement : il est seulement question de l'environnement social de l'entrepreneur et des parties prenantes de l'entreprise, et pas de prise en compte de tous les autres types de forces externes qui peuvent avoir une influence sur la performance de l'entreprise. |
|                             |   |  | Approche sociale  | Repose sur le postulat que l'entreprise est avant tout une organisation où des personnes interagissent et apportent chacune selon ses moyens une contribution à la performance. |   |
|                             |   |  | Approche systémique   | L'efficacité organisationnelle est atteinte à l'aide de ressources et de moyens utilisés sans aberration et sans mettre une pression sur ses membres.                           |   |
|                             |   |  | Approche politique  | Considère l'organisation comme un système ouvert en interaction avec l'environnement et des groupes d'intérêts.   |   |
|                             | Vision qui met l'accent sur l'entrepreneur  | Approche individualiste                  | Tient compte des caractéristiques des entrepreneurs ; les entrepreneurs qui réussissent le mieux sont ceux qui sont les plus âgées, les plus expérimentés, etc.                 |   |   |
|                             |   | Approche sociale                         | La performance est due à l'accumulation d'un capital de relations sociales, cette approche renvoie à l'environnement social de l'entrepreneur et à ses activités de réseautage. |   |   |
| Richard et al. (2009)       | Les approches des mesures de la performance |  | Adoption d'une seule mesure de la performance avec la conviction de l'existence d'une relation entre cette mesure et la performance.  | Apporte un éclairage sur comment mesurer la performance et sur les types de mesures de la performance sans préciser ce qu'on entend par 'une organisation performante'.         |   |
|                             |   |  | Utilisation de plusieurs mesures en même temps.   |   |   |
|                             |   |  | Utilisation de mesures agrégées en supposant la convergence entre ces mesures.  |   |   |
| St-Pierre et Cadieux (2011) | Les types performances                      |  | Performance personnelle   | Optique économique de la performance en donnant une liste d'indicateurs.  |   |
|                             |   |  | Performance économique  |   |   |
|                             |   |  | Performance durable   |   |   |

Selon le tableau précédent, les recherches sur la performance sont assez diversifiées, les auteurs tentent de l'appréhender à leur façon, certains parlent d'approches de la performance, d'autres de conceptions, de visions ou de types de performances, mais il nous semble que ces recherches demeurent descriptives. Elles nous présentent ce qui peut être qualifié de performance, comment la mesurer et la décrire mais pas comment la définir et l'apprécier, ni savoir quand une organisation peut être qualifiée de performante ou non, par des critères autres que financiers.

Le modèle des 3 F de Paturel (2007) arrive à atteindre cet objectif, car il met en relation trois groupes de critères de la performance qui sont l'efficacité (F1), l'efficience (F2) et l'effectivité (F3).

Nous proposons dans la section suivante de présenter ce modèle et les critères qui sont utilisés pour évaluer la performance des structures d'accompagnement.

**Figure n°19 : Le Plan du chapitre IV : partie I.**



## II. Les critères de performance des structures d'accompagnement

### II.1. Les recherches sur les facteurs de performance des structures d'accompagnement

Selon Levy-Tadjine et Paturel (2005), Vedel et Stephany (2009) et Cheng et Schaeffer (2011), il existe deux approches adoptées par les recherches sur l'évaluation de la performance des structures d'accompagnement. Nous proposons de les regrouper dans le tableau suivant.

**Tableau n°16 : Les recherches sur l'évaluation de la performance des structures d'accompagnement.**

| Les recherches                        | Les approches   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Levy-Tadjine et Paturel (2005)</b> | Evaluation dynamique : l'évaluation de la performance se base sur l'analyse de l'évolution du nombre de création d'entreprises ou du taux de survie <sup>187</sup> .  |
|                                       | Evaluation comparatives : l'évaluation se fait en rapprochant différents environnements macro-économiques et institutionnels.   |
| <b>Vedel et Stephany (2009)</b>       | Les recherches sur les meilleures pratiques : elles partent du postulat de l'évidence de l'impact des structures d'accompagnement sur la performance des entreprises et cherchent à identifier les facteurs clés de succès de ces structures. |
|                                       | Les recherches positives : elles posent la question de la portée et des effets des structures d'accompagnement.   |
| <b>Cheng et Schaeffer (2011)</b>      | Approche par comparaison : il s'agit de comparer deux groupes d'accompagnés et de non accompagnés qui soient le plus comparables possibles pour comprendre ce qui aurait pu se passer en l'absence de ces structures.                         |
|                                       | Approche par la contribution relative : il s'agit d'utiliser des mesures « input et output » qui mesurent la performance sur la base du total des emplois de chaque entreprise accompagnée.   |

<sup>187</sup> Qui comporte certains effets pervers que nous détaillerons dans la deuxième partie.

Autres les deux types d'approches adoptés par les recherches sur l'évaluation des structures d'accompagnement et recensés par ces auteurs, d'autres recherches proposent d'autres critères d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement.

Pour Walter et al. (2006), la capacité de réseautage de la structure a une influence sur sa performance. Pour Renouf et Laviolette (2009), c'est plutôt le type d'entrepreneurs accompagnés, leurs motivations et leurs choix d'orientation de la création qui ont une influence sur l'évaluation de la performance des programmes d'accompagnement. Ainsi, il existerait deux types d'entrepreneurs : les entrepreneurs de vie qui sont motivés par la nature de leur travail et le bien-être personnel et les entrepreneurs développeurs qui s'inscrivent dans une logique de performance en termes de croissance et de recherches économiques. Le rôle de l'accompagnateur et la qualité de l'accompagnement dépendrait ainsi de cette classification. S'il s'agit d'un entrepreneur de vie, il est question d'élargir sa vision du marché et d'enrichir son réseau de contacts. S'il est question d'un entrepreneur développeur, le rôle de l'accompagnement est de développer ses compétences.

Pour Vedel et Stephany (2009), il existe des facteurs externes et internes qui déterminent la performance des structures d'accompagnement.

➤ Les facteurs externes regroupent :

- les facteurs environnementaux (la présence d'une structure d'accompagnement à proximité d'une université peut jouer sur la performance de celle-ci) ;
- les caractéristiques des projets accompagnés (l'entreprise a des besoins d'accompagnement en fonction de son activité) ;
- caractéristiques du porteur de projet.

➤ Les facteurs internes comprennent :

- l'expérience et le professionnalisme de la structure dans le métier d'accompagnement ;
- les pratiques de sélection ;
- les services fournis par la structure ;
- le capital humain : les auteurs remarquent que le relationnel a un impact sur l'amélioration des partages de connaissances entre accompagnateurs et accompagnés.



Yu et Nijkamp (2009) affirment que les enquêtes des années 90 qui ont glorifié l'impact de ces structures d'accompagnement ont été largement diffusées, mais souffrent de plusieurs limites dont l'intérêt porté aux structures d'accompagnement et non aux entreprises accompagnées<sup>188</sup>, l'emploi d'indicateurs de performance biaisés et la sous-estimation des coûts de fonctionnement de ces structures. Ces auteurs recommandent ainsi d'évaluer la performance de ces structures en fonction de l'efficacité des services qu'elles offrent.

Delanoé (2012) évalue l'impact de l'accompagnement sur l'individu et plus précisément sur l'auto efficacité perçue. Cet auteur affirme que l'accompagnement aurait une influence positive sur l'auto efficacité perçue qui aurait à son tour une influence positive sur l'intention entrepreneuriale.

Enfin, pour Nkakleu et al. (2012), la performance des structures d'accompagnement dépendrait du développement des compétences entrepreneuriales des porteurs de projet. Cette idée rejoint les résultats des travaux de Laviolette et Loué (2007) qui établissent un référentiel des compétences entrepreneuriales qu'une structure permet de développer. Ce référentiel regroupe des compétences entrepreneuriales, managériales, en marketing, commerciales, en gestion des ressources humaines et en gestion financière.

Plusieurs facteurs ont aussi un rôle et un impact sur la performance d'une organisation en général et sur la performance des structures d'accompagnement d'une façon spécifique. Parmi ces facteurs, nous trouvons l'impact des parties prenantes de la structure.

Les clients potentiels de la structure (les entrepreneurs potentiels) influencent sa performance (cas d'une mauvaise sélection<sup>189</sup> des porteurs de projets). Les fournisseurs de services (les accompagnateurs, les formateurs, les coaches et/ ou les experts auxquels fait appel la structure ont une influence sur la qualité des services qu'elle offre) exercent aussi un impact sur sa performance (cas d'une mauvaise relation avec le formateur qui aura un impact sur les formations octroyées par cette structure).

L'environnement politique (cas d'un soutien politique qui provoque un impact sur le réseau social auquel a accès une structure d'accompagnement et donc sur sa performance), de même que l'environnement climatique, géographique, technologique (cas d'une structure d'accompagnement qui n'est pas compétente sur le plan technologique et qui offre des services ne répondant pas aux exigences de compétitivité des entreprises accompagnées).

---

<sup>188</sup> Nous tenterons dans notre deuxième partie de tenir compte du point de vue des entrepreneurs accompagnés grâce au modèle des 3F de Paturel (2007).

<sup>189</sup> La sélection des candidats est une arme à double tranchant, elle porte préjudice à la structure si elle choisit les projets qui n'ont pas de chance de réussir et elle biaise les résultats obtenus par la structure, si elle choisit les projets assez avancés qui n'ont pas besoin d'un accompagnement (c'est-à-dire ceux qui sont dans la zone de cohérence des 3 E).

Le dernier facteur qui semble jouer sur la performance des structures d'accompagnement est le capital social.

Comme nous l'avons précisé dans les paragraphes précédents, nous considérons qu'une structure d'accompagnement qui intervient de façon efficiente, efficace et effective en permettant aux porteurs de projets de développer une organisation qui répond à leurs aspirations et motivations, en fonction des ressources et des compétences dont ils disposent et en respectant les exigences de l'environnement qui les entoure, serait performante. Cet objectif d'accompagnement pertinent des porteurs de projets est atteint grâce au capital social de la structure.

La multiplication des contacts est un réel atout pour toute organisation. Le capital social a un impact sur la réputation de la structure. La publicité par le « bouche à oreille<sup>190</sup> » est l'une des meilleures ; elle est peu coûteuse pour l'organisation et les entrepreneurs potentiels seront plus aptes à intégrer une structure à qui ils font confiance et dont ils ont entendu parler de façon positive grâce à leurs contacts. L'effet procuré par une campagne publicitaire est moins fiable que le point de vue d'un ami, d'un collègue ou d'un membre de la famille.

En effet, selon Nkakleu et al. (2012), les entrepreneurs font plus confiance à leurs réseaux relationnels pour se lancer dans le développement d'un projet entrepreneurial.

Enfin, dans le cadre d'un audit des structures d'accompagnement françaises, le cabinet Ernest & Young (2003) utilise 7 indicateurs pour évaluer la performance de ces structures qui sont :

- l'intégration dans l'environnement (capacité à tisser des partenariats avec les acteurs économiques) ;
- la notoriété (nombre de manifestations de sensibilisation) ;
- le processus d'incubation (évaluation de la capacité de diagnostic des projets) ;
- l'équipe (adéquation entre les compétences de l'équipe et la nature des projets) ;
- l'utilisation des ressources financières (montant moyen alloué par projet) ;
- l'impact sur la création<sup>191</sup> de valeur (nombre de créations d'entreprises) ;
- la performance relative (transformation du potentiel local).

---

<sup>190</sup> Passage par la parole de l'information sur le bien ou service offert par la structure d'un contact à un autre sans effort publicitaire ou promotionnel.

<sup>191</sup> Le terme le plus approprié serait l'obtention de valeur, mais nous avons respecté la terminologie des auteurs.

Nous remarquons que chaque auteur utilise des critères différents pour l'évaluation de la performance, ce qui conduit à un éparpillement des manières de la déterminer.

Il nous a semblé que l'utilisation du modèle des 3 F, nous permettrait de tenir compte de ces différents facteurs afin de les regrouper dans un seul outil d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement. Ce modèle va de pair avec le modèle des 3 E que nous avons utilisé pour distinguer le processus d'accompagnement<sup>192</sup> adopté par les structures d'accompagnement tunisiennes.

Le modèle des 3 F de Paturel (2007) met en relation trois facteurs de la performance qui sont l'efficacité (F1), l'efficience (F2) et l'effectivité (F3).

Ce modèle est dynamique et en interrelation étroite avec celui des 3 E<sup>193</sup>. Il sert à comprendre les motivations et les conditions d'exercice de l'activité d'entrepreneur. Il permet aussi de savoir si une organisation est performante ou pas en mettant en relation des facteurs financiers et des facteurs non financiers. En effet, un projet<sup>194</sup> n'aura de chances de réussir et d'être pérennisé que s'il est présent dans les zones de cohérence des modèles des 3 E et des 3F.

Nous présenterons dans le paragraphe suivant le modèle des 3 F et nous montrerons l'interrelation de ce modèle avec le modèle des 3 E.

## **II.2. Le modèle des 3 F**

C'est un modèle de performance applicable à la T.P.E/P.M.E et à tout projet de création, de reprise et de développement d'une entreprise ou de tout type d'organisations. Ce modèle comprend trois groupes d'indicateurs de la performance, qui font l'objet des développements ci-dessous :

### **II.2.1. L'efficacité**

« *L'efficacité* consiste à approcher par comparaison des objectifs avec des réalisations sur la *base de critères reprenant la définition des objectifs de l'entrepreneur et, donc, la vision stratégique et opérationnelle qu'il a de son organisation* »<sup>195</sup>. Cet indicateur est à approcher par comparaison des objectifs avec les réalisations sur la base de critères reprenant la définition des objectifs de l'entrepreneur, c'est-à-dire de la vision stratégique et

---

<sup>192</sup> Qui est aussi un des indicateurs utilisé par le cabinet Ernest & Young.

<sup>193</sup> Il est présenté dans le chapitre III concernant le processus d'accompagnement.

<sup>194</sup> Un projet dans le sens 'ce qu'on projette de faire' ; il peut s'agir d'un projet de création, de reprise, de développement d'une entreprise.

<sup>195</sup> Paturel (2007), p 434.

opérationnelle qu'il a de son organisation. Une organisation est qualifiée d'efficace si elle atteint ses objectifs.

Les critères que nous allons utiliser pour mesurer par cet indicateur la performance seront présentés dans notre deuxième partie. Cependant, nous tenons à transposer cette définition de l'efficacité au cas des structures d'accompagnement. Cet indicateur concerne le rapprochement des objectifs de la structure (qui peuvent être en termes de taux de survie, d'emplois créés, d'entreprises accompagnées, etc.) par rapport à ses réalisations.

### **II.2.2. L'efficience**

*« L'efficience sert à suivre la façon dont l'entreprise consomme ses moyens de production par rapport aux normes qui permettent de rester compétitif dans l'activité et le segment de marché ciblés. La référence est représentée pour chaque indicateur par ce qui se fait dans l'activité de la PME par les meilleurs concurrents »*<sup>196</sup>. L'entreprise sera jugée comme efficiente en fonction du respect de ces normes ; plus il y a un écart important entre les réalisations et les normes, plus la PME sera considérée comme inefficente.

Pour ce qui est des structures d'accompagnement, il s'agit de les comparer par rapport aux normes de ses concurrents. Deux possibilités s'offrent à nous dans ce cas. Nous pouvons comparer les structures d'accompagnement tunisiennes entre elles, l'une par rapport à l'autre, ou nous pouvons les comparer par rapport à d'autres pays arabes ou étrangers (nous spécifierons notre choix dans la deuxième partie).

### **II.2.3. L'effectivité**

Ce critère se focalise sur la satisfaction des parties prenantes internes et externes de l'entreprise. C'est un indicateur qui est souvent délaissé alors que le fait d'identifier les critères qui influencent la satisfaction des parties prenantes, offre des possibilités d'actions importantes. L'effectivité se base sur la perception des parties prenantes interrogées qui peut, par la suite, être appuyée ou atténuée par d'autres critères.

Paturel (2007) donne l'exemple du taux d'absentéisme : un taux d'absentéisme élevé dans la PME par rapport à la norme de son secteur est souvent un indicateur d'un malaise profond du personnel : un employé qui déclare être satisfait constituerait donc une réponse surprenante.

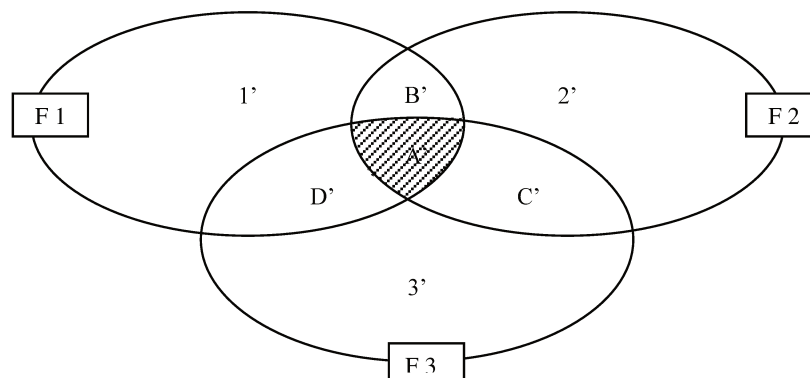
---

<sup>196</sup> Idem.

Pour le cas des structures d'accompagnement, il est possible de prendre en compte la satisfaction des principaux clients de ces structures soit les porteurs de projet ou d'autres parties prenantes<sup>197</sup>.

Ces différents blocs (F1, F2 et F3) interagissent pour former un modèle dynamique. Une organisation ou structure serait performante en fonction de sa position par rapport à la zone de cohérence dégagée par ce modèle. Elle aurait plus de chance de succès et de pérennité en fonction de sa position par rapport aux zones de cohérence des modèles des 3 E et 3 F. Nous reprenons dans le schéma suivant le modèle des 3 F, puis celui de l'interaction de ces deux modèles.

**Schéma 19 : Le modèle des 3F.**



Source : Paturel (2007), p 434.

Les zones 1', 2' et 3' se rapportent aux projets dont un seul des F est assuré et qui nécessite de gros efforts pour atteindre la zone A'.

Dans la zone 1', l'organisation atteint un niveau d'efficacité, mais elle est inefficace et sans respect de l'effectivité.

La zone 2' représente une organisation qui a un niveau d'efficience correcte, mais elle est inefficace et ne se soucie pas de l'effectivité.

L'organisation dans la zone 3' est concernée par l'effectivité, mais n'atteint pas l'efficacité et l'efficience souhaitées.

Les situations B', C' et D' méritent une attention particulière car, avec un effort particulier, elles sont susceptibles d'entrer dans la zone de cohérence du modèle.

La zone B' symbolise un projet ou une organisation dont les critères d'efficacité et d'efficience retenus sont parfaitement en harmonie mais qui laisse dans l'ombre l'effectivité.

<sup>197</sup> Sachant que d'autres parties prenantes internes et externes à la structure existent, nous nous sommes contentée des porteurs de projets parce que nous avons eu plus de facilités à les contacter.

C'est une organisation qui met donc l'accent sur les aspects économiques contrairement aux aspects humains (satisfaction des parties prenantes).

L'effectivité et l'efficacité sont assurées dans la zone C', mais les objectifs sont fixés à des niveaux incompatibles avec les critères retenus pour les deux autres aspects du modèle (il peut s'agir d'objectif trop ambitieux ou difficiles à atteindre).

Dans la zone D', il y a cohérence entre les objectifs fixés et les critères retenus pour l'effectivité, cependant, l'organisation n'est pas pour l'instant efficiente.

Les projets dans la zone A' sont des projets optimisant les chances de succès et de pérennisation.

Ce modèle nous permettra grâce aux différentes situations présentées de pouvoir positionner les structures d'accompagnement tunisiennes et d'analyser les motivations et les aspirations des dirigeants de ces organisations. Il s'agit de connaître s'ils sont plus orientés facteurs économiques (efficacité et efficacité) ou facteurs humains (effectivité) et d'avoir aussi une idée sur la réussite de ces structures.

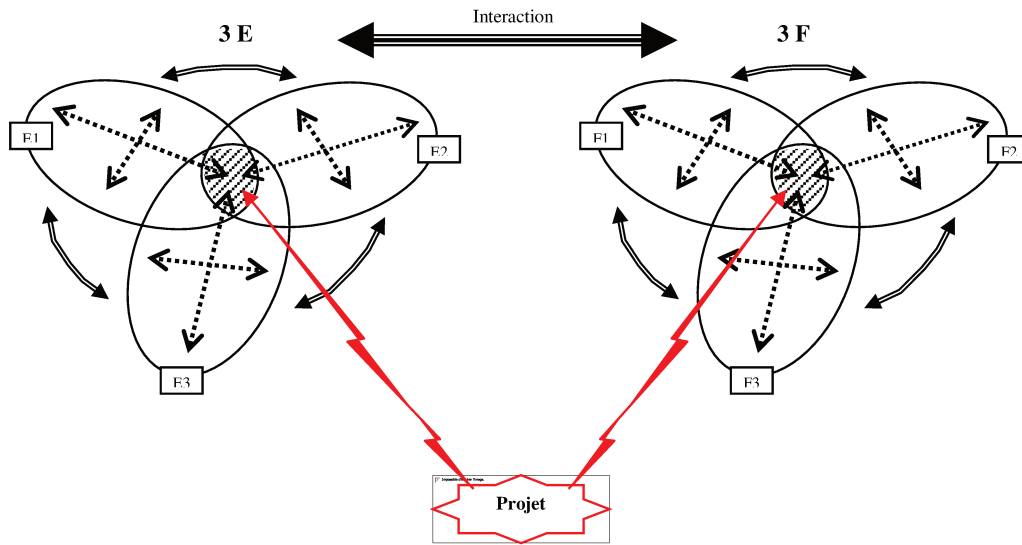
Le modèle des 3 F est en interrelation avec le modèle des 3 E (qui nous permettra de savoir si les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent le même processus identifié par ce modèle pour garantir un bon accompagnement aux porteurs de projet et pour augmenter leurs chances de réussir). Selon Paturel (2007), la seule possibilité d'optimisation des chances de pérennisation des projets est la présence dans la zone de cohérence des deux modèles (3 E et 3F)<sup>198</sup>.

Ainsi, nous considérerons qu'une structure d'accompagnement serait performante si en harmonisant ses objectifs avec ses critères de manière efficace, efficiente et effective (en étant dans la zone de cohérence des 3F), elle offre aux porteurs de projet un accompagnement répondant à leurs besoins (selon un processus d'accompagnement bien déterminé), qui leur permettrait d'impulser des organisations qui répondent à leurs aspirations et motivations en fonction des ressources et des compétences dont ils disposent et en respectant les exigences de leur environnement (donc des projets qui soient dans la zone de cohérence des 3 E).

---

<sup>198</sup> Le schéma n°20 reprend l'interrelation entre le modèle des 3 E et 3F avec le terme Projet employé dans le sens de ce que l'on projette de faire. Il peut s'agir d'une structure d'accompagnement, d'un projet de création, de reprise et/ou de développement d'une organisation.

Schéma n°20 : L'interrelation entre le modèle des 3 E et 3 F.



Source : Levy-Tadjine et Paturel (2006).

Ayant tenté de présenter le concept de performance en le définissant et en précisant les approches qui s'appliquent pour le décrire, nous avons opté par la suite pour l'approche qui nous semble la plus appropriée avec notre objet de recherche en exposant le modèle des 3 F de Paturel (2007). Nous avons adopté ce modèle, vu sa compatibilité avec notre recherche, son dynamisme et son interrelation avec le modèle 3 E que nous avons retenu pour présenter le processus d'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.

## ***Conclusion Partie I***

# ***La présentation de l'intervention des structures d'accompagnement***

Nous tentons dans notre recherche de comprendre de façon globale l'importance et l'utilité des structures d'accompagnement dans un processus de lancement d'une nouvelle organisation. Pour répondre à cet objectif global, nous avons eu des objectifs un peu plus spécifiques. Tout d'abord, nous avons essayé de décortiquer ces structures dans un premier chapitre en faisant une revue des recherches qui se font sur cette notion, en précisant ce que nous entendons par le terme « structures d'accompagnement » et en exposant les avantages et les limites du recours à ces structures.

Notre deuxième objectif spécifique est d'avoir une idée sur les services qu'offrent ces structures pour pouvoir évaluer, dans une deuxième partie, si les structures tunisiennes accordent aux porteurs de projet tunisiens les services dont ils ont besoin et savoir lequel de ces services les a le plus aidés. Nous nous sommes ainsi attardée sur un des services paraissant avoir un rôle à jouer dans le processus entrepreneurial, le capital social. Nous avons tenté, dans le deuxième chapitre, de présenter ce concept, de le définir et décrire ses dimensions et ses approches avant de mettre en exergue son rôle en tant que service offert par ces structures.

Notre troisième objectif spécifique est d'avoir une idée sur l'intervention des structures d'accompagnement pour pouvoir, dans notre deuxième partie, la comparer à l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes. A cet effet, nous avons décrit les modèles qui ont présenté le processus de lancement d'une organisation et nous avons trouvé que le modèle des 3 E permet le mieux de rendre compte de ce processus et plus spécifiquement du processus d'intervention d'une structure d'accompagnement. A la fin du chapitre III, nous avons donné un aperçu du dispositif d'accompagnement en Tunisie.

Notre dernier objectif spécifique est d'évaluer si les structures d'accompagnement tunisiennes sont performantes ou non. La mise en œuvre pratique de cette évaluation aura lieu dans notre deuxième partie. Cependant, nous avons essayé dans notre quatrième chapitre d'expliquer cette notion de performance et de lister les facteurs qui ont un rôle sur la performance des structures d'accompagnement. Nous avons aussi décrit le modèle que nous allons utiliser pour la détermination de cette évaluation (modèle 3F).



## **PARTIE II**

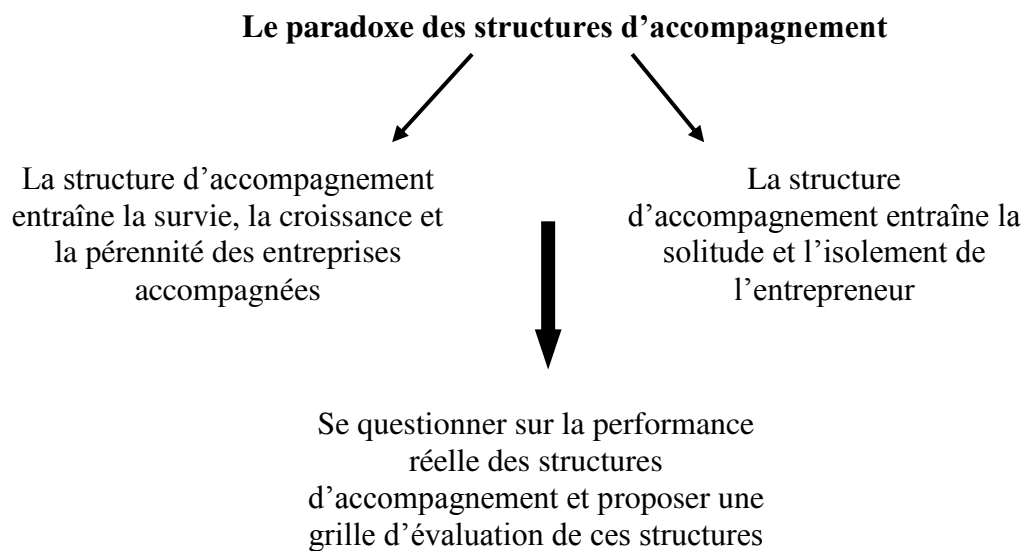
---

### ***L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes***

## ***Introduction Partie II***

# ***L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes***

L'intérêt que nous avons porté à l'évaluation de la performance des structures d'accompagnement provient du paradoxe que nous avons relevé grâce à notre revue de littérature.



Pour certains chercheurs<sup>199</sup>, les structures d'accompagnement sont un réel atout pour le lancement d'une entreprise et présentent beaucoup d'avantages comme le fait d'augmenter les chances de survie et de croissance des entreprises accompagnées. Cependant, pour d'autres chercheurs<sup>200</sup>, ces structures ont des limites, et conduisent selon Messeghem et Sammut (2010), à l'isolement des entrepreneurs. Cet isolement provient soit du fait que la structure exagère la protection de l'entrepreneur contre les pressions environnementales, soit du fait que le créateur a le sentiment de non correspondance entre ses besoins et le soutien proposé. Ce paradoxe nous a conduit à nous questionner sur la performance réelle des structures d'accompagnement et, plus spécifiquement, ses structures tunisiennes. Ces structures ont une dizaine d'années d'existence, une évaluation s'impose donc.

<sup>199</sup> Exemple : Sherman (1999), Berger-Douce (2001), Colombo et Delmastro (2002), Cullière(2003), Levy-Tadjine et Paturel (2005) et Gasse et Tremblay (2007).

<sup>200</sup> Bares et Muller (2002), McAdam et Marlow (2007) et Messeghem et Sammut (2010).

L'intérêt porté aux structures d'accompagnement tunisiennes provient aussi du fait du manque de recherches qui à la fois :

- évaluent l'effet de leur intervention ;
- déterminent si elles sont performantes ou pas ;
- étudient les facteurs qui influencent leurs performances ;
- examinent le processus d'accompagnement qu'elles adoptent ;
- mettent l'accent sur l'un des services qu'offrent ces structures, soit le capital social<sup>201</sup> ; en tenant compte du point de vue des entrepreneurs accompagnés.

Pour mettre en œuvre cette évaluation, nous avons effectué une analyse qualitative et une analyse quantitative<sup>202</sup>. Notre analyse qualitative a été faite en 2009 et a permis de connaître l'insatisfaction relative des entrepreneurs tunisiens. En 2013, nous avons mené une étude quantitative pour vérifier si la tendance s'est inversée, pour examiner la performance d'un nombre plus important de structures d'accompagnement<sup>203</sup>, pour étudier d'autres facteurs (autres les services offerts) qui influencent la performance de ces structures et pour proposer une grille d'évaluation qui permettrait peut-être aux entrepreneurs tunisiens de choisir la structure qui les aidera dans leurs démarches d'une façon plus efficace, efficiente et effective.

Le choix d'une démarche mixte regroupant une analyse quantitative et qualitative provient de notre volonté d'appliquer le concept de triangulation évoqué par Miles et Huberman (2003) et Yin (2003).

La triangulation consiste en l'emploi d'une combinaison de méthodes et de perspectives afin de tirer des conclusions valables à propos d'un même phénomène. La triangulation s'opérationnalise selon quatre façons que nous reprenons ci-dessus :

- la triangulation des données ;
- la triangulation des chercheurs ;
- la triangulation des théories ;
- la triangulation des méthodes.

---

<sup>201</sup> Nous avons porté un intérêt au capital social pour le rôle qu'il joue dans le lancement et le développement des entreprises (rôle que nous avons souligné dans le deuxième chapitre de notre première partie).

<sup>202</sup> C'est ce que Creswell et al. (2003) désignent par l'approche mixte (que nous allons expliquer dans le premier chapitre dans notre deuxième partie).

<sup>203</sup> Notre enquête, en 2009, a porté sur seulement une structure d'accompagnement et, en 2013, elle a concerné treize structures.

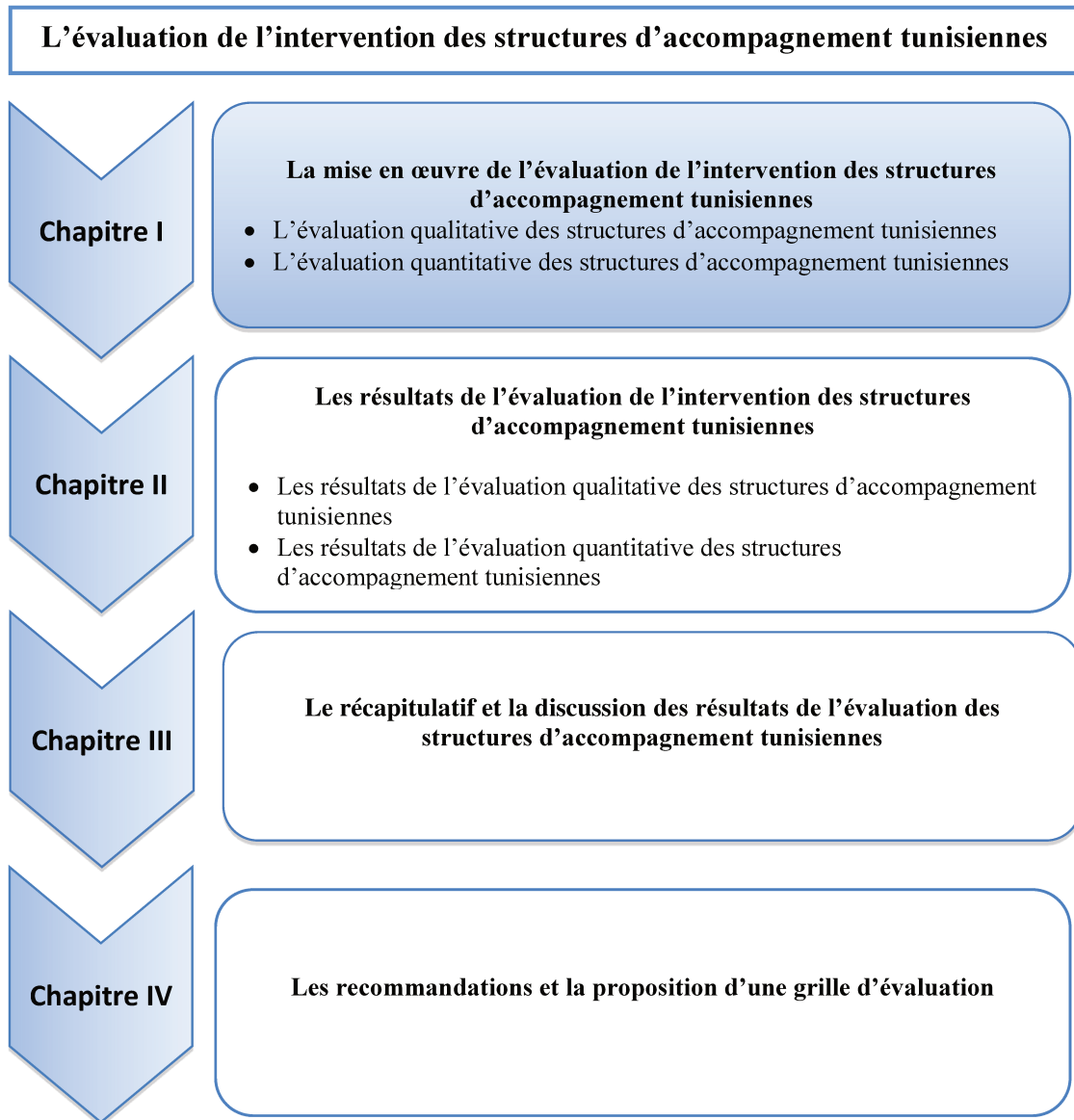
## Partie II : *L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes*

Pour rendre compte de cet effort que nous avons tenté de faire pour réaliser cette triangulation, nous proposons, dans la partie suivante, d'évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

Nous exposerons, dans un premier chapitre la démarche que nous avons mise en œuvre pour l'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes. Nous expliquerons ainsi comment nous avons réalisé notre analyse qualitative dans une première section, puis la deuxième section portera sur l'analyse quantitative.

Dans un deuxième chapitre, nous fournirons les résultats que nous avons obtenus. Puis, nous discuterons de l'implication de ces résultats grâce à notre troisième chapitre. Enfin, dans un dernier chapitre, nous proposerons quelques recommandations et une grille d'évaluation des structures d'accompagnement.

Figure n°20 : Le plan de la Partie II



## *Chapitre I*

# *La mise en œuvre de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes*

L'objectif de notre recherche est d'évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes en tenant compte du point de vue des entrepreneurs et en s'intéressant de plus près à l'un des services offerts par ces structures qui est l'accès au capital social (le réseautage).

Pour évaluer la performance de ces structures, nous avons tenté de réaliser une triangulation de nos données en termes :

- de temps : nous avons mené une enquête en 2009 et en 2013 ;
- de sources de données : nous avons procédé par un questionnaire (administré en ligne et en main propre), par des entretiens, par obtention de sources secondaires (revue de presse, dépliant, foires etc.) et par la participation à des séances de coaching et à des mercredis de l'entrepreneuriat ;
- des chercheurs : nous avons composé une équipe composée de trois chercheurs ;
- des méthodes : nous avons utilisé une démarche mixte et différents logiciels d'analyse des données (le logiciel SPSS 20.0 et l'application Google Drive).

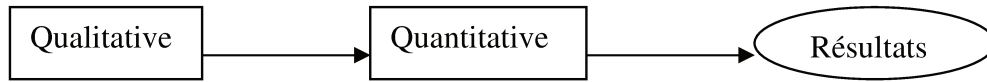
Selon Creswell et al. (2003) en raison des limites des différentes démarches de collecte et d'analyse des données, l'utilisation de la méthode mixte<sup>204</sup> est considérée comme une solution pour les neutraliser. L'avantage de cette méthode est que les phénomènes sociaux sont complexes et que l'utilisation de plusieurs sources de données rend compte de cette complexité.

---

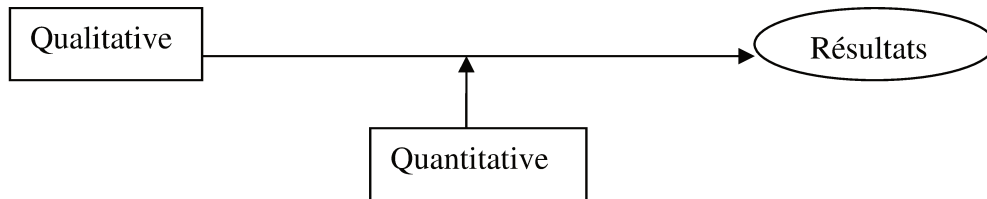
<sup>204</sup> Qui consiste à utiliser des données et des démarches quantitative et qualitative.

Selon Creswell et al. (2003), il existe quatre modèles de recherches mixtes :

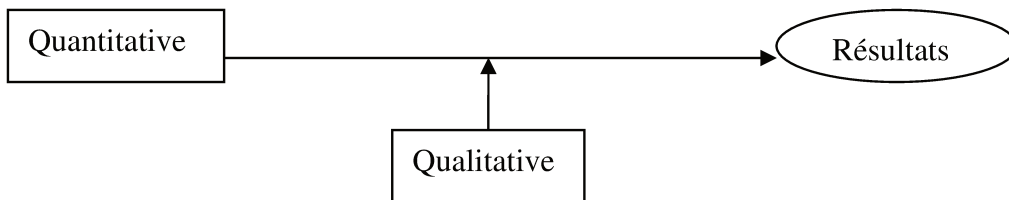
- ❖ modèle 1 : la démarche qualitative est utilisée pour développer des instruments de mesures quantitatives ;



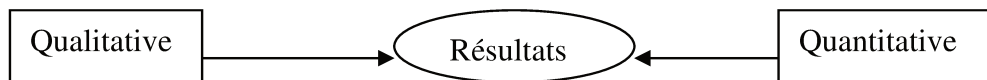
- ❖ modèle 2 : la démarche quantitative sert à enrichir la démarche qualitative préliminaire;



- ❖ modèle 3 : la démarche qualitative facilite la compréhension des résultats quantitatifs ;



- ❖ modèle 4 : les démarches qualitatives et quantitatives sont utilisées simultanément et de façon égale.

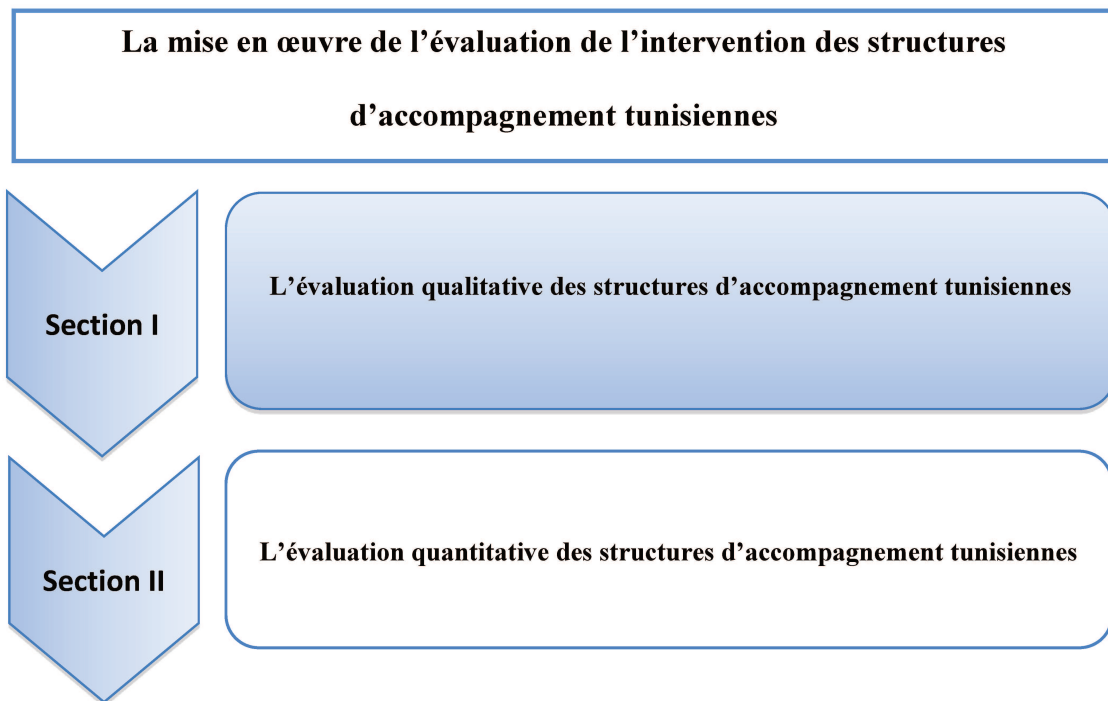


Source : Creswell et al. (2003) p. 214.

Dans notre recherche, nous allons utiliser le premier modèle qui correspond à notre objectif d'explorer et de décrire le phénomène d'accompagnement en Tunisie et d'obtenir des données complémentaires sur un même sujet. Nous avons ainsi commencé par une analyse qualitative (faite en 2009), puis nous avons mené une analyse quantitative en 2013.

Nous présenterons dans le chapitre suivant, la méthode que nous avons adoptée avec des développements sur la démarche qualitative, puis quantitative. Nous exposerons les résultats de nos démarches dans le deuxième chapitre de cette deuxième partie.

**Figure n°21 : Le plan du chapitre I : partie II**





# **I. L'évaluation qualitative des structures d'accompagnement tunisiennes**

Afin d'évaluer l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons mené en 2009 une analyse qualitative<sup>205</sup> en s'intéressant à la réussite de l'entrepreneur. Elle portait sur une seule structure d'accompagnement tunisienne et sur une comparaison entre les entrepreneurs accompagnés et les entrepreneurs hors accompagnement.

Notre analyse qualitative a été conduite sur la base de quelques hypothèses qui insistent sur les caractéristiques du réseau accessible grâce à l'affiliation à une structure d'accompagnement.

## **I.1. Les hypothèses de l'analyse qualitative des structures d'accompagnement tunisiennes**

Nous avons tenu compte de chacune des dimensions du capital social pour suggérer trois hypothèses sur lesquelles va porter notre analyse. Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social comporte trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive.

La dimension structurelle du capital social explique comment la configuration du réseau facilite l'accès à des informations sur les opportunités entrepreneuriales et augmente les chances de réussite de l'entrepreneur accompagné.

D'après Scillitoe et Chakrabarti (2005), la structure d'accompagnement facilite l'accès à un réseau pour les entreprises affiliées, offrant ainsi l'accès à un large panorama de contacts qui n'auraient pas pu être disponibles autrement. D'où notre première hypothèse :

*H1 : le recours à une structure d'accompagnement permet d'avoir accès à un capital social de taille importante augmentant les chances de réussite de l'entrepreneur.*

La dimension relationnelle explique comment la qualité des relations sociales de nature différente facilite l'accès des entrepreneurs à des informations précises sur les partenaires potentiels.

---

<sup>205</sup> Maâlel et Mbarek (2009a, b).

Nahapiet et Ghoshal (1998) soulignent qu'un lien fort<sup>206</sup> est associé à la confiance. Il accroît le flux d'informations et permet le transfert des connaissances. L'établissement de liens forts avec certains partenaires importants comme les banquiers facilite l'obtention de ressources financières.

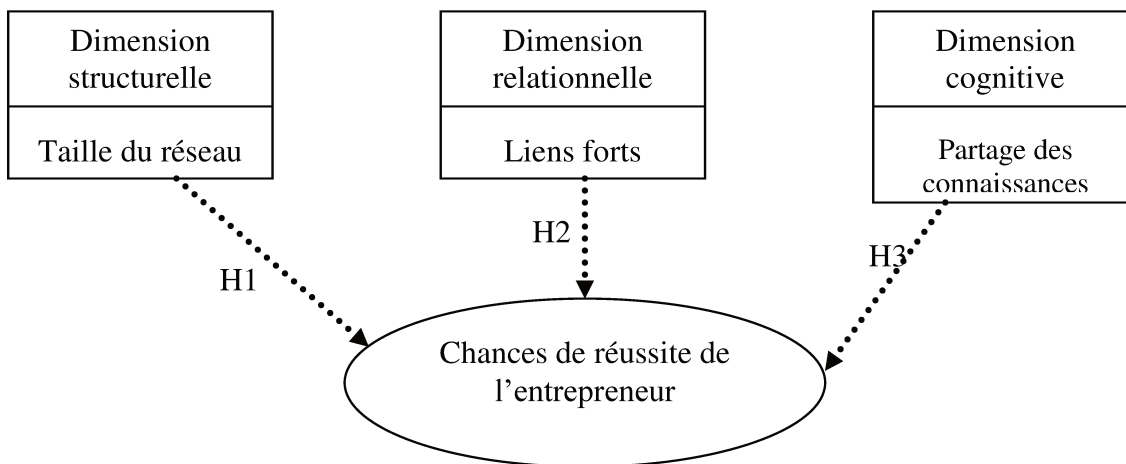
Cette suggestion a été validée dans le cadre d'une étude menée en Tunisie par Aydi (2003) qui affirme que les PME tunisiennes sont en majorité familiales et font face à beaucoup de problèmes financiers. Pour les réduire, les entrepreneurs tunisiens font appel à des relations interpersonnelles fortes avec les banquiers afin d'accéder plus facilement et à moindre coût à des ressources financières, grâce à la confiance qui caractérise ce lien. D'où notre deuxième hypothèse :

H2 : les liens forts permettent un meilleur accès aux ressources financières *augmentant les chances de réussite de l'entrepreneur.*

La dimension cognitive permet de faciliter les échanges et de faciliter le partage d'avis et de conseils et inclut une vision partagée qui induit une cohésion nécessaire à la réussite de l'entreprise. D'où la troisième hypothèse :

H3 : le partage des connaissances des accompagnateurs avec les nouveaux entrepreneurs permet d'augmenter les chances de réussite de ces derniers.

**Schéma n°21 : Les hypothèses de l'analyse qualitative**



<sup>206</sup> Nous nous sommes intéressée, en 2009, seulement aux liens forts, pensant qu'il serait antinomique d'évoquer leurs effets et ceux des liens faibles. A l'époque, nous n'avions pas encore trouvé de mesure approprié pour ce concept.

## **I.2. Le choix de l'étude de cas**

L'analyse de nos hypothèses s'est faite à travers une étude de cas et le recours à des données qualitatives. Selon Miles et Huberman (2003), les données qualitatives permettent des descriptions, des explications riches et solidement fondées et des processus ancrés dans un contexte local.

L'étude de cas est pertinente quand la question de recherche est descriptive ou explicative (ce qui correspond à notre objectif de décrire l'intervention des structures d'accompagnement et d'expliquer son impact sur la réussite de l'entrepreneur). Elle est également adaptée pour clarifier une situation particulière (l'accompagnement des entrepreneurs) afin d'avoir une compréhension plus détaillée.

Selon Yin (2003), l'étude de cas fournit une observation directe et une collecte des données dans leur milieu naturel. Cette méthode privilégie la généralisation théorique, la portée des résultats ne dépend pas du nombre de cas retenus. Selon Eisenhardt (1989), la généralisation des résultats d'une étude de cas ne peut être statistique, c'est une généralisation d'ordre analytique et théorique.

Il existe plusieurs manières pour conduire une recherche qualitative. Ces méthodes se différencient en fonction des caractéristiques du langage utilisé, des régularités découvertes et de la compréhension de la signification d'un texte.

Pour mener notre étude qualitative, nous avons choisi de poursuivre la démarche de Miles et Huberman (2003) qui est la plus connue et qui correspond à notre objectif de recherche. Cette démarche consiste en trois activités principales :

- la condensation des données qui consiste à organiser des données de telle sorte qu'on puisse tirer des conclusions finales et les vérifier ;
- la présentation des données qui est un assemblage organisé des informations qui aboutit à des conclusions dans des « formats de présentation »<sup>207</sup> ;
- l'élaboration et la vérification des conclusions : il s'agit de prise de décision sur le sens des choses où le responsable de l'analyse note les régularités, les patterns, les explications et les configurations possibles et dégage les flux de causalités sous-jacents.

---

<sup>207</sup> Ces formats comprennent des matrices, graphiques, diagrammes et tableaux répertoriés par Miles et Huberman (2003).

### I.3. La procédure d'échantillonnage

Nous avons fait le choix d'une étude multi-sites s'intéressant à des entreprises accompagnées et des entreprises hors accompagnement. Selon Miles et Huberman (2003), l'analyse multi-sites permet de savoir si les résultats ont un sens au-delà d'un site spécifique étudié et de trouver des cas contraires qui renforcent les conclusions générées par l'examen des similarités et des différences entre les sites.

Pour pouvoir collecter nos données, nous avons choisi l'entretien semi-dirigé qui nous permettait de rester libre dans notre façon de poser les questions, d'ajuster l'ordre des questions, d'en ajouter ou d'en soustraire le cas échéant. Le nombre de cas retenus<sup>208</sup> a été déterminé en fonction de la saturation atteinte des données, tout en prenant en considération le fait qu'une « étude complexe, dotée de plus ou moins 15 cas est ingérable et que la saturation peut devenir un horizon sans fin » Miles et Huberman (2003) p.63.

**Tableau n° 17 : La description de notre échantillon**

| Sites | Année de création | Entrepreneurs   | Genre | Secteur d'activité   | Nombre d'employés | Types           |
|-------|-------------------|---|-------|--|-------------------|-----------------|
| 1     | 2007              | Bac+ 2 (Technicien supérieur en génie électrique).                            | H     | Industrie (fabrication de module solaire).                   | 2                 | Incubé          |
| 2     | 2006              | Bac+5 (Ingénieur en environnement).   | H     | Industrie (analyse environnementale).                        | 6                 | Incubé          |
| 3     | 2007              | Bac+2 (Technicienne supérieure en contrôle industriel).                       | F     | Industrie (installation des systèmes de surveillance).       | 4                 | Incubé          |
| 4     | 2005              | Bac+4 (Maîtrise en sciences comptables).                                      | H     | Industrie (installation des systèmes de surveillance).       | 6                 | Hors incubation |
| 5     | 2007              | Bac+5 (Ingénieur en énergétique).   | H     | Industrie (analyse environnementale).                        | 2                 | Hors incubation |
| 6     | 1998              | Bac (a suivi une formation dans l'agence nationale de maîtrise de l'énergie). | H     | Industrie (fabrication et installation de modules solaires). | 10                | Hors incubation |

<sup>208</sup> Nous décrivons les caractéristiques de ces cas dans le tableau 17.

L'échantillonnage multi-sites renforce la validité des résultats en examinant des cas similaires ou contrastés et la représentativité statistique n'est pas recherchée. Mettant l'accent sur la généralisation théorique, le choix du nombre de cas ou de sites dans la méthode d'étude de cas ne répond pas à des besoins de représentativité de la population, mais à des besoins de saturation théorique. Il s'agit d'identifier et de choisir les cas qui testent une hypothèse ; leur nombre ne peut être considéré en tant qu'indicateur de la qualité de l'étude de cas, ni en tant que déterminant de sa fiabilité et de sa validité.

Yin (1994) considère que les études de cas sont comme des expériences généralisables théoriquement sur le plan des hypothèses, mais pas au niveau de la population. Ce propos conforte notre objectif qui est simplement de vérifier nos hypothèses et non de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population d'entrepreneurs accompagnés.

Notre échantillon a donc été déterminé en fonction des critères suivants :

- la saturation théorique atteinte ;
- le recours ou non à une structure d'accompagnement ;
- la correspondance entre les caractéristiques des entreprises accompagnées et celles non accompagnées.

Pendant notre enquête en 2009, sur les 110 entreprises encore présentes dans les structures d'accompagnement tunisiennes, 105 ont été éliminées à cause de leur situation géographique éloignée par rapport au lieu de résidence du chercheur, du refus de participation à l'enquête et de leur cessation d'activité imminente. Avec les 5 entreprises restantes, les informations devenaient redondantes à partir du 4<sup>ème</sup> cas. Nous nous sommes donc arrêtée à trois cas pour vérifier nos propositions. Ces trois cas constituaient notre premier sous-échantillon.

Nous avons choisi notre deuxième sous-échantillon en fonction des caractéristiques des premiers cas. Nous avons ainsi respecté le même nombre de cas, le même secteur<sup>209</sup> d'activité avec cette fois le critère « non recours à une structure d'accompagnement » afin de comparer les deux sous-échantillons. Nous avons donc au total six cas comme le montre le tableau n°18 suivant.

---

<sup>209</sup> Le deuxième sous-échantillon comporte des entreprises exerçant des activités en correspondance avec celles des projets accompagnés. Chacun des sous-échantillons compte deux organisations dans le secteur de l'industrie et une dans celui des services.

**Tableau n°18 : La procédure d'échantillonnage**

|   |     |
|---|-----|
| Entreprises identifiées   | 110 |
| Entreprises rejetées : * pour refus de participation<br>* éloignement géographique<br>* pour cessation d'activité imminente | 105 |
| Entreprises participantes (accompagnées) : 1 <sup>er</sup> sous-échantillon   | 3   |
| Entreprises hors accompagnement : 2 <sup>ème</sup> sous-échantillon   | 3   |
| Nombre de cas retenus au total  | 6   |

#### **I.4. La collecte des données**

Notre collecte des données a été conduite en 2009 par des entretiens d'une durée de 1h30 ayant pour principaux thèmes :

- la naissance de l'idée du projet ;
- la réalisation du projet d'entreprise ;
- le rôle de la structure d'accompagnement ;
- le processus d'accompagnement ;
- l'appréciation de l'intervention de ces structures.

Pour faciliter la collecte des données, nous avons défini deux guides d'entretiens en fonction de nos deux sous-échantillons :

Le 1<sup>er</sup> guide concerne les entreprises accompagnées. Ce guide était organisé en deux parties. Au début, nous avons demandé à l'entrepreneur de parler de son processus de création en insistant sur les trois phases de l'accompagnement. Ceci nous permet d'évaluer la performance des structures d'accompagnement en vérifiant si elles respectaient ou pas le processus d'accompagnement optimal dégagé par le modèle des 3 E de Paturel (1997).

Nous avons ainsi vérifié s'il y avait bien une phase de pré-incubation où l'idée de projet a vu le jour, la phase d'incubation où l'entreprise a réellement pris forme et la phase de post-incubation dans laquelle l'entrepreneur a commencé son activité et a commercialisé son produit. Nous avons relancé nos interlocuteurs à chaque fois qu'on s'éloignait de ce qui nous intéressait.

Dans un second temps, nous avons posé les questions : « comment estimez-vous les services offerts lors du processus d'accompagnement ? » et « comment estimez-vous l'accompagnement procuré ? » dans le but d'obtenir une sorte de résumé du processus d'accompagnement vu par l'entrepreneur<sup>210</sup>.

Le 2<sup>ème</sup> guide d'entretien concerne les entreprises hors accompagnement. Pour pouvoir comparer et comprendre l'effet de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons opéré de la même façon qu'avec les entreprises accompagnées en tenant compte des spécificités de ce deuxième sous-échantillon, tout en relançant nos interlocuteurs à chaque fois que nous estimions qu'un point méritait plus de détails et de précisions<sup>211</sup>.

## **I.5. Le codage des données**

Selon Saubesty (2006), le codage est un critère de qualité d'une recherche qualitative et passe par une stratégie de simplification des données.

Selon Miles et Huberman (2003), la codification relève de l'analyse et consiste à « examiner une série de notes de terrain, transcrites ou synthétisées et les disséquer avec intelligence, tout en préservant intactes les relations entre les segments de données » (p.112).

Il existe trois types de codes :

- les codes descriptifs qui impliquent une simple attribution d'une classe à un segment du texte ;
- les codes interprétatifs qui proposent une interprétation de ce segment ;
- les codes explicatifs qui indiquent que tel segment illustre un « leitmotiv »<sup>212</sup> qu'un analyste a décelé en déchiffrant la signification des événements.

Dans notre recherche, nous avons utilisé des codes descriptifs<sup>213</sup>. Pour aboutir à ces codes, nous avons tenu et mis à jour des dossiers sur nos six cas dans lesquels étaient insérés les entretiens enregistrés<sup>214</sup> et retranscrits<sup>215</sup>, les documents recueillis pouvant servir de

---

<sup>210</sup> Le premier guide de notre étude de cas est en annexe n°1.

<sup>211</sup> Le deuxième guide de notre étude de cas est en annexe n°2.

<sup>212</sup> Employé par Miles et Huberman (2003) pour désigner un pattern (selon le centre national des ressources textuelles et lexicales, c'est un modèle simplifié d'une structure de comportement individuel ou collectif établi à partir des réponses à une série homogène d'épreuves, se présentant sous forme schématique. Synonyme : modèle, schéma patron).

<sup>213</sup> Annexe n°3.

<sup>214</sup> Nous avons demandé aux entrepreneurs l'autorisation d'enregistrer tout le déroulement de l'entretien grâce à un magnétophone et nous avons pris, en même temps des notes.

<sup>215</sup> A la fin de chaque entretien, nous l'avons traduit (de l'arabe au français) et nous l'avons retranscrit (3 pages chacun).

sources secondaires et un journal de bord dans lequel ont été écrites des références personnelles avant, pendant et après les entrevues. Nous avons lu ligne par ligne les notes et les entretiens enregistrés et retranscrits. A côté de chaque verbatim qui correspondait à notre objectif, des étiquettes ont été générées, ce qui simplifier notre analyse et la rendait plus pertinente.

## **I.6. Le traitement des données**

Après la codification des données, nous sommes passée à l'étape de la rédaction des communications « mémos»<sup>216</sup> qui sont une théorisation rédigée des idées sur les codes et les relations qui existent entre eux, que le codage fait naître dans l'esprit de l'analyste. Il s'agit d'organiser les données recueillies à l'aide de graphes ou de matrices<sup>217</sup> facilitant la vue d'ensemble des données et de faciliter la communication des résultats. Nous avons réalisé nos matrices de traitement des données en utilisant nos dossiers. Vu le nombre réduit des cas retenus, qui autorisait un traitement manuel de nos données, nous avons fait le choix de les analyser sans faire appel à un logiciel qualitatif spécifique.

Ayant présenté la démarche que nous avons suivie pour mener notre analyse qualitative, nous proposons d'exposer la démarche adoptée dans notre analyse quantitative dans la deuxième section.

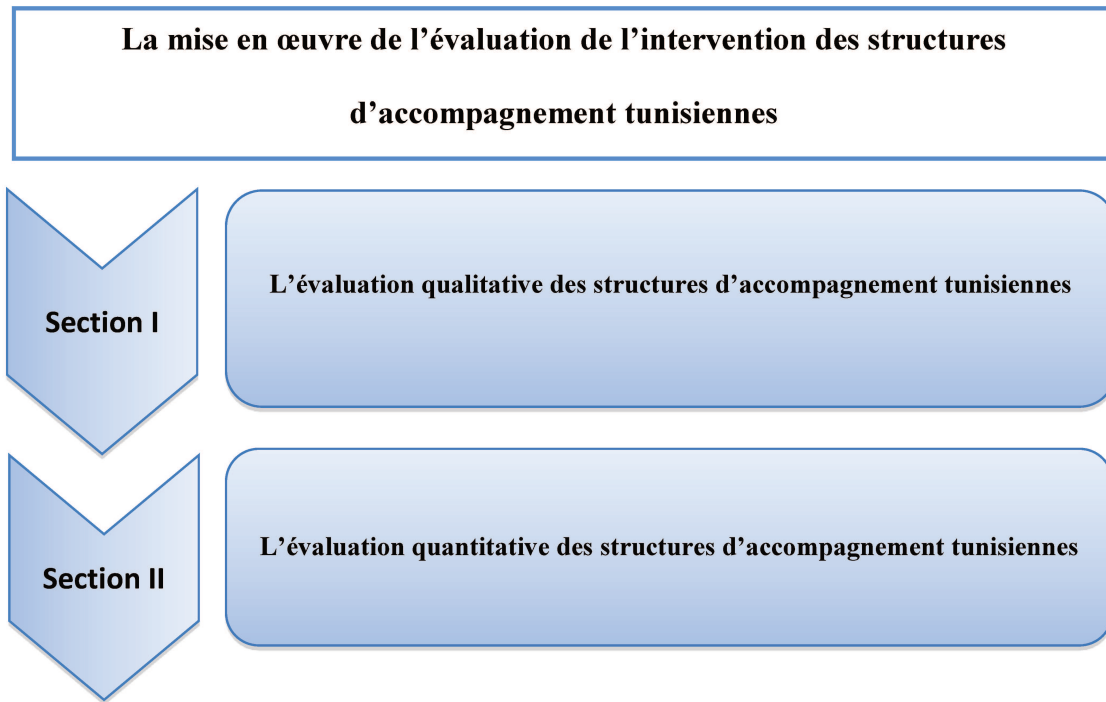
---

<sup>216</sup> Terme employé par Miles et Huberman (2003).

<sup>217</sup> Ayant servi à obtenir nos résultats, ces matrices seront présentés dans le deuxième chapitre de cette partie dédiée à la présentation des résultats de l'analyse qualitative et de l'analyse quantitative.



**Figure n°22 : Le plan du chapitre I : partie II**



## II. L'évaluation quantitative des structures d'accompagnement tunisiennes

Pour Peter et al. (2004) et Vedel et Stephany (2009), la qualité des services offerts aux porteurs de projets est un des facteurs de performance des structures d'accompagnement. Partant de ce constat, du fait que les structures d'accompagnement tunisiennes ont plus de 10 ans d'existence et vu que la prise en compte du point de vue des porteurs de projets se fait rarement<sup>218</sup> dans les recherches sur la performance des structures d'accompagnement, il nous a semblé qu'une évaluation de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes s'imposait.

Afin de vérifier l'existence de lien entre la performance des structures d'accompagnement tunisiennes et la qualité des services offerts par celle-ci, nous allons tester les hypothèses suivantes.

### II.1. Les hypothèses de l'analyse quantitative

Pour lancer leur entreprise, les porteurs de projets ont besoin de services qui facilitent leurs tâches ; cela peut aller des services logistiques jusqu'à la facilitation de l'accès à différentes ressources indispensables pour le fonctionnement de la future entreprise.

Une structure d'accompagnement qui serait capable de répondre aux besoins des porteurs de projets en leur offrant dans de bonnes conditions ce dont ils ont besoin serait donc une structure performante. Les services offerts seraient donc un critère d'évaluation de la pertinence de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes. Ceci revient à proposer l'hypothèse suivante :

H1 : plus la structure d'accompagnement offre des services pour aider l'entrepreneur, plus elle sera performante.

Cependant, un service peut avoir un impact plus important sur la performance de la structure qu'un autre. Nous pouvons donc subdiviser cette première hypothèse en fonction des services offerts par la structure d'accompagnement lors des différentes phases du processus d'accompagnement. Parmi ces services, nous trouvons les services logistiques et administratifs (aide dans les démarches administratives, mise à disposition de bureaux, de fax, de téléphone, de secrétaire, tout service qui facilitent l'exercice de l'activité de l'entreprise et du métier d'entrepreneur).

---

<sup>218</sup> Yu et Nijkamp (2009).

## Partie II : *L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes*

H1a : la mise à disposition des entrepreneurs des services administratifs augmente la *performance de la structure d'accompagnement*.

Un autre besoin auquel peut répondre une structure d'accompagnement, considéré par Uzzi (2007) comme un des obstacles de lancement d'une entreprise, est la disposition de ressources financières. Comme l'objectif d'une structure d'accompagnement est d'aider le porteur de projet dans son lancement dans les affaires, nous supposons qu'une structure qui aiderait le porteur de projet à accéder au financement et à faire aboutir son projet, aurait une intervention pertinente en répondant à son besoin. D'où l'hypothèse suivante :

H1b : *la facilitation de l'accès aux ressources financières augmente la performance de la structure d'accompagnement*.

L'accès aux informations est aussi indispensable pour le porteur de projet. Il a une importance capitale pour la recherche et l'exploitation d'opportunité. Pour Bollingtoft et Ulhoi (2005), ce service, fourni par la structure d'accompagnement, est primordial pour la survie de la future entreprise. Si l'on raisonne en termes quantitatifs pour évaluer la performance des structures d'accompagnement, c'est-à-dire en retenant le nombre d'entreprises survivantes après un nombre d'années fixé, après avoir intégré une structure d'accompagnement, on peut trouver un lien entre la survie des entreprises et la performance de ces structures. Ceci nous amener à formuler l'hypothèse suivante :

H1c : *la facilitation de l'accès aux ressources informationnelles augmente la performance de la structure d'accompagnement*.

Un autre obstacle auquel doit faire face le porteur de projet, est le manque de légitimité et l'absence de réseau de contact. Cet obstacle a été identifié comme un handicap de nouveauté (Chabbal, 1998). Afin de surpasser ce handicap, la structure d'accompagnement intervient grâce au service de réseautage. Selon Watson (2007), le réseautage ouvre l'accès aux ressources encastrées dans le réseau, facilite l'accès aux ressources financières. Le réseautage concerne aussi la mise en relation avec des formateurs et des experts.

Ces personnes améliorent les connaissances et les compétences des porteurs de projets grâce à la formation qu'ils assurent. Selon Carrier et Tremblay (2007), les structures d'accompagnement visent un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur et l'acquisition de compétences managériales, de compétences technico-fonctionnelles et de compétences entrepreneuriales. Ceci nous permet de suggérer l'hypothèse suivante :

H1d : *la mise en réseau de l'entrepreneur augmente la performance de la structure d'accompagnement*.

La mise en réseau ou l'accès au capital social est un réel atout pour l'entreprise. Une structure qui fournirait ce service à ses porteurs de projet répondrait à leurs besoins et interviendrait avec pertinence et, par voie de conséquence, serait performante.

Le capital social comporte trois dimensions<sup>219</sup>. Afin de tenir compte de cette multi-dimensionnalité, nous proposons les hypothèses suivantes :

H2 : *plus la taille du réseau accessible grâce à la structure d'accompagnement est importante, plus cette structure sera performante.*

H3 : *plus le réseau accessible grâce à la structure d'accompagnement comporte de liens forts, plus il augmente la performance de cette structure.*

Suivant la logique de « couplage encastrement et de désencastrement des réseaux » de Granovetter (1995) et l'approche consensuelle<sup>220</sup> (Burt, 1992), lors de la création, l'entrepreneur cherche à exploiter ses liens forts pour obtenir les ressources qui lui manquent, puis pour assurer le développement de son affaire, il aura un comportement d'exploitation en créant des liens faibles. Ces deux types de liens se déploient en fonction du stade de développement du projet entrepreneuriale des entrepreneurs. Si le projet est en phase de préparation nous avons l'hypothèse suivante :

H4 : *plus le réseau accessible grâce à la structure d'accompagnement comporte de liens faibles, plus il augmente la performance cette structure.*

Si le projet est en phase de réalisation, nous obtiendrons l'hypothèse suivante :

H5 : *le partage des connaissances entre accompagnateurs et entrepreneurs augmente la performance de la structure d'accompagnement.*

## **II.2. Les variables de l'analyse quantitative**

Les variables que nous allons utiliser pour tester nos hypothèses ont été décelées grâce aux travaux d'O'Reilly (1982), de Burt (1998), de Neveu (2004), de Peter et al. (2004), de Buche et Scillitoe (2007) et de Paturel (2007). Les variables explicatives sont présentées dans les sept points suivant.

---

<sup>219</sup> Que nous avons présenté dans notre deuxième chapitre (partie I).

<sup>220</sup> L'approche consensuelle a été détaillée dans notre deuxième chapitre.

## Partie II : *L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes*

\* *L'accès aux services logistiques et administratifs* de la structure *d'accompagnement* : basée sur les travaux de Peter et al. (2004), cette variable inclut l'accès aux services administratifs, les facilités, les équipements, le coaching, la formation et l'infrastructure de l'incubateur. Cette variable est codée 0 si le service n'est pas fourni et 1 si le service est fourni.

\* *L'accès aux ressources informationnelles* : basé sur les travaux d'O'Reilly (1982), l'accès aux ressources informationnelles est mesuré par la qualité de l'information acquise, soit la précocité d'accès (au bon moment), la pertinence (par rapport aux besoins) et l'exclusivité. Chaque indicateur est mesuré par une échelle ordinaire allant de 1 (très peu pertinentes-précoces-exclusives) jusqu'à 5 (très pertinentes-précoces-exclusives).

\* *L'accès aux ressources financières* est mesuré, selon O'Reilly (1982), par rapport à deux critères, à savoir la rapidité d'obtention des prestations et la facilité d'exécution des opérations, en posant la question : comment évaluez-vous la qualité des services offerts par votre banque, la réponse allant de 1 (très peu rapide-facile) jusqu'à 5 (très rapide-facile) ?

\* *L'accès au capital social de la structure d'accompagnement* (le réseautage) : pour Peter et al. (2004), le réseautage inclut les contacts avec les autres entrepreneurs, les détenteurs de ressources, les experts, les conseillers, les organismes bancaires, administratifs, etc. Cette variable est codée 0 si le service n'est pas fourni et 1 si le service est fourni.

\* Pour ce qui est de la *taille du réseau de la structure d'accompagnement* : fondée sur la méthode de génération des noms de Burt (1998) « Name generator methodology », il s'agit de demander aux participants de nommer les personnes qui les ont aidés dans les six derniers mois (3 au minimum et 15 au maximum).

\* Pour les liens forts, il convient de donner le plus d'informations et de préciser pour chaque personne nommée si elle fait partie des connaissances de l'entrepreneur, de ses amis ou des membres de sa famille et la fréquence des rencontres (une fois par jour, une fois par semaine, une fois par mois). Si la fréquence des rencontres est élevée, le lien est qualifié de fort, sinon il est qualifié de faible et si plus de la moitié de ces liens sont qualifiés de liens forts la variable sera codée 1 et 0 si les liens sont qualifiés de faibles.

\* Le partage des connaissances est apprécié en fonction de la confiance mutuelle existant entre l'entrepreneur et la structure d'accompagnement, de la motivation de l'entrepreneur et de son implication à apprendre. Selon Buche et Scillitoe (2007), la motivation de l'entrepreneur est mesurée en posant la question « lequel de ces points avez-vous désiré apprendre quand vous étiez dans l'incubateur (création de technologie, intégration de technologie, gestion, comptabilité, marketing...) ? ». Plus l'entrepreneur a

voulu apprendre dans des domaines différents, plus sa motivation est forte. Pour la confiance, nous avons utilisé l'échelle de mesure<sup>221</sup> de Neveu (2004).

La variable à expliquer que nous avons utilisée est la performance des structures d'accompagnement. Pour mesurer cette variable, nous avons fait appel au modèle des 3F de Paturel (2007)<sup>222</sup> qui distingue trois critères de mesure. Le modèle des 3 F est un modèle de performance applicable à la PME et, d'une manière plus générale, à toutes les organisations. Il distingue trois groupes d'indicateurs de la performance, en relation avec l'efficacité (F 1), l'efficience (F 2) et l'effectivité (F 3).

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre IV de notre première partie, l'efficacité est définie comme « *la relation des constats effectués sur un certain nombre d'indicateurs par rapport à la valeur souhaitée pour ces mêmes critères dans le cadre des objectifs du dirigeant, c'est-à-dire de la vision stratégique et opérationnelle qu'il a de son organisation* »<sup>223</sup>. Il s'agit donc de rapprocher les objectifs<sup>224</sup> des réalisations en se basant sur des objectifs fournis par le dirigeant. Pour notre recherche, les objectifs des dirigeants des structures d'accompagnement peuvent être : l'atteinte d'un nombre d'entreprises créées, d'avoir un certain nombre de personnes accompagnées, d'avoir un taux de création élevé ou de nombre d'entreprises survivantes après 3 et/ou 5 ans d'activité<sup>225</sup>.

L'efficience, quant à elle, sert à suivre la façon dont l'entreprise consomme ses moyens de production par rapport aux normes qui permettent de rester compétitif dans l'activité et les segments de marché ciblés. La référence est représentée, pour chaque indicateur, par ce qui se fait dans l'activité de l'organisation par les meilleurs concurrents, car il s'agit souvent de la norme pour rester dans le marché dans de bonnes conditions.

Pour appliquer ce critère à notre recherche, il s'agit de comparer les réalisations des structures d'accompagnement par rapport à leurs concurrents (normes d'accompagnement sur le marché) ; plus les écarts entre les réalisations et les normes sont importants, plus la structure sera considérée comme inefficente. Nous pouvons, dans ce cas, soit comparer les structures d'accompagnement tunisiennes entre elles, soit les comparer avec les structures d'accompagnement étrangères<sup>226</sup>.

---

<sup>221</sup> L'échelle de mesure de Neveu (2004) est détaillée dans le questionnaire que nous avons utilisé lors de notre enquête (annexe n°6).

<sup>222</sup> Schéma n°19.

<sup>223</sup> Paturel (2007).

<sup>224</sup> Ces critères ont certains effets pervers que nous présenterons dans le chapitre III (partie II), page 222.

<sup>225</sup> Taux de survie Mian (1996).

<sup>226</sup> Paturel et Maalel (2012) : nous avons comparé les structures d'accompagnement tunisiennes et françaises.

Enfin, concernant l'effectivité, il est question, dans notre cas, de suivre le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'organisation. Les critères pertinents en la matière touchent aussi bien les parties prenantes internes (satisfaction du personnel au travail et suivi des conditions de travail, climat social, nombre de conflits, taux d'absentéisme, etc.) que celles externes (satisfaction des clients, des fournisseurs, des personnes ayant mis de l'argent dans l'affaire, etc.). Concrètement, il peut s'agir, pour la satisfaction des parties prenantes internes, du climat social au sein de la structure d'accompagnement, de l'absentéisme du personnel de la structure (y compris les formateurs et les experts qui interviennent auprès des entrepreneurs). Pour ce qui est de la satisfaction des parties prenantes externes, nous pouvons utiliser la satisfaction des clients de la structure c'est-à-dire la satisfaction des porteurs de projet. Nous avons ainsi évalué la satisfaction des porteurs de projet tunisiens par une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout satisfait) jusqu'à 5 (tout à fait satisfait).

### **II.3. La démarche adoptée**

Pour tenter de valider nos résultats, nous avons fait le choix de recourir à la triangulation. Comme nous l'avons présenté en introduction, nous avons fait appel à plusieurs sources de données (questionnaire, informations secondaires dont dépliant et site internet de toutes les structures d'accompagnement tunisiennes), nous avons assisté aux foires et aux « mercredis de l'entrepreneuriat » organisés par ces structures et nous avons participé aux séances de coaching. Nous avons effectué une triangulation au niveau des chercheurs (une équipe de trois chercheurs<sup>227</sup>).

L'enquête a débuté le 18 Mars 2013. Nous sommes allée sur place pour visiter les deux structures d'accompagnement de Sousse et distribuer notre questionnaire<sup>228</sup>. Après plusieurs voyages sur un mois, nous n'avons pu obtenir que 10 réponses.

Remarquant que cela prendrait du temps à visiter toutes les structures d'accompagnement sur tout le territoire tunisien, nous avons décidé de transmettre l'enquête aux entreprises accompagnées par « Google Drive »<sup>229</sup>. Sur les 508 entreprises accompagnées enregistrées par le réseau national des pépinières d'entreprises, seulement 228 avaient des adresses mails et seulement 120 avaient des adresses mails valides.

---

<sup>227</sup> Nous avons analysé, nous-même nos données (troisième chercheur) et transmis celles-ci à deux chercheurs ; le premier chercheur est un collègue enseignant l'analyse de données et le deuxième chercheur est une entreprise privée tunisienne spécialisée en analyse de données : « BM études et consulting ».

<sup>228</sup> Le questionnaire figurant en annexe n°6 a fait l'objet d'un pré-test en 2012 (Paturel et Maalel 2012).

<sup>229</sup> Cet application gratuite de Google permettait d'envoyer les questionnaires par mail aux différents entrepreneurs et de traiter instantanément les réponses.

Nous avons donc envoyé une première fois le questionnaire le 20/03/2013. N'ayant reçu aucune réponse, nous avons décidé de faire une première relance après une semaine : nous n'avons obtenu que trois réponses. Nous avons fait une deuxième relance après deux semaines et encore une fois seulement 3 réponses nous sont parvenues.

Voyant que l'enquête par internet ne donnait pas de bons résultats, nous avons décidé de les contacter par téléphone : nous avons obtenus 6 réponses supplémentaires mais cela coûtait beaucoup d'argent puisqu'il y avait 40 questions à poser qui exigeaient de convaincre des entrepreneurs pas toujours coopératifs.

Nous avons donc décidé de revenir sur le terrain pour avoir plus de réponses. En visitant les 13 structures d'accompagnement que nous avons enquêtées, nous nous sommes rendu compte que le chiffre annoncé par le réseau national des pépinières d'entreprises de Tunisie de 508 entrepreneurs accompagnés était erroné et qu'il n'y avait réellement que 400 entrepreneurs. Au fur et à mesure de notre enquête sur le terrain, nous avons saisi les réponses sur « Google Drive », puisque cette application permettait une saisie et un traitement instantané des réponses<sup>230</sup>. Nous avons mis fin à notre enquête le 3/08/2013. Nous avons obtenus 75<sup>231</sup> réponses sur 400, ce qui nous fait un taux de réponse de 18,75 %. Après obtention des réponses, nous avons analysé et remis nos données à deux chercheurs qui les ont traités avec le logiciel SPSS<sup>232</sup>. Nous présenterons dans les sous-paragraphes suivants, la démarche adoptée par ces derniers. Nous présenterons dans le chapitre suivant les résultats auxquels ils sont parvenus. Enfin, dans le dernier chapitre nous discuterons ces différents résultats.

### **II.3.1. La démarche du premier chercheur**

Après codification des données pour la préparation de l'analyse statistique, nous avons remis notre guide au premier chercheur. Nous lui avons aussi joint une fiche explicative de notre objectif de recherche spécifiant qu'une structure d'accompagnement performante est considérée en tant que telle si :

- la structure offre les services dont les entrepreneurs ont besoin c'est-à-dire si la structure offre accès aux services logistiques, aux ressources informationnelles (et que ces informations soient pertinentes, fiables, utiles), aux ressources financières

---

<sup>230</sup> Nous avons fait le choix de présenter le traitement et le résumé des réponses obtenues grâce à Google Drive dans les pages suivantes pour mettre en valeur l'utilité de cet outil.

<sup>231</sup> L'annexe 11 reprend les réponses saisies sur la plateforme « Google Drive ».

<sup>232</sup> Statistical Package for the Social Sciences (version 20.0).



(et que cet accès soit rapide et facile), assure une mise en réseau (que ce réseau soit de taille importante, qu'il y ait partage des connaissances) avec repérage si c'est les liens sont faibles ou forts pour constater ceux qui ont le plus d'impact sur la performance ;

- les entreprises accompagnées survivent plus de 3 et 5 ans et que le taux de création est élevé (efficacité) ;
- la structure a des résultats supérieurs par rapport à d'autres structures (efficience) ;
- les entrepreneurs accompagnés sont satisfaits (effectivité).

Le premier chercheur a réalisé une analyse uni-variée sur SPSS afin d'évaluer si les structures d'accompagnement tunisiennes sont performantes et d'examiner s'il y a des liens de corrélations entre nos variables étudiées. Pour cette analyse, nous avons utilisé simultanément deux critères de la performance (l'efficacité et l'effectivité<sup>233</sup>).

### **II.3.2. La démarche du deuxième chercheur**

Ce chercheur a tenté de pousser plus loin notre enquête en analysant les deux critères de performance précédents un à un et en liant chacun avec nos différentes variables explicatives<sup>234</sup> pour évaluer la corrélation qui peut exister entre elles.

La première étape de son analyse statistique s'est traduite par un test de fiabilité de nos variables et de nos différentes échelles de mesure. Le deuxième chercheur a réalisé à cet effet une ACP<sup>235</sup>.

La deuxième étape de l'analyse effectuée par le deuxième chercheur consistait à tester la significativité des liens et des corrélations mises en exergue grâce à nos hypothèses de recherches entre nos différentes variables.

---

<sup>233</sup> Pour ce qui est de l'efficience, comme nous ne pouvions pas mesurer ce critère et l'intégrer comme variable dans notre modèle sur SPSS, nous avons jugé que nous pouvons simplement faire une comparaison entre les résultats des structures d'accompagnement tunisiennes et françaises.

<sup>234</sup> 1<sup>er</sup> chercheur : étude du lien entre les deux critères de performance simultanément (efficacité et effectivité) et nos variables explicatives.

2<sup>ème</sup> chercheur : étude du lien entre le premier critère de performance (efficacité) avec nos variables explicatives, puis étude du lien entre le deuxième critère de performance avec nos variables explicatives.

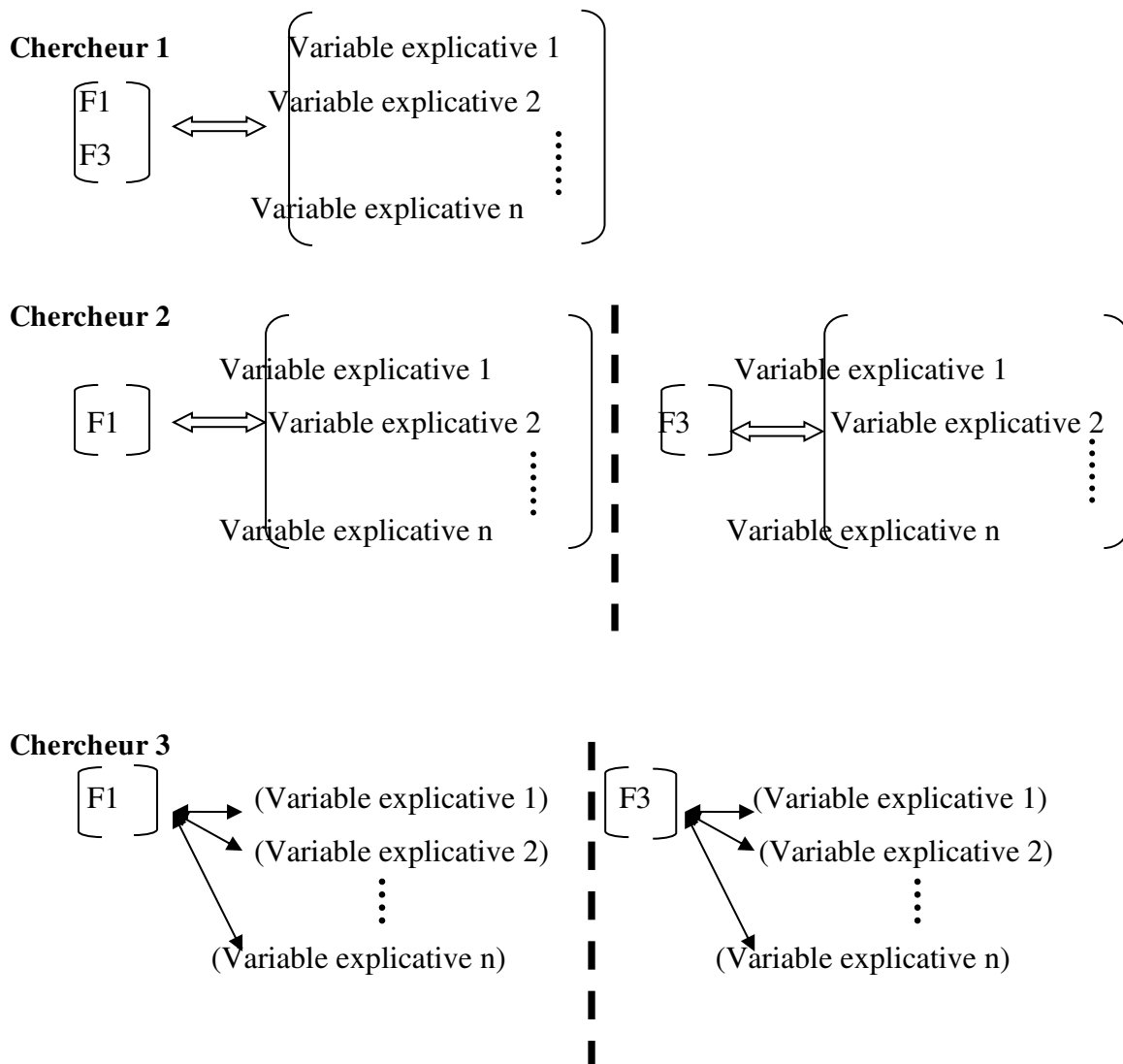
3<sup>ème</sup> chercheur : étude de chaque critère de performance avec les variables explicatives prises une à une.

<sup>235</sup> Les résultats de nos différents chercheurs seront présentés dans la section II de ce chapitre.

### II.3.3. La démarche du troisième chercheur

Pour être sûr des résultats obtenus par les deux premiers chercheurs et pour mettre en œuvre triangulation, nous avons décortiqué la variable performance et analysé les liens qui existent entre chacun de ces critères avec chacune de nos variables explicatives.

Schéma n°22 : Les démarches adoptées par les chercheurs



Le schéma précédent reprend les démarches adoptées par nos différents chercheurs. Le premier prend en considération les deux critères de performances (F1+F3), c'est-à-dire l'efficacité et l'effectivité, et analyse leur relation avec l'ensemble de nos variables explicatives.

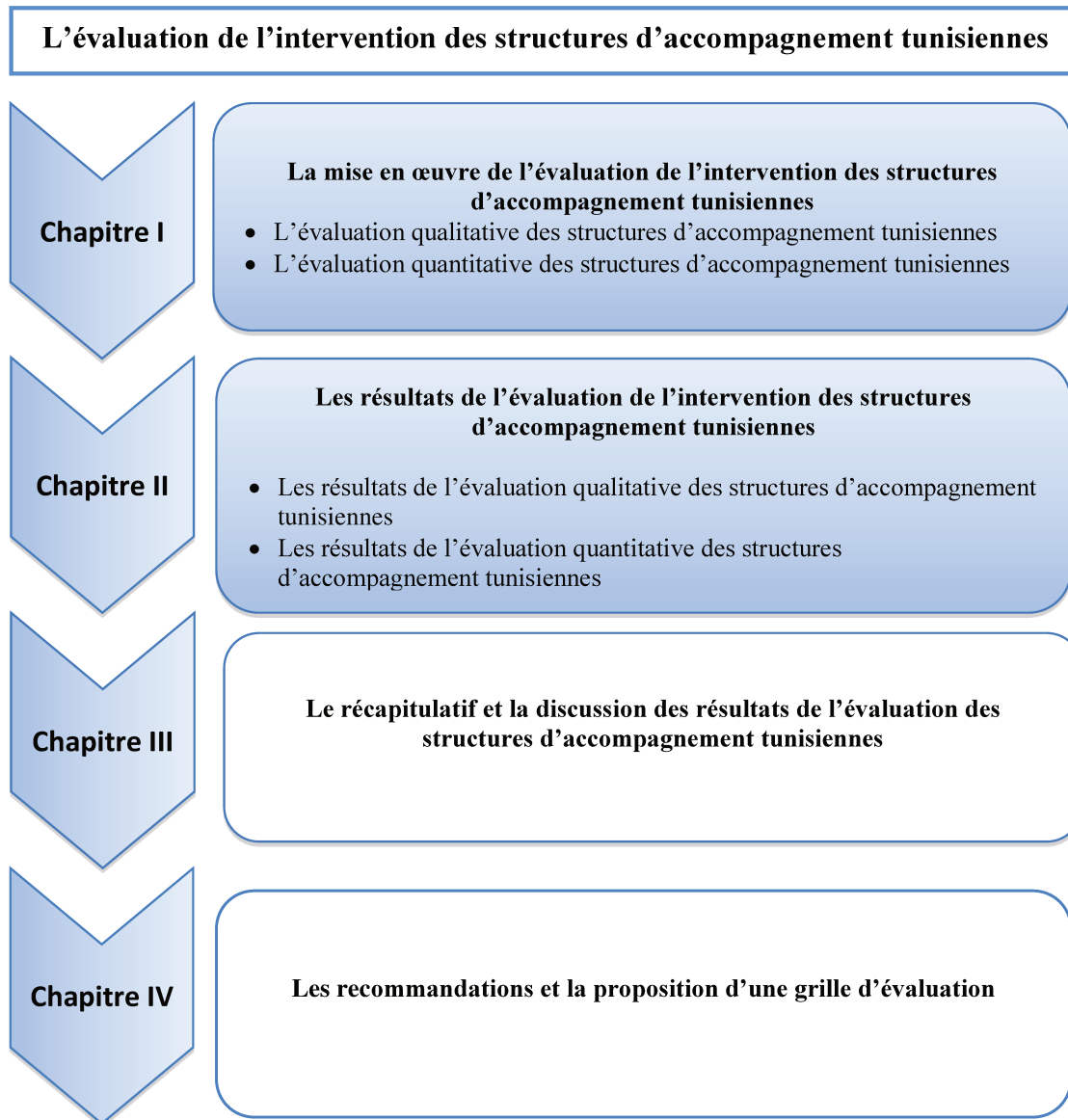
Le deuxième chercheur a analysé les liens qui existent entre le premier critère de performance (F1 : l'efficacité) et l'ensemble de nos variables explicatives, puis les liens entre le deuxième critère de performance (F3 : effectivité) avec nos variables explicatives.

Pour ce qui est du troisième chercheur, son analyse consistait à examiner les corrélations entre le premier critère de performance (F1) et chacune de nos variables explicatives, puis de refaire la même chose en mettant en relation le deuxième critère de performance (F3).

Outres l'analyse faite par nos trois chercheurs, l'application Google Drive qui traite instantanément les réponses obtenues, facilitera la description de notre échantillon.

Nous avons ainsi présenté dans ce chapitre la démarche mixte que nous avons élaborée en exposant, d'abord notre méthodologie qualitative puis celle quantitative. Dans le second chapitre de cette deuxième partie, nous exposerons les différents résultats obtenus. Ensuite, dans le troisième chapitre, nous discuterons ces résultats et, enfin, dans le dernier chapitre, nous développerons leurs implications, formulerons quelques recommandations et élaborerons une proposition de grille d'analyse afin de faciliter l'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes.

Figure n°23 : Le plan de la Partie II



## *Chapitre II*

# *Les résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes*

Nous avons présenté dans le chapitre précédent notre démarche mixte consistant en une analyse qualitative et une analyse quantitative de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.

Dans ce chapitre nous proposons d'exposer les différents résultats issus de ces analyses. Ces résultats<sup>236</sup> se rapportant à l'analyse qualitative concernent l'adoption ou non du processus d'accompagnement comme identifié par le modèle des 3 E de Paturel (1997) par les structures d'accompagnement tunisiennes. Ils concernent aussi le test de validité de nos hypothèses<sup>237</sup> présentées dans le premier chapitre (impact des dimensions du capital social sur la réussite de l'entrepreneur et sur la performance de la structure<sup>238</sup>) par la méthode d'étude de cas de Miles et Huberman (2003). Enfin, les résultats de l'analyse qualitative concernent la satisfaction des entrepreneurs par rapport à l'intervention des structures d'accompagnement.

Pour ce qui est de l'analyse quantitative, nous exposerons les résultats<sup>239</sup> de nos différents chercheurs qui nous permettront de vérifier ou non nos hypothèses<sup>240</sup>. Ces hypothèses concernent les services accessibles grâce aux structures d'accompagnement, les caractéristiques du capital social et leurs liens avec la performance de ces structures. Puis, nous présenterons les résultats du traitement instantané des données fait par Google Drive qui nous serviront à décrire notre échantillon.

---

<sup>236</sup> Section I.

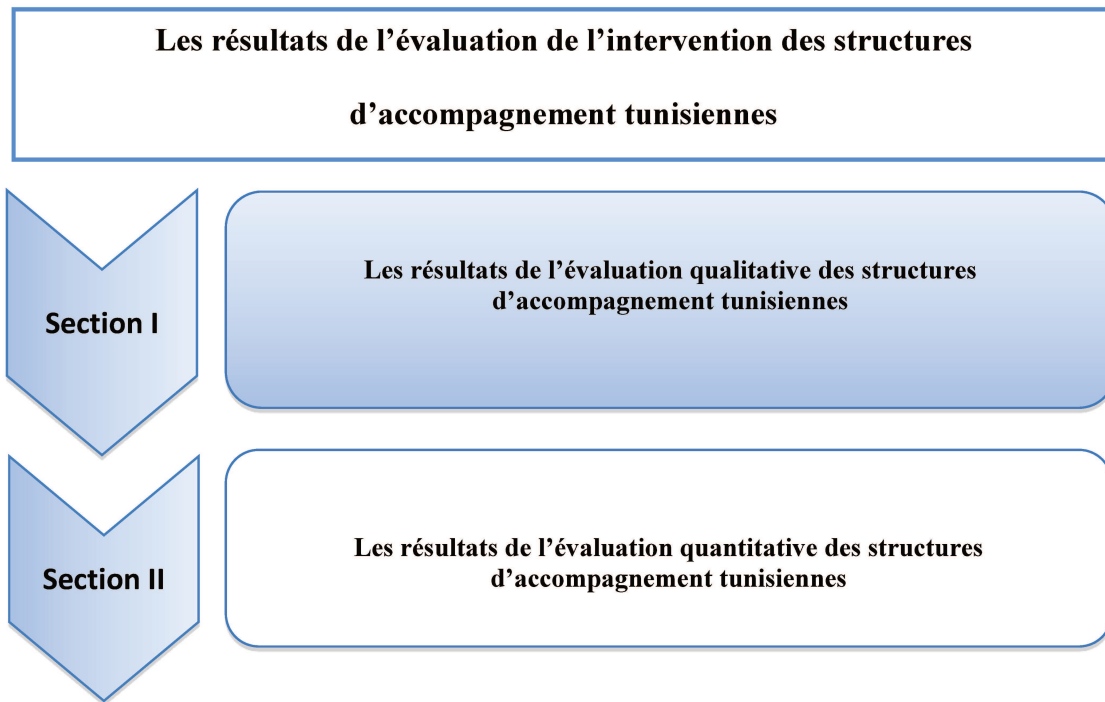
<sup>237</sup> Relatives à l'analyse qualitative.

<sup>238</sup> Si l'on raisonne en termes quantitatifs, plus les entrepreneurs réussissent, plus la structure augmente le nombre d'entreprises qu'elle accompagne et qui survivent et plus elle serait efficace (un des critères de performance).

<sup>239</sup> Section II.

<sup>240</sup> Relatives à l'analyse quantitative.

Figure n°24 : Le plan du chapitre II : partie II



## **I. Les résultats de l'évaluation qualitative des structures d'accompagnement tunisiennes**

Selon Miles et Huberman (2003), il n'est guère aisé de développer une bonne analyse inter-cas. Le problème est d'identifier à partir d'un amas de notes et de données des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux sites. Il s'agit de comprendre les modifications de ces processus et résultats, suivant le contexte, afin de développer des descriptions plus fines et des explications plus puissantes.

Afin de faciliter l'analyse des données qualitatives, Miles et Huberman (2003) préconisent d'organiser les données à l'aide de graphes ou de matrices favorisant une vue d'ensemble du sens des informations recueillies et de faciliter la communication des résultats. Les auteurs proposent plusieurs formats de présentation des données :

- les formats partiellement ordonnés (méta matrice partiellement ordonnée) ;
- les formats conceptuellement ordonnés (tableaux synoptiques ordonnés) ;
- les formats ordonnés par site (matrice descriptive ordonnée par site, table des contrastes) ;
- les représentations graphiques chronologiques.

D'après Miles et Huberman (2003), il n'existe pas de canons immuables en matière de conception de matrices ; c'est une tâche créative qui élargit notre compréhension du contenu et de la signification de notre base de données. Pour cette raison, nous avons opté pour les formats ordonnés par site.

Afin de faciliter l'explication de nos résultats, nous allons les présenter en fonction de nos hypothèses.

### **I.1. L'hypothèse relative à la taille du réseau**

Après avoir effectué des entretiens avec les entrepreneurs accompagnés, nous avons constaté que la structure d'accompagnement a permis à ces derniers d'avoir accès à un réseau de taille importante. En revanche, les entrepreneurs hors accompagnement pensent que c'était difficile pour eux de nouer des contacts et qu'ils avaient eu besoin du service « mise en réseau » mais qu'ils n'ont pas pu en bénéficier, car ils n'ont pas intégré une structure d'accompagnement.

**Tableau n°19 : La matrice descriptive ordonnée par site et par échantillon (Hypothèse 1).**

|                               | Sous-Echantillon 1 |        |        | Sous-Echantillon 2 |        |        |
|-------------------------------|--------------------|--------|--------|--------------------|--------|--------|
|                               | Site 1             | Site 2 | Site 3 | Site 4             | Site 5 | Site 6 |
| <b>Dimension structurelle</b> | (++)               | (++)   | (+)    | (-)                | (-)    | (-)    |
| Taille du réseau              |                    |        |        |                    |        |        |

Légende<sup>241</sup> : (++) : facteur apprécié par l'entrepreneur.

(+) : facteur existant mais que l'entrepreneur n'a pas apprécié.

(-) : facteur inexistant.

Comme nous le remarquons sur le tableau précédent, seul un entrepreneur accompagné (site 3) avait moyennement apprécié le service « mise en réseau », les autres l'ont apprécié. Ils affirment que la structure d'accompagnement leur a permis d'avoir accès à un capital de taille importante. Il s'agit de la mise en contacts avec des entrepreneurs déjà dans la structure, avec les entrepreneurs qui sont passés par une structure et qui sont installés dans le marché, les entrepreneurs hors accompagnement, les institutions, les administrations, les banquiers et d'autres contacts. Cependant les entrepreneurs hors accompagnement n'ont pas été mis en contacts avec des partenaires du monde des affaires d'où la note négative.

Compte tenu de cette matrice, nous pouvons affirmer que la première hypothèse (le recours à une structure d'accompagnement permet d'avoir accès à un capital social de taille importante augmentant les chances de réussite de l'entrepreneur) a été vérifiée. En effet, les entrepreneurs hors accompagnement déclarent qu'une structure d'accompagnement aurait pu les aider à nouer des contacts, ce qui montre l'utilité d'une structure d'accompagnement.

Nous proposons dans l'encadré suivant de reprendre quelques verbatim de certains de ces entrepreneurs.

<sup>241</sup> Cette légende a été obtenu grâce aux verbatim des entrepreneurs, s'ils déclaraient qu'ils avaient apprécié le facteur en question, la note été positive (le nombre de notes positives dépend du degré d'appréciation), s'il n'était pas disponible grâce à la structure, si l'entrepreneur n'appréciait pas ce facteur, ou s'il n'y avait pas accès (entrepreneurs hors accompagnement) la note est négative.



**Encadré 1 : La mise en réseau : dimension structurelle (taille du réseau).**

Site 1 : « J'ai assisté à des mercredis d'entreprise organisés par la pépinière qui m'ont permis de connaître des contacts et de me faire connaître » ;

Site 2 : « Je conseille à un nouveau créateur l'accompagnement puisqu'il va se trouver dans un réseau d'institutions et de personnes qui vont l'aider à se faire connaître en nouant des relations » ;

Site 3 : « on est organisé ici comme une famille, il y a des entrepreneurs comme moi et on s'aide mutuellement » ;

Site 4 : « l'avantage des pépinières est que l'entrepreneur baigne dans un environnement favorable constitué d'universités, d'entrepreneurs comme lui et meilleurs que lui, des banquiers... Tout un réseau ».

## I.2. L'hypothèse relative aux liens forts

Nous avons regroupé les réponses des entrepreneurs accompagnés et des hors accompagnement et nous avons obtenu la matrice suivante.

**Tableau n°20 : La matrice descriptive ordonnée par site et par échantillon (Hypothèse 2).**

|                                | Sous-Echantillon 1 |        |        | Sous-Echantillon 2 |        |        |
|--------------------------------|--------------------|--------|--------|--------------------|--------|--------|
|                                | Site 1             | Site 2 | Site 3 | Site 4             | Site 5 | Site 6 |
| <b>Dimension relationnelle</b> | (-)                | (++)   | (++)   | (++)               | (++)   | (++)   |
| Liens forts                    |                    |        |        |                    |        |        |

Légende : (++) : facteur apprécié par l'entrepreneur.

(+) : facteur existant mais que l'entrepreneur n'a pas apprécié.

(-) : facteur inexistant.

Comme le montre le tableau précédent, pour ce qui est de la dimension relationnelle de la mise en réseau, les liens forts ont été utiles à la fois pour les entrepreneurs accompagnés et hors accompagnement. Cela ne prouve pas l'impact de l'intervention des structures d'accompagnement.

En analysant l'échantillon des entrepreneurs accompagnés, nous remarquons que seul un site sur trois n'est pas satisfait par ce service et déclare que les liens forts ne lui ont été d'aucune utilité. En reprenant les verbatim (encadré n°2) des deux autres sites et grâce au tableau n°20 précédent, nous pouvons conclure que la deuxième hypothèse a été vérifiée.

**Encadré 2 : Les liens forts : Dimension relationnelle.**

Site 2 : « Maintenant quand je rencontre le directeur de la BTS (Banque Tunisienne de Solidarité), je suis reçu comme un membre de sa famille car je viens de la part du *directeur de la structure d'accompagnement et il accepte facilement de financer mes projets, ce que je ne réussissais pas à faire avant d'intégrer une structure* » ;

Site 3 : « *La pépinière est organisée comme une famille où l'on s'entraide* ».

Nous avons conclu que la deuxième hypothèse (les liens forts permettent un meilleur accès aux ressources financières augmentant les *chances de réussite de l'entrepreneur*) même si les entrepreneurs hors accompagnement affirment aussi que les liens forts les ont aidés. Une légère distinction est à faire entre les liens forts des entrepreneurs accompagnés et les liens forts de ceux qui ne le sont pas. Quand les entrepreneurs hors accompagnement évoquent les liens forts, ils parlent des liens avec leurs familles et leurs amis proches. Par contre, nous avons bien précisé pour les entrepreneurs accompagnés qu'il s'agit de liens forts qu'ils ont développés dans la structure et/ou grâce à l'intervention de celle-ci.

La validation de cette hypothèse va dans le sens de Hoanig et Davidsson (2000) qui affirment que c'est la présence de liens forts dans les premières étapes de la création qui influencent la persistance des entrepreneurs naissants à continuer l'activité.

### I.3. L'hypothèse relative au partage de connaissances

Comme pour le reste des dimensions, nous avons regroupé les réponses des entrepreneurs accompagnés et hors accompagnement et nous avons pu obtenir la matrice suivante.

**Tableau n°21 : La matrice descriptive ordonnée par site et par échantillon (hypothèse 3).**

|                            | Sous-Echantillon 1 |        |        | Sous-Echantillon 2 |        |        |
|----------------------------|--------------------|--------|--------|--------------------|--------|--------|
|                            | Site 1             | Site 2 | Site 3 | Site 4             | Site 5 | Site 6 |
| <b>Dimension cognitive</b> |                    |        |        |                    |        |        |
| Partage des connaissances  | (++)               | (-)    | (-)    | (-)                | (-)    | (-)    |

Légende : (++) : facteur apprécié par l'entrepreneur.

(+) : facteur existant mais que l'entrepreneur n'a pas apprécié.

(-) : facteur inexistant.

Selon le tableau précédent, seul un entrepreneur accompagné sur trois a apprécié le partage des connaissances entre lui et la structure et les autres ont affirmé que ce service n'a pas pu les aider pour le développement de leur entreprise. L'encadré suivant montre le mécontentement des deux autres entrepreneurs accompagnés.

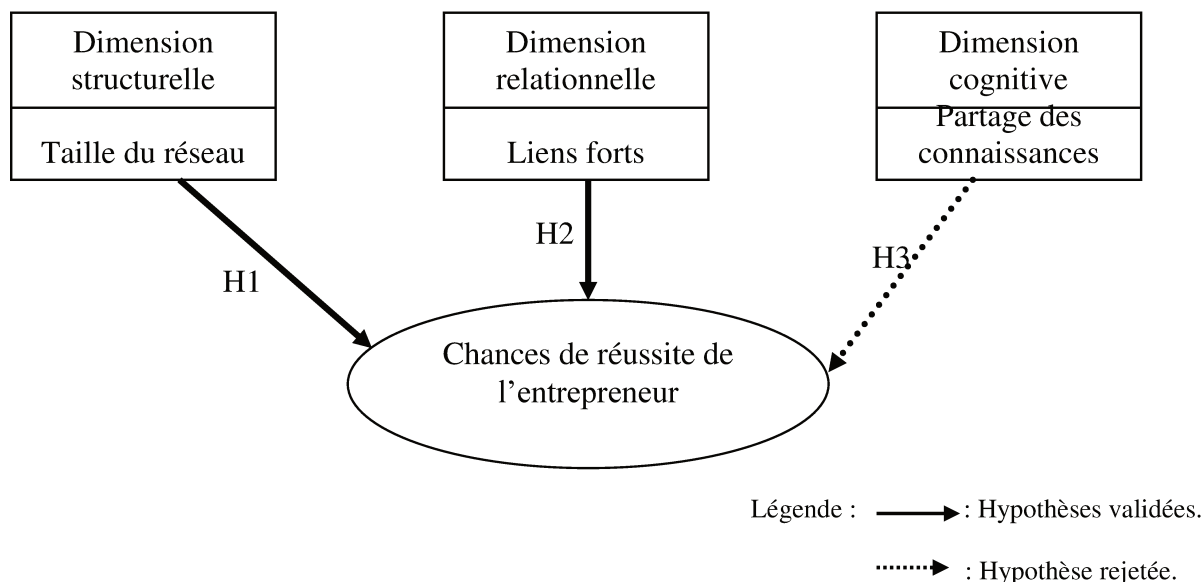
#### **Encadré 3 : La dimension cognitive du réseau.**

Site 2 : « Les services sont satisfaisants mais pourraient être meilleurs, car la *mentalité des accompagnateurs, des banquiers...doit changer puisqu'ils veulent aider à créer des entreprises, mais n'y croient pas vraiment et ne répondent pas forcément à toutes les attentes* » ;

Site 3 : « La pépinière cherchait plus à perfectionner son image, à atteindre son *quota d'entreprises créées et elle avait une vue d'ensemble des entrepreneurs. Elle ne les prenait pas un par un pour s'en occuper individuellement et spécifiquement* ».

Quant aux entrepreneurs hors accompagnement, n'ayant pas eu accès à ce service<sup>242</sup>, ils regrettent son absence et pensent qu'une structure d'accompagnement aurait pu les aider ne serait-ce que pour partager des connaissances sur comment gérer une entreprise, car tous n'ont pas eu des formations et de l'expérience en gestion des organisations. Ceci reflète le rôle d'une structure d'accompagnement. Les entrepreneurs accompagnés (deux sur trois) reprochent à la structure son manque d'efficacité concernant ce service. Nous pouvons ainsi conclure que la troisième hypothèse (le partage des connaissances des accompagnateurs avec les nouveaux entrepreneurs permet d'augmenter les chances de réussite de ces derniers) est rejetée.

Schéma n°23 : Les hypothèses vérifiées et rejetées



Ainsi, sur les trois hypothèses que nous avons suggérées, deux d'entre elles ont été vérifiées ce qui peut refléter<sup>243</sup> l'impact de l'intervention d'une structure d'accompagnement sur l'augmentation des chances de réussite de l'entrepreneur. Afin de vérifier ce résultat, nous nous sommes intéressée de plus près à la performance des structures d'accompagnement (que nous avons tenté de mesurer grâce au modèle des 3 F) en prenant en compte d'autres facteurs qui ont un impact sur elle.

Tout en maintenant notre intérêt sur l'un des facteurs qui nous semble être indispensable pour la réussite du lancement d'une entreprise (l'accès au capital social), nous avons tenté de vérifier l'impact des liens faibles que nous avons négligé lors de notre analyse qualitative. Les résultats de l'analyse quantitative et de l'évaluation de la performance des

<sup>242</sup> D'où la note négative dans le tableau n°21.

<sup>243</sup> L'implication de nos résultats sera discutée dans le troisième chapitre.

structures d'accompagnement seront exposés dans la deuxième section de ce deuxième chapitre. L'objectif de notre analyse qualitative est aussi de vérifier si les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent un processus d'accompagnement comme celui identifié par le modèle des 3 E. Ce processus optimise, en effet, les chances de réussite et de pérennisation de tous les types de lancement d'entreprise.

## **I.4. Le processus d'accompagnement**

Afin de constater si les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent le processus en trois phases du modèle des 3 E, nous avons d'abord examiné les déclarations des entrepreneurs interrogés. Ensuite, nous avons vérifié la correspondance entre les services offerts par les structures d'accompagnement et le déploiement de ces services dégagés par le modèle des 3 E. Enfin, nous avons examiné le processus adopté par les structures d'accompagnement tunisiennes selon le réseau national des pépinières d'entreprises de Tunisie<sup>244</sup>. Il en ressort les résultats qui suivent.

### **I.4.1. La phase de pré-incubation**

Les services offerts lors de cette phase par les structures d'accompagnement tunisiennes se résument à des séances hebdomadaires de formation interactive couvrant les différentes étapes de l'étude de faisabilité du projet et un encadrement personnalisé des porteurs de projets. Cette phase porte aussi sur la sélection des nouveaux créateurs à l'entrée dans la structure. Ceci correspond au rôle d'une structure d'accompagnement en phase de pré-incubation dégagé par Paturel (1997).

En comparant les déclarations (encadré n°4) des entrepreneurs accompagnés, nous pouvons conclure que les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent bien une phase de pré-incubation.

---

<sup>244</sup> Chapitre III de notre première partie.

**Encadré 4 : Les services offerts lors de la phase de pré-incubation**

Site 1 : « ... En arrivant ici dans la pépinière, on m'a conseillé et orienté, j'ai donc suivi un cycle de formation grâce auquel j'ai obtenu un certificat de formation [...] il y a eu une commission de sélection dans laquelle on a accepté ma candidature après avoir discuté avec moi » ;

Site 2 : « J'ai effectué une formation qui était intéressante où j'ai pu préparer mon étude de marché [...] On a accepté ma candidature qu'après diagnostic de mon projet » ;

Site 3 : « On a accepté ma candidature après s'être entretenu avec moi [...] J'ai été conseillé et j'ai reçu l'aide d'un coach pour m'aider dans l'élaboration de mon plan d'affaire ».

#### **I.4.2. La phase d'incubation**

Les services offerts par les structures d'accompagnement tunisiennes lors de cette phase sont dispensés aux porteurs de projet ayant achevé leur étude de faisabilité et le schéma de financement. Ces services se résument à un service d'hébergement au sein de la structure, à des conseils personnalisés, à des formations modulaires adaptées aux besoins des entrepreneurs et à une mise à disposition des différents services en commun.

**Encadré 5 : Les services offerts lors de la phase d'incubation**

Site 1 : « J'ai rencontré, grâce à la pépinière, un expert japonais en marketing qui m'a aidé et sur le plan technique, il y a eu aussi madame Azza (l'experte d'ici) [...] Je dispose à volonté de la salle informatique (pour utiliser Internet), d'un fax, de la photocopieuse et j'ai un bureau et une secrétaire » ;

Site 2 : « C'est juste un expert japonais qui m'a vraiment aidé » ;

Site 3 : « J'étais accompagné personnellement par un expert-comptable [...] Je n'avais pas besoin de beaucoup de choses car je maîtrisais très bien mon projet ».

En examinant les déclarations des entrepreneurs (encadré n°5) et le processus déclaré par le R.N.P.E de Tunisie, nous pouvons affirmer que les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent une phase d'incubation correspondante à celle identifiée par le modèle des 3 E.

### I.4.3. La phase de post-incubation

Le principal service offert lors de cette phase est le suivi grâce à des manifestations et des visites quotidiennes. En effet, l'encadré suivant montre que ce service, principalement offert lors de cette phase, est bel et bien présent dans les structures d'accompagnement tunisiennes. Nous pouvons donc conclure qu'elles opèrent une phase de post-incubation.

#### **Encadré 6 : Les services offerts lors de la phase post-incubation**

Site 1 : « La structure organise quotidiennement *des mercredis d'entreprise* pour assurer le suivi des entreprises » ;

Site 2 : « Après la création je suis suivi et on vient me rendre visite régulièrement » ;

Site 3 : « *Ils te suivent jusqu'à ce que tu sois installé dans le marché* ».

Ainsi, en examinant les services offerts par les structures d'accompagnement, les déclarations des entrepreneurs et les étapes d'accompagnement identifiées par le R.N.P.E et en les comparant avec les services et les phases identifiées par le modèle des 3 E, nous pouvons affirmer que les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent le même processus optimal dégagé par Paturel (1997).

Cependant, nous tenons à signaler qu'en examinant de plus près ces services et plus précisément la satisfaction<sup>245</sup> des entrepreneurs, des faiblesses apparaissent. En effet, comme le montre le tableau n°22 suivant, seul un entrepreneur (site 1) a été satisfait par ces services et a déclaré que la structure d'accompagnement l'a aidé dans la création de son entreprise. Quant aux autres entrepreneurs, ils ne ressentent pas pleinement l'utilité de ces services et estiment avoir fait « le travail » eux-mêmes et qu'ils n'ont pas eu réellement besoin d'une structure d'accompagnement.

---

<sup>245</sup> Nous comparerons en discussion (chapitre III) la satisfaction des entrepreneurs quant à l'intervention des structures d'accompagnement en 2009 et celle en 2013 pour voir si la tendance s'est inversée.

**Tableau n°22 : La matrice descriptive ordonnée par site (qualité des services lors du processus d'accompagnement).**

|                                      | Sous-Echantillon 1 |        |        |
|--------------------------------------|--------------------|--------|--------|
|                                      | Site 1             | Site 2 | Site 3 |
| <b>Qualité de la pré-incubation</b>  | (++)               | (+)    | (+)    |
| <b>Qualité de l'incubation</b>       | (++)               | (+)    | (+)    |
| <b>Qualité de la post-incubation</b> | (++)               | (+)    | (+)    |

Légende : (++) : facteur apprécié par l'entrepreneur.

(+) : facteur existant mais que l'entrepreneur n'a pas apprécié.

(-) : facteur inexistant.

La satisfaction<sup>246</sup> des entrepreneurs accompagnés par rapport à la qualité des différentes phases du processus d'accompagnement

#### **Encadré 7 : Les biais des entrepreneurs**

Site 2 : « *On m'a proposé des conseillers et des experts personnalisés mais j'ai refusé, car je n'en avais pas besoin et j'avais déjà mon ami expert-comptable* » ;

Site 3 : « *J'ai juste assisté à quelques thèmes et quelques séances de formation, je n'en avait pas besoin, car je maîtrisais parfaitement mon projet et je savais en quoi consistait l'activité de mon entreprise* ».

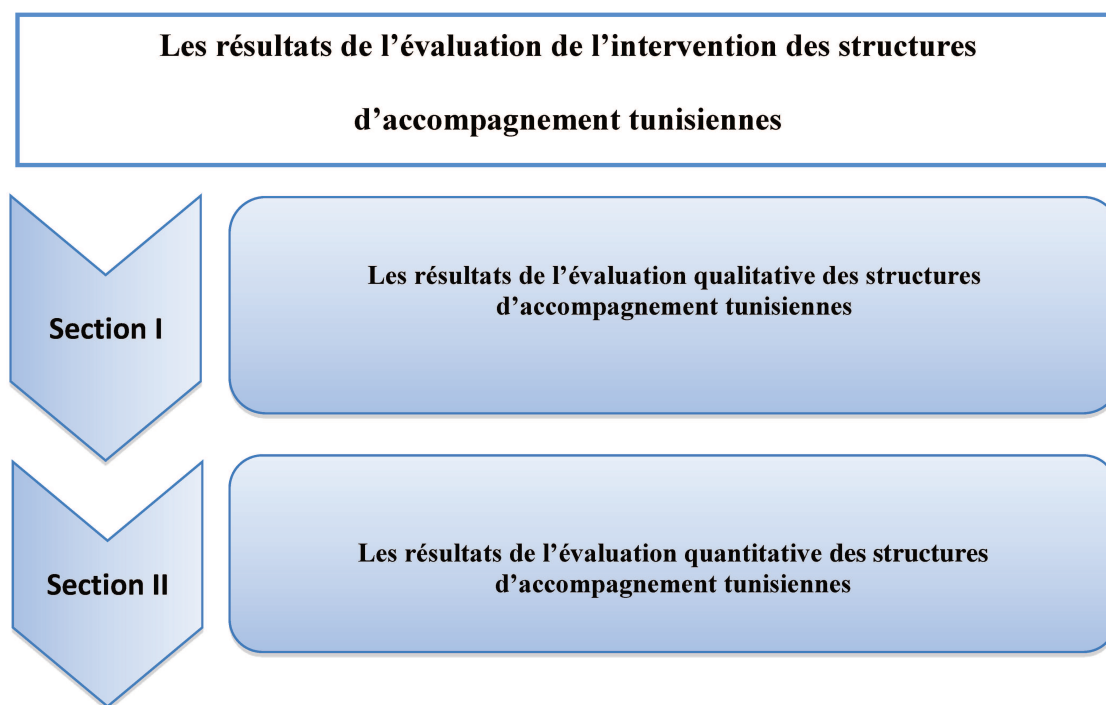
Ce manque de satisfaction peut être dû aux biais de l'entrepreneur qui sont selon Fonrouge et Sammut (2004), le biais d'internalité qui freine le recours à des conseils et le biais de complaisance qui ne permet pas de créditer l'externe comme facteur de succès. Il peut être dû aussi à la volonté des entrepreneurs de tirer tous les mérites de la création de leur entreprise et, donc, de légitimer leurs propres interventions dans le processus. L'encadré n°7 permet de rendre compte de ces biais que nous avons identifiés chez certains entrepreneurs.

Afin de vérifier s'il s'agit de biais des entrepreneurs ou si les entrepreneurs ne sont pas réellement très satisfaits de l'intervention des structures d'accompagnement, nous avons mené une analyse quantitative dont nous présentons les résultats dans la section suivante.

<sup>246</sup> Les notes positives ont été obtenues en demandant aux entrepreneurs d'évaluer leur satisfaction.



**Figure n°25 : Le plan du chapitre II : partie II**



## II. Les résultats de l'évaluation quantitative des structures d'accompagnement tunisiennes

Nous présenterons brièvement dans cette section les résultats de l'évaluation quantitative que nous avons effectuée, en ayant recours à trois chercheurs. Pour des raisons d'ordre pratique, nous avons fait le choix de fournir les différents tableaux obtenus sur SPSS suite aux analyses effectuées en annexe<sup>247</sup>, vu leur nombre et de donner ci-dessous les principaux chiffres et résultats atteints.

### II.1. Les résultats des chercheurs

Les résultats de chaque chercheur et les conclusions qui en découlent sont repris ci-après.

#### II.1.1. Les résultats du premier chercheur

Le premier chercheur a réalisé une analyse uni-variée sur SPSS pour essayer de voir si les structures d'accompagnement tunisiennes<sup>248</sup> étaient performantes ; il a trouvé que seulement deux structures sur treize<sup>249</sup> le sont.

**Tableau n°23 : Les résultats de l'analyse de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes (1<sup>er</sup> chercheur)**

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ,00 | 11        | 84,6        | 84,6               | 84,6               |
| 1,00       | 2         | 15,4        | 15,4               | 100,0              |
| Total      | 13        | 100,0       | 100,0              |                    |

<sup>247</sup> Les annexes n°12, 13 et 14.

<sup>248</sup> Les caractéristiques des treize structures tunisiennes que constituait notre échantillon seront présentées dans le chapitre III de cette partie.

<sup>249</sup> Les 75 réponses que nous avons regroupées lors de notre enquête concernent treize structures d'accompagnement.

Par la suite, le premier chercheur a analysé la corrélation entre notre variable à expliquer (performance) et les différentes variables explicatives ; il n'a pas pu mettre en évidence une association statistique significative et a conclu que nous ne pouvions pas pousser l'analyse plus loin et faire une analyse multi-variée.

Nous résumons dans le tableau suivant les résultats qui montrent que les probabilités (p) issues des différentes associations entre nos variables sont supérieures au risque de première espèce ( $\alpha$ ) avec comme H0 supposant l'absence d'association entre les variables.

**Tableau n°24 : Les résultats des tests de significativité (1<sup>er</sup> chercheur).**

| <b>Performance</b>                                       | <b>Probabilités</b> |
|--|---------------------|
| Accès aux ressources logistiques                         | <b>0,560</b>        |
| Accès aux ressources informationnelles                   | <b>0,538</b>        |
| Accès aux ressources financières                         | <b>0,257</b>        |
| Motivation des entrepreneurs (partage des connaissances) | <b>0,432</b>        |
| Accès au capital social                                  | <b>0,313</b>        |
| Taille du réseau   | <b>0,893</b>        |
| Nature des liens   | <b>0,438</b>        |

Les résultats obtenus par le premier chercheur montrent des « p » supérieures au seuil de significativité ( $\alpha = 0,05$ ), ce qui nous pousse à accepter H0. Ceci ne nous permet pas de confirmer nos hypothèses de recherches relatives aux liens entre la performance et les variables de notre recherche. Le premier chercheur a donc conclu qu'il n'y a pas de lien entre la performance des structures d'accompagnement tunisiennes et l'accès aux différents services qu'elles offrent comme l'accès aux ressources informationnelles et financières. Il a aussi trouvé que la nature des liens accessibles grâce à la structure n'avait pas d'impact sur sa performance.

Nous présenterons le reste des résultats de nos chercheurs, puis nous passerons aux conclusions et implications que nous pouvons en tirer.

### **II.1.2. Les résultats du deuxième chercheur**

La première étape de l'analyse faite par le deuxième chercheur s'est traduite par un test de la fiabilité de nos variables et de nos différentes échelles de mesure<sup>250</sup>.

Pour ce qui est de la première échelle que nous avons utilisée relative au choix du secteur d'activité et en gardant les cinq items (votre expérience antérieure, votre formation dans ce domaine, des opportunités du marché, des conseils de votre réseau et de vos motivations personnelles) employés nous avons obtenu un alpha de Cronbach de 0,546. Après suppression<sup>251</sup> d'un premier puis d'un deuxième item, nous avons atteint le seuil souhaité (alpha supérieur à 0,7) avec un  $\alpha = 0,918$ . Les trois items obtenus (votre expérience antérieure, votre formation dans ce métier, vos motivations personnelles) expliquent 63% de la variance totale.

La deuxième échelle utilisée, relative à la pertinence, la fiabilité et l'utilité de l'information, s'est avérée fiable et nous avons donc pu préserver nos trois items (l'information obtenue traite le cœur du problème que vous rencontrez, vous êtes sûr (e) de pouvoir croire à l'information obtenue par la structure, l'information est disponible au moment où vous en avez besoin) qui expliquent 85% de la variance totale.

La troisième échelle de mesure que nous avons exploitée, est relative à la qualité de l'aide obtenue dans les domaines demandés par les entrepreneurs. A l'issue de l'analyse en composante principale, nous avons découvert que nos six items sont fiables avec un alpha de 0,822 et 53% de la variance totale expliquée.

La quatrième échelle de mesure à laquelle nous avons eu recours est relative à la confiance<sup>252</sup> ; nous avons dégagé que les quatre dimensions sont fiables avec un alpha de :

- 0,932 pour la dimension intégrité ;
- 0,907 concernant la dimension intérêt ;
- 0,863 pour la dimension disponibilité ;
- 0,809 concernant la dimension cohérence.

Ces différentes dimensions expliquent respectivement 88%, 73%, 78% et 72% de la variance totale.

---

<sup>250</sup> Les tableaux et sorties issus de l'analyse SPSS faite par le deuxième chercheur sont en annexe n°13 et nous avons fait le choix d'en présenter une synthèse à ce niveau.

<sup>251</sup> Tous les items que nous avons employés et la procédure de suppression sont en annexes.

<sup>252</sup> Echelle de mesure issue des travaux de Neveu (2004).

La dernière échelle de mesure à laquelle nous avons fait appel, se rapporte à ce que les entrepreneurs pensent de leurs expériences de création d'entreprises. En se servant de quatre items, nous avons un alpha de 0,367. Nous avons supprimé un item puis un autre, pour aboutir à un alpha de 0,822 avec deux items et une variance expliquée de 67%.

La deuxième étape de l'analyse faite par le deuxième chercheur consiste à tester la signification des corrélations qui existent entre nos variables explicatives et notre variable à expliquer.

Après analyse sur SPSS et test de l'hypothèse nulle de l'absence de lien entre nos variables, le deuxième chercheur n'a pas pu mettre en évidence l'existence de lien flagrant entre la performance des structures d'accompagnement et les différentes variables explicatives, ce qui va dans le sens des résultats trouvés par le premier chercheur.

Cependant, ce résultat est à nuancer légèrement puisque le deuxième chercheur a trouvé un lien<sup>253</sup> entre le deuxième critère de performance (la satisfaction des entrepreneurs F3) et la qualité de l'information offerte par les structures d'accompagnement tunisiennes avec une significativité de 0,046 qui est inférieur au seuil  $\alpha = 0,05$  (ce qui permet de rejeter  $H_0$ ). Par la même, cela confirme relativement notre hypothèse de recherche H1c (*la facilitation de l'accès aux ressources informationnelles augmente la performance de la structure d'accompagnement*).

### **II.1.3 Les résultats du troisième chercheur**

Le troisième chercheur a essayé de décortiquer et d'analyser toutes les relations entre nos variables. Les tests effectués ont été déterminés grâce à la classification des méthodes de l'analyse bi-variée en fonction de la nature des variables à expliquer et explicatives d'Evrard et al. (2009 : 362). Nous résumons dans les tableaux suivants les résultats mis en exergue par ce chercheur et les différentes corrélations traitées.

---

<sup>253</sup> Le tableau du résultat du test T (student), fait grâce à SPSS, se trouve en annexe n°13.

**Tableau n°25 : Le récapitulatif des résultats du troisième chercheur (1<sup>er</sup> critère).**

| Corrélations  |  | Tests                              | Résultats                               | Implications                                     | Hypothèses                                       |
|---|--|------------------------------------|---|--|--|
| <b>1<sup>er</sup> critère de performance (F1)</b><br>Survie des entreprises créées<br>(variable métrique) | Accès aux ressources<br>logistiques (v.<br>nominale)       | Analyse de<br>l'ANOVA              | 0.952                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation | H1a  |
|   | Accès aux ressources<br>financières (v.<br>nominale)       | Analyse de<br>l'ANOVA              | 0.508                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation | H1b  |
|   | Rapidité de<br>financement (v.<br>métrique)                | Régression<br>/ test de<br>Pearson | 0.153                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation |  |
|   | Facilité de<br>financement<br>(v. métrique)                | Régression<br>/test de<br>Pearson  | 0.396                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation |  |
|   | Accès aux ressources<br>informationnelles (v.<br>nominale) | Analyse de<br>l'ANOVA              | 0.750                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation | H1c  |
|   | Pertinence de<br>l'information (v.<br>métrique)            | Régression<br>/test de<br>Pearson  | 0.605                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation |  |
|   | Fiabilité de<br>l'information (v.<br>métrique)             | Régression<br>/test de<br>Pearson  | 0.843                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation |  |
|   | Utilité de<br>l'information (v.<br>métrique)               | Régression<br>/test de<br>Pearson  | 0.710                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation |  |
|   | Mise en réseau<br>(v. nominale)                            | Analyse de<br>l'ANOVA              | 0.160                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation | H1d  |
|   | Taille du réseau (v.<br>métrique)                          | Régression<br>/test de<br>Pearson  | 0.128                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation | H2   |
|   | Nature des liens (v.<br>nominale)                          | Analyse de<br>l'ANOVA              | 0.138                                   | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation | H3+H4  |
|   | Partage des<br>connaissances                               | Motivation (v.<br>nominale)        | Analyse de<br>l'ANOVA                   | 0.521  | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation |
| Confiance (v.<br>métrique)  |  | Régression<br>/test de<br>Pearson  | > 0.05 pour<br>toutes les<br>dimensions | > 0.05 nous acceptons H0<br>→ pas de corrélation |  |

## Partie II : *L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes*

Dans le tableau précédent, d'autres variables ont été introduites par rapport aux deux premiers chercheurs (rapidité de financement, facilité de financement, pertinence, fiabilité et utilité de l'information) pour décortiquer et affiner un peu plus notre analyse.

Les résultats présentés ci-dessus de l'analyse du premier critère de performance (survie des entreprises créées après 5 ans de création) avec les différentes variables confirment ceux des deux premiers chercheurs. Il n'y a pas de corrélation entre la survie des entreprises tunisiennes créées en faisant appels aux structures d'accompagnement et les services offerts par ces structures ou les trois dimensions du capital social accessible grâce à ces dernières.

Nous passons à la présentation des résultats de l'analyse du deuxième critère de performance que nous avons utilisé qui est la satisfaction des porteurs de projets tunisiens (F3).

Tableau n°26 : Le récapitulatif des résultats du troisième chercheur (2<sup>ème</sup> critère : 1/2).

|  | Corrélations   | Tests                       | Résultats | Implications  | Hypothèses |
|--|--|-----------------------------|-----------|---|------------|
| 2 <sup>er</sup> critère de performance (F3)<br>Satisfaction des porteurs de projets tunisiens<br>(variable métrique) | Accès aux ressources logistiques (v. nominale)       | Analyse de l'ANOVA          | 0.512     | > 0.05 nous acceptons H0 → pas de corrélation       | H1a        |
|  | Accès aux ressources financières (v. nominale)       | Analyse de l'ANOVA          | 0.142     | > 0.05 nous acceptons H0 → pas de corrélation       | H1b        |
|  | Rapidité de financement (v. métrique)                | Régression /test de Pearson | 0.288     | > 0.05 nous acceptons H0 → pas de corrélation       |            |
|  | Facilité de financement (v. métrique)                | Régression /test de Pearson | 0.469     | > 0.05 nous acceptons H0 → pas de corrélation       |            |
|  | Accès aux ressources informationnelles (v. nominale) | Analyse de l'ANOVA          | 0.011     | < 0.05 nous rejetons H0 → Il existe une corrélation | H1c        |
|  | Pertinence de l'information (v. métrique)            | Régression /test de Pearson | 0.008     | < 0.05 nous rejetons H0 → Il existe une corrélation |            |
|  | Fiabilité de l'information (v. métrique)             | Régression /test de Pearson | 0.044     | < 0.05 nous rejetons H0 → Il existe une corrélation |            |
|  | Utilité de l'information (v. métrique)               | Régression /test de Pearson | 0.021     | < 0.05 nous rejetons H0 → Il existe une corrélation |            |



Tableau n°27 : Le récapitulatif des résultats du troisième chercheur (2<sup>ème</sup> critère : 2/2)

| Corrélations   |                                   | Tests                       | Résultats                         | Implications   | Hypothèses                                       |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--|--|
| 2 <sup>er</sup> critère de performance (F3)<br>Satisfaction des porteurs de projets tunisiens<br>(variable métrique) | Mise en réseau<br>(v. nominale)   | Analyse de l'ANOVA          | 0.002                             | < 0.05 nous rejetons H0 →<br>Il existe une corrélation | H1d  |
|  | Taille du réseau<br>(v. métrique) | Régression /test de Pearson | 0.040                             | < 0.05 nous rejetons H0 →<br>Il existe une corrélation | H2   |
|  | Nature des liens<br>(v. nominale) | Analyse de l'ANOVA          | 0.102                             | > 0.05 nous acceptons H0 →<br>pas de corrélation       | H3+H4  |
|  | Partage des connaissances         | Motivation<br>(v. nominale) | Analyse de l'ANOVA                | 0.766  | > 0.05 nous acceptons H0 →<br>pas de corrélation |
| Confiance<br>(v. métrique)   |                                   | Régression /test de Pearson | > 0.05 pour toutes les dimensions | > 0.05 nous acceptons H0 →<br>pas de corrélation       |  |

Les résultats de l'analyse des corrélations entre le deuxième critère de performance (F3 : satisfaction des porteurs de projets tunisiens) et nos variables explicatives confirment pour la plupart les résultats du premier et du deuxième chercheur puisque les résultats du troisième chercheur vont dans le sens de l'existence d'un lien entre la satisfaction des entrepreneurs et l'accès aux ressources informationnelles (hypothèse H1c).

Le seul point de divergence avec le reste des chercheurs est constitué des corrélations trouvées entre la satisfaction des entrepreneurs et la mise en réseau et entre la satisfaction des entrepreneurs et la taille du réseau.

Ayant présenté sommairement dans ce chapitre les résultats des analyses qualitative et quantitative, nous proposons, dans le chapitre suivant, de discuter de l'implication de ces résultats et d'en déduire les conclusions qui s'imposent quant à la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

Figure n°26 : Le plan de la Partie II



### *Chapitre III*

## ***Le récapitulatif et la discussion des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes***

Dans cette deuxième partie, nous avons consacré notre premier chapitre à présenter la méthode que nous avons mise en œuvre pour évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes (méthode mixte consistant en l'application à la fois d'une analyse qualitative et d'une analyse quantitative).

Dans le deuxième chapitre, nous avons fait le choix de présenter d'une façon succincte les résultats de ces analyses.

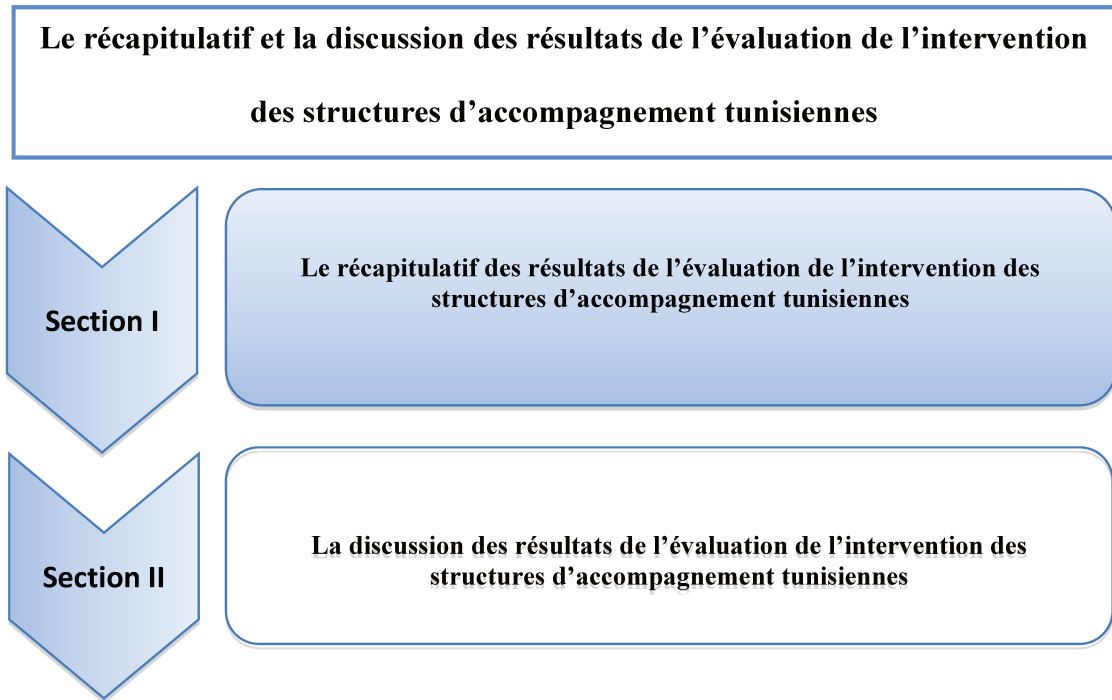
Dans ce chapitre, nous tenterons, de discuter ces résultats afin de pouvoir conclure si les structures d'accompagnement tunisiennes sont performantes ou non.

Pour ce faire, nous présenterons dans une première section, un récapitulatif des résultats que nous avons obtenus et leurs implications. Cela nous permettra d'exposer les caractéristiques des entrepreneurs accompagnés que nous avons tenté de classer selon la typologie de Marchesnay (1991) (la plus citée) et celle de Renouf et Laviolette (2009), la plus récente à notre connaissance. Nous exposerons aussi les caractéristiques des structures d'accompagnement tunisiennes.

Les particularités des entrepreneurs et des structures d'accompagnement sont des pistes explicatives du niveau de performance que nous avons dégagé.

Enfin, dans une deuxième section nous aborderons les implications de ces résultats quant à la performance des structures d'accompagnement tunisiennes en fonction de nos critères de performance (à savoir l'efficacité, l'efficience et l'effectivité).

**Figure n°27 : Le plan du chapitre III : partie II**



# **I. Le récapitulatif des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes**

## **I.1. Le récapitulatif des résultats de l'analyse qualitative**

Comme nous l'avons précisé dans les chapitres précédents, l'objectif principal de l'analyse qualitative est de savoir si les structures d'accompagnement tunisiennes respectent le même processus d'accompagnement que celui recommandé<sup>254</sup> par le modèle des 3 E.

Les objectifs secondaires de cette analyse étaient de savoir si les entrepreneurs tunisiens sont satisfaits par l'intervention de la structure et s'ils avaient plus de réussite que les entrepreneurs hors accompagnement en mettant l'accent sur l'un des services offerts, le capital social.

Pour ce qui est de l'adoption du processus d'accompagnement, nos résultats nous ont permis de conclure que les structures d'accompagnement tunisiennes adoptent bien le processus d'accompagnement optimal identifié par le modèle des 3 E. Ceci est un point en faveur de l'affirmation de la performance de ces structures d'accompagnement, mais il nous faut cependant analyser le reste des critères.

Pour ce qui est de la satisfaction des entrepreneurs accompagnés et de leur réussite par rapport aux entrepreneurs hors accompagnement, nous avons remarqué grâce notre analyse qualitative que :

- les entrepreneurs tunisiens ne sont pas totalement satisfaits par l'intervention de la structure d'accompagnement ;
- les entrepreneurs hors accompagnement regrettent le fait de ne pas avoir intégré une structure d'accompagnement et pensent qu'elle aurait pu leur faciliter la tâche ;
- les entrepreneurs accompagnés n'ont pas plus de réussite que ceux hors accompagnement. La structure a simplement facilité les premières phases de lancement d'entreprise.

---

<sup>254</sup> Soit le processus qui augmente le plus à priori les chances de réussite et de pérennisation de tout projet de lancement d'entreprise.

Nous pensons que le manque de satisfaction des entrepreneurs tunisiens quant à l'intervention de la structure d'accompagnement peut être dû au fait qu'ils aient des attentes élevées d'où la non adéquation des services offerts à leurs besoins. Cela peut être aussi expliqué par les biais<sup>255</sup> relevés par Fonrouge et Sammut (2004).

Nous pensons que, pour le moment, ce manque de satisfaction n'a pas de grande incidence sur la performance des structures d'accompagnement.

Le fait que les entrepreneurs hors accompagnement regrettent de ne pas avoir intégré une structure nous amène à dire que ceci montre l'importance qu'ont ces structures selon leur perception.

Pour vérifier l'impact de l'ouverture vers le capital social sur l'augmentation des chances de réussite de l'entrepreneur, nous avons testé trois hypothèses relatives aux trois dimensions du capital social.

Deux de ces hypothèses relatives à la taille du réseau (dimension structurelle) et aux liens forts (dimension relationnelle) ont été validées. Par contre, l'hypothèse qui nous semble avoir le plus de lien direct avec l'intervention de la structure d'accompagnement qui est relative au partage de connaissances entre l'accompagnateur et l'entrepreneur (dimension cognitive) a été rejetée. Ceci remet en cause la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

En effet, la taille du réseau offert par la structure peut être palliée par d'autres services et l'entrepreneur peut aussi faire intervenir son réseau personnel ou professionnel et contribuer à l'augmentation de la taille du réseau de son entreprise.

Pour les liens forts au sein du réseau de la structure, il s'agit d'une question d'affinité, de temps disponible pour le maintien de ces liens et des dispositions des entrepreneurs. Quoiqu'un seul entrepreneur interrogé parle de liens presque familiaux créés avec certains formateurs et membres de la structure, les autres ne ressentent pas l'utilité de la création de liens forts au sein de la structure puisqu'il ne reste que deux ans<sup>256</sup> en son sein ou en raison de la disposition des liens forts qu'ils se sont eux-mêmes construits.

Par contre, le partage des connaissances est l'une des raisons principales d'une intégration d'une structure d'accompagnement. Le porteur de projet intègre une structure pour

---

<sup>255</sup> Le biais d'intériorité, par exemple, qui freine le recours à des conseils externes à cause « *d'une appréciation de l'environnement sous le seul prisme d'une analyse de l'intérieur sans toujours pouvoir créditer l'externe* comme facteur de succès » (page 1).

<sup>256</sup> Le processus d'accompagnement au sein des structures d'accompagnement tunisiennes ne dure que 2 ans (avec des dépassements dans certains cas).

combler un manque de connaissances techniques relatives au produit ou au service qu'il propose ou un manque de connaissances relatif à la gestion d'une entreprise, etc.

Ce manque de partage de connaissances peut être dû aux caractéristiques<sup>257</sup> des entrepreneurs tunisiens que nous avons relevées.

Marchesnay (1991) et Renouf et Laviolette (2009) proposent deux classifications<sup>258</sup> des caractéristiques des entrepreneurs. Nous trouvons ainsi, selon la première classification, des entrepreneurs qui correspondent au profil « PIC » et d'autres correspondant au profil « CAP ». Pour la deuxième classification, deux types d'entrepreneurs se dégagent : les entrepreneurs de vie et les entrepreneurs développeurs.

L'analyse des objectifs des entrepreneurs est une piste qui nous permettra de donner une explication à ce manque de partage de connaissances. Par exemple : un entrepreneur développeur cherchera à atteindre des objectifs en termes de croissances et fera tout son possible pour améliorer la croissance de son entreprise et sera moins réticent à recevoir des conseils de la part des accompagnateurs.

Ce manque de partage de connaissances est aussi dû aux caractéristiques des structures d'accompagnement tunisiennes. Elles n'ont qu'une dizaine d'années<sup>259</sup> d'existence et peuvent donc ne pas avoir l'expérience nécessaire pour accompagner efficacement des entrepreneurs<sup>260</sup>.

Tous ces résultats et conclusions ne nous permettent pas d'affirmer ou d'infirmer pour le moment la performance ou non des structures d'accompagnement tunisiennes. Une analyse des motivations des entrepreneurs pour choisir de se lancer dans les affaires, d'intégrer une structure d'accompagnement et leurs caractéristiques est à réaliser.

Une analyse des caractéristiques des structures d'accompagnement tunisiennes devient indispensable pour pouvoir tirer les conclusions qui s'imposent. Pour analyser les caractéristiques des entrepreneurs et des structures d'accompagnement et pour tester les facteurs qui ont une influence sur ces structures, nous avons mené une analyse quantitative dont nous discuterons les résultats dans le paragraphe suivant.

---

<sup>257</sup> Ces caractéristiques sont regroupées dans le tableau n°28.

<sup>258</sup> Que nous aborderons dans les paragraphes suivants.

<sup>259</sup> Ce qui est relativement faible par rapport à d'autres structures dans le monde.

<sup>260</sup> Nous présenterons les caractéristiques des entrepreneurs tunisiennes et des structures d'accompagnement tunisiennes dans cette section.

## I.2. Le récapitulatif des résultats de l'analyse quantitative

### I.2.1. Les caractéristiques des entrepreneurs accompagnés

Nous tentons de regrouper les principales caractéristiques des entrepreneurs enquêtés.

**Tableau n° 28 : Les caractéristiques des entrepreneurs accompagnés.**

| Caractéristiques                                       |   | Pourcentage |
|--|---|-------------|
| <b>Genre</b>   | Hommes  | 80          |
|  | Femmes  | 20          |
| <b>Age</b>   | Moins de 25 ans   | 11,7        |
|  | Entre 26 et 30 ans  | 47,6        |
|  | Plus de 30 ans  | 40,7        |
| <b>Diplômes</b>  | Technicien supérieur  | 28,4        |
|  | DESS  | 28,1        |
|  | Ingénieur   | 43,5        |
| <b>Raisons du choix du secteur d'activité</b>          | Expériences antérieures                                     | 48          |
|  | Formation dans le secteur                                   | 47          |
|  | Les opportunités du marché                                  | 32          |
|  | Les conseils du réseau                                      | 15          |
|  | Les motivations personnelles                                | 68          |
| <b>Approbation de l'entourage</b>                      | Oui   | 72          |
|  | Non   | 28          |
| <b>Rapport antérieur avec la création d'entreprise</b> | Création d'une autre entreprise                             | 29          |
|  | Issu de famille d'entrepreneurs                             | 8           |
|  | Membre du réseau relationnel ayant déjà créé une entreprise | 21          |
| <b>Compétences antérieures</b>                         | Dans le produit ou le service qu'ils proposent              | 83          |
|  | En comptabilité   | 23          |
|  | En gestion d'entreprise                                     | 33          |
|  | En commercialisation  | 44          |
|  | En organisation   | 41          |
| <b>Raisons de création de leur entreprise</b>          | Pour être son propre chef                                   | 37          |
|  | Pour mieux gagner sa vie                                    | 25          |
|  | Par défi  | 23          |
|  | Par besoin  | 8           |
| <b>Raisons d'intégration d'une structure</b>           | Elaboration du plan d'affaires                              | 32          |
|  | Avoir des conseils  | 17          |
|  | Suivre des formations                                       | 15          |
|  | Suivi   | 13          |



En analysant les caractéristiques des entrepreneurs tunisiens accompagnés, nous avons d'abord remarqué que la majorité d'entre eux sont des hommes (80 %). Ce décalage entre la présence des hommes et des femmes dans les structures d'accompagnement tunisiennes peut s'expliquer par deux raisons :

- la première raison est la nature de la culture tunisienne (une culture arabo-méditerranéenne) et la place qu'elle accorde à la femme ;
- la deuxième est la vision de la femme concernant l'entrepreneuriat : selon Levy-Tadjine et al. (2005), les femmes associent une dimension altruiste à leur aventure entrepreneuriale ; elles ont aussi des besoins spécifiques en matière d'accompagnement qui les rendent réticentes à créer une entreprise et à intégrer une structure d'accompagnement.

Nous avons aussi relevé, grâce au tableau précédent que la majorité des entrepreneurs tunisiens ont entre 26 et 30 ans (47,6 %), ce qui correspond à la tranche d'âge des personnes fraîchement sorties des universités (en effet, selon ce tableau, 43,5% sont des ingénieurs). Pour la plupart de ces entrepreneurs, la création d'entreprise et l'intégration d'une structure d'accompagnement est la première approche qu'ils ont du monde des affaires.

La majorité d'entre eux n'ont pas eu d'expériences antérieures en lien avec l'entrepreneuriat et la création d'entreprise : ils n'ont pas déjà créé une entreprise (71 %), ne sont pas issus de famille d'entrepreneur (92%) et aucun membre de leur réseau relationnel n'a déjà créé une entreprise (79%).

Ils choisissent des secteurs d'activité en fonction de leurs expériences antérieures et des formations qu'ils ont suivies. Ils ne prennent donc pas trop de risque et ne s'éloignent pas trop de ce qu'ils connaissent. Ces entrepreneurs ont donc tendance à avoir des caractéristiques qui nous permettent de les rapprocher du profil des entrepreneurs « PIC<sup>261</sup> » identifié par Marchesnay (1991).

Semblables aux entrepreneurs « PIC », les entrepreneurs tunisiens cherchent la sécurité en choisissant des secteurs peu complexes et fortement accessibles. Ils visent l'indépendance ; selon le tableau n°28 précédent 37% (ce qui représente la réponse la plus importante par rapport aux autres réponses) des entrepreneurs tunisiens ont décidé de se lancer dans les affaires pour être leur propre chef.

---

<sup>261</sup> Ces entrepreneurs cherchent avant tout la Pérennité de leur affaire, ont un souci d'Indépendance et la Croissance n'apparaît que comme conséquence de leur recherche d'accumulation du patrimoine.

Nous avons remarqué que 72 % des entrepreneurs tunisiens ont fait le choix de créer leurs entreprises avec l'approbation de leur entourage (environnement de proximité) ce qui sous-entend qu'ils considèrent leur aventure entrepreneuriale comme une aventure familiale et le résultat qui en ressort comme un patrimoine à transmettre à leurs enfants.

Les entrepreneurs tunisiens semblent avoir les mêmes caractéristiques que les entrepreneurs « PIC », ils tendent à fidéliser fortement ses relations avec les fournisseurs, les clients et les confrères, ce qui implique que leur activité commerciale de prospection est sporadique, qu'ils n'ont pas la capacité de réaction qui leur permet de s'adapter aux changements, que leur processus d'élaboration de la stratégie se fait en dehors de toute formalisation.

L'inadaptation relatée par les entrepreneurs tunisiens des services de la structure d'accompagnement et le manque de satisfaction qui s'en ressentent. En effet, cette intervention sera plus pertinente si les entrepreneurs tunisiens adoptent une vision plus concentré sur le marché et non pas sur le produit ou les services qu'ils proposent, qu'ils arrivent à s'adapter aux changements<sup>262</sup> qui interviennent dans leur vie (changement de statut et/ ou de métier) et qu'ils acceptent de suivre le processus d'accompagnement proposé par la structure d'accompagnement.

Selon Renouf et Laviolette (2009), les types d'entrepreneurs (développeurs ou entrepreneurs de vie) et leurs motivations ont une influence sur l'évaluation de la performance des programmes d'accompagnement.

Il semblerait que, les porteurs de projet tunisiens soient plutôt des entrepreneurs de vie dans la mesure où :

- ils s'orientent vers la création de sens par l'acte d'entreprendre ;
- ils recherchent une adéquation de leurs objectifs avec leurs valeurs personnelles qui sont étroitement liées avec leurs valeurs familiales ;
- ils sont en quête du plaisir de travailler pour soi et d'avoir le sentiment d'être libre ;
- ils sont principalement intéressés par la création de liens sociaux.

Selon l'analyse faite par Google Drive, 87% des entrepreneurs tunisiens sont fiers d'avoir créé leur entreprise (recherche de sens et de correspondance de leurs objectifs avec leurs valeurs) et 88% sont affectivement attachés à celle-ci (plaisir du travail pour soi).

---

<sup>262</sup> Voir la relecture de la grille de Bruyat par Paturel (2005) : changement subi par l'individu.

Ainsi, c'est en fonction de leurs motivations qu'ils vont s'engager dans l'atteindre des buts qu'ils ont fixés en commun avec la structure d'accompagnement, si ce but ne correspond pas à leurs motivations, ils peuvent ne pas le réaliser, ce qui complique la tâche de la structure et réduit leurs chances de réussite. D'où les difficultés auxquelles va se heurter l'accompagnateur tunisien pour aider ces entrepreneurs et d'où le manque de satisfaction des entrepreneurs tunisiens quant à l'accompagnement prodigué.

Les entrepreneurs tunisiens cherchent avant tout à enrichir leurs réseaux de contacts et négligent les autres services offerts par les structures considérant<sup>263</sup> que ces derniers ne correspondent pas à leurs besoins et à leurs objectifs, d'où le manque de performance dégagé par l'analyse qualitative.

Les autres résultats relevés grâce au tableau n°28 sont que la plupart des entrepreneurs tunisiens s'adressent à des structures d'accompagnement principalement pour avoir une aide dans l'élaboration de leur plan d'affaires ce qui peut être fait par un autre organisme comme un cabinet d'expert-comptable et ce qui fait négliger les autres services offerts par la structure qui ont pourtant leur importance et qui influencent la performance de leurs interventions.

Ces caractéristiques des entrepreneurs tunisiens sont une explication du niveau de performance rapporté par l'analyse qualitative. Cependant, nous ne pouvons pas, jusqu'à présent, affirmer avec certitude que les structures d'accompagnement tunisiennes ne sont pas performantes<sup>264</sup>.

Nous avons mené une analyse quantitative en distinguant d'autres facteurs qui ont une influence sur la performance des structures d'accompagnement tunisiennes. Ces facteurs se rapportent aux caractéristiques de ces structures et aux services qu'elles offrent. Nous les reprendrons dans les paragraphes suivants et nous discuterons des résultats du test de nos hypothèses (qui met en relation plusieurs services offerts par ces structures avec leur performance) en fonction des trois critères de performance issus du modèle des 3 F.

---

<sup>263</sup> D'après les verbatim des entrepreneurs tunisiens (encadré n°7).

<sup>264</sup> Pour pouvoir confirmer cela, avec certitude, nous préférons nous appuyer sur le résultat du test des hypothèses (qui sera présenté dans le paragraphe suivant).

### **I.2.2. Les caractéristiques des structures d'accompagnement tunisiennes**

Pour des questions d'accessibilité, lors de notre enquête, nous avons transmis notre questionnaire aux structures d'accompagnement les plus proches géographiquement<sup>265</sup>, puis nous l'avons envoyé par Google Drive aux autres structures existantes sur le territoire tunisien. Après réception des réponses, nous avons remarqué que les structures d'accompagnement qui ont participé à notre enquête sont celles qui ont accompagné le plus d'entrepreneurs durant ces dix dernières années.

En effet, les structures qui font partie de notre échantillon sont celles situées dans les gouvernorats du grand Tunis (elles ont encadré 19% des entrepreneurs accompagnés), de Sfax (elles ont accompagné 17,7% des entrepreneurs), de Nabeul (8,9% d'entreprises aidées) et de Sousse (7,2% des entrepreneurs suivis). Ces gouvernorats se trouvent être aussi les gouvernorats qui ont la plus forte concentration industrielle, l'infrastructure la plus développée et la main-d'œuvre la plus dense<sup>266</sup>, ce qui explique leur réactivité, leur disposition à répondre au questionnaire et l'existence d'un nombre d'entreprises important.

Dans le rapport de l'U.N.I.D.O<sup>267</sup> sur le soutien aux PME dans les pays arabes, Di Tommaso et al. (2001) affirment que la plus haute concentration d'entreprises en Tunisie se trouve dans les gouvernorats qui offrent 90% des emplois à proximité du centre administratif et économique disposant d'une bonne infrastructure. Le tableau suivant reprend les caractéristiques de ces structures d'accompagnement.

---

<sup>265</sup> Celles qui se trouvent aux gouvernorats de Sousse, Sfax, Mahdia, Monastir et le Grand Tunis.

<sup>266</sup> Selon l'Institut National des Statistiques de Tunisie 2009.

<sup>267</sup> United Nation Industrial Development Organization 2001.

**Tableau n°29 : Les caractéristiques des structures d'accompagnement tunisiennes.**

| Les structures d'accompagnement                     | Gouvernorats | Les entreprises accompagnées | Les entreprises participantes à notre enquête |
|---|--------------|------------------------------|---|
| Sousse TECH   | Sousse       | 11                           | 10  |
| Soft-tech   |              | 14                           |   |
| Mahdia Entreprendre                                 | Mahdia       | 9                            | 7   |
| Sfax Innov I  | Sfax         | 12                           | 16  |
| Sfax Innov II                                       |              | 17                           |   |
| Technopole Sfax                                     |              | 15                           |   |
| Manouba tech  | Grand Tunis  | 8                            | 6   |
| Technopole El Ghazala                               |              | 10                           | 10  |
| Radès technologie Plus                              |              | 17                           | 5   |
| Carthage innovation de l'EPT                        |              | 6                            | 3   |
| Pépinière des projets de services en ligne de Tunis |              | 7                            | 4   |
| Nabeul Elan Technologique                           | Nabeul       | 12                           | 9   |
| Pépinière des initiatives innovantes Ksar Hilal     | Monastir     | 9                            | 5   |
| <b>Total</b>  |              | <b>147</b>                   | <b>75</b>                                     |

Selon Paturel et Maalel (2012), les structures d'accompagnement tunisiennes se spécialisent dans le secteur des services puisque la majorité des entreprises qu'elles accompagnent exercent dans ce type d'activité (59,4%). L'activité la moins représentée est celle du commerce avec seulement 9,1% des entreprises accompagnées dans ce secteur. La prédominance du secteur des services s'explique par la facilité d'installation (faible barrière à l'entrée) qui ne nécessite pas d'investissement lourd et par le fait que la Tunisie tente de miser sur cette activité pour se développer.

Selon le rapport du forum économique mondial de 2009-2010, la Tunisie occupait la première place (dans le domaine des nouvelles technologies) à l'échelle africaine et la 39<sup>ème</sup> position à l'échelle mondiale. Ces caractéristiques nous donnent une idée sur les structures

d'accompagnement tunisiennes, mais ne nous permettent pas de confirmer si ces structures sont performantes et si ces caractéristiques influencent cette performance.

Pour pouvoir affirmer ou infirmer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons mené une analyse quantitative. Nous proposons d'en reprendre les résultats en fonction des critères que nous avons retenus pour évaluer leur performance. Les trois groupes de critères sont issus du modèle des 3 F (efficacité, efficience et effectivité).

Pour ce qui est de l'efficacité, nous avons utilisé le taux de survie<sup>268</sup> de Mian (1996) et la notion d'utilité sociale de Gianfaldoni et al. (2002) et Gianfaldoni (2004). Quant à l'efficience, nous avons comparé les réalisations des structures d'accompagnement tunisiennes par rapport à d'autres structures (algériennes, marocaines et françaises).

Concernant l'effectivité, nous avons tenté de suivre le niveau de satisfaction des porteurs de projets sur la base d'une échelle de Likert). Ce niveau de satisfaction des porteurs de projets a été observé en regroupant leurs besoins, identifiés par la littérature, et en les comparant par rapport aux services offerts par les structures d'accompagnement tunisiennes afin de déterminer si ces structures essayent de répondre aux attentes des porteurs de projets locaux. Pour ce qui est du reste des parties prenantes, nous n'avons pas pu les questionner, les directeurs des structures d'accompagnement étaient toujours en déplacement ou trop occupés pour pouvoir nous consacrer du temps.

Nous avons fait un test de dépendance entre nos variables et une analyse bi-variée permettant d'accepter ou de rejeter l'hypothèse H0 impliquant l'existence de lien entre nos variables et nos trois critères de performance. Notre analyse a été faite en faisant appel à trois chercheurs (nous reprendrons leurs résultats et ferons un récapitulatif dans le paragraphe suivant).

---

<sup>268</sup> Nous montrerons dans la deuxième section de ce chapitre que ce critère peut biaiser les résultats de la structure d'accompagnement (en choisissant les projets qui se rapproche de la zone de cohérence et qui n'ont pas besoin d'une aide pour réussir). Pour cette raison nous avons ajouté le critère de l'utilité sociale (non présenté ici, parce que nous n'avons pas développé une échelle de mesure pour ce dernier).

### I.2.3. Le résultat du test d'hypothèses

Nous proposons de regrouper dans le tableau suivant les différents résultats des chercheurs mobilisés.

**Tableau n°30 : Les résultats de l'analyse quantitative par chercheurs.**

| Les Hypothèses |   | Chercheur 1  | Chercheur 2   | Chercheur 3  |
|----------------|---|--|---|--|
| <b>H1</b>      | Plus la structure d'accompagnement offre des services pour aider l'entrepreneur, plus elle sera performante                                   | *N'a pas pu mettre en évidence l'existence de liens entre nos variables et la performance des structures d'accompagnement<br>→ toutes les hypothèses n'ont pas été vérifiées.<br>*Seules deux structures sur treize sont performantes. | Pas de corrélation                                      | Pas de corrélation   |
| <b>H1a</b>     | La mise à disposition des entrepreneurs, des services administratifs augmente la performance de la structure d'accompagnement                 |  |   |  |
| <b>H1b</b>     | La facilitation de l'accès aux ressources financières augmente la performance de la structure d'accompagnement                                |  |   |  |
| <b>H1c</b>     | La facilitation de l'accès aux ressources informationnelles augmente la performance de la structure d'accompagnement                          |  | Lien avec seulement un seul critère de performance (F3) | Existence de liens seulement avec un seul critère de performance |
| <b>H1d</b>     | La mise en réseau de l'entrepreneur augmente la performance de la structure d'accompagnement  |  | Pas de corrélation                                      |  |
| <b>H2</b>      | Plus la taille du réseau accessible grâce à la structure d'accompagnement est importante plus cette structure sera performante                |  |   |  |
| <b>H3</b>      | Plus le réseau accessible grâce à la structure d'accompagnement comporte de liens forts, plus il augmente la performance de cette structure   |  |   | Pas de corrélation   |
| <b>H4</b>      | Plus le réseau accessible grâce à la structure d'accompagnement comporte de liens faibles, plus il augmente la performance de cette structure |  |   |  |
| <b>H5</b>      | Le partage des connaissances entre accompagnateurs et entrepreneurs augmente la performance de la structure d'accompagnement                  |  |   |  |

- ❖ Concernant le premier service (accès aux services administratifs), nous avons tenté de savoir s'il avait un lien avec la performance des structures d'accompagnement tunisiennes, aucun des trois chercheurs n'a pu mettre en évidence l'existence de corrélation entre ce service et les deux critères de performance<sup>269</sup> que nous avons utilisés. En analysant les réponses sur Google Drive<sup>270</sup>, nous nous sommes rendu compte que seulement 15% des entrepreneurs affirment qu'ils n'ont pas profité de ce service.

Le service est donc disponible grâce à la structure (ce qui ne remet pas en cause son intervention), mais les entrepreneurs ne sont pas satisfaits par ce dernier et ne pensent pas qu'il a été important pour la survie de leur entreprise, d'où l'absence d'impact de ce service sur la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

- ❖ Pour le deuxième service (accès aux ressources financières) les trois chercheurs ont conclu que ce service n'avait pas d'influence sur la performance des structures d'accompagnement tunisiennes. Cela se confirme par l'analyse Google Drive avec 78% des entrepreneurs accompagnés affirmant qu'ils n'ont pas eu accès aux ressources financières et que la structure ne les a pas aidés pour trouver un financement pour leur projet. Parmi les entrepreneurs accompagnés qui ont eu accès à ce service 49% d'entre eux ne sont pas satisfaits par sa rapidité et 45 % par sa facilité.

Ceci remet en cause la performance de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes puisque l'accès au financement nous semble être un facteur important pour la réussite et la survie de l'entreprise.

- ❖ Le troisième service que nous avons identifié grâce à la revue de littérature comme pouvant avoir une influence sur la performance des structures d'accompagnement est l'accès aux ressources informationnelles. Deux des chercheurs ont mis en évidence l'existence d'un lien entre un critère de performance (la satisfaction des entrepreneurs soit l'effectivité : F3) des structures d'accompagnement tunisiennes et l'accès aux ressources informationnelles.

Ce résultat mitigé est le même en analysant les réponses des entrepreneurs : 67% des entrepreneurs tunisiens affirment que les structures d'accompagnement leur ont permis d'avoir accès à des informations qui les ont aidés pour la création de leur entreprise.

---

<sup>269</sup> Rappelons que nous avons utilisé les critères F1 (efficacité) et F3 (effectivité) pour l'analyse SPSS et que pour le critère F2 (l'efficacité), nous avons fait le choix de faire une comparaison entre les structures tunisiennes et les structures algériennes et marocaines d'une part et les structures françaises d'autre part.

<sup>270</sup> Toutes les réponses des entrepreneurs accompagnés sont en annexe n11.



Cependant, 40% d'entre eux attestent que cette information a été pertinente, 36% confirment sa fiabilité et 35% son utilité.

Ceci nous mène à conclure que le service « accès aux ressources informationnelles » a eu une relative influence sur la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

- ❖ Concernant le quatrième service (la mise en réseau) relatif à notre hypothèse (H1d), un seul chercheur montre l'existence de lien entre ce service et un des critères de performance que nous avons utilisés (la satisfaction des entrepreneurs). Ceci ne confirme pas avec certitude l'impact de ce service sur la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

En analysant les réponses des entrepreneurs, 78% d'entre eux stipulent que les structures d'accompagnement les ont mis en contact avec des partenaires du monde des affaires. Notre conclusion est donc réservée quant à l'existence d'un lien possible entre l'accès au capital social et la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

L'hypothèse qui a été validée, par seulement un de nos chercheurs et par rapport à un seul de nos critères de performance, est relative à la variable « taille du réseau » accessible grâce à la structure d'accompagnement. Cependant, les réponses analysées sur Google Drive suggèrent que 91% des entrepreneurs accompagnés ont été aidés par, seulement, 5 personnes de chaque structure d'accompagnement<sup>271</sup>.

Nous en concluons que la taille du réseau n'est pas un facteur qui a un impact sur la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

Pour le reste de nos variables, aucun lien n'a pu être retenu par nos trois chercheurs. Les hypothèses concernant ces variables n'ont donc pas été validées. Cependant, nous avons pu tirer les conclusions que nous reprenons ci-dessous.

- ❖ Pour ce qui est des hypothèses relatives à la nature des liens (liens forts et liens faible), grâce à la fréquence des rencontres<sup>272</sup>, nous avons conclu que le réseau accessible, par l'intermédiaire de la structure d'accompagnement est plutôt composé de liens faibles. Il en est de même pour le réseau professionnel de l'entrepreneur. Quant au réseau personnel, il est composé de 29% de liens forts et de 43% de liens faibles. Ceci implique la confirmation de l'approche consensuelle que nous avons présentée<sup>273</sup> qui

---

<sup>271</sup> 27<sup>ème</sup> question dans l'annexe n°11.

<sup>272</sup> Selon Burt (1998), plus les rencontres sont fréquentes, plus le lien est qualifié de fort (nous avons aussi demandé aux entrepreneurs tunisiens de qualifier la nature des liens qu'ils avaient avec les personnes qui les ont aidés.

<sup>273</sup> Chapitre II de la première partie de notre recherche.

affirme que les porteurs de projets mobilisent d'abord les liens faibles lors de la phase de préparation du projet, puis lors de sa réalisation, ce sont les liens forts qui entrent en action.

- ❖ Pour ce qui est de l'hypothèse relative au partage de connaissances, nous avons analysé deux aspects : la motivation des entrepreneurs pour ce partage et la confiance qu'il avait dans la structure d'accompagnement. En ce qui concerne la confiance<sup>274</sup>, nous avons trouvé que 51% des entrepreneurs sont d'accord avec le fait que la structure est intègre, 35% affirment qu'elles leur ont porté un intérêt, 40% qu'elle était disponible pour eux et 41% stipulent qu'elle était cohérente dans son intervention. Nous en concluons qu'ils avaient relativement confiance dans la structure. Quant à la motivation des entrepreneurs, selon Buche et Scillitoe (2007), il est question de voir dans combien de domaines les entrepreneurs ont déclaré avoir besoin d'aide par la structure. Plus il y avait de domaines, plus les entrepreneurs sont motivés par le partage de connaissances. Nous avons trouvé que seulement 20% des porteurs de projets tunisiens étaient intéressés par l'aide de la structure dans plus d'un domaine. Ce taux est très faible et reflète un manque de motivation de ces entrepreneurs. Ceci explique le rejet de l'hypothèse concernant le partage des connaissances par nos trois chercheurs<sup>275</sup>.

Ce que nous pouvons déduire, quant à notre test d'hypothèses, est que les structures d'accompagnement tunisiennes fournissent les services censés être offerts par ces structures, mais que les entrepreneurs accompagnés ne sont pas satisfaits par ces services. Ils considèrent que ces services sont standardisés et ne répondent pas aux besoins spécifiques de chacun d'entre eux.

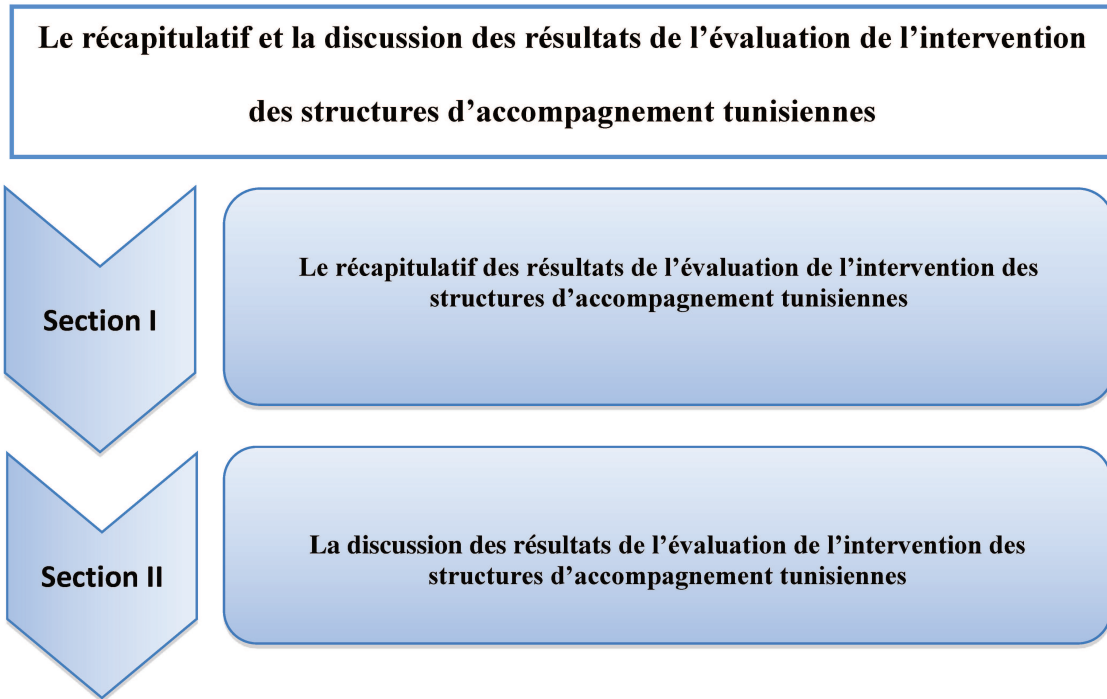
Nous allons discuter ces résultats dans la section suivante en fonction des critères de performance que nous avons mobilisés pour évaluer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

---

<sup>274</sup> Mesuré selon Neveu (2004) par quatre dimensions : l'intégrité (de la structure), l'intérêt (porté par la structure aux besoins de l'entrepreneur), la disponibilité (de la structure pour offrir son aide) et la cohérence (dans son intervention).

<sup>275</sup> Le constat de confiance des entrepreneurs tunisiens envers la structure, ne remet pas en cause le rejet de cette hypothèse puisque la confiance, selon notre point de vue, est indispensable pour intégrer une structure d'accompagnement.

**Figure n°28 : Le plan du chapitre III : partie II**



## II. La discussion des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes

### II.1. Critère 1 : L'efficacité vu<sup>276</sup> par le taux de survie

Nos trois chercheurs n'ont pas pu mettre en évidence l'existence de liens entre les services offerts par les structures d'accompagnement tunisiennes. Nous avons tenté d'évaluer le taux de survie des 75 entreprises qui ont fait partie de notre échantillon.

Selon Mian (1996), le taux de survie se mesure en divisant le nombre d'entreprises survivantes après 3 ou 5 ans par le nombre total d'entreprises accompagnées. Parmi les 75 entreprises accompagnées qui ont fait partie de notre enquête, 15 ont survécu après 3ans d'existence et 9 ont survécu après 5 ans, ce qui nous donne les taux de survie suivants (voir tableau n°31).

**Tableau n°31 : Taux de survie des 75 entreprises accompagnées.**

|                       | <b>Entreprises survivantes après 3 ans</b> | <b>Entreprises survivantes après 5 ans</b> |
|-----------------------|--|--|
| <b>Nombre</b>         | 15   | 9  |
| <b>Taux de survie</b> | 25 %                                       | 12 %                                       |

La faiblesse de ces taux montre une réelle anomalie des structures d'accompagnement tunisiennes. Ce constat est d'autant plus frappant que l'étude que nous avons réalisée en 2012 portant sur les 30 structures d'accompagnement tunisiennes, a montré un taux de survie après 3 ans de 25% et que la comparaison de ces taux avec ceux des entreprises non accompagnées, montre un taux de survie de ces dernières de 89 %. L'explication que nous suggérons est la relative jeunesse des structures d'accompagnement tunisiennes.

---

<sup>276</sup> Chaque groupe d'indicateurs de performance issus du modèle des 3F comprend un certain nombre de critères ; nous avons choisi de les présenter en fonction des critères que nous avons retenus.

Paturel (2009) montre aussi que l'utilisation de critères chiffrés d'évaluation de la performance des structures d'accompagnement comme le taux de survie peut avoir des effets pervers. Ces structures peuvent ainsi choisir les projets se trouvant le plus proche possible de la zone de cohérence du modèle des 3 E (ou totalement en son sein) et ayant donc de très grandes chances de réussite. Nous pouvons donc avancer l'idée<sup>277</sup> que « le taux de survie des entreprises accompagnées risque d'être majoré et/ou que les porteurs des meilleurs projets ne font pas appel à des structures d'accompagnement, en raison des doutes qu'ils ont concernant l'aide qu'il pourrait obtenir auprès d'elles ».

Ainsi, pour majorer le taux de survie, les structures choisissent les projets n'ayant pas besoin d'un accompagnement, ce qui constitue un effet pervers du recours à ce type de critère. Pour tenter de contrebalancer cet effet, nous avons utilisé le critère d'utilité sociale. Selon Gianfaldoni et al. (2002, p10), « la notion d'utilité sociale couvre l'ensemble de la valeur créée par les différents organismes intervenant au processus de production du service d'accompagnement et de financement à la création d'activité ». Cette valeur n'est pas liée à l'intérêt personnel qui préside les choix et les objectifs de l'action, mais elle répond à l'intérêt général ou collectif.

Dans notre cas, les structures d'accompagnement tunisiennes ont une utilité sociale puisqu'elles contribuent à dynamiser les zones où elles sont implantées en améliorant leur infrastructure et en créant des emplois.

Gianfaldoni et al. (2002) parlent d'externalités positives. Nous considérons que les structures d'accompagnement tunisiennes engendrent des effets externes positifs d'ordre social en renforçant le tissu de liens sociaux. Certains porteurs de projet tunisiens affirment que le fait de se trouver au sein d'une structure leur a permis de créer des liens avec le reste des entrepreneurs qui remplaçaient parfois l'aide et l'accompagnement offert par ces structures.

En exploitant les résultats de l'analyse quantitative<sup>278</sup>, nous pensons que le fait que les structures d'accompagnement tunisiennes ont une utilité sociale relativise l'importance de la faiblesse du taux de survie, mais ne nous permet pas de confirmer que le premier critère de performance est atteint.

---

<sup>277</sup> Paturel et Maalel (2012).

<sup>278</sup> Nos trois chercheurs n'ont pas pu montrer l'existence de lien entre nos variables et le premier critère de performance (l'efficacité).

## II.2. Critère 2 : L'efficacité évaluée par les résultats atteints par rapport aux concurrents

Pour ce critère, il s'agit de comparer les résultats des structures d'accompagnement tunisiennes par rapport à d'autres structures (dans notre cas, nous avons choisi les structures d'accompagnement algériennes, marocaines et françaises). Pour cette raison, ce critère n'a pas été utilisé par nos trois chercheurs lors de l'analyse statistique (avec SPSS) parce que nous considérons qu'une simple comparaison des résultats obtenus par ces structures suffit à rendre compte de l'atteinte ou pas de la performance en la matière.

En comparant les structures tunisiennes par rapport aux structures algériennes, marocaines et françaises sur la base de trois facteurs (nombre de structures, nombre d'entreprises créées et taux de survie), nous obtenons les résultats suivant (voir tableau n°32).

**Tableau n°32 : La comparaison des structures d'accompagnement.**

|                                 | Structures d'accompagnement tunisiennes | Structures d'accompagnement algériennes <sup>279</sup> | Structures d'accompagnement marocaines <sup>280</sup> | Structures d'accompagnement françaises <sup>281</sup> |
|---------------------------------|---|--|---|---|
| <b>Nombre de structures</b>     | 30                                      | 50   | 13  | 53  |
| <b>Entreprises accompagnées</b> | 508                                     | 2577   | 310   | 16100   |
| <b>Taux de survie</b>           | 25 %                                    | 80 %   | 30%   | 72 %  |

Selon le tableau précédent, les structures d'accompagnement tunisiennes sont relativement éloignées des normes concurrentielles ; elles sont classées dernières en fonction du taux de survie et avant-dernière en termes de nombre de structures et de nombre d'entreprises accompagnées.

Cette défaillance des structures tunisiennes s'explique par le manque de performance de celles-ci ou par les caractéristiques des entrepreneurs tunisiens qui sont, selon notre enquête de 2012, des jeunes diplômés qui vivent la création d'entreprises comme un choix

<sup>279</sup> Données obtenues grâce au site internet du Ministère de l'Industrie, de la P.M.E et de la Promotion de l'Investissement. (<http://www.mdipi.gov.dz/>)

<sup>280</sup> Données obtenues grâce au site internet du réseau marocain d'incubation et d'essaimage (<http://www.rmie.ma/>)

<sup>281</sup> Données obtenues grâce au site internet du réseau national d'appui aux entrepreneurs (<http://bge.asso.fr/>)

optionnel et comme une première approche du monde réel pouvant ne pas réussir et, dans ce cas, ils envisagent d'autres options.

D'autres explications sont dues aux différences démographiques entre ces pays, à la jeunesse des structures tunisiennes (les structures d'accompagnement algériennes et marocaines<sup>282</sup> ont vu le jour dans les années 1990 et en France dans les années 1980).

Le premier critère de performance retenu montre un manque d'efficacité des structures d'accompagnement tunisiennes. Le deuxième critère montre une efficacité relativement faible mais que nous pouvons comprendre suite aux explications que nous avons présentées ci-dessus. Il nous reste donc à analyser le troisième critère retenu.

### **II.3. Critère 3 : L'effectivité vu uniquement par le niveau de satisfaction des entrepreneurs**

Lors de notre analyse quantitative des liens de ce critère avec nos variables, seul un chercheur sur trois a pu trouver une corrélation entre l'accès aux ressources informationnelles, la mise en réseau et la taille du réseau et l'effectivité. Ceci ne nous permet pas d'aboutir à des conclusions quant à l'effectivité des structures d'accompagnement tunisiennes.

Pour ce faire, nous avons apprécié la satisfaction des entrepreneurs en leur demandant d'évaluer leur niveau de satisfaction sur une échelle de Likert à 5 points, puis en demandant leurs opinions concernant l'expérience entrepreneuriale qu'ils vivent. Nous avons aussi établi un tableau comparatif entre les besoins des entrepreneurs identifiés par un certain nombre de chercheurs<sup>283</sup>, les services que les structures d'accompagnement sont théoriquement censés offrir et ceux offerts en pratique par les structures tunisiennes.

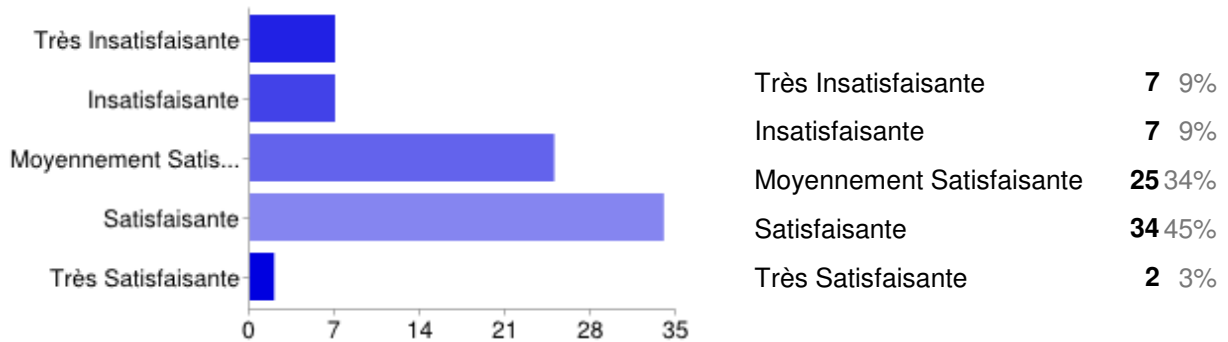
Pour ce qui est de la satisfaction des entrepreneurs mesurée par l'échelle de Likert nous avons trouvé le résultat suivant (voir schéma n°24).

---

<sup>282</sup> En fonction des différents sites internet présentés ci-dessus.

<sup>283</sup> Premier chapitre de notre recherche.

**Schéma n°24 : Appréciation de la qualité de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.**



Selon le schéma précédent, 33 % des entrepreneurs tunisiens ont été moyennement satisfaits par la qualité de l'intervention des structures d'accompagnement et 45 % ont été satisfaits. En analysant leurs opinions quant à leur expérience entrepreneuriale, nous avons trouvé que 87 % des entrepreneurs tunisiens sont fiers d'avoir créé leur entreprise, 88 % d'entre eux sont affectivement attachés à leur entreprise et 91 % pensent qu'ils ont fait le bon choix en tentant l'aventure entrepreneuriale et veulent la continuer. Comme nous l'avons précisé ci-dessus, pour vérifier l'effectivité des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons établi un tableau comparatif des besoins des entrepreneurs identifiés d'après la littérature, des services que les structures sont censées offrir et de ceux offerts en pratique par les structures d'accompagnement tunisiennes.



**Tableau n° 33 : Le critère d'effectivité.**

| <b>Les besoins identifiés</b>                   | <b>Les services offerts en théorie</b>                               | <b>Les services offerts en pratique (Tunisie)</b>   |
|---|--|---|
| Accès aux ressources financières <sup>284</sup> | Mise en contact avec les banquiers et les sociétés d'investissement. | Parrainage avec des entreprises ou des banques et aide à la recherche de partenaires.                           |
|   |  | Aide à l'élaboration de plan d'affaires.  |
|   |  | Aide à la détection de fonds.   |
| Légitimité <sup>285</sup>                       | Réseautage   | Faciliter l'intégration des entreprises dans l'environnement économique, social, etc.                           |
|   |  | Rencontres avec d'autres entreprises et contacts avec des clients ou des fournisseurs potentiels.               |
| Compétences <sup>286</sup>                      | Formation et apprentissage des compétences entrepreneuriales.        | Formation afin d'acquérir des compétences entrepreneuriales.  |
|   |  | Suivi personnalisé par des experts et par des coaches.  |
|   |  | Assistance sur des aspects financiers, techniques, commerciaux, légaux et fiscaux.                              |
| Réseau de contacts <sup>287</sup>               | Réseautage   | Réseautage<br>Mise en relation avec les centres de recherche.<br>Accès au réseau de partenaires internationaux. |
| Moyens matériels <sup>288</sup>                 | Mise à disposition de locaux et d'équipements de la structure.       | Mise à disposition des locaux et des moyens de la structure.  |
|   |  | Accès aux salles de réunion, accès aux laboratoires, aux services liés aux moyens de communications.            |

Source : Paturel et Maalel (2012).

Comme le montre le tableau précédent, les structures d'accompagnement tunisiennes comblent les besoins des porteurs de projet en leurs fournissant les services qu'elles sont supposées offrir. Cependant, les résultats de nos analyses, présentés dans la section précédente, ne confirment pas avec certitude que les structures d'accompagnement

<sup>284</sup> Pour Uzzi (2007), la difficulté d'accès au financement est l'un des obstacles les plus importants que rencontre un porteur de projet.

<sup>285</sup> Selon Chabbal (1998), le porteur de projet a besoin d'être reconnu et légitimé sur le marché pour pouvoir poursuivre son activité.

<sup>286</sup> Jaouen et al. (2006) et Laviolette et al. (2008), soulignent l'importance des compétences dans un processus entrepreneurial ; l'accompagné profite de l'expérience de l'accompagnant et augmente ses connaissances.

<sup>287</sup> Pour Hughes et al. (2007) et Kizaba (2008), les structures d'accompagnement donnent accès à un réseau d'affaires permettant de dépasser le handicap de nouveauté et la concrétisation du processus entrepreneurial.

<sup>288</sup> Selon Bollingtoft et Ulhoi (2005), les entrepreneurs ont besoin d'une infrastructure adaptée pour supporter et alimenter l'établissement et le développement des PME.

tunisiennes sont effectives, d'autant plus que nous n'avons pu analyser que la satisfaction des entrepreneurs et nous avons négligé les autres parties prenantes pour des raisons d'inaccessibilité de l'information nécessaire.

Ainsi, pour les trois critères de performance que nous avons présentés, le premier critère (l'efficacité) n'est pas au niveau souhaité, le deuxième et le troisième critère (l'efficience et l'effectivité) ont été relativement atteints. Ceci ne nous permet pas de conclure que les structures d'accompagnement tunisiennes sont performantes.

Grâce à notre analyse qualitative, nous avons pu mettre en évidence que les structures d'accompagnement tunisiennes respectent le processus d'accompagnement « optimal » identifié par Masmoudi et Paturel (2005). Nous avons aussi dégagé un manque de satisfaction des entrepreneurs quant à l'intervention de ces structures. Pour ce qui est des propositions concernant les dimensions du capital social accessible grâce aux structures d'accompagnement que nous avons vérifiées par l'étude de cas, nous avons pu en valider deux.

En ce qui concerne notre analyse quantitative, les caractéristiques des entrepreneurs accompagnés et des structures d'accompagnement expliquent le manque de performance relevé lors de notre analyse qualitative. Cependant, comme cette analyse n'avait porté que sur une seule structure d'accompagnement et sur un nombre réduit d'entrepreneurs accompagnés, il nous fallait, d'abord, présenter l'implication des résultats de l'analyse quantitative (qui porte sur 13 structures et sur 75 entrepreneurs) pour affirmer avec un peu plus de certitude que les structures tunisiennes ne sont pas performantes.

Le résultat du test des hypothèses et l'analyse des critères de performance ont confirmé la faiblesse de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes. Pour le test d'hypothèses, deux sur 9 ont été acceptées, mais seulement pour un seul critère de performance (F3). La première hypothèse concernant l'accès aux ressources informationnelles a été conforté par deux chercheurs et la deuxième concernant l'accès au réseau a été validée par un seul chercheur.

Enfin, pour ce qui est des critères de performance, nous avons conclu que les structures d'accompagnement tunisiennes ne sont pas efficaces et sont relativement efficaces et effectives. Tous ces résultats nous permettent de conclure que les structures d'accompagnement tunisiennes ne sont pas performantes.

Figure n°29 : Le plan de la Partie II



## *Chapitre IV*

# ***Les recommandations et la proposition d'une grille d'évaluation***

Nous avons montré, dans les chapitres précédents, que les structures d'accompagnement tunisiennes ne sont pas performantes. A cet effet, nous avons d'abord présenté la démarche adoptée, puis nous avons exposé nos résultats et nous avons tenté de proposer quelques explications à ce manque de performance.

Ces explications tiennent aux caractéristiques des entrepreneurs accompagnés et à celles des structures d'accompagnement. Nous avons ainsi expliqué que les entrepreneurs tunisiens, selon le classement de Marchesnay (1991), semblent avoir les caractéristiques des entrepreneurs « PIC » et, selon le classement de Renouf et Laviolette (2009), ils correspondraient à des entrepreneurs de vie.

Ces deux types d'entrepreneurs se ressemblent ; ils sont à la recherche de sens dans le processus entrepreneurial, créent pour être indépendants, pour obtenir de la valeur (autre que financière), veulent avoir un patrimoine à transmettre et choisissent leurs objectifs en fonction de leur correspondance par rapport à leurs valeurs personnelles et familiales. Ce constat peut poser des difficultés aux structures d'accompagnement pour aider ces entrepreneurs.

Elles doivent les confronter à la réalité du marché, les convaincre de prendre des risques, de fixer des objectifs pour la croissance de leur entreprise qui soient en adéquation avec leurs valeurs personnelles.

En outre, nous avons montré que les entrepreneurs tunisiens subissent certains biais comme le biais d'internalité qui freine le recours à des conseils et le biais de complaisance qui ne crédite que difficilement l'intervention externe comme facteur de succès ; ils veulent ainsi s'approprier le mérite de la création de leur entreprise.

La source du manque de performance des structures d'accompagnement ne tient pas uniquement aux caractéristiques des entrepreneurs accompagnés, elle provient aussi de leurs propres caractéristiques. Elles n'ont pas plus d'une dizaine d'années d'existence, les services qu'elles offrent sont standardisés et elles n'assurent pas le suivi des projets après leur sortie de la structure.

Cependant, la faiblesse des performances des structures d'accompagnement tunisiennes est aussi due à la nature de notre enquête, à la période pendant laquelle nous avons conduit cette recherche (qui se trouve être la période où s'est déclenchée la révolution tunisienne) et au fait que nous n'avons pas analysé les objectifs des dirigeants des structures d'accompagnement (qui ont une influence sur la performance de ces structures).

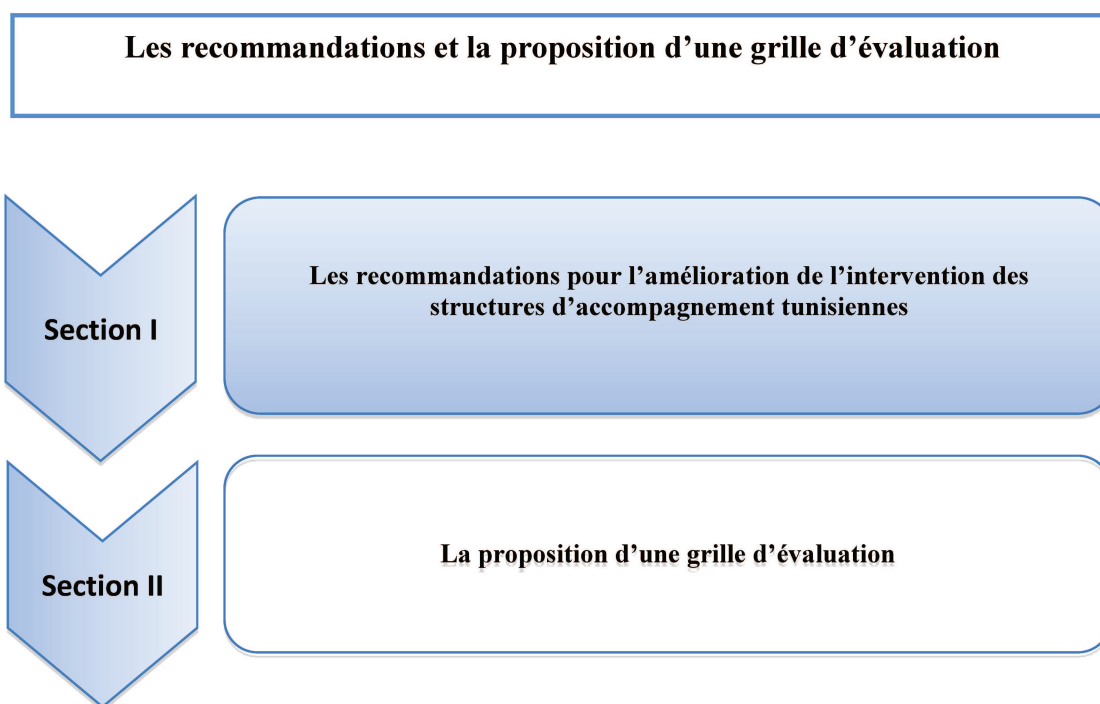
Ainsi, un dirigeant de structure peut avoir comme objectif d'atteindre un taux de remplissage<sup>289</sup> important et choisira les projets à accompagner en ayant des critères assez laxistes. Il peut avoir des objectifs de création de réputation et d'image de marque et choisir des projets qui se rapprochent le plus de la zone de cohérence du modèle des 3 E et qui ont donc des chances de réussite et de pérennisation plus importantes sans une aide notable (projets qui avance sans accompagnement indispensable).

Ayant présenté la démarche qui nous a menée à conclure que les structures d'accompagnement tunisiennes ne sont pas performantes, et tenté de donner des explications à cette performance limitée, nous suggérons dans le chapitre suivant quelques recommandations qui permettraient d'améliorer leurs interventions.

---

<sup>289</sup> Nombre d'entreprises hébergées important.

**Figure n°30 : Le plan du chapitre IV : partie II**



## I. Les recommandations pour l'amélioration de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes

Pour pouvoir proposer des recommandations qui seraient pertinentes pour l'amélioration de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes, nous allons utiliser les résultats que nous avons obtenus grâce à l'étude<sup>290</sup> que nous avons menée en 2012. Lors de ce travail, nous avons effectué des tests d'indépendance entre notre premier critère de performance (taux de survie des entreprises accompagnées) et d'autres variables se rapportant aux caractéristiques des structures d'accompagnement et non aux services qu'elles offrent.

Parmi ces variables, nous avons : la région<sup>291</sup> où se situe la structure, le lieu d'implantation<sup>292</sup> de la structure, le nombre d'entreprises accompagnées, les équipements et le type de financement de celle-ci.

- L'implantation de la structure d'accompagnement : la structure peut être soit à proximité d'une zone universitaire (codé 1), soit à proximité d'une zone industrielle (codé 2).
- La région : la structure se trouve en zone rurale (codé 1) ou en zone urbaine (codé 2).
- Le nombre d'entreprises accompagnées : si la structure accompagne de 1 à 10 entreprises, la variable a été codée 1, si la structure accompagne de 11 à 30 entreprises, la variable a été codée 2 et, pour plus d'une trentaine d'entreprises accompagnées, le code est 3.
- Les équipements : il est question du nombre de bureaux disponibles pour les porteurs de projet dans la structure d'accompagnement ; si la structure contient moins de 10 bureaux, la variable est codée 1, si la structure contient au moins 10 bureaux, elle a été codée 2.
- Le financement : il s'agit du type de financement de la structure. Si le financement est majoritairement étatique, nous avons codé la variable 1 et 2 dans le cas où le financement de la structure est majoritairement privé.

---

<sup>290</sup> Paturel et Maalel (2012).

<sup>291</sup> La région où se trouve la structure (urbaine ou rurale).

<sup>292</sup> Le lieu d'implantation au sein de la région.

Nous avons donc analysé l'indépendance de ces variables avec notre premier critère de performance (F 1) : le taux de survie des entreprises accompagnées avec comme hypothèse nulle H0 supposant l'absence de dépendance entre nos variables prises deux à deux.

Le résultat de ce test est le suivant (voir tableau n°34).

**Tableau n° 34 : Les résultats du test d'indépendance.**

| Relations      |                                   | Seuil de significativité | Signification | Implications               |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------|----------------------------|
| Taux de survie | Implantation                      | 5 %                      | <b>0,777</b>  | > 0,05 → Acceptation de H0 |
|                | Région                            |                          | <b>0,363</b>  | > 0,05 → Acceptation de H0 |
|                | Nombre d'entreprises accompagnées |                          | <b>0,037</b>  | < 0,05 → Rejet de H0       |
|                | Les équipements                   |                          | <b>0,724</b>  | > 0,05 → Acceptation de H0 |
|                | Financement                       |                          | <b>0,725</b>  | > 0,05 → Acceptation de H0 |

L'acceptation de H0 implique l'affirmation d'indépendance entre nos variables. Ainsi selon le tableau précédent, nous avons trouvé que le taux de survie des entreprises accompagnées n'est pas influencé par la zone d'implantation de la structure. Cela signifie que le fait que la structure s'implante à proximité d'une zone universitaire ou d'une zone industrielle n'aurait pas d'impact sur le taux de survie des entreprises accompagnées. Ce constat est un peu surprenant, puisque le fait d'être à proximité des universités devrait permettre à la structure d'accompagnement d'avoir accès à des recherches universitaires qui facilitent le développement de nouveaux projets.



Le fait que la structure s'implante à proximité des universités encouragerait les étudiants à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Reste à savoir si les structures exploitent ces recherches universitaires et si elles réalisent des campagnes de sensibilisation<sup>293</sup> auprès des étudiants. Le fait de s'implanter à proximité d'une zone industrielle devrait permettre aux structures d'accompagnement d'être à proximité des entreprises pour avoir une synergie et un réseau d'affaires accessible pour les entrepreneurs, mais cela ne semble pas être le cas.

L'explication que nous pouvons suggérer à cette absence de lien entre ces deux variables est le fait que les structures d'accompagnement tunisiennes ne tirent pas profit de leur proximité de ces zones. Nous recommandons donc aux structures d'accompagnement tunisiennes d'exploiter les zones universitaires et industrielles, de multiplier les campagnes de sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des diplômés des universités et de faire en sorte de développer leur réseau d'affaires grâce aux entreprises qui sont proches d'elles.

Nous avons trouvé que l'implantation dans une zone urbaine ou rurale n'a pas de lien avec notre premier critère de performance (le taux de survie). L'absence de lien avec le fait de s'implanter en zone rurale peut être compréhensible, bien que la structure d'accompagnement puisse en profiter pour diversifier son activité et choisir d'autres secteurs d'activité comme l'artisanat. En effet, les structures d'accompagnement aident les entrepreneurs ayant des projets qui sont, pour la plupart, dans les secteurs tertiaire et secondaire.

Nous recommandons aux structures d'accompagnement tunisiennes de s'intéresser à d'autres secteurs d'activité qui peuvent ne pas être très représentés mais qui lui permettraient de créer ou obtenir de la valeur.

L'absence de lien avec la proximité de la zone urbaine paraît aussi surprenant puisque cette zone est réputée être plus équipée, plus adaptée et plus développée et devrait donc faciliter l'accès aux entrepreneurs. Cependant, ce que nous avons remarqué concernant les 13 structures, c'est que même en étant dans des zones urbaines, il y avait des difficultés pour les joindre. La recommandation que nous suggérons sera d'ordre logistique. Nous recommandons à ces structures de multiplier les indications et les voies d'accès facilitant leur identification.

Les deux derniers constats un peu curieux sont en rapport avec l'absence de lien entre le taux de survie des entreprises accompagnées et à la fois les équipements et le type de financement de la structure. Les équipements de la structure devraient faciliter les premières phases de création. Les entrepreneurs pourront ainsi consacrer leur temps à l'activité de leur

---

<sup>293</sup> En 2009, les structures d'accompagnement tunisiennes organisaient des mercredis de l'entreprise tous les premiers mercredis des mois au sein des universités, ce qu'elles ne font plus depuis 2 ans.

entreprise et non à la recherche de local où s'installer. La disposition de bureau à moindre coût<sup>294</sup> au sein de la structure devrait diminuer les charges qui peuvent être un réel obstacle pour une entreprise en création ne disposant pas encore de moyens financiers suffisants.

Ce que nous avons remarqué lors de notre enquête sur le terrain et ce que les entrepreneurs nous ont fait savoir, est que sur les 13 structures d'accompagnement tunisiennes enquêtées, seulement une mettait à disposition des entrepreneurs des ateliers pour la fabrication de leurs produits. Toutes les autres structures offraient simplement des bureaux. De plus, les ateliers fournis ne sont pas bien disposés et cloisonnés. En effet, une des entrepreneures interrogées travaillant dans la confection, affirme qu'elle avait détruit sa collection parce que l'entrepreneur qui travaillait à côté d'elle manipulait des produits qui abîmaient les tissus qu'elle utilisait.

Nous recommandons ainsi aux structures d'accompagnement tunisiennes soit de créer des ateliers (bien agencés) ou annexes à la structure facilitant la conception et la fabrication des produits par les entrepreneurs soit de se spécialiser dans un seul secteur d'activité et de se contenter de les aider dans les phases de démarrage en leur offrant les principaux services indispensables.

Pour ce qui est du type de financement, nous avons noté que les structures d'accompagnement tunisiennes sont majoritairement financées par l'Etat. Nous recommandons ainsi le renforcement du financement privé afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement et l'orienter vers la post création et le suivi des entreprises.

Le seul facteur qui semble avoir une incidence sur le taux de survie, est le nombre d'entreprises accompagnées. Le tableau n°34 montre un lien entre ces deux variables (signification = 0,037 < 0,05 → rejet de H0). Ceci insiste sur l'importance du réseau de la structure pour faire survivre une entreprise.

Ce constat rejoint les travaux<sup>295</sup> que nous avons présentés dans notre première partie, mettant l'accent sur le rôle du capital social.

Le fait que le nombre d'entreprises accompagnées ait un impact sur le taux de survie de ces entreprises illustre l'intérêt des économies d'échelle (plus la structure accompagne des entreprises, plus elle serait performante) et l'effet de synergie qui se dégage de la relation d'accompagnement. En accompagnant davantage d'entrepreneurs, la structure se confronte à des besoins et des difficultés à surmonter de plus en plus diversifiés, ce qui lui permet

---

<sup>294</sup> Les structures d'accompagnement tunisiennes mettent à disposition des entrepreneurs des locaux et des bureaux pour un loyer symbolique de 20 dinars par mois (à peu près 10 euro).

<sup>295</sup> Exemple les travaux de Peter et al. (2004), de Cullière (2005), de Messeghem et Sammut (2007) et de Julien (2007).

d'acquérir de l'expérience, d'adapter les services qu'elles offrent, de faire en sorte qu'ils répondent aux besoins des entrepreneurs et, par la suite, d'être plus performante.

Nous recommandons aux structures d'accompagnement tunisiennes d'insister sur le développement et la promotion de son réseau social. C'est le seul facteur qui semble avoir une influence sur le taux de survie des entreprises accompagnées et qui constitue un besoin vital pour la réussite du projet de création pour dépasser le handicap de nouveauté (Uzzi, 2007).

En se basant sur les travaux de Sarasvathy (2003), nous recommandons d'une façon plus générale aux structures d'accompagnement tunisiennes de reconsidérer l'accompagnement qu'elles offrent et d'aider les entrepreneurs à penser autrement et différemment leur aventure entrepreneuriale et non seulement leur dicter des étapes à suivre.

Les travaux de Sarasvathy (2008) se basent sur les constats qu'elle a fait lors de son enquête sur des entrepreneurs ayant eu du succès. Elle remarque que ces derniers adoptent une logique effectuale qui s'oppose à la logique causale<sup>296</sup>.

Bien qu'idéaliste sur certains aspects et n'étant pas totalement d'accord avec tous les principes qu'elle présente, cette vision de l'entrepreneuriat mériterait que les entrepreneurs et les structures d'accompagnement tunisiennes s'y attardent pour améliorer leur performance.

En effet, selon Sarasvathy (2003), les adeptes de l'effectuation<sup>297</sup> :

- voient le monde comme étant ouvert et accordent un rôle important à l'action humaine. Ils considèrent la firme et le marché comme des artefacts créés par l'homme et dans ce sens l'entrepreneuriat effectual ne serait pas une science sociale, mais une science de l'artefact. Sur ce point, nous pensons que même en étant des artefacts créés par l'homme, la firme et le marché restent en interaction avec l'homme et étant donné que « l'homme est un animal social<sup>298</sup> », nous ne pouvons donc pas supprimer la dimension sociale de l'entrepreneuriat qu'il soit effectual ou causal ;
- considèrent rarement que l'opportunité est donnée ou hors de leur contrôle ; pour la plupart d'entre eux, les opportunités se fabriquent.

---

<sup>296</sup> Selon Sarasvathy (2003), la logique causale ou prédictive se base sur le postulat suivant : « dans la mesure où on peut prédire le futur, on peut le contrôler » (page 22) ; par contre la logique effectuale se base sur le postulat : « dans la mesure où on peut contrôler le futur, il n'est pas nécessaire de le prédire » (page 23).

<sup>297</sup> N'ayant pas trouvé d'équivalent français du mot « effectuators », nous avons adopté cette traduction.

<sup>298</sup> Aristote.

- considèrent la firme comme un moyen leur permettant de créer de la nouveauté (renvoi à l'idée d'obtention de valeur nouvelle<sup>299</sup>) pour eux et/ ou pour le monde (renvoi à un objectif altruiste des entrepreneurs d'où la vision idéaliste que nous critiquons) ;
- ne cherchent pas à éviter l'échec, mais à faire en sorte que la réussite et le succès se produisent.

C'est sur cette dernière vision des choses que nous pensons que les entrepreneurs tunisiens doivent se concentrer. Ils doivent apprendre de leurs erreurs et tirer profit des échecs qu'ils rencontrent. La structure d'accompagnement tunisienne doit aussi apprendre à ses entrepreneurs à gérer l'échec. Cette gestion de l'échec permettrait de lier la performance non plus à celle de l'entreprise, mais à celle de l'entrepreneur.

Pour Sarasvathy (2003), les entrepreneurs qui réussissent appliquent cinq principes que nous reprenons ci-dessous.

- le principe de l'assemblage<sup>300</sup>, selon lequel l'action est guidée par les objectifs ; l'idée de ce principe est de mettre l'accent sur la création de quelque chose de nouveau avec ce qui existe déjà plutôt que de découvrir des nouvelles façons d'agir ;
- le principe de la perte raisonnable qui prescrit de s'engager en fonction de ce qu'on est prêt à perdre et non en calculant les profits qu'on tire de son projet ;
- le principe de l'oiseau en main, il implique qu'il faut négocier avec des partenaires qui sont réellement prêts à s'engager dans le projet, (nous pensons que l'engagement réel d'un partenaire n'est pas facilement identifiable) ;
- le principe de la limonade : il faut connaître et s'approprier la contingence en influençant les surprises plutôt que d'essayer de les éviter ;
- le principe du pilote dans l'avion : en se fie au pouvoir humain comme première source d'opportunité plutôt que de limiter l'effort entrepreneurial à l'exploitation de facteurs exogènes comme la tendance socio-économique et technologique (nous considérons que cette tendance est influencée par le pouvoir humain et qu'il est donc inutile de les distinguer).

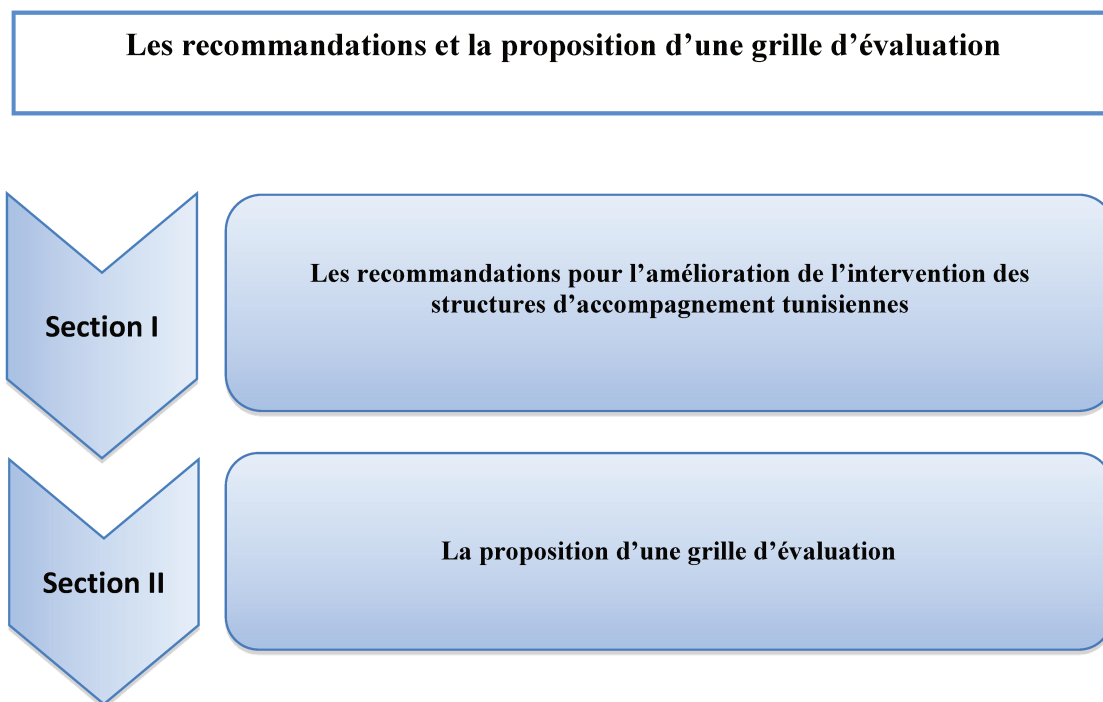
---

<sup>299</sup> Nous avons discuté de l'utilité de sa mise à jour dans notre première partie grâce aux travaux de Paturel (2006) sur la valeur existante.

<sup>300</sup> Le terme utilisé par Sarasvathy est 'patchwork'.

Nous pensons que certains aspects de l'approche de Sarasvathy permettent d'améliorer la performance des structures d'accompagnement tunisiennes. Par exemple, cette approche influence la vision du marché des entrepreneurs, les fait investir et fixe leurs objectifs en fonction des moyens dont ils disposent. Cependant, d'autres aspects de cette approche paraissent peu pertinents. En effet, l'auteur stipule qu'il n'est pas question de planifier ce qui remet en cause l'utilité du plan d'affaires qui reste un outil très judicieux pour le fonctionnement de l'entreprise, s'il est bien élaboré.

**Figure n°31 : Le plan du chapitre IV : partie II**



## II. La proposition d'une grille d'évaluation

La grille d'évaluation des structures d'accompagnement, que nous proposons, s'inspire du rapport d'audit des structures d'accompagnement françaises du cabinet Ernest et Young. Ce cabinet a mené en 2003 une évaluation de 29 structures d'accompagnement sous la conduite du « comité de pilotage de l'évaluation des incubateurs » mis en place par le Ministère de la recherche et des nouvelles technologies. Cette évaluation s'est faite sur la base de 7 indicateurs composés de plusieurs critères (voir les tableaux n°35 et 36).

**Tableau n°35 : les indicateurs utilisés par le cabinet Ernest et Young (1/2)**

| Indicateurs                             | Critères d'évaluation retenus  |
|---|--|
| <b>Intégration dans l'environnement</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur et cellules de valorisation</li> <li>• Évolution du taux de prescription des acteurs scientifiques et économiques</li> <li>• Capacité à tisser des partenariats avec les acteurs économiques locaux</li> <li>• Capacité à pérenniser les financements complémentaires</li> </ul>  |
| <b>Notoriété Communication</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature et nombre de manifestations de communication et/ou de sensibilisation</li> <li>• Perception de l'incubateur par les acteurs locaux et par les autres incubateurs (meilleures pratiques)</li> <li>• Nombre d'établissements, de cellules de valorisation et de partenaires économiques considérés comme des membres actifs de l'incubateur</li> </ul>   |
| <b>Processus d'incubation</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de la capacité de détection des projets au regard du potentiel local et de l'historique du territoire</li> <li>• Composition du Comité d'engagement chargé de la sélection des projets</li> <li>• Cohérence entre le taux de sélection et la stratégie de développement de l'incubateur</li> <li>• Évaluation de la valeur ajoutée de l'incubateur aux différents stades du processus d'accompagnement</li> <li>• Évaluation des liens de l'incubateur avec les prestataires externes (notamment évaluation par l'incubateur des compétences requises)</li> <li>• Nature des liens de l'incubateur avec les laboratoires d'origine (en particulier sur le suivi du programme technique et de sa cohérence avec le plan d'action prévisionnel d'accès au marché)</li> </ul> |

Source : Ernest et Young (2003 : 7).

Tableau n°36 : les indicateurs utilisés par le cabinet Ernest et Young (2/2)

| Indicateurs                                   | Critères d'évaluation retenus   |
|---|---|
| <b>Équipe / Management</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation entre les compétences de l'équipe de l'incubateur et la nature des projets accompagnés</li> <li>• Existence d'une stratégie de développement claire et en cohérence avec le potentiel local</li> <li>• Profil du directeur et de l'équipe et évolutions envisagées</li> </ul>                           |
| <b>Utilisation des ressources financières</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant moyen alloué par projet</li> <li>• Corrélation entre les dépenses allouées par projet et les entreprises encore en vie</li> <li>• Perspectives de développement</li> <li>• Analyse du prévisionnel 2004-2006 de l'incubateur</li> </ul>  |
| <b>Impact sur la création de valeur</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de création d'entreprises</li> <li>• Nombre d'entreprises en activité</li> <li>• Nombre d'emplois créés directs et indirects <sup>(1)</sup></li> <li>• Montant des levées de fonds/ Montant du CA réalisé</li> </ul>  |
| <b>Performance relative</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation du potentiel local :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- projets <u>issus</u> de la recherche publique</li> <li>- projets <u>liés</u> à la recherche publique (= non issus mais adossés à un laboratoire)</li> <li>- projets « hors champ »</li> </ul> </li> </ul> |

Source : Ernest et Young (2003 : 8).

Nous nous sommes basée sur les critères utilisés par ce cabinet pour réaliser l'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes, nous les avons adaptés et obtenu les 7 indicateurs que nous reprenons brièvement ci-dessous.

- Indicateur 1 : « Intégration dans l'environnement », il comporte quatre critères dont la relation avec les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, la capacité à tisser des partenariats avec les acteurs économiques.

→ Dans notre grille, nous avons fait le choix de vérifier les partenariats des structures d'accompagnement tunisiennes avec des partenaires financiers, commerciaux, gouvernementaux et universitaires.

- Indicateur 2 : « Notoriété » ; selon Ernest et Young (2003), cet indicateur comprend trois critères : la nature et le nombre de manifestations de sensibilisation, la perception de la structure par les acteurs locaux, le nombre d'établissements et de cellules de valorisation considérés comme des membres actifs.



→ Nous n'avons pas pu utiliser cet indicateur car nous n'avons pas pu regrouper les informations nécessaires concernant les critères exploités par le cabinet Ernest et Young. Nous avons utilisé à la place l'indicateur « équipement de la structure ».

- Indicateur 3 : « Processus d'incubation » ; il se compose de six critères parmi lesquels l'évaluation de la capacité de détection des projets au regard du potentiel local et de l'historique du territoire, la composition du comité d'engagement chargé de la sélection des projets ou encore la cohérence entre le taux de sélection et la stratégie de développement de la structure.

→ Ayant utilisé le modèle des 3 E de Paturel (1997), pour dégager le processus d'accompagnement optimal permettant d'augmenter les chances de réussite d'un projet, nous l'avons préféré à l'application de l'indicateur du cabinet français.

- Indicateur 4 : « Equipe/Management », trois critères le constitue dont l'adéquation entre les compétences de l'équipe de la structure et la nature des projets accompagnés ou le profil du directeur de la structure.

→ Pour notre grille d'évaluation, nous avons choisi la composition de l'équipe de la structure (formateurs, experts et comité de sélection), n'ayant pas pu nous entretenir avec les directeurs des structures d'accompagnement tunisiennes.

- Indicateur 5 : « Utilisation des ressources financières » ; d'après Ernest et Young (2003), cet indicateur comporte quatre critères dont le montant des moyens alloués par projet et les perspectives de développement.

→ Nous n'avons pas pu avoir accès aux bilans financiers des structures d'accompagnement tunisiennes ; nous avons donc choisi l'offre du service « accès aux ressources financières » par ces structures.

- Indicateur 6 : « Impact sur la création de valeur », qui comporte quatre critères tels que le nombre de créations d'entreprises, le nombre d'entreprises en activité ou le nombre d'emplois directs et indirects créés.

→ Pour notre grille d'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons choisi le nombre d'entreprises accompagnées exclusivement, faute d'avoir les autres informations.

- Indicateur 7 : « Performance relative » ; le critère utilisé pour cet indicateur est la transformation du potentiel local.

→ Nous avons utilisé un autre indicateur qui est l'offre de services par les structures d'accompagnement tunisiennes (services logistiques et services informationnels).

Nous regroupons les indicateurs que nous avons utilisés pour établir notre grille d'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes dans le tableau suivant (voir tableau n°37).

**Tableau n° 37 : La proposition d'une grille d'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes.**

| Indicateurs                              | Critères  | Oui <sup>301</sup> | Non |
|--|---|--------------------|-----|
| <b>Intégration dans l'environnement</b>  | Partenaires financiers  |                    |     |
|  | Partenaires commerciaux   |                    |     |
|  | Partenaires gouvernementaux   |                    |     |
| <b>Equipements</b>                       | Plus de 10 bureaux  |                    |     |
|  | Plus de 15 bureaux  |                    |     |
| <b>Processus d'accompagnement</b>        | Adoption du processus d'accompagnement  |                    |     |
| <b>Equipe</b>                            | Formateurs  |                    |     |
|  | Experts   |                    |     |
|  | Comité de sélection   |                    |     |
| <b>Accès aux ressources financières</b>  | Structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières |                    |     |
| <b>Nombre d'entreprises accompagnées</b> | De 10 à 15 entreprises accompagnées   |                    |     |
|  | Plus de 15 entreprises accompagnées   |                    |     |
| <b>Services offerts</b>                  | Accès aux ressources informationnelles  |                    |     |
|  | Accès aux ressources logistiques  |                    |     |

Les indicateurs utilisés par Ernest et Young (2003) ont permis d'identifier trois profils de structures d'accompagnement que nous reprenons ci-après.

Le profil « homogène » 'correspond aux profils des structures où l'ensemble des indicateurs d'évaluation sont favorables avec un retour concordant des acteurs locaux et des bénéficiaires' (p.12).

Nous avons, quant à nous, choisi de qualifier une structure d'accompagnement d'ayant un profil « homogène » si seulement deux des indicateurs que nous avons utilisé ont un score inférieur à 3.

Le profil « plan d'action » il s'agit 'des structures où un ou plus indicateurs nécessitent des réajustements qui peuvent être mis en œuvre par la structure et son équipe' (p.12).

<sup>301</sup> Nous avons attribué un score de 2 à la réponse « oui » et un score de 1 à la réponse « non », ce qui nous servira pour la qualification de nos structures d'accompagnement en fonction des profils dégagés par Ernest et Young (2003).

Nous avons choisi de qualifier une structure d'accompagnement tunisienne ayant le profil d'une structure plan d'action si seulement trois indicateurs ont un score inférieur à 3.

Le profil « dilemme » : ce profil regroupe 'les structures où un ou plusieurs indicateurs peuvent nécessiter des réajustements mais surtout où est mis en évidence un point critique à caractère structurel, de nature à freiner le développement du dispositif' (p.12).

Pour nous, il s'agit de la structure dont quatre des critères que nous avons utilisés ont un score inférieur à 3. Nous avons donc appliqué notre grille d'évaluation à nos treize structures d'accompagnement qui ont fait partie de notre étude et nous avons obtenu les résultats<sup>302</sup> suivants, qui nous ont permis par la suite de classer et d'identifier les structures tunisiennes type « homogènes », « plan d'action » ou « dilemme » :

**Tableau n° 38 : La grille d'évaluation de la structure Sousse Tech.**

| Indicateurs                              | Critères  | Oui | Non | Score |
|--|---|-----|-----|-------|
| <b>Intégration dans l'environnement</b>  | Partenaires financiers  | X   |     | 5     |
|  | Partenaires commerciaux   | X   |     |       |
|  | Partenaires gouvernementaux   |     | X   |       |
| <b>Equipements</b>                       | Plus de 10 bureaux  |     | X   | 2     |
|  | Plus de 15 bureaux  |     | X   |       |
| <b>Processus d'accompagnement</b>        | Adoption du processus d'accompagnement  | X   |     | 2     |
| <b>Equipe</b>                            | Formateurs  | X   |     | 6     |
|  | Experts   | X   |     |       |
|  | Comité de sélection   | X   |     |       |
| <b>Accès aux ressources financières</b>  | Structure d'accompagnement facilite ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| <b>Nombre d'entreprises accompagnées</b> | De 10 à 15 entreprises accompagnées   | X   |     | 3     |
|  | Plus de 15 entreprises accompagnées   |     | X   |       |
| <b>Services offerts</b>                  | Accès aux ressources informationnelles  | X   |     | 4     |
|  | Accès aux ressources logistiques  | X   |     |       |

Pour simplifier et alléger la présentation de notre évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes selon la grille que nous avons développée, nous avons schématisé les tableaux que nous avons obtenus selon les formats suivants (voir les schémas de 25 à 31).

<sup>302</sup> Nous avons présenté une seule grille d'évaluation concernant notre première structure, le reste des grilles est présenté en annexe n°15.

Schéma n° 25 : La structure Soussse Tech

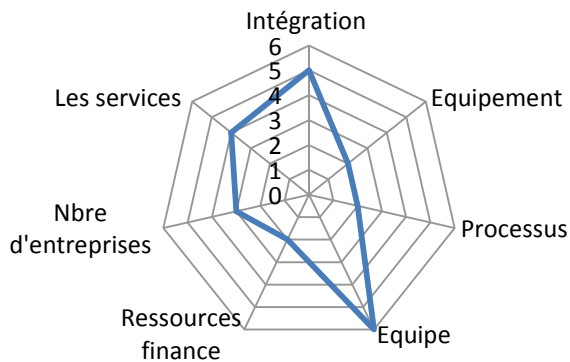
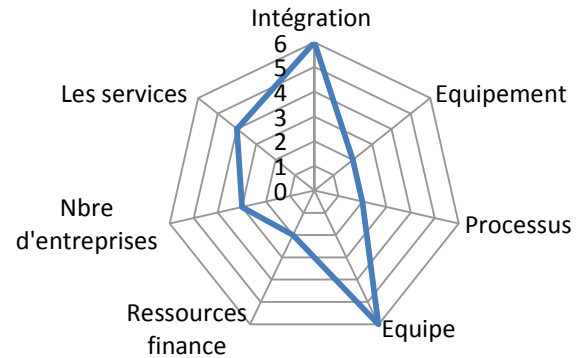
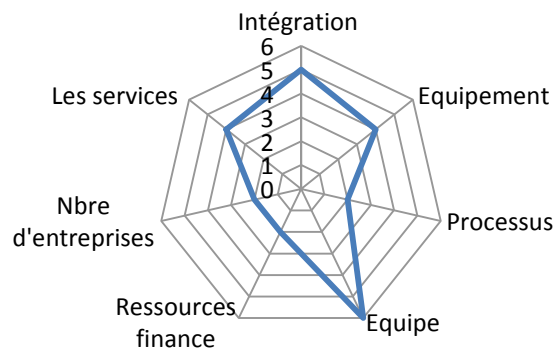


Schéma n° 26: La structure Soft Tech

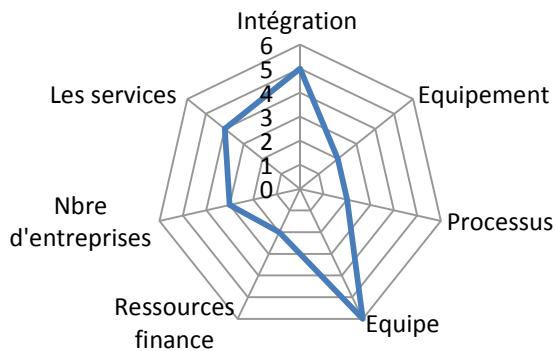


Selon les deux schémas précédents, les deux structures d'accompagnement tunisiennes (gouvernorat de Soussse) ont trois indicateurs qui ont un score inférieur à 3. Elles ont donc un profil qui correspond à celui d'une structure « plan d'action ». La troisième structure qui a fait partie de ce profil est la structure du gouvernorat de Mahdia (voir schéma n°27).

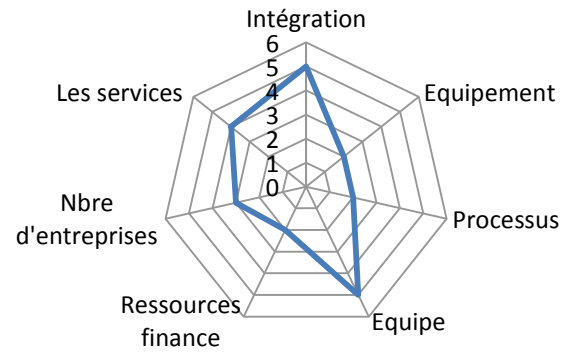
Schéma n°27 : La structure Mahdia Entreprendre



**Schéma n°28 : La structure Sfax Innov.I**



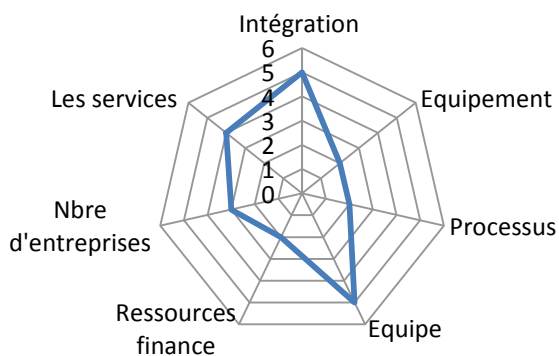
**Schéma n° 29 : La structure Technopole de Sfax**



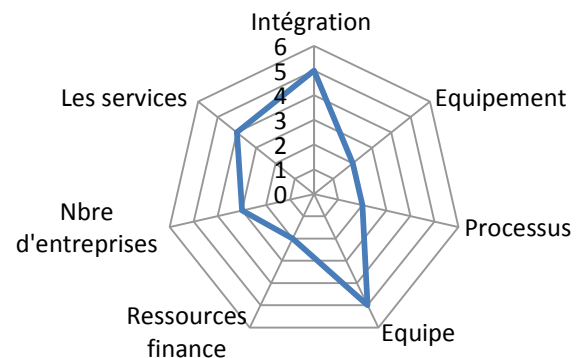
Les deux schémas précédents détaille la situation des structures se trouvant dans le gouvernorat de Sfax qui ont trois indicateurs avec un score inférieur à 3, ce qui fait qu'elles ont un profil de structure « plan d'action ». Nous trouvons aussi les structures se trouvant dans le gouvernorat du grand Tunis et celui de Nabeul (voir schéma 30 et 31).

**Schéma n°30 : La structure technopole**

**El Ghazala**



**Schéma n°31 : la structure Nabeul Elan Technologique**



Ainsi, les structures ayant le profil « plan d'action » sont des structures qui nécessitent des réajustements pour s'améliorer. Grâce à ces grilles d'évaluation et ces schémas, nous avons une meilleure idée des critères sur lesquels doivent agir ces structures pour améliorer leur intervention.

Pour les structures qui se trouvent dans le gouvernorat de Sousse, les critères qui font défaut sont les équipements, l'accès aux ressources financières, le processus d'accompagnement et le nombre d'entreprises accompagnées. Nous proposons quelques pistes d'amélioration comme :

- la mise à disposition des entrepreneurs tunisiens de plus de bureaux ou d'ateliers pour la conception de leurs produits ou services mieux agencés ou de se spécialiser dans un seul secteur d'activité<sup>303</sup> ;
- l'établissement de partenariats avec davantage de partenaires financiers ou gouvernementaux pour faciliter l'accès aux ressources financières ;
- l'adaptation du processus d'accompagnement aux besoins des entrepreneurs ;
- la multiplication des manifestations de sensibilisation et l'optimisation de la présence de la structure au sein du tissu régional afin de pouvoir accompagner plus d'entreprises.

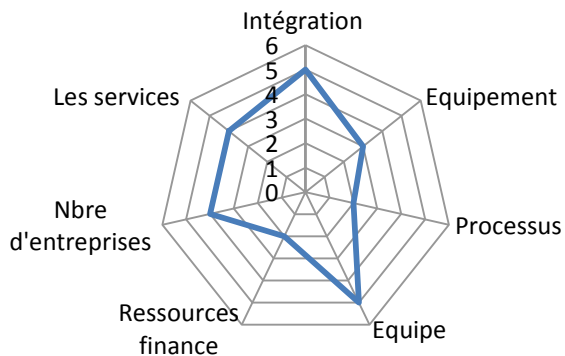
Pour ce qui est de la structure se situant dans le gouvernorat de Mahdia, un effort de sensibilisation devrait être fait pour augmenter le nombre d'entreprises accompagnées, et les autres critères sur lesquels elle doit travailler sont le processus d'accompagnement et la facilitation de l'accès aux ressources financières.

Quant aux deux premières structures se trouvant dans le gouvernorat de Sfax, les critères qui leur sont défavorables sont les équipements et les ressources financières et aussi le processus d'accompagnement. Nous leur recommandons d'augmenter leur temps d'accompagnement, de faire un suivi des entreprises créées et peut-être de mettre en place des moyens de financements spécifiques.

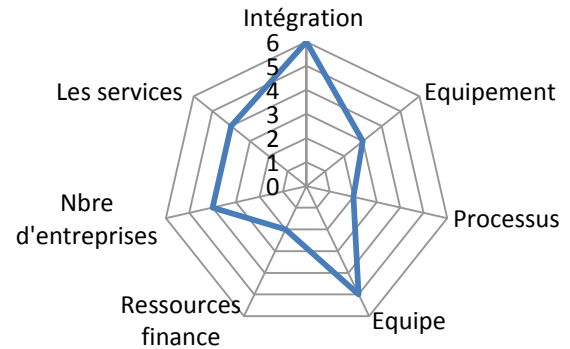
---

<sup>303</sup> Nous avons constaté grâce à notre enquête que les structures d'accompagnement tunisiennes mettent à disposition des entrepreneurs des ateliers pour la conception de leur produit. Cependant les activités de ces derniers sont diversifiées, ce qui exige des équipements sophistiqués et adaptés à leurs besoins, et implique des frais supplémentaires pour la structure.

**Schéma n°32 : La structure Sfax Innov II**



**Schéma n°33 : La structure Radès technologie plus**

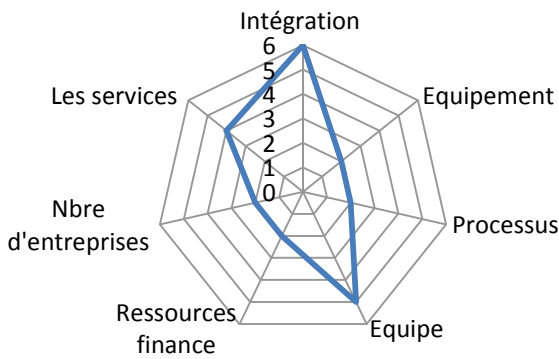


La troisième structure se trouvant dans le gouvernorat de Sfax (schéma n°32) est, par contre, une structure ayant le profil « homogène » puisque seulement deux des indicateurs que nous avons utilisés pour son évaluation ont un score inférieur à trois. Cette structure ne nécessite donc pas des réajustements majeurs.

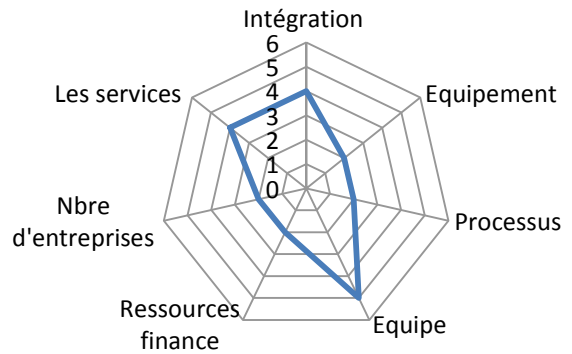
La deuxième structure qui a le profil « homogène » est celle qui se situe dans le gouvernorat du grand Tunis (Radès). Ces deux critères sont le processus d'accompagnement et l'accès aux ressources financières, ce qui concorde avec la plupart des réponses des entrepreneurs qui ont fait partie de notre enquête qui affirment que l'intervention de la structure est standardisée, voire généraliste, et qu'ils ne sont pas satisfaits de la facilité et de la rapidité de l'accès aux ressources financières.

Pour le reste des structures d'accompagnement tunisiennes, elles ont toutes un profil « dilemme » : elles ont au moins quatre indicateurs avec un score inférieur à 3. Parmi ces structures, nous trouvons celles se situant dans des gouvernorats du grand Tunis et de Monastir (voir Schéma n°34, 35, 36, 37).

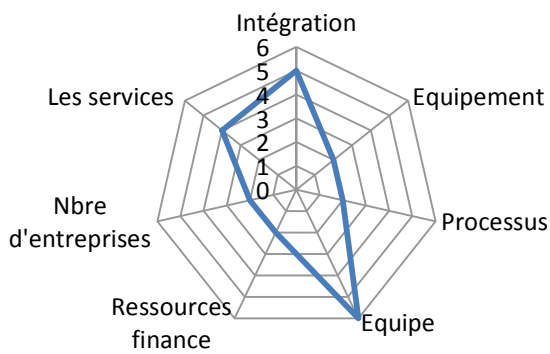
**Schéma n°34 : La structure Manouba Tech**



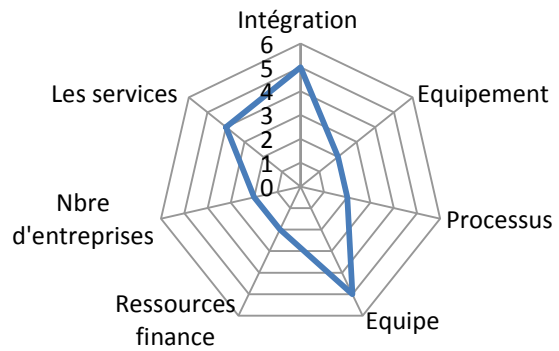
**Schéma n°35 : La structure pépinière des projets de services en ligne de Tunis**



**Schéma n°36 : La structure Carthage innovation de l'EPT**



**Schéma n°37 : La structure pépinière des initiatives de Ksar Hilal**





Les recommandations que nous pouvons proposer à ces structures correspondant au profil « dilemme » sont d'essayer de légitimer leur intervention afin d'augmenter le nombre d'entreprises accompagnées, de diversifier leur portefeuille de partenaires pour faciliter et améliorer l'accès aux ressources financières, d'intégrer d'autres experts et formateurs ayant d'autres compétences qui pourront ainsi améliorer leur intervention. Pour ce qui est des équipements, ayant rendu visite à ces structures<sup>304</sup>, nous leur recommandons de faire appel à d'autres structures pour pallier le manque d'équipements qu'elles ont en la matière.

Nous avons ainsi pu identifier onze structures d'accompagnement en difficulté (dont 4 avec un profil « dilemme » et 7 avec un profil « plan d'action ») et deux structures ayant un profil « homogène ». Ce résultat issu de l'application de notre grille d'évaluation vient conforter le résultat de notre premier chercheur qui a trouvé que deux des treize structures d'accompagnement tunisiennes sont performantes.

L'autre constat que nous pouvons faire est que toutes les structures ont les mêmes points forts qui sont l'intégration dans l'environnement et les services qu'elles offrent. Elles ont conscience de l'importance de l'établissement de partenariat avec différentes parties prenantes (financières, commerciales et gouvernementales) et elles mettent à disposition des porteurs de projets qui les intègrent un accès aux ressources informationnelles et logistiques qui sont nécessaires pour le démarrage de leur entreprise.

Les structures appartenant à un seul profil ont toutes les mêmes caractéristiques. Les structures « dilemme » ont toutes des points faibles concernant leurs équipements, le processus qu'elles mettent en œuvre, l'accès aux ressources financières et le nombre d'entreprises qu'elles accompagnent.

Les organisations qui ont une faiblesse concernant le manque de bureaux dont elles disposent se situent au gouvernorat de Tunis et de Monastir (Kasar Hilal). Pour les premières, cela s'explique par l'encombrement de la capitale qui oblige ces structures à rester de petite taille. Pour l'organisme se trouvant à Monastir, le nombre réduit d'habitants dans cette région par rapport à d'autres zones explique, peut-être, le nombre limité de bureaux offerts aux entrepreneurs.

---

<sup>304</sup> Elles se trouvent dans des zones urbaines et aucune possibilité d'agrandissement pour créer d'autres bureaux n'est possible.

Pour le reste des points faibles, nous avons proposé dans les paragraphes précédents quelques recommandations, comme le fait que ces structures devraient intervenir tout au long du processus d'accompagnement et surtout lors de la phase de suivi que les entrepreneurs estiment importante pour la survie de leur entreprise. Le fait de faciliter davantage l'accès aux ressources financières et d'augmenter le nombre d'entrepreneurs accompagnés en multipliant les campagnes de sensibilisation est à recommander.

Cependant, nous estimons que ces deux dernières recommandations sont du ressort des banques qui doivent être moins frileuses pour accorder des crédits et des porteurs de projet qui doivent davantage chercher l'information pour se renseigner sur l'existence de ce genre de structures et sur celles qui sont les meilleures selon leurs besoins.

Pour les structures appartenant au profil « plan d'action », elles ont toutes<sup>305</sup> des points faibles relatifs aux équipements qu'elles offrent, au processus qu'elles exécutent et à l'accès aux ressources financières.

La plupart de ces organismes (gouvernorat de Sousse, de Sfax, de Tunis et de Nabeul) sont à proximité des universités, ce qui explique leur taille relativement réduite et l'indisponibilité de bureaux à mettre à la disposition des porteurs de projets. Nous avons aussi remarqué que, dans certaines de ces structures, les délais d'accompagnement sont dépassés ce qui limite la rotation<sup>306</sup> des entrepreneurs.

Pour ce qui est du reste des limites (processus et accès aux ressources financières), nous formulons la même remarque que précédemment.

Même si les structures d'accompagnement qui restent (gouvernorat de Sfax et de Tunis) ont le profil « homogène », nous estimons qu'elles peuvent faire plus d'effort pour améliorer leur performance. Ayant tout ce qui manque aux autres structures et disposant des compétences nécessaires (elles ont des équipes d'experts et de formateurs) et de l'expérience (ce sont elles qui ont accompagné le plus de porteurs de projet), elles peuvent intervenir encore plus pertinemment en répondant aux besoins spécifiques des entrepreneurs tout au long du processus d'accompagnement.

Pour le deuxième point sur lequel elles peuvent agir (l'accès aux ressources financières), nous leur suggérons de sortir du giron de l'Etat (leur financement est majoritairement étatique) et de trouver un financement privé qui sera plus dynamique.

---

<sup>305</sup> Toutes, sauf la structure se trouvant au gouvernorat de Mahdia qui a un seul point faible différent des autres qui est le nombre d'entreprises accompagnées.

<sup>306</sup> Certains entrepreneurs sont au sein de la structure depuis 8 voire 12 ans : leur entreprise fonctionne mais ils ne quittent pas les lieux et ne laissent pas la place à d'autres porteurs de projets.

En conclusion, nous avons suggéré dans ce dernier chapitre, et à la lumière de nos résultats, quelques recommandations pour l'amélioration de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes.

Les pistes d'action que nous avons évoquées portent sur les caractéristiques de ces organisations, comme leur zone d'implantation (universitaire, industrielle), la région (rural, urbaine), le nombre d'entreprises accompagnées, les équipements et le type de financement (majoritairement étatique ou majoritairement privé).

Pour proposer des recommandations spécifiques à chacune des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons fait appel aux indicateurs d'Ernest et Young (2003). Ces critères nous ont autorisée à élaborer une grille d'évaluation qui peut être considérée comme un outil destiné notamment aux porteurs de projet qui l'exploiteront pour choisir la structure correspondant le mieux à leur projet et à leurs besoins.

## **Conclusion Partie II**

### ***L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes***

Dans notre première partie, nous avons tenté de présenter notre conception des structures d'accompagnement. Nous avons exposé les services qu'elles offrent, mis l'accent sur l'un de ces services (l'accès au capital social<sup>307</sup>). Nous avons aussi révélé le processus qu'elles adoptent pour intervenir auprès des porteurs de projet.

La plupart des recherches que nous avons relevées dans notre première partie dresse le portrait de structures performantes qui interviennent pour faire réussir les projets entrepreneuriaux. Elles sont ainsi considérées comme un véritable atout pour le lancement dans les affaires.

Afin de vérifier la véracité de ces recherches notamment sur le cas des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons exposé les critères de performance que nous avons utilisés pour l'évaluation de la pertinence de leurs interventions.

Dans cette deuxième partie, nous avons mis en œuvre cette évaluation pour savoir si les structures d'accompagnement tunisiennes sont performantes. Pour cela, nous avons adopté une démarche mixte alliant une analyse qualitative et une analyse quantitative.

Pour ce qui est de la première analyse, nous avons mis l'accent sur l'importance du capital social dans la réussite de l'intervention des structures d'accompagnement. Nous avons fait le choix d'analyser nos données grâce à Miles et Huberman (2003).

Pour l'analyse quantitative, nous avons testé l'impact de tous les services offerts par les structures d'accompagnement dont l'accès au capital social, sur leur performance. Pour réaliser cette analyse, nous avons retenu une équipe de trois chercheurs (dont nous faisons partie) qui ont effectué différentes combinaisons et analyses des données.

Les résultats que nous avons obtenus grâce à ces différentes analyses nous ont permis de conclure que les structures d'accompagnement tunisiennes ne sont pas performantes. Elles ne sont pas efficaces puisque le critère d'efficacité que nous avons évalué par le taux de

---

<sup>307</sup> Le capital social a pris tellement de l'ampleur que des associations françaises se sont développées pour regrouper les travaux sur ce thème dont l'Association Française de Sociologie (AFS).

survie n'a pas été atteint<sup>308</sup>. Elles ne sont pas efficaces, puisque les résultats qu'elles ont obtenus ne sont pas reluisants par rapport à leurs concurrents<sup>309</sup>.

Enfin, elles ne sont pas efficaces puisque les entrepreneurs interrogés s'accordent à dire qu'ils ne sont pas satisfaits par les services offerts par ces structures et par leurs interventions. Ils considèrent que cette intervention est trop standard et que la structure n'est là que pour réaliser des objectifs en termes de taux de remplissage<sup>310</sup> et les partenaires financiers de la structure restent assez frileux pour les aider financièrement.

Afin d'améliorer la performance de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons proposé quelques recommandations qui vont dans ce sens. Puis, nous avons suggéré une grille d'évaluation qui s'inspire du rapport d'audit du cabinet Ernest et Young (2003). Nous avons appliqué cette grille aux treize structures d'accompagnement tunisiennes qui ont fait partie de notre enquête, ce qui nous a permis de faire ressortir des pistes d'amélioration qui s'adaptent aux profils de chacune de ces structures.

---

<sup>308</sup> Le taux de survie des entreprises accompagnées n'a pas atteint les 25 %.

<sup>309</sup> Nous avons choisi de comparer les résultats des structures d'accompagnement tunisiennes par rapport aux structures algériennes, marocaines et françaises.

<sup>310</sup> Nombre d'entreprises accompagnées.

## ***Conclusion Générale***

Dans notre recherche, nous sommes partie du constat de l'existence d'un paradoxe du phénomène entrepreneurial en Tunisie : d'un côté, un réel effort d'encouragement des initiatives individuelles est évident dans les discours des responsables et sur le terrain (par la mise en place de différents dispositifs d'incitation à l'entrepreneuriat), de l'autre côté, une faiblesse de la volonté de se lancer dans les affaires constatée par l'insuffisance du taux d'activité entrepreneuriale<sup>311</sup>.

Pour donner des débuts de réponses à cette situation, nous avons examiné l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes lors du processus d'impulsion d'une organisation.

Cet examen s'est réalisé en respectant notre vision de l'entrepreneuriat qui envisage l'entrepreneur non plus comme un héros ou un demi-dieu aux capacités et aptitudes hors du commun, mais plutôt en tant qu'acteur qui influence et qui est affecté par l'environnement (avec toutes ses composantes) et les parties prenantes qui l'entourent.

Il n'est pas un personnage isolé ; il se fait aider et accompagner dans son acte entrepreneurial et dans son processus d'impulsion d'une organisation. Parmi les facteurs qui agissent sur l'entrepreneur et qui sont responsables de cette aide, nous mentionnons les structures d'accompagnement.

La littérature entrepreneuriale sur ce phénomène insiste sur l'atout que représente le recours à ce type d'organisation. Pour Gharbi et Torres (2013), l'aventure entrepreneuriale entraîne l'apparition de certains facteurs pathogènes (exemple : la pression de l'enjeu, la saturation cognitive et l'insécurité financière), mais les structures d'accompagnement interviennent grâce à leurs actions salutogènes pour augmenter le bien-être des entrepreneurs.

Parmi ces actions, nous citerons :

- la relation accompagnant-accompagné qui devient proche d'un coaching « bien-être » ;
- les pratiques d'accompagnement classiques spontanément salutogènes : le cœur de métier de l'accompagnement entrepreneurial est de concentrer un maximum de moyens et d'outils afin d'optimiser les chances de succès d'un projet.

---

<sup>311</sup> Mesuré par le « Global Entrepreneurship Monitor ».

L'essence même de l'accompagnement est de fournir un ensemble de ressources qui vont réduire les difficultés de l'entrepreneur et améliorer les conditions de création de son entreprise.

En revanche, les recherches mettant l'accent sur les points négatifs du recours aux structures d'accompagnement restent très discrètes. Nous notons, par exemple, la recherche de Messeghem et Sammut (2010) qui retrace le sentiment d'isolement que ressentiraient les entrepreneurs à la suite de leur intervention.

Un questionnement sur l'impact réel de l'action de ces organisations s'est donc imposé.

Pour y répondre, nous avons mené une revue de littérature, grâce à laquelle nous avons remarqué l'existence de plusieurs types de structures d'accompagnement et le manque de consensus sur une définition commune d'où la nécessité de les examiner de plus près.

D'autres remarques et constats nous ont confortée dans notre choix. En effet, peu de recherches se sont intéressées à l'utilisation de critères variés pour mesurer leurs performances.

La facilitation de l'accès au capital social ou le réseautage est un des services qu'elles offrent. Nous avons essayé d'y mettre l'accent étant donné qu'il est réputé d'une importance capitale pour la réussite d'un projet.

Nous avons tenté d'analyser le processus d'accompagnement adopté par ces structures et voir s'il correspond au processus optimal identifié par le modèle des 3 E, de nous préoccuper de l'opinion des entrepreneurs et d'utiliser des critères à la fois subjectifs et objectifs dégagés par le modèle des 3 F pour évaluer cette performance.

Pour mener notre recherche, nous avons réalisé, en 2009, une étude qualitative en se basant sur des hypothèses en rapport avec les trois dimensions du capital social (structurelle, relationnelle et cognitive).

Pour vérifier l'impact de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes, nous avons choisi de comparer des entrepreneurs accompagnés et non accompagnés. Nous avons effectué des entretiens avec les responsables de ces différentes entreprises afin de regrouper plusieurs informations sur l'intervention de ces structures, que nous avons analysées grâce à la démarche de Miles et Huberman (2003).

Grâce aux résultats de cette analyse, nous avons abouti à la conclusion que seule la dimension structurelle du capital social a une incidence sur la réussite de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.

Le deuxième constat est que les entrepreneurs accompagnés passent par une phase de pré-incubation, une phase d'incubation et une phase de post-incubation, ce qui correspond aux trois phases issues du modèle des 3 E.

Nous nous sommes basée sur l'analyse qualitative pour apprécier la satisfaction des entrepreneurs accompagnés quant à l'intervention de la structure d'accompagnement. Nous nous sommes aperçue, grâce à l'analyse des verbatim de ces derniers, qu'ils n'étaient pas satisfaits.

Nous en avons conclu que ces structures n'étaient pas totalement performantes. Nous n'avons pas pu l'affirmer ou l'infirmer avec certitude puisque notre analyse qualitative portait sur une seule structure d'accompagnement. Nous n'avons pas pu étudier toutes les variables influençant la performance de ces structures (notre travail a porté uniquement sur les caractéristiques du réseau). Nous n'avons pas pu non plus confirmer ce manque de performance, ni avancer des raisons de l'insatisfaction des entrepreneurs. Nous avançons toutefois deux explications à ce résultat.

- La première tient aux caractéristiques des entrepreneurs accompagnés (les entrepreneurs tunisiens sont plutôt orientés vers la pérennisation de leur entreprise dont la stratégie est hors tout processus et provient des valeurs personnelles de ces derniers). Nous nous sommes aperçue qu'ils affichaient certains biais spécifiés par Fonrouge et Sammut (2004). Citons le biais d'internalité qui consiste à freiner le recours à des conseils du fait de la croyance à la spécificité de son affaire et le biais de complaisance qui se fonde sur le rejet de l'externe (la structure d'accompagnement en l'occurrence) comme facteur de succès afin que ce dernier revienne uniquement au mérite du créateur. Nous avons remarqué quelques biais dégagés aussi par Letowski (2005) ; il s'agit du manque de conscience de l'utilité et de l'importance de l'accompagnement, une volonté de démarrage rapide qui conduit à négliger les phases de préparation et le fait que le créateur tente d'occulter consciemment ou non tout ou une partie de l'appui extérieur<sup>312</sup>.

---

<sup>312</sup> Ce qui rejoint Fonrouge et Sammut (2004).



- La deuxième explication tient peut-être aux caractéristiques des structures d'accompagnement tunisiennes. Elles sont jugées « trop généralistes » par les entrepreneurs (qualification relevée par Aerts et al., 2007) et les outils et services qu'elles proposent sont jugés comme trop éloignés de leur réalité<sup>313</sup> et peu pertinents en contexte de T.P.E.

Selon Bayad et al. (2010), il existe trois obstacles à la réussite de l'accompagnement :

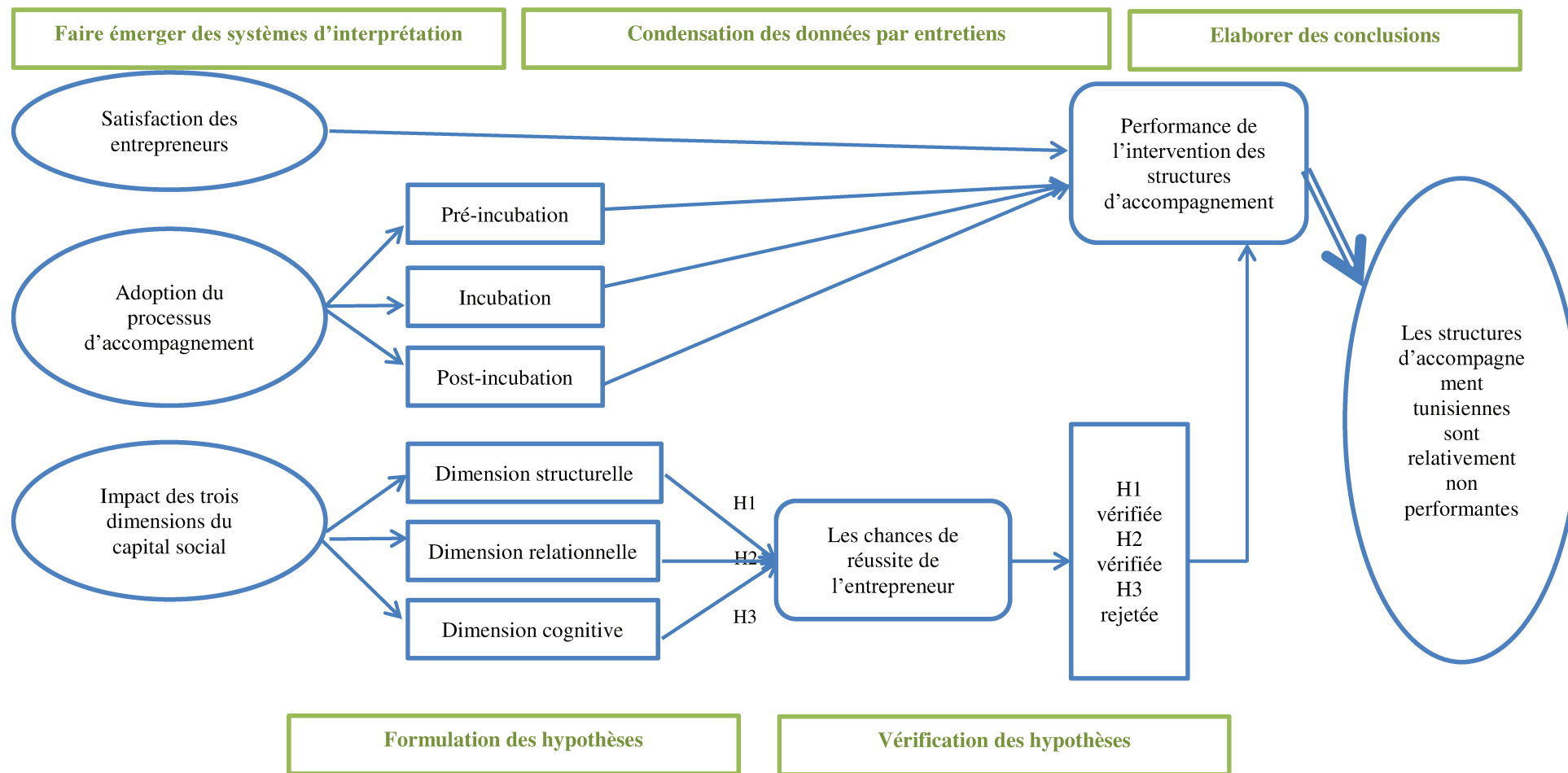
- \* les barrières psychologiques du recours au soutien et la légitimité perçue des structures d'accompagnement ;
- \* les motivations à l'accompagnement : il peut y avoir un décalage entre les besoins d'accompagnement des entrepreneurs et le positionnement de l'accompagnateur ;
- \* l'évaluation des prestations de soutien avec une ambiguïté entre les attentes de résultats des entrepreneurs et une obligation de moyens de l'accompagnateur.

Nous proposons de reprendre notre démarche qualitative et les résultats auxquels nous avons aboutis dans le schéma suivant.

---

<sup>313</sup> Caractéristique identifiée par Bayad et al. (2010)

Schéma n°38 : La démarche de l'analyse qualitative



Adaptée de Miles et Huberman (2003)

H 1 : Le recours à une structure d'accompagnement permet d'avoir accès à un capital social de taille importante augmentant les chances de réussite de l'entrepreneur.

H 2 : Les liens forts permettent un meilleur accès aux ressources financières augmentant les chances de réussite de l'entrepreneur.

H 3 : Le partage de connaissances des accompagnateurs avec les nouveaux entrepreneurs permet d'augmenter les chances de réussite de ces derniers.

Pour nous assurer du résultat de notre analyse qualitative, nous avons conduit en 2013, une analyse quantitative qui ne se contente pas d'une seule structure mais qui en intègre treize afin de connaître la véritable raison du manque de satisfaction des entrepreneurs en regroupant des critères objectifs et d'autres subjectifs (modèle des 3 F).

Pour mener cette analyse quantitative, nous nous sommes basée sur des hypothèses qui se rapportent aux services offerts par les structures d'accompagnement, qui vont de la simple mise à disposition des facilités d'ordre logistique jusqu'à la mise en réseau et la facilitation de l'accès aux ressources financières.

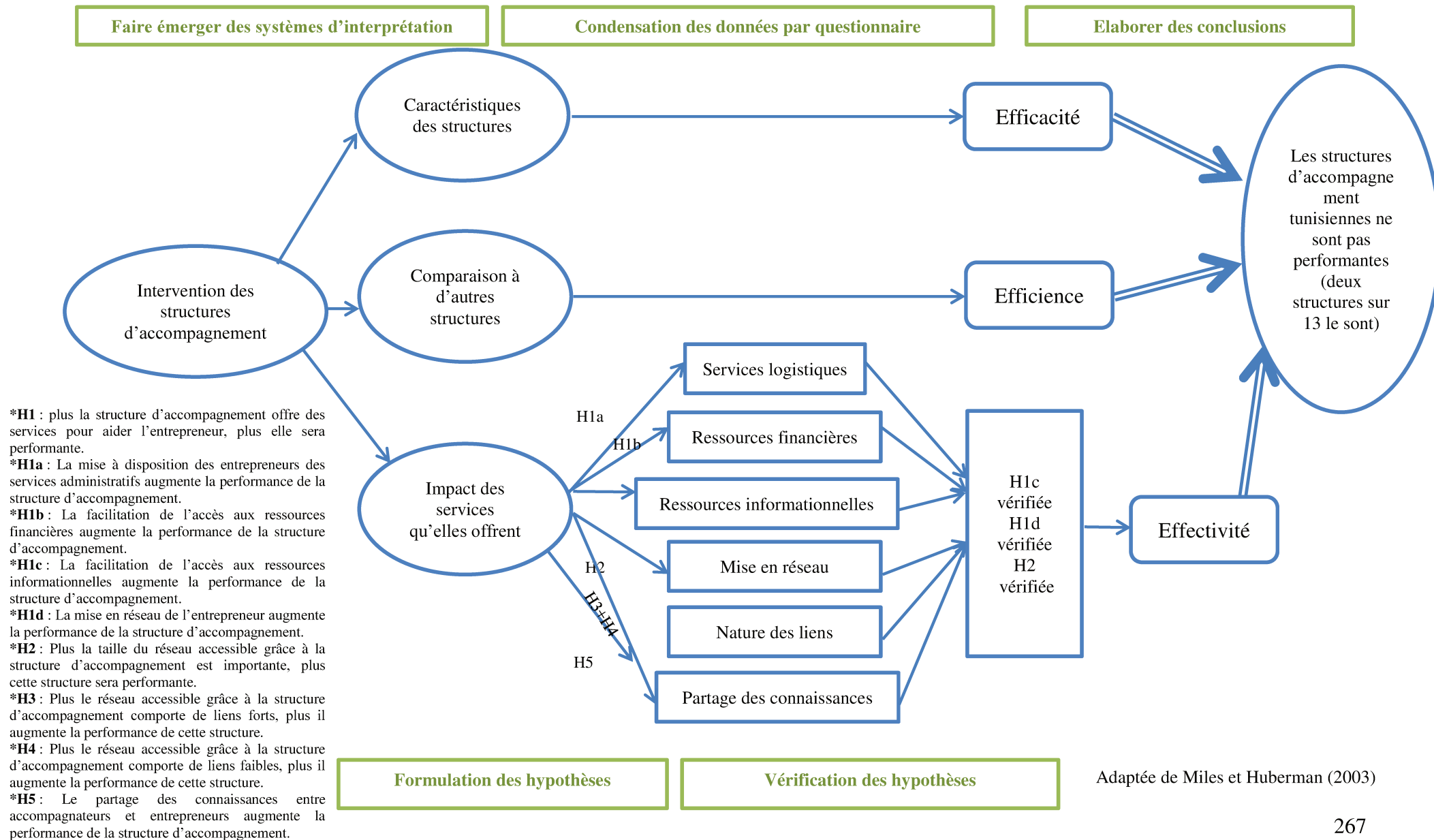
La réalisation de cette analyse a été faite par une équipe de trois chercheurs (dont nous faisons partie) qui n'ont pas pu mettre en évidence l'existence de liens entre la performance de l'intervention de ces organismes et les services qu'ils accordent aux entrepreneurs, sauf pour la mise en réseau, sa taille et l'accès aux ressources informationnelles qui avaient un impact sur seulement un critère de la performance (l'effectivité soit F3).

Nous avons pris en compte d'autres variables (la zone et la région d'implantation de la structure, le nombre d'entreprises accompagnées, ses équipements et le type de financement) qui peuvent avoir une influence sur la performance de l'intervention de ces structures.

Nous avons repris quelques indicateurs utilisés par le cabinet Ernest et Young (2003) afin de proposer des recommandations d'amélioration de l'accompagnement en Tunisie.

Nous reprenons notre démarche adoptée lors de cette analyse dans le schéma n°39.

Schéma n° 39 : La démarche de l'analyse quantitative



Les résultats issus de cette analyse nous ont permis de conclure que les onze structures d'accompagnement tunisiennes que nous avons enquêtées ne sont pas performantes. Ce résultat est relativement nuancé pour deux structures se trouvant à Sfax et à Tunis.

Ces résultats, au lieu d'atténuer le paradoxe que nous avons constaté au démarrage de notre recherche, ont accentué notre perplexité. Les services indispensables à l'entrepreneur sont bel et bien existants, le processus d'accompagnement en trois phases est adopté et la mise en réseau des entrepreneurs accompagnés avec ceux présents dans les structures et avec d'autres partenaires du monde des affaires est effectivement réalisée. Nonobstant ce bilan, les entrepreneurs tunisiens ne sont pas satisfaits par cette intervention et affirment que la plupart des services mis à leurs dispositions n'étaient pas d'une grande utilité.

Les deux explications que nous avons présentées ci-dessus expliquent, en partie, les raisons de ce constat. Nous en proposons une dernière.

Nous pensons que l'insatisfaction des entrepreneurs tunisiens est due à une inadéquation entre les perceptions de l'accompagnateur et des accompagnés.

D'un côté, les porteurs de projets ont une mauvaise connaissance du rôle de ces organisations ou un manque de reconnaissance des compétences de celles-ci. D'un autre côté, les intervenants dans ces structures considèrent qu'elles doivent réunir les conditions nécessaires pour le démarrage de l'entreprise, mais c'est à l'entrepreneur de faire ses preuves et essayer de sortir du lot.

Dans l'intention de suggérer des recommandations qui soient appropriées à chacune des structures que nous avons enquêtées, nous avons établi une grille d'évaluation inspirée de l'étude du cabinet français Ernest et Young (2003).

Nous avons appliqué cette grille à nos treize structures, ce qui nous a poussée à recommander par exemple une redéfinition et une spécialisation des missions de ces structures et une intervention plus personnalisée auprès des entrepreneurs selon leurs besoins.

Quant à notre objectif annoncé en introduction (vérification de la prédiction de Marchesnay et al. (2006) se rapportant au développement de l'esprit d'entreprise et de la classe d'entrepreneurs), nous avons remarqué qu'en matière d'esprit d'entreprise, l'Etat tunisien a essayé d'inculquer et de faire naître la vocation d'entreprendre parmi les étudiants en enseignant « la culture entrepreneuriale » dans toutes les universités et pour toutes les spécialités confondues.

La question qui se pose ici est de savoir s'il est possible d'enseigner l'esprit d'entreprise et faire émerger la fibre entrepreneuriale chez une personne, ce qui nous ramènerait à débattre de l'enseignabilité de l'entrepreneuriat et de son utilité.

Nous pensons que même si certaines caractéristiques entrepreneuriales s'apprennent sur le tas, ce n'est pas en ayant étudié une matière se rapportant à l'entrepreneuriat qu'on devient systématiquement entrepreneur. Néanmoins, il ne faut pas renoncer à ce dispositif mis en œuvre pour encourager les étudiants tunisiens à envisager d'autres possibilités et peut être que cela portera ses fruits et rendra l'entrepreneuriat plus envisageable et plus accessible.

Ainsi, nous nous sommes efforcée dans notre recherche de répondre aux objectifs que nous nous sommes fixés en contribuant, à notre niveau, à l'évolution des recherches sur l'accompagnement entrepreneurial. Notre contribution se situe sur plusieurs niveaux que nous présentons ci-dessous. Toutefois, certaines limites s'imposent pouvant conduire à des voies futures de recherche.

### ➤ **Les contributions**

Les apports de notre recherche se situent à trois niveaux qui sont d'ordre théorique, méthodologique et managérial.

- **Les contributions théoriques**

Nous estimons avoir contribué à faire sortir l'entrepreneuriat de son cloisonnement en mettant l'accent sur l'avantage que représente l'intégration d'autres disciplines pour sa compréhension. Ainsi nous avons fait appel aux travaux qui ont utilisés des notions issus de la chimie ou de la médecine.

Nous invitons à ne plus se contenter uniquement d'un seul facteur pour le décrire (soit l'entrepreneur, soit l'entreprise qu'il impulse, soit le processus qu'il suit), mais à traiter conjointement l'acteur de ce phénomène (l'entrepreneur), l'acte qui s'en découle (le processus d'impulsion d'une organisation) et la scène (structure d'accompagnement) où il a lieu.

Nous pensons avoir participé à reconstruire l'image de l'entrepreneur en le considérant non plus comme un individu aux caractéristiques spécifiques, mais comme un acteur social qui est accompagné et aidé dans son aventure entrepreneuriale.

Nous avons participé à la modélisation de l'accompagnement entrepreneurial tunisien en proposant un modèle en trois phases inspiré du modèle des 3 E.

- **Les choix méthodologiques**

Nous pensons avoir concouru à faire avancer les recherches sur l'accompagnement en appliquant des modèles (3 E et 3 F), des concepts (issus du capital social), des méthodes (démarche éclectique combinant analyse qualitative et quantitative), des outils (utilisation du logiciel S.P.S.S et de l'application Google Drive) et des échelles de mesures (nous avons associé des échelles employés par différents chercheurs) qui étaient rarement combinés dans une même recherche sur les structures d'accompagnement.

- **Les contributions managériales**

Nous avons développé, en nous inspirant de l'étude menée par le cabinet français Ernest et Young (2003), et mis à la disposition des entrepreneurs souhaitant intégrer une structure d'accompagnement, un outil (une grille d'évaluation) qui leur permet d'évaluer la performance de ces structures pour choisir d'intégrer celle qui correspond le mieux à leurs besoins.

Notre recherche servira ainsi à aider les entrepreneurs à prendre leur décision et tente de leur faire prendre conscience de l'importante à la fois de l'intégration d'une structure d'accompagnement et de fournir des efforts conjointement avec cette structure pour que le projet d'impulsion d'une entreprise réussisse et de ne pas se reposer sur ses lauriers.

Elle a aussi pour ambition d'attirer l'attention des accompagnateurs sur l'importance de s'impliquer sur le long terme avec les entreprises qu'elles accompagnent en assurant le suivi même après leur sortie de la structure et d'insister sur le rôle que doivent avoir les responsables de l'accompagnement pour développer l'entrepreneuriat en Tunisie.

➤ **Les limites**

Les contributions de notre recherche que nous avons relevées dans les paragraphes précédents n'ont pu être atteintes sans que des limites, en rapport avec les méthodes que nous avons adoptées et les personnes que nous avons interrogées, apparaissent.

- Les entreprises qui ont fait partie de notre enquête sont pour la plupart dans les premières phases de leur création et comme le fait remarquer Rice (2002), l'identification de la performance des structures d'accompagnement qui interviennent auprès de ces entreprises lors de ces phases est problématique.

- Pour des raisons d'impossibilité de prise de contact avec tous les intervenants des structures d'accompagnement, nous nous sommes intéressée à une seule partie prenante (les entrepreneurs).
- Nous n'avons pas pris en compte les critères de sélection mis en œuvre par ces structures pour accepter la candidature des porteurs de projets.
- D'autres limites proviennent des implications de l'utilisation des différents outils et méthodes que nous avons employés. Malgré la complémentarité de l'emploi d'une méthode mixte combinant analyse qualitative et quantitative, chacune d'entre elles comporte des faiblesses (qui peuvent être compensées entre elles). On reproche aux recherches qualitatives, la taille réduite des échantillons et le manque de rigueur. Quant à l'analyse quantitative, on note son manque de prise en compte du contexte social (exemple : un pourcentage ne veut rien dire en lui-même, c'est en le comparant à la réalité sociale qu'il devient significatif).

Ces limites ouvrent, à notre sens, des voies de recherches futures que nous suggérons dans le paragraphe suivant.

### ➤ **Les voies futures de recherche**

La durée de l'accompagnement au sein des structures tunisiennes est en moyenne de 3 ans (avec des dépassements de cette période dans certains cas puisque nous avons trouvé une entreprise qui est au sein de la structure depuis 7 ans). Ce délai court n'autorise pas à rendre compte de la performance de leur intervention.

Nous suggérons d'analyser les entreprises accompagnées après leur sortie et de faire une comparaison avec un nombre plus important d'entreprises non accompagnées.

Parmi les parties prenantes des structures d'accompagnement, nous avons interrogé seulement les entrepreneurs ; nous proposons de vérifier l'avis des dirigeants ou des autres intervenants de ces structures et d'analyser la relation accompagnateur-accompagné et voire si la compatibilité (Assoune 2009), la complémentarité (Le modèle des 3 P de Levy-Tadjine et Paturel 2006) et l'entente entre ces derniers, a une influence sur la performance et dans quelle mesure ou à quel degré.

Enfin, nous envisageons d'appliquer cette évaluation à d'autres structures dans d'autres pays afin de vérifier l'éventuelle généralisation de nos résultats.



Pour conclure, nous pensons que la tâche qui incombe aux structures d'accompagnement tunisiennes est de faciliter l'impulsion des entreprises mais qu'il n'en demeure pas moins que c'est aux entrepreneurs de respecter leur part du marché.

Vu la nature de notre recherche, nous n'avons pas pu rendre compte de ce rôle, cependant cela peut être possible en suivant les voies de recherches que nous avons suggérée.

Nous pensons aussi que l'amélioration de la performance de ces structures passerait par l'identification des attentes, des objectifs et des obligations de chaque partie impliquée dans le processus d'accompagnement et par la tentative de rapprochement de ces derniers.

Nous espérons ainsi que cette recherche pourra être utile pour faire évoluer l'accompagnement en Tunisie.

*Bibliographie thématique*<sup>314</sup>*L'Entrepreneuriat*<sup>315</sup>**A**

ALDRICH, H.E., ZIMMER, C. (1986), Entrepreneurship through social networks. In D.L. Sexton et R.W. Smilor (Eds.), *The Art and science of entrepreneurship* (pp.3-24), Cambridge, M.A: Ballinger.

ALDRICH, H.E, REESE, R. (1993), Entrepreneurial networks and business performance, Acte de la 3<sup>rd</sup> International Conference on Entrepreneurship Research, Lyon, France.

**B**

BEN HAFIAEDH-DRIDI, C. (2006), Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.5, n°2, p.31-54.

BEN HAFIAEDH-DRIDI, C. (2011), Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale.

BRÉCHET, J-P., SCHIEB-BIENFAIT, N., DESREUMAUX, A. (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.8, n°1, p.1-17.

**C**

CASSON, M. (2005), Entrepreneurship and theory of the firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 58, p.327-348.

CHARREAUX, G. (2002a), Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n°3, 5-68.

CYERT, R.M., March, J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

**D**

DI TOMMASO, R., LANZONI, E., RUBINI, L. (2001), Soutien aux PME dans les pays arabes, Le cas de la Tunisie, rapport UNIDO, Nations Unis.

**G**

GARTNER, W.B. (1988), Who is the entrepreneur? is the wrong question, *American Journal of Small Business*, vol.12, n°4, p.11-32.

<sup>314</sup> Liste exhaustive des recherches que nous avons mobilisées dans notre travail.

<sup>315</sup> Nous avons classés les auteurs en fonction de leur mobilisation dans notre travail et non des thèmes sur lesquels ils se sont basés dans leurs recherches.

GARTNER, W.B. (1990), What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.

## H

HANNAN, M.T., FREEMAN, J. (1977), The population ecology of organization, *American Journal of sociology*, vol.82, n°5, 929-964.

## K

KIZABA, G. (2006), Revues scientifiques et 10 ans de recherche francophone en entrepreneuriat, *Revue Innovations*, vol.2, n°24, 231-258.

## L

LEVY-TADJINE, T., BARNIER, L.M., NKAKLEU, R. (2005), *L'entrepreneuriat immigré nécessite-t-il un accompagnement spécifique ? Interactions et accommodations dans l'accompagnement d'entrepreneurs immigrés par une Boutique de gestion*, Acte du 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, Novembre.

LEVY-TADJINE, T., PATUREL, R. (2009), Entrepreneuriat et Management Stratégique où *le rêve d'Icare ?*, Acte du XVIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, 28-31 Mai, Grenoble, France.

## M

MARCHESNAY, M. (2009), La rhétorique entrepreneuriale en France : entre sémantique, histoire et idéologie, Éditions l'ADREG, Février (ISBN : 978-2-9518007-1-7).

## P

PATUREL, R. (2005), *Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat*, Acte du 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris 24-25 Novembre.

PATUREL, R. (2006), Essai d'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat, *Revue Marocaine de Commerce et de Gestion*, n°2, p. 75-89, Juin.

PATUREL, R. (2007a), Démarche stratégique et performance des PME, chapitre 30 de l'ouvrage *Management des PME, de la création à la croissance*, sous la direction de Louis-Jacques FILION, Pearson Éducation, 2007, p.429-443.

PATUREL, R. (2007b), *Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat*, Editorial du numéro spécial de la *Revue Internationale de Psychosociologie* consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction R. PATUREL, C. SCHMITT et C. BOURION, Volume XIII, n° 31, Hiver 2007, pages 27-43

PATUREL, R. (2011), Éditorial pour une refonte du paradigme de la création de valeur, *Business Management Review*, vol.1, n°20, 10 pages.

PFEFFER, J., SALANCIK, G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.

## S

SARASVATHY, S.D. (2003), Entrepreneurship as a science of the artificial, *Journal of Economic Psychology*, vol.24, n°2, April, p.203-220.

SARASVATHY, S.D. (2008), *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing, Inc. New Horizons in Entrepreneurship Series, (ISBN : 978-1-8437-6680-3).

SAY, J.B. (1972), *Traité d'économie politique*, Éditions Calmann Lévy, Paris (première édition : 1803).

SCHMITT, C., JANSSEN (2012), Regards critiques sur la recherche en entrepreneuriat : construction, évolution et tendances, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME, Brest 23-26 Octobre.

SCHUMPETER, J. (1934), *The fundamental phenomenon of economic development*, in *Entrepreneurship and economic development*, Peter kilbyed, the theory of economic development, Harvard University Press, Cambridge.

## V

VERSTRAETE, T. (2001), *Entrepreneuriat : modélisation du phénomène*, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.1, n°1, p.5-24.

VERSTRAETE, T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, édition l'ADREG, France.

VERSTRAETE, T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Edition de l'ADREG, Décembre (ISBN : 2-9518007-6-2).

VERSTRAETE, T., FAYOLLE, A. (2005), *Paradigmes et entrepreneuriat*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1, p.33-52.

## Les sites Internet :

Ministère de l'Industrie, M.A.J Le 08/01/2014, disponible sur [www.tunisieindustrie.nat.tn](http://www.tunisieindustrie.nat.tn)

Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement (Algérie), disponible sur [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

Réseau Marocain d'incubation et d'essaimage, disponible sur [www.rmie.ma](http://www.rmie.ma)

Réseau National d'appui aux entrepreneurs, M.A.J Le 02/01/2014, disponible sur : <http://bge.asso.fr>

***Les structures d'accompagnement*****A**

ALBERT, P. (1986), Pépinières d'entreprises : un premier diagnostic, *Revue Française de Gestion*, n°59, p.27-30.

ALBERT, P., BERNASCONI, M., GAYNOR, L. (2002), les incubateurs, émergence d'une nouvelle industrie : comparaison des acteurs et de leurs stratégies (France, Allemagne, Royaume-Unis, Etats-Unis), Rapport de recherche CERAM Sophia-Antipolis, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Mars 2002.

AYDI, G. (2003), *Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes*, Acte de la XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Carthage, 3-6 Juin.

**B**

BAKKALI, C., MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2012), *L'approche configurationnelle : un cadre théorique prometteur pour la recherche sur les incubateurs*, Acte de la XXI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Lille 3-6 Juin.

BAYAD, M., GALLAIS, M., MALIN, X., SCHMITT, C. (2010), *Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement*, *Management et Avenir*, 2010/10, n°40, p. 116-140.

BERGER DOUCE, S. (2001), *Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ?*, Acte de la 10<sup>ème</sup> conférence de l'A.I.M.S, Québec, 13-15 Juin.

BURNIER, M., LACROIX, G. (1997), les technopoles, *Revue Française de Sociologie*, vol.38, n°2.

**C**

CHABAUD D., EHLINGER, S., PETER, V. (2003), *Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré*, Acte de la XII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Carthage, 3-6 Juin.

CHABAUD, D., CONDOR, R. (2006), *Le rôle des réseaux dans le processus de création d'entreprises : Faut-il compléter la perspective ?* Acte de la 15<sup>ème</sup> conférence Internationale de management stratégique.

CHABAUD, D., MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2010), *L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche*, *Gestion 2000*, n°3.

CULLIERE, O. (2003), *L'aide à la légitimation des entreprises nouvelles*, colloque de l'AIREPME, Entrepreneur en action, Agadir, Octobre.

**E**

ERNEST ET YOUNG (2003), *Évaluation à mi-parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique*, Rapport de synthèse final, 10 Septembre 2003.

**G**

GHARBI, V., TORRES, O. (2013), *La dimension salutogène de l'accompagnement entrepreneurial*, Journée Thématique, 3<sup>ème</sup> rencontre entre entrepreneurs, réseau et chercheurs.

GIANFALDONI, P., RICHEL-BATTESTI, N., CODELLO-GUIJARRO, P. (2002), *Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises : propositions pour une évaluation socio-économique*, Acte du 6<sup>ème</sup> congrès International Francophone sur la P.M.E, Québec, Octobre.

GIANFALDONI, P. (2004), *Utilité sociale versus utilité économique » l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Revue écologie et politique, no.28, pp. 93-103.

**H**

HOANG, H., ANTONCIC, B. (2003), *Networked-based research in entrepreneurship: a critical review*, Journal of Business Venturing, vol. 18, pp.165-187.

**J**

JACQUEMIN, A., JANSSEN, F. (2012), *Le rôle de la réglementation comme soutien à l'entrepreneuriat : étude de la loi relative aux structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi*, 11<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Brest, 23-26 Octobre.

JULIEN, P.A. (2007), *Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME*, Acte du 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

**L**

LAVIOLETTE, E.M., LOUÉ, C. (2007), *Les compétences entrepreneuriales en incubateurs*, Acte du 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

LOUÉ, C., LAVIOLETTE, E-M., BONNAFOUS-BOUCHER, M. (2008), *L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation*, Revue de l'Entrepreneuriat, vol.7, n°1.

**M**

MAALEL, I., BEN HADJ MBAREK, K. (2009b), *Influence du recours aux structures d'accompagnement sur la réussite des entrepreneurs à travers la capital social*, Acte du 6<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia Antipolis, 19-21 novembre.

MAALEL, I., BEN HADJ MBAREK, K. (2011), Intervention of incubator and its impacts on entrepreneur's success through social capital view, *International Journal of Innovation and Learning*, vol.10, No.1.

MERIEAU, D. (2012), *La création d'entreprises innovantes et l'intelligence économique comme élément de performance de l'incubateur Produit en Bretagne*, à l'ESCBB, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME, Brest, 23-26 Octobre.

MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2007a), Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises quand l'accompagnement conduit à l'isolement, Acte de la XVI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montréal, 6-9 Juin.

MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2007b), *Stratégie de légitimation du créateur d'entreprise face au risque d'isolement dans une pépinière d'entreprise*, Acte du 5<sup>ème</sup> congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2010), Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9, n°1, p. 82-107.

MIAN, S.A. (1996), Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms, *Research Policy*, vol. 25, pp.325-335.

## O

O'REILLY, C.A. (1982), Variation in decision makers use of information's sources, *Academy of Management Journal*, vol.25, n°4, p.756-771.

## P

PATUREL, R., MAALEL, I. (2012), *Les structures d'accompagnement tunisiennes : un essai d'évaluation*, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME 2012, Brest, 23/26 Octobre.

PATUREL, R., MASMOUDI, R. (2005), *Les structures d'appui à la création d'entreprise, contribution en vue de l'évaluation de leur performance*, Acte du 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24-25 Novembre.

PETER, L., RICE, M., SUNDARARAJAN, M. (2004), The role of incubators in the entrepreneurial process, *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, pp.83-91.

## R

ROBBINSON, S., STUBBERUD, H.A. (2009), Business incubator explanations: Networking and gender differences, *Management Review*, vol.4, n°2.

## S

SMITH, A.D., LOHRKE, F.T. (2008), Entrepreneurial network development: Trusting in the process, *Journal of Business Research*, vol. 61, pp.315-322.

**T**

TEMALI, M., CAMPBELL, C. (1984), Business incubator profiles: A national survey, National Business Incubation Association, Athens, OH.

**U**

UZZI, B. (2007), Small-word networks and management science research: a review, European Management Review, vol. 4, pp.77-91.

**W**

WALTER, A., AUER, M., RITTER, T. (2006), The impact of networking capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance, Journal of Business Venturing, N°21, p.541-567.

***L'accompagnement*****A**

AERTS, K., MATTHYSSENS, P., VANDENBEMPT, K. (2007), Critical role and screening practices of European business incubators, Technovation, n°27, p. 254-267/

ALBERT, P., GAYNOR, L. (2001), Incubators: growing up, moving down a review of literature, Rapport CERAM, Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur, Décembre.

ALLEN, N.D., RAHMAN, S. (1985), Small business incubator: a positive environment for entrepreneurship, Journal of Small Business Management.

ALLEN, D.N., MCCLUSKEY, R. (1990), Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry, Entrepreneurship Theory and Practice, vol.15, n°2, p. 61-77.

ASSOUNE, A. (2009), Accompagnement entrepreneurial et compatibilité de style, Acte du 6<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Sophia Antipolis, 19-21 novembre.

AUDET, J., COUTERET, P., AVENET, G. (2004), *les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneur: une étude exploratoire*, Acte du 7<sup>ème</sup> congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME.

AUTIO, E., KLOFSTEN, M. (1998), A comparative study of two European business incubators, Journal of Small Business Management, vol.36, n°1, p.30-43



**B**

BAKKALI, C., MESSEGHEM, K., SAMMUT, S. (2010), Diversité des structures d'accompagnement à la création d'entreprise et gestion des ressources humaines, Acte du 10ème CIFEPME, Bordeaux, 27-29 Octobre.

BARES, F., MULLER, R. (2002), Dépasser les freins au soutien entrepreneurial ? Présence ou absence du don dans un réseau d'aide à la création d'entreprise, Acte du 2<sup>ème</sup> congrès de l'Entrepreneuriat.

BEARSE, P. (1998), A question of Evaluation: NBIA's Impact Assessment of Business Incubators, Economic Development Quarterly, vol.12, n°4.

BEN SALEH, A., BEN SALEH, I. (2009), *Systèmes d'appui et création d'entreprises : évaluation de la performance des pépinières orientées innovation technologique en Tunisie*, Acte du 6<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 19-20 Novembre, Sophia-Antipolis.

BERGER DOUCE, S. (2005), *L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire : le point de vue critique d'un créateur*, Acte du 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, 24-24 novembre.

BROOKS, O. Jr (1986), Economic Development through Entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process, Economic Development review, vol.4, n°2, p. 24-29.

BUCHE, M.W., SCILLITOE, J.L. (2007), Influence of gender and social networks on organizational learning within technology incubators, American Journal of Business, vol. 22, no.1, p.59-67.

**C**

CAMPBELL, C., BERGE, D., JANUS, J., OLSEN, K. (1988), Change Agents in the New Economy, Report on Business Incubation and Economic Development, University of Minnesota, Minneapolis.

CARRIER, C., TREMBLAY, M. (2007), *La recherche créative d'opportunités d'affaires : compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat ?*, Acte du 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

CHABBAL, R. (1998), *Les structures d'incubation : comparaison internationale*, conseil général des Mines, Juin.

CHENG, S., SCHAEFFER, V.P. (2011), evaluation without bias: a methodological perspective on performance measures for business incubators, Région et développement, n°33.

CLARET, N., PETIT, S.C., BEN MAHMOUDE JOUINI, S. (2005), *L'évaluation : un élément clef du dispositif d'accompagnement des projets incubés ?*, Acte du 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 24-25 Novembre, Paris.

COLOMBO, M.G., DELMASTRO, M. (2002), How effective are technology incubators? Evidence from Italy, *Research Policy*.

CUEILLE, S., RECASENS, G. (2010), Analyse des apports d'un dispositif d'accompagnement des jeunes entreprises : une interprétation centrée sur la notion de storytelling, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.9, n°2.

CULP, R.P. (1996), A test of business growth through analysis of technology incubator program, Georgia Institute of Technology, December.

## **D**

DELANOE, S. (2012), *Aide à la création d'entreprise et évolution de l'auto-efficacité entrepreneuriale de porteurs de projets*, Acte du 11<sup>ème</sup> congrès du CIFEPME, Brest 23-26 Octobre.

## **F**

FRY, F. (1987), The role of incubators in small business planning, *American Journal of Small Business*, vol.12, n°1, p.51-61.

## **G**

GALLAIS, M., SCHMITT C., HUSSON, J. (2012), le sens giratoire, le chameau et le facilitateur : quels apports pour l'accompagnement de porteurs d'opportunités d'affaires ?, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME, Brest 23-26 Octobre.

GASSE, Y., TREMBLAY, M. (2007), *Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne*, Acte du 5<sup>ème</sup> congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

GREENE, G.P., BUTLER, J.S. (1996), The minority community as a natural business incubator, *Journal of Business Research*, n°36, p. 51-58.

## **H**

HACKETT, S.M., DILTS, M.D. (2004), A systematic review of business incubation research, *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, no.1, pp.55-82.

HANSEN, M.T., CHESBROUGH, H.W., NOHRIA, N., SULL, D.N. (2000), Networked Incubators: Hothouses of the New Economy, *Harvard Business Review*, September/October.

HISRICH, R.D., SMILOR, R.W. (1988), The university and business incubation technology transfer through entrepreneurial development, *Journal of Technology Transfer*, vol.13, n°1, p.14-19.

## J

JAOUEN, A., LOUP, S., SAMMUT, S. (2006), Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience: illustration au travers du cas Voiles d'Or, *Revue de l'Entrepreneuriat* vol 5 n°1.

## K

KIZABA, G. (2008), *Entrepreneuriat et accompagnement : outils, actions et paradigmes nouveaux*, Édition l'Harmattan, Marché et Organisations, (ISBN : 978-2-2960-5488-2).

KURATKO, D.F., LAFOLETTE, W.R. (1987), Small business incubators for local economic development, *Economic Development Review*, vol.5, n°2, p. 49-55.

## L

LALKAKA, R., BISHOP, J. (1996), *Business incubators in economic development: An initial Assessment in industrializing Countries*, United nations Development Program, New York.

LALKAKA, R., SHAFFER, D. (1998), *Nurturing entrepreneurs, creating enterprises: Technology business incubation in Brazil*, International Labor Organization.

LEBEGUE, T. (2012), *L'entrepreneuriat des femmes : proposition d'une nouvelle approche pour définir la réussite*, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME, Brest 23-26 Octobre.

LEVY-TADJINE, T., PATUREL, R. (2006), *Essai de Modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial*, In *La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*, E.M.S., Caen.

LEVY-TADJINE, T. (2010), *Pour une modélisation pragmatique de la relation d'accompagnement entrepreneurial*, Journées de recherches 'l'entrepreneuriat : apports de la recherche pour la pratique', CIRAME, 28 Avril Kaslik (Liban) .

LEVY-TADJINE, T. (2012), *Entrepreneuriat et vision stratégique : Descente au pays des « borgnes » et des « myopes » en compagnie de David Galula*, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME, Brest 23-26 Octobre.

LEVY-TADJINE, T., PATUREL, R. (2005), *L'entrepreneuriat immigré : construire des ponts Nord-Sud*, In Paturel R. coordinateur, *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, Éditions L'Harmattan, Paris, p.164-208.

LEVY-TADJINE, T., PATUREL, R. (2006), Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial, In *La stratégie dans tous ses états*, EMS, 2006. Chapitre 21, p. 311-321. ISBN 2-84769-065-4.

LEVY-TADJINE, T., PATUREL, R. (2008), Pouvoirs et entrepreneuriat : des relations multiples, In *Stratégies et pouvoirs*, ouvrage coordonné par Michel MARCHESNAY et Marielle PAYAUD en l'honneur d'Alain-Charles MARTINET, Vuibert, 2008, p.181-191.

LEYRONAS, C., SAMMUT, S. (2000), Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage des petites entreprises, Acte de la 9<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 Mai.

LICHTENSTEIN, G.A., LYONS, T.S. (1996), *Incubating new enterprises: A guide to Successful Practice*, Aspen Institute, Rural Economic Policy Program, Washington, D.C.

LUMPKIN, J.R., IRELAND, R.D. (1988), Screening practices of new business incubators: The evaluation of critical success factors, *American Journal of Small Business*, vol.12, n°4, p.59-81.

## M

MARCHESNAY, M., CHABCHOUB-KAMMOUN, S., ELLOUZE-KARRAY, H. (2006), Y-a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen?, *Revue Française de Gestion*, vol.7, n°166, p.101-119.

MARKLEY, D.M., McNAMARA, K.T. (1996), Economic and fiscal impacts of business incubator, *Economic Development Quarterly*, vol.9, n°3, p.273-278.

MASMOUDI, R. (2005), Les incubateurs et les pépinières d'entreprises : approche théorique et application au cas Tunisien, In *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, Paturol R. coordinateur, Éditions L'Harmattan, Paris, p. 71-114.

MASMOUDI, M.R. (2007), *Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université du sud Toulon-Var, France.

MCADAM, M., MARLOW, S. (2007), Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators, *International Small Business Journal*, vol.25, n°4, p.361-382.

MERRIFIELD, D.B. (1987), New business incubators, *Journal of Business Venturing*, vol.2, n°4, p.227-284.

MIAN, S.A. (1994), US university sponsored technology incubators: An overview of management policies and performance, *Technovation*, vol.18, n°8, p.515-528.

MIAN, S.A. (1998), Technology business incubation: learning from the US experience, In Technology Incubators, Nurturing Small Firms, OECD, Paris.

## N

NKAKLEU, R., TIDJANI, B., BIBOUM, A.D., BADIANG, A.M., YAMB, B. (2012), Compétences des entrepreneurs et performance post-crédation des PME : la structure *d'accompagnement* a-t-elle un impact?, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME, Brest 23-26 Octobre.

NEVEU, V. (2004), La confiance organisationnelle : définition et mesure, Acte du XV *congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*.

NOWAK, M.J., GRANTHAM, C.E. (2000), The virtual incubator: managing human capital in the software industry, *Research Policy*, vol.9, n°2.

## P

PATUREL, R. (1997), *pratique de Management Stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

PATUREL (1999), Les problèmes de la recherches en management stratégique, Acte du colloque annuel Grand Sud, Lyon, 10-11 Juin 1999, p.1-20.

PAUL, M. (2002), L'accompagnement : une nébuleuse, l'accompagnement dans tous ses états *Education Permanente*, vol. 4, n°154, p. 43-56.

PHAN, H.P., SIEGEL, D.S., WRIGHT, M. (2005), Science parks and incubators: observation, synthesis and future research, *Journal of Business Venturing*.

PLOSILA, W.H., ALLEN, D.N. (1985), Small business Incubators and public policy: Implications for state and local development strategies, *Policy Studies Journal*, vol.13, n°4, p.729-734.

## R

RENOUF, J., LAVIOLETTE, E.M. (2009), Mieux comprendre la performance dominante de *l'entrepreneur de vie en vue d'améliorer l'offre d'accompagnement*, Acte du 6<sup>ème</sup> congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 19-21 Novembre, Sophia Antipolis.

RICE, M.P. (2002), Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study, *Journal of Business Venturing*, n°17, p.163-187.

## S

SAIBI, S. (2008), *L'accompagnement de la création d'entreprise à Constantine*, Dynamique des entreprises et des entrepreneurs au Maghreb, CREAD, Oran 23-25 Novembre.

SCHMITT, C., BERGER-DOUCE, S., BAYAD, M. (2004), Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat, Acte du 7<sup>ème</sup> congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME.

SHERMAN, H. (1999), Assessing the intervention effectiveness of business incubation on new business start-ups, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 4, n° 2.

SHERMAN, H., CHAPPELL, D.S. (1998), Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes, *Economic Development Quarterly*, vol.12, n°4, p.313-321.

SMILOR, R.W., GILL, M.D. (1986), *The new business incubator: linking talent, technology and Know-How*, Lexington books, Lexington, M.A.

STUART, R., ABETTI, P.A. (1987), Start-up ventures: towards the prediction of initial success, *Journal of Business Venturing*, n°2, p.215-230.

## V

VEDEL, B., STEPHANY, E. (2009), quels critères de performance pour les incubateurs ?, Acte du 6<sup>ème</sup> congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia Antipolis, 19-21 Novembre 2009.

VON ZEDTWITZ, M., GRIMALDI, R. (2006), Are service profiles incubators specific? Results from empirical investigation in Italy, *Journal of Technology Transfer*.

## W

WATSON, P. (2007), Modelling the relationship between networking and firm performance, *Journal of Business Venturing*, vol. 22, pp.852-874.

## Y

YU, J., NIJKAMP, P. (2009), Methodological challenges and institutional barriers in the use of experimental method for the evaluation of business incubators : lessons from the US, EU and China, Atlanta Conference on Science and Innovation Policy, Atlanta 2-3 October.

## Z

ZGHAL, R. (1997), Conditions de création et perspectives d'avenir de quelques entreprises tunisiennes performantes, *Cahiers de L'ERGE*, Avril 1997.

## La performance

### A

ALCHIAN, A., DEMSETZ, H. (1972), Production, informations costs, and economic organization, *American Economic Review*, vol.5, n°62, p.777-795.

**B**

BERLE, A., MEANS, G. (1932), *The modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World, nouvelle édition: Transaction Publishers, 1991.

**D**

DE LA VILLARMOIS, O. (2001), *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art*, cahiers de recherche CLAREE, Avril 2001.

**F**

FAMA, E., JENSEN, M. (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, vol.26, p.301-326.

**G**

GAUZENTE, C. (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°2, p.145-165.

**J**

JENSEN, M.C., MECKLING, W.H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, p.305-360.

**K**

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1992), The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70, n°1, p.71-79.

KOTHA, S., NAIR, A. (1995), Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool industry, *Strategic Management Journal*, vol.16, p.497-518.

**L**

LEVENSON, A.R., VAN DER STEDE, W.A., COHEN, S.G. (2006), Measuring the relationship between managerial competencies and performance, *Journal of Management*, vol.32, n°3, p.360-380.

LORINO, P. (2001), *Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique*, Acte du 22<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Metz, France.

**M**

MORIN, E.M, SAVOIE, A. & BEAUDIN, G. (1996), *l'efficacité de l'organisation*-théories représentations et mesures, Montréal, Gaëta Morin éditeur.

MOUZAS, S. (2006), Efficiency versus effectiveness in business networks, *Journal of Business Research*, n°59, p.1124-1132;

MURPHY, K.J. (1996), Performance standards in incentive contracts, *Journal of Accounting and Economics*, vol.30, n°3, p.245-278.

MURPHY, G.B, TRAILER, J.W., HILL, R.C. (1996), Measuring performance in Entrepreneurship research, *Journal of Business Research*, vol.36, n°1, p.15-23.

## **P**

PATUREL, R. (2009), Comment peut-on juger les performances d'un incubateur et d'une équipe entrepreneuriale ? », Chapitre 3, Partie 6 In, *L'évaluation des politiques publiques, Le Grand Livre de l'Economie PME*, sous la direction de Gilles LECOINTRE, Lextenso éditions – Gualino, 2009, pages 559-588.

## **R**

RICHARD, P.J., DEVINNEY, T.M., YIP, G.S., JOHNSON, G. (2009), Measuring organizational performance: towards methodological best practices, *Journal of Management*, vol.35, n°3, p.718-804.

## **S**

SIMON, H-A. (1995), Organizations and Markets, *Journal of Public Administration Research and Theory : J-PART*, vol.5, n°3, pp.273-294 (July 1995).

ST-PIERRE, J., CADIEUX, L. (2009) : La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de P.M.E ?, Acte du 6<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia-Antipolis, 19-21 novembre.

ST-PIERRE, J., CADIEUX, L. (2011), La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.11, n°1.

SLOCUM, J.W., CRON, W.L., BROWN, S.P. (2002), The effect of goal conflict on performance, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.9, n°1.

## **W**

WALTER, A., AUFER, M., RITTER, T. (2006), The impact of networking capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance, *Journal of Business Venturing*, n°21, p.541-567.

WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the economics of internal organization*, Free Press (ISBN: 978-0-0293-5360-8), New York.



WILLIAMSON, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The free Press: a division of Macmillan, INC.1985.

## **Le capital social**

### **B**

BARET, C., HUAULT, I., PICQ, T. (2006), *Management et réseaux sociaux jeux d'ombres et de lumières sur les organisations*, *Revue Française de Gestion*, vol.4, n°163, p.93-106.

BARTHÉLEMY, C. (2002) *L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ?*, 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la P.M.E.

BAUM, J. A.C., CALABRESE, T., SILVERMAN, S.B., (2000), *Don't go it alone: alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology*, *Strategic Management Journal*.

BEN HADJ MBAREK, K. (2005), *Influence des réseaux d'administrateurs sur la stratégie de la firme : application au cadre des partenariats stratégiques*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Université de Bourgogne.

BIRLEY, S. (1985), *The role of networks in the entrepreneurial process*, *Journal of Business Venturing*, vol.1, n°1, p.107-117.

BOLLINGTOFT, A., ULHOI, J.P. (2005), *The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency?*, *Journal of Business Venturing*, vol. 20, pp. 265-290.

BOURDIEU, P. (1980), *Le capital social*, *Acte de la recherche en sciences sociales*, vol.31, p.2-3.

BURT, R.S. (1992), *The social structure of competition*, In : Nohria, N. Eccelles, R.G. (Eds.), *Networks and Organizations*, P.57-91.

BURT, R.S. (1995), *le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur*, *Revue Française de Sociologie*, vol.36, no. 4, pp 599-628.

BURT, R.S. (1997), *The contingent value of social capital*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 2, pp. 339-365.

### **C**

CASSON, M., DELLAGUISTA, M. (2007), *Entrepreneurship and social capital, analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from rational action persepective*, *International Small Business Journal*, vol.25, n°3, p.220-244.

CHABAUD, D., EHLINGER, S., PETER, V. (2005), *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle : le cas d'un incubateur*, 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

CHAUVET, V., CHOLLET, B. (2010), Management et réseaux sociaux bilan et perspectives de recherché, *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°202, p.79-96.

COLEMAN, J.S. (1988), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, vol. 94, p.95-120.

COLEMAN, J.S. (1990), *Foundations of social theory*, Cambridge, M.A: Belknap Press of Harvard University Press.

COPE, J., JACK, S., ROSE, M.B. (2007), Social capital and entrepreneurship, an introduction, *International Small Business Review*, vol.25, n°3, p.213-219.

CULLIERE, O. (2005), *Accompagnement et forme de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes*, Acte du 5<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.

## **D**

DE CAROLIS, M.D., SAPARITO, P. (2007), Social capital, cognition and entrepreneurial opportunities: a theoretical Framework, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

## **F**

FREEMAN, J. (1999), Venture capital as an economy of time, In: Leenders, R.Th.A.J., Gabbay, S.M. (Eds.), *Corporate Social Capital and Liability*. Kluwer Academic Publishing, Boston, p.460-482.

## **G**

GEINDRE, S., DUSSUC, B. (2012), Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherché en PME : une revue de la littérature, Acte du 11<sup>ème</sup> CIFEPME, Brest, 23-26 Octobre.

GERODEL, M., BARET, C., MOTHE, C. (2006), Réseaux sociaux et ressources de *l'innovation : proposition de modèle contingent*, Acte de la XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy 13-16 Juin.

GRANOVETTER, M. (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, vol.78, n°6, p.1360-1380.

GRANOVETTER, M. (1983), The strength of weak ties: a network theory revisited, *Sociological theory*, vol.1, p.201-233.

GRANOVETTER, M. (1995a), The Economic Sociology of firms and entrepreneurs, In The Economic Sociology of Immigration, Alejandro Portes, ed. New York: Russell Sage Foundation, p.128-165.

GRANOVETTER, M. (2005), The impact of social structure on economic outcomes, The Journal of Economic Perspectives, vol. 19, no. 1, pp.32-50.

## **H**

HOANIG, B., DAVIDSSON, P. (2000), The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, The annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.

HUAULT, I. (1998), Embeddedness et théorie de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter, Gérer & Comprendre, Annales des Mines, Juin 1998, p.73-86.

HUAULT, I. (2004), Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management?, Institutions et gestion, Huault I. (coord.), Vuibert, FNEGE, Paris, 2004, p.30-49.

HUGHES, M., IRELAND, D.I., MORGAN, R.E. (2007), Stimulating dynamic value: social capital and business incubation as a pathway to competitive, Long Range Planning, vol. 40, p.154-177.

## **N**

NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. (1998), social capital, intellectual capital and the organizational advantage, The Academy of Management Review, vol. 23, no.2, pp.242-266.

## **P**

PUTNAM, R.D. (1993), The prosperous community: Social capital and public life, American Prospect, n°13, p.35-42.

## **R**

ROWLEY, T., BEHRENS, D., KRACKHARDT, D. (2000), Redundant governance structure : Analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semi-conductor industries, Strategic Management Journal, vol. 21, p.369-386.

## **S**

SCILLITOE, J.L., CHAKRABARTI, A.K. (2005), The sources of social capital within technology incubators: The roles of historical ties and organizational facilitation, International Journal of Learning and Intellectual Capital, vol.2, n°4, p.327-345.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management Review, vol.5, n°1, p.217-226.

## **T**

TONAS, J.K., SAEE, J. (2007), Entrepreneurial cognition and its linkage to social capital, Journal of American Academy of Business.

TOTTERMAN, H., STEN J. (2005), Start-ups business incubation and social capital, International Small Business Journal, vol.23, n°5, p.468-511.

## **U**

UZZI, B. (1996), The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect, American Sociology Review, vol.61, n°4, p.674-698.

## ***L'analyse des données***

## **C**

CRESWELL, J., PLANO, C.V., GUTMANN, M., HANSON, W. (2003), Advanced mixed methods research designs, In: TASHAKKORI, A., TEDDLIE, C. (eds.) Handbook of mixed methods in social & behavioral research, p. 209-240, Sage, Thousand Oaks, C.A.

## **E**

EISENHARDT, M (1989), Building theories from case study research, The Academy of management review, vol. 14, n°4.

EVARD, Y., PRAS, B., ROUX, E. (2009), Market : fondements et méthodes des recherches en marketing, Editions DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition (ISBN : 10-2100527967).

## **M**

MILES, M.B., HUBERMAN, A.M. (2003), Analyse des données qualitatives, 2<sup>ème</sup> édition, de Boeck publication, France.

## **S**

SAUBESTY, C. (2006), Quels apports du codage des données qualitatives ?, Acte de la 15<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS.

## **Y**

YIN, R.K. (1994), Evaluation: a singular craft, In REICHARDT, C., RALLIS, S. (eds.), New directions in program evaluation, p.71-84.

YIN, R.K. (2003), Case study research: design and methods, Third edition, Sage publication,

## **La modélisation du phénomène entrepreneurial**

### **B**

BERNASCONI, M. (2003), *Création d'entreprises technologiques : un modèle en trois temps*, Acte du colloque AIREPME, Agadir, 23 et 24 Octobre.

BRUYAT, C. (1993), *Création d'entreprises : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II.

### **G**

GARTNER (1985), A conceptual Framework for describing the phenomenon of new venture creation. The Academy of Management Reviews, vol. 10, no.4, p 696-706.

### **M**

MESSEGHEM, K. (2006), *l'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne*, 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

### **J**

JAZIRI, R., PATUREL, R. (2009), *L'intention entrepreneuriale de l'universitaire : vers un consensus conceptuel de l'academic entrepreneurship à l'acadépreuriat*, Acte du colloque international de l'ESC Bretagne, 29-30 Janvier 2009, Brest.

## **Les caractéristiques des entrepreneurs**

### **F**

FONROUGE, C., SAMMUT, S. (2004), *Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux : vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprises*, Acte du 7<sup>ème</sup> congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME.

### **L**

LETOWSKI, A. (2005), *La diversité des acteurs de l'accompagnement des créateurs d'entreprise lors de leur démarrage : au profit de quels créateurs d'entreprise ?*, Acte du 4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 24-25 Novembre, Paris.

### **M**

MARCHESNAY, M. (1991), *La P.M.E : une gestion spécifique ?*, Économie rurale, vol.206, p.11-17.

## *L'épistémologie*

### **B**

BLAUG, M. (1982), La méthodologie économique, *Économica*, Paris

### **C**

CHARREIRE, S., HUAULT, I. (2001), Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance, Économie Stratégie*, vol.4, n°3, p.31-55.

### **M**

MBENGUE, A., VANDANGEON-DERUMEZ, I. (1999), Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, Acte du VIIIème Conférence de l'AIMS, 26-28 Mai, Chatenay-Malabry.

### **P**

PERRET, V., SEVILLE, M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, In *Méthodes de recherche en management*, THIETART R.A. et Al., Dunod.

POPPER, K. (1959), *The logic of scientific discovery*, Edition Taylor & Francis e-Library, (ISBN: 0-203-99462-0).

### **T**

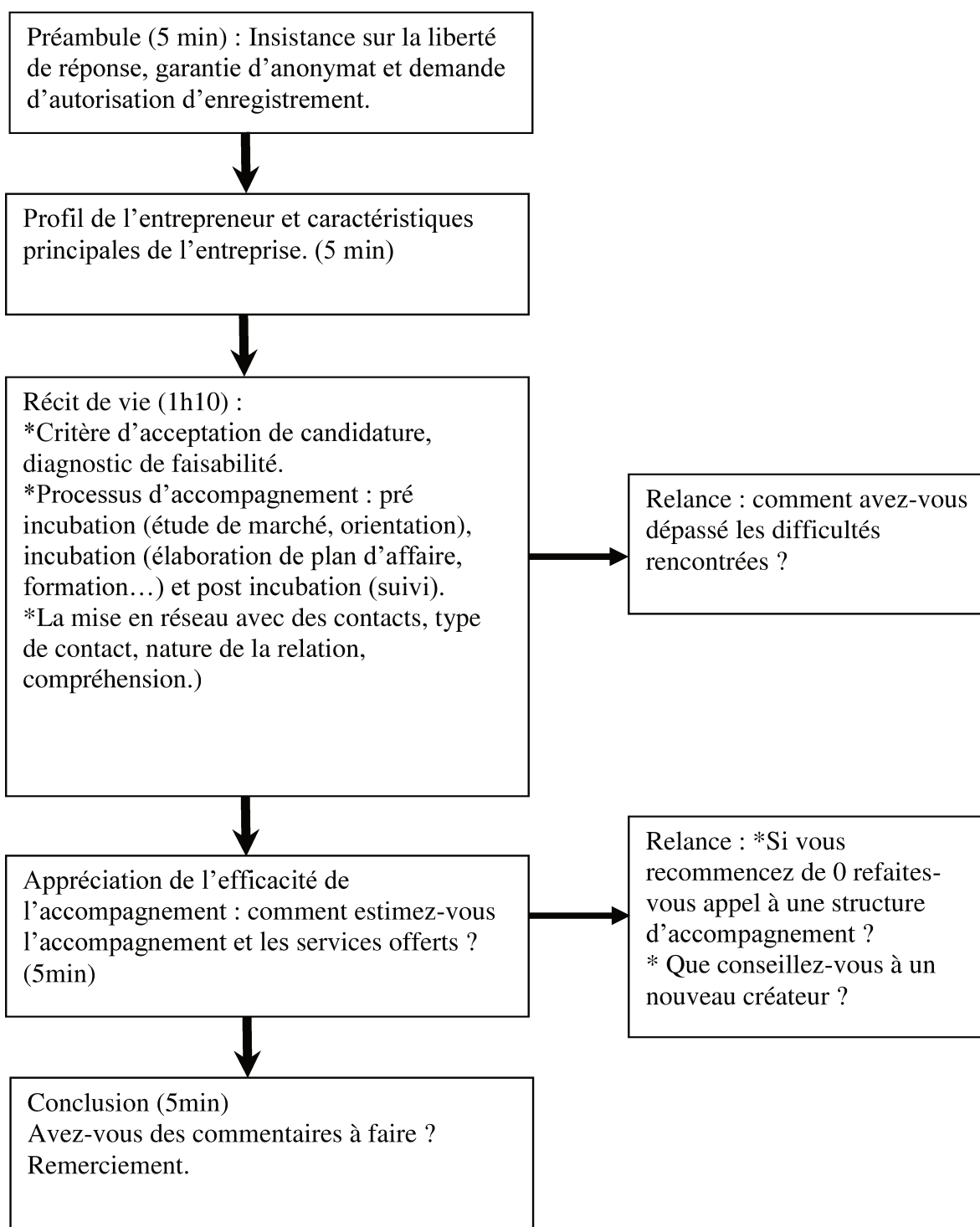
THIETART, R.A. ET AL (2007), *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 2007, 560p.

## *Index des Annexes*

|  |     |
|--|-----|
| Annexe 1 : Le guide d'entretien des entreprises accompagnés.....                       | 290 |
| Annexe 2 : Le guide d'entretien des entreprises hors accompagnement .....              | 291 |
| Annexe 3 : La liste des codes .....  | 292 |
| Annexe 4 : La maquette d'entretien avec les entrepreneurs accompagnés .....            | 293 |
| Annexe 5 : La maquette d'entretien avec les entrepreneurs hors accompagnement.....     | 295 |
| Annexe 6 : Le questionnaire (analyse quantitative) .....                               | 296 |
| Annexe 7 : Le guide de codification sur SPSS (1/4).....                                | 304 |
| Annexe 8 : Le guide de codification sur SPSS (2/4).....                                | 305 |
| Annexe 9 : Le guide de codification sur SPSS (3/4).....                                | 306 |
| Annexe 10 : Le guide de codification sur SPSS (4/4).....                               | 307 |
| Annexe 11 : Les réponses saisies et traitées par Google Drive.....                     | 308 |
| Annexe 12 : Les résultats du 1 <sup>er</sup> chercheur .....                           | 335 |
| Annexe 13 : Les résultats du 2 <sup>ème</sup> chercheur .....                          | 339 |
| Annexe 14 : Les résultats du 3 <sup>ème</sup> chercheur .....                          | 371 |
| Annexe 15 : Les grilles d'évaluations des structures d'accompagnement tunisiennes..... | 381 |

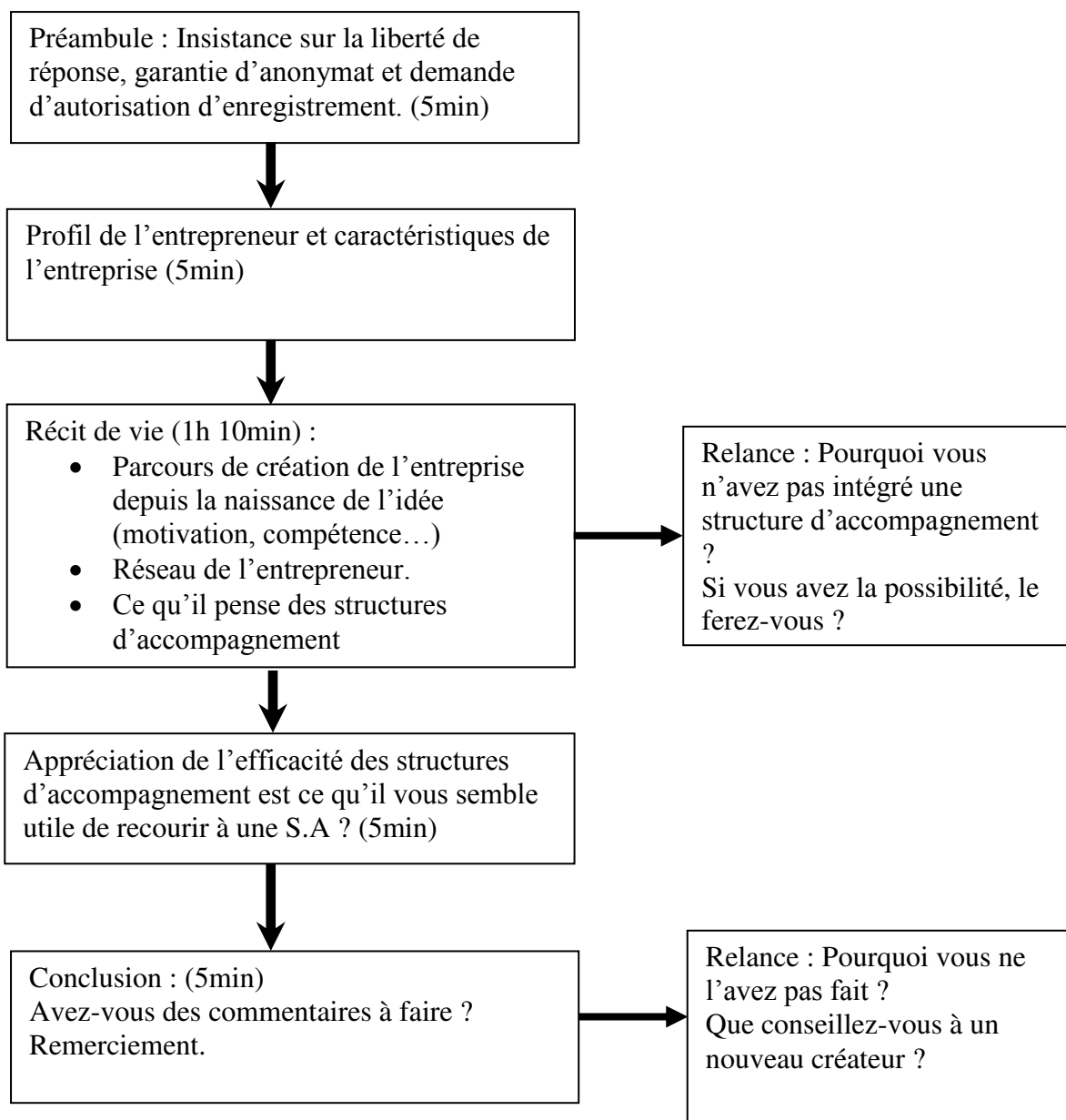
## Annexes

### Annexe 1 : Guide d'entretien des entreprises accompagnées





## Annexe 2 : Guide d'entretien des entreprises hors accompagnement



**Annexe 3 : Liste des codes**

| Codes        | définitions   | Questions de recherche  |
|--------------|---|---|
| Q-Pré-incub  | Les services offerts aux entrepreneurs lors de la phase de pré-incubation   | Adoption du processus d'accompagnement.   |
| Q-Incub      | Les services offerts aux entrepreneurs lors de la phase d'incubation.       |   |
| Q-Post-incub | Les services offerts aux entrepreneurs lors de la phase de post-incubation. |   |
| Taille       | Taille du réseau accessible grâce à l'affiliation à une S.A                 | Influence des caractéristiques du réseau accessible grâce à l'affiliation à une structure d'accompagnement sur la réussite de l'entrepreneur. |
| Li-fort      | Liens forts du réseau accessible grâce à l'affiliation à une S.A            |   |
| Compré       | Compréhension entre la S.A, le réseau et l'entrepreneur.                    |   |

### Annexe 4 : Maquette d'entretien avec les entrepreneurs accompagnés

| <i>Information sur l'entreprise et l'entrepreneur</i>  | Notes |
|--|-------|
| Caractéristiques du créateur   |       |
| Domaine d'activité   |       |
| Nombre d'employés  |       |
| Date de fondation  |       |
| Historique de l'entreprise depuis sa fondation (motif de création, entrée en incubation, raison d'affiliation à l'incubateur...)   |       |
| <b><i>Informations sur le processus d'accompagnement</i></b>   |       |
| Historique du processus d'accompagnement   |       |
| Acceptation de la candidature d'incubation (selon quels critères)  |       |
| Services offerts lors de la phase de pré- incubation   |       |
| Diagnostic de la faisabilité du projet, du profil du créateur  |       |
| Elaboration d'une étude de marché et d'un plan d'affaire   |       |
| Orientation vers des conseillers, des experts...   |       |
| Les services offerts lors de l'incubation (formation, coaching, conseil, assistance en marketing, comptabilité et mise en réseau)  |       |
| Les services offerts lors de la phase de post- incubation (suivi, visite, évaluation)  |       |
| <b>Information sur la mise en réseau</b>   |       |
| Contacts mis en relation grâce à l'incubateur (Scillitoe et Chakrabarti 2005)<br>Dimension structurelle du réseau (taille)   |       |
| Les personnes qui vous ont aidé et encouragé à créer et développer votre entreprise. Dimension relationnelle du réseau   |       |
| Nature des liens avec chacun des contacts (parents, amis, connaissance). (Batjargal 2001). Dimension relationnelle   |       |
| Partage des connaissances, compréhension des attentes, des problèmes, confiance mutuelle entre l'entrepreneur et les responsables de la structure d'accompagnement, vision partagée, cohésion (Bolino et al. 2002) |       |

Comment estimez-vous l'accompagnement procuré par la structure d'accompagnement ?

|                     |                |                            |                          |              |                   |
|---------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|-------------------|
| 1                   | 2              | 3                          | 4                        | 5            | 6                 |
| Très insatisfaisant | Insatisfaisant | Quelque peu insatisfaisant | Quelque peu satisfaisant | Satisfaisant | Très satisfaisant |

Comment estimez-vous les services offerts par la structure d'accompagnement ?

|                     |                |                            |                          |              |                   |
|---------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|-------------------|
| 1                   | 2              | 3                          | 4                        | 5            | 6                 |
| Très insatisfaisant | Insatisfaisant | Quelque peu insatisfaisant | Quelque peu satisfaisant | Satisfaisant | Très satisfaisant |

## Annexe 5 : Maquette d'entretien avec les entrepreneurs hors accompagnement

| <i>Information sur l'entreprise et l'entrepreneur</i>  | Notes |
|--|-------|
| Caractéristiques du créateur   |       |
| Domaine d'activité   |       |
| Nombre d'employés  |       |
| Date de fondation  |       |
| Historique de l'entreprise depuis sa fondation (motif de création, entrée en incubation, raison d'affiliation à l'incubateur...) |       |
| <b>Informations sur le processus de création</b>   |       |
| Raison de création et origine de l'idée de projet  |       |
| Historique (difficultés rencontrées)   |       |
| Qui vous a aidé pour la création de votre entreprise ?   |       |
| Connaissez-vous les pépinières ; qu'en pensez-vous ?   |       |
| Pourquoi ne pas avoir intégré une pépinière ? et si vous avez la possibilité de le faire, que faites-vous ?                      |       |
| Vos conseils pour un nouveau créateur  |       |

## Annexe 6 : Questionnaire (analyse quantitative)

Nous faisons une étude sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprise : leurs points forts, leurs points faibles et les améliorations possibles. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seule votre opinion nous intéresse. Toutes les informations recueillies seront utilisées en respectant le principe de confidentialité et ne serviront qu'à l'élaboration de cette étude.

Nous vous soumettons un certain nombre de questions et d'affirmations auxquelles nous vous demandons de répondre soit en indiquant votre opinion, soit en indiquant votre réponse sur une échelle de mesure allant de 1 jusqu'à 5.

1. Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? ..... (mois/ans).

2. Pourquoi avez-vous fait le choix d'intégrer une structure d'accompagnement ?/ laquelle ?

.....  
 .....

3. Est-ce qu'il y avait d'autres possibilités de création de votre entreprise sans passer par une structure d'accompagnement ?

.....

4. Pourquoi vous-avez choisi cette structure par rapport à une autre ?

.....

5. Comment avez-vous entendu parler de cette structure ?

Par Internet       Par un de vos contacts       Autres (précisez) .....

6. Vous avez choisi ce secteur d'activité compte tenu :

|                                   | 1                    | 2            | 3                           | 4        | 5                    |
|-----------------------------------|----------------------|--------------|-----------------------------|----------|----------------------|
|                                   | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Ni d'accord Ni pas d'accord | D'accord | Tout à fait d'accord |
| De votre expérience antérieure    |                      |              |                             |          |                      |
| De votre formation dans ce métier |                      |              |                             |          |                      |
| Des opportunités du marché        |                      |              |                             |          |                      |
| Des conseils de votre réseau      |                      |              |                             |          |                      |
| De vos motivations personnelles   |                      |              |                             |          |                      |

Autres (précisez) : .....

7. Est-ce que votre réseau relationnel a été favorable à votre lancement dans les affaires ?

Oui

Non

8. Quel est votre niveau d'étude?.....

9. Quel âge avez-vous ?.....

10. Avez-vous travaillé avant la création de votre entreprise ?

Oui

Non

11. Si oui, combien d'années ?.....

12. Avez-vous une expérience dans la création d'entreprise ?

Oui

Non

13. Si Oui, quelle expérience aviez-vous dans la création d'entreprise ?

|  | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| Vous êtes issu(e) d'une famille d'entrepreneurs          |     |     |
| Un membre de votre famille a créé une entreprise         |     |     |
| Vous avez déjà créé une entreprise dans ce secteur       |     |     |
| Vous avez déjà créé une entreprise dans un autre secteur |     |     |

14. Quelles étaient vos compétences avant la création de votre entreprise ?

Vous étiez compétent(e) sur le produit ou le service proposé

Vous étiez compétent (e) en comptabilité

Vous étiez compétent (e) en gestion d'entreprise

Vous étiez compétent (e) en commercialisation

Vous étiez compétent (e) en organisation

Autres (précisez) : .....

15. Pourquoi avez-vous souhaité créer votre entreprise ? (choisissez la réponse qui correspond le plus à votre cas)

Par besoin/nécessité

Pour être votre propre chef

Pour mieux gagner votre vie

Par défi

Autres (précisez) : .....

16. Est-ce que la structure a mis à votre disposition un certain nombre de services bureautiques :

Fax

Imprimante

Internet

Téléphone

Equipement de bureau

17. Pourquoi avez-vous pris contact avec la structure ?

Pour élaborer votre plan d'affaire

Pour suivre des formations

Pour avoir des conseils

Pour avoir un suivi

Autres (précisez) : .....

18. Est-ce que la structure vous a transmis des informations qui ont pu vous aider pour la création de votre entreprise ?

Oui

Non

19. Si oui, comment évaluez-vous la pertinence, la fiabilité et l'utilité des informations fournies ?

|   | 1                    | 2            | 3                           | 4        | 5                    |
|---|----------------------|--------------|-----------------------------|----------|----------------------|
|   | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Ni d'accord Ni pas d'accord | D'accord | Tout à fait d'accord |
| L'information obtenue traite le cœur du problème que vous rencontrez (pertinence)       |                      |              |                             |          |                      |
| Vous êtes sûr(e) de pouvoir croire à l'information obtenue par la structure (fiabilité) |                      |              |                             |          |                      |
| L'information est disponible au moment où vous en avez besoin (utilité)                 |                      |              |                             |          |                      |



20. Est-ce que la structure vous a aidé(e) dans l'élaboration de votre plan d'affaires ?

Oui

Non

21. Le plan d'affaires élaboré avec l'aide de la structure d'accompagnement vous a-t-il permis d'obtenir des ressources financières ?

Oui

Non

22. Comment évaluez-vous la rapidité de l'accès aux ressources financières grâce à la structure d'accompagnement ?

|   | 1               | 2          | 3                  | 4      | 5           |
|---|-----------------|------------|--------------------|--------|-------------|
|   | Très peu Rapide | Peu Rapide | Moyennement Rapide | Rapide | Très Rapide |
| Rapidité d'accès aux ressources financières |                 |            |                    |        |             |

23. Comment évaluez-vous la facilité d'accès aux ressources financières grâce à la structure d'accompagnement ?

|   | 1               | 2          | 3                  | 4      | 5           |
|---|-----------------|------------|--------------------|--------|-------------|
|   | Très peu Facile | Peu Facile | Moyennement Facile | Facile | Très Facile |
| Facilité d'accès aux ressources financières |                 |            |                    |        |             |

24. Dans lequel de ces domaines, avez-vous eu besoin de l'aide de la structure d'accompagnement ?

Comptabilité

Techniques de vente

Gestion d'entreprise

Conception de produit

Relation avec la banque

Soutien moral

Autres (précisez) : .....

25. Comment évaluez-vous la qualité de l'aide obtenue dans les domaines cités en-dessous

|   |                           | Comptabilité | Techniques de vente | Gestion d'entreprise | Conception de produit | Relation avec la banque | Soutien moral | Autres |
|---|---------------------------|--------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------|--------|
| 1 | Très Insatisfaisante      |              |                     |                      |                       |                         |               |        |
| 2 | Insatisfaisante           |              |                     |                      |                       |                         |               |        |
| 3 | Moyennement Satisfaisante |              |                     |                      |                       |                         |               |        |
| 4 | Satisfaisante             |              |                     |                      |                       |                         |               |        |
| 5 | Très Satisfaisante        |              |                     |                      |                       |                         |               |        |

26. Est-ce que la structure vous a permis d'entrer en contact avec des partenaires du monde des affaires :

Des conseillers :  Oui  Non

Des banquiers :  Oui  Non

Des experts :  Oui  Non

Autres (précisez) : .....

27. Combien de personnes de la structure d'accompagnement vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

De 1 à 5 personnes

De 6 à 10 personnes

De 11 à 15 personnes

Plus de 15 personnes

28. Qu'elle est la fréquence de vos rencontres avec les personnes de la structure qui vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise?

Une fois par jour

Une fois par semaine

Une fois par mois

Autres (précisez) : .....

29. Combien de personnes de votre réseau professionnel vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

De 1 à 5 personnes

De 6 à 10 personnes

De 11 à 15 personnes

Plus de 15 personnes

30. Qu'elle est la fréquence de vos rencontres avec les personnes de votre réseau professionnel qui vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

Une fois par jour

Une fois par semaine

Une fois par mois

Autres (précisez) : .....

31. Combien de personnes de votre réseau personnel vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

De 1 à 5 personnes

De 6 à 10 personnes

De 11 à 15 personnes

Plus de 15 personnes

32. Parmi les personnes de votre réseau personnel qui vous ont aidé(e), combien sont de simples connaissances, combien sont des ami(e)s proches et combien sont des membres de votre famille ?

Connaissances : .....

Ami(e)s : .....

Membres de la famille : .....

33. Qu'elle est la fréquence des rencontres avec les personnes de votre réseau personnel qui vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

Une fois par jour

Une fois par semaine

Une fois par mois

Autres (précisez) : .....

## 34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?

|               |   | 1                    | 2            | 3                           | 4        | 5                    |
|---------------|---|----------------------|--------------|-----------------------------|----------|----------------------|
|               |   | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Ni d'accord Ni pas d'accord | D'accord | Tout à fait d'accord |
| Intégrité     | Si la structure promettait quelque chose, elle faisait ce qu'elle a dit   |                      |              |                             |          |                      |
|               | Je peux compter sur la structure pour tenir les promesses qu'elle m'a faites  |                      |              |                             |          |                      |
|               | La structure tient ses engagements  |                      |              |                             |          |                      |
|               | La structure ne déforme pas intentionnellement mes opinions   |                      |              |                             |          |                      |
| Intérêt       | La structure sait résoudre les situations techniques difficiles   |                      |              |                             |          |                      |
|               | La structure maîtrise les outils et applications utilisées  |                      |              |                             |          |                      |
|               | La structure est compétente dans son travail  |                      |              |                             |          |                      |
|               | La structure a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail   |                      |              |                             |          |                      |
|               | Je peux faire confiance à la structure pour prendre des décisions appropriées   |                      |              |                             |          |                      |
| Disponibilité | Si je commettais une erreur, la structure me réconforte et me soutien   |                      |              |                             |          |                      |
|               | Je peux discuter de mes problèmes avec la structure à tout moment   |                      |              |                             |          |                      |
|               | Je fais confiance à la structure pour défendre mes intérêts même si cela peut lui poser un problème (ex : mobilisation de temps et de ressources) |                      |              |                             |          |                      |
| Cohérence     | La structure ne change pas sans cesse d'avis  |                      |              |                             |          |                      |
|               | La structure agit conformément aux objectifs fixés  |                      |              |                             |          |                      |
|               | La structure se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique  |                      |              |                             |          |                      |

35. Est-ce que la structure a assuré un suivi de vos activités après la création de votre entreprise ?

Oui

Non

36. Le suivi dont vous bénéficiez, a-t-il été assuré principalement par :

- Un expert hors structure       Un conseillé       Une autre structure

Autres (précisez) : .....

37. En général, comment s'est déroulé le suivi ?

- Par des rencontres au sein même de l'entreprise créée

- Par des appels téléphoniques

Autres (précisez) : .....

38. Comment évaluez-vous la qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

|                      | 1                       | 2               | 3                            | 4             | 5                    |
|----------------------|-------------------------|-----------------|------------------------------|---------------|----------------------|
|                      | Très<br>Insatisfaisante | Insatisfaisante | Moyennement<br>Satisfaisante | Satisfaisante | Très<br>Satisfaisant |
| Qualité des services |                         |                 |                              |               |                      |

39. Aujourd'hui, que pensez-vous :

|   | 1                       | 2               | 3                              | 4        | 5                       |
|---|-------------------------|-----------------|--------------------------------|----------|-------------------------|
|   | Pas du tout<br>d'accord | Pas<br>d'accord | Ni d'accord Ni<br>pas d'accord | D'accord | Tout à fait<br>d'accord |
| Je suis fier(e) d'avoir créé mon entreprise                               |                         |                 |                                |          |                         |
| Arrêter mon entreprise aurait plus d'inconvénients que d'avantages        |                         |                 |                                |          |                         |
| Je continue mon entreprise parce que je ne vois pas d'autres possibilités |                         |                 |                                |          |                         |
| Je me sens affectivement attaché (e) à mon entreprise                     |                         |                 |                                |          |                         |

40. Pour l'avenir, est-ce que vous préférez trouver un emploi salarié ?

- Oui       Non

## Annexe 7 : Guide de codification sur SPSS (1/4)

| Numéro de colonne sur SPSS | Noms de la variable | Étiquettes   | Numéro de la question | Instructions de codage  |
|----------------------------|---------------------|--|-----------------------|---|
| 1                          | Création            | Date de création   | 1                     | 1= moins d'un an<br>2= entre 1 et 5 ans<br>3= plus de 5 ans   |
| 2                          | Raisons             | Raison de création   | 2                     | 1= raisons personnelles<br>2= raisons financières<br>3= proximité géographique<br>4= les services offerts<br>5= assistance<br>6= réputation de la structure<br>7= hébergement |
| 3                          | Autreposs           | Autres possibilités de création sans passer par la structure                     | 3                     | 0 = pas d'autres possibilités de création<br>1= possibilité d'autres option   |
| 4                          | ChoixPRAautres      | Choix de la structure en question par rapport aux autres                         | 4                     | 1= emplacement<br>2= avantage financier<br>3= adéquation aux critères de sélection<br>4=pas d'autres choix<br>5=les services offerts<br>6=réputation de la structure          |
| 5                          | Prisecontact        | Comment l'entrepreneur a pris contact avec la structure                          | 5                     | 1= par internet<br>2= par un de vos contacts<br>3= autres   |
| 6                          | Choisecexperience   | Choix du secteur d'activité en fonction de l'expérience                          | 6                     | Echelle de Likert :<br><br>1= pas du tout d'accord<br>2= pas d'accord<br>3= ni d'accord ni pas d'accord<br>4= d'accord<br>5= tout à fait d'accord                             |
| 7                          | Choisecformation    | Choix du secteur d'activité en fonction de la formation                          | 6                     |   |
| 8                          | Choisecopportunité  | Choix du secteur d'activité en fonction des opportunités du marché               | 6                     |   |
| 9                          | Choiseconseils      | Choix du secteur d'activité en fonction des conseils du réseau de l'entrepreneur | 6                     |   |
| 10                         | Choisecmotiv        | Choix du secteur d'activité en fonction des motivations personnelles             | 6 <sup>316</sup>      |   |

<sup>316</sup> Les questions numéro : 7, 10, 12, 13, 15, 17, 20, 25, 30, 32, 36, 37 et 40 n'ont pas été saisies sur SPSS car elles n'avaient pas besoin de traitement statistique poussé et servent seulement à décrire notre population : ce que Google Drive réussissait à faire (comme le questionnaire a été aussi distribué par Google Drive, la saisie de ces questions s'est faite au fur à mesure de l'enquête).

## Annexe 8 : Guide de codification sur SPSS (2/4)

| Numéro de colonne sur SPSS | Noms de la variable   | Etiquettes   | Numéro de la question | Instructions de codage  |
|----------------------------|-----------------------|--|-----------------------|---|
| 11                         | Nivétudes             | Niveau d'études des entrepreneurs                                      | 8                     | 1= bac<br>2= bac+2<br>3= bac+3<br>4= bac+4<br>5= bac+5<br>6= bac+6<br>7= bac+8<br>8= bac+9<br>9= bac+10 |
| 12                         | Age                   | L'âge des entrepreneurs  | 9                     | 1= entre 20 et 30ans<br>2= entre 31 et 40 ans<br>3= entre 41 et 50 ans<br>4= plus de 50 ans             |
| 13                         | Nbreanexperience      | Nombre d'année d'expérience  | 11                    | 1= moins de 5 ans<br>2= entre 5 ans et 10 ans<br>3= plus de 10 ans                                      |
| 14                         | Compéproavacréation   | Compétences dans le produit ou service proposé avant la création       | 14                    | 1= Oui<br>0= Non  |
| 15                         | Compécomptavacréation | Compétences en comptabilité avant la création                          |                       |   |
| 16                         | Compégesavacréation   | Compétences en gestion d'entreprise avant la création                  |                       |   |
| 17                         | Compécomavacréation   | Compétences en commercialisation avant la création                     |                       |   |
| 18                         | Compéorgavacréation   | Compétences en organisation avant la création                          |                       |   |
| 19                         | Scelogistique         | Faciliter de l'accès aux ressources logistiques par la structure       | 16                    | 1= le service est fourni par la structure<br>0= le service n'est pas fourni                             |
| 20                         | Sceinformationnelle   | Faciliter de l'accès aux ressources informationnelles par la structure | 18                    | 1= le service est fourni par la structure<br>0= le service n'est pas fourni                             |

## Annexe 9 : Guide de codification sur SPSS (3/4)

| Numéro de colonne sur SPSS | Noms de la variable | Etiquettes  | Numéro de la question | Instructions de codage  |
|----------------------------|---------------------|---|-----------------------|---|
| 21                         | Pertinenceinfo      | Pertinence de l'information fournie par la structure                | 19                    | Echelle de Likert :<br>1= pas du tout d'accord<br>2= pas d'accord<br>3= ni d'accord ni pas d'accord<br>4= d'accord<br>5= tout à fait d'accord |
| 22                         | Fiabilitéinfo       | Fiabilité de l'information fournie par la structure                 |                       |   |
| 23                         | Utilitéinfo         | Utilité de l'information fournie par la structure                   |                       |   |
| 24                         | Rcesfinance         | Facilitation de l'accès aux ressources financières par la structure | 21                    | 1= le service est fourni<br>0= le service n'est pas fourni  |
| 25                         | Rapiditéfinance     | Rapidité d'accès aux ressources financières                         | 22                    | Echelle de Likert :<br>1= pas du tout d'accord<br>2= pas d'accord<br>3= ni d'accord ni pas d'accord<br>4= d'accord<br>5= tout à fait d'accord |
| 26                         | Facilitéfinance     | Facilité d'accès aux ressources financières                         | 23                    |   |
| 27                         | Motivation          | Les domaines qui intéressaient les entrepreneurs                    | 24                    | 1= motivé (l'entrepreneur est intéressé par 4 à 6 domaines)<br>0= non motivé (l'entrepreneur est intéressé par moins de 3 domaines)           |
| 28                         | Réseautage          | La structure a facilité l'accès au réseau                           | 26                    | 1= service fourni<br>0= service non fourni  |
| 29                         | Tailrésostruc       | Taille du réseau accessible grâce à la structure                    | 27                    | 1= entre 1 et 5 personnes<br>2= entre 6 et 10 personnes<br>3= entre 11 et 15 personnes<br>4= plus de 15 personnes                             |
| 30                         | Tailrésoprof        | Taille du réseau professionnel de l'entrepreneur                    | 29                    |   |
| 31                         | Tailrésoperso       | Taille du réseau personnel de l'entrepreneur                        | 31                    |   |
| 32                         | Natliensstruc       | Nature des liens avec le réseau de la structure                     | 28                    | 1= lien fort (une fois par jour)<br>2 = lien faible (une fois par semaine+ une fois par mois)   |
| 33                         | Natlienprof         | Nature des liens avec le réseau professionnel de l'entrepreneur     | 30                    |   |
| 34                         | Natlienperso        | Nature des liens personnels de l'entrepreneur                       | 33                    |   |



Annexe 10 : Guide de codification sur SPSS<sup>317</sup> (4/4)

| Numéro de colonne sur SPSS | Noms de la variable | Etiquettes  | Numéro de la question | Instructions de codage  |
|----------------------------|---------------------|---|-----------------------|---|
| 35                         | Intégrité 1         | Première dimension de la confiance selon Neveu (2004) | 34                    | Echelle de Likert :<br>1= pas du tout d'accord<br>2= pas d'accord<br>3= ni d'accord ni pas d'accord<br>4= d'accord<br>5= tout à fait d'accord |
| 36                         | Intégrité 2         |   |                       |   |
| 37                         | Intégrité 3         |   |                       |   |
| 38                         | Intégrité 4         |   |                       |   |
| 39                         | Intérêt 1           | Deuxième dimension de la confiance                    |                       |   |
| 40                         | Intérêt 2           |   |                       |   |
| 41                         | Intérêt 3           |   |                       |   |
| 42                         | Intérêt 4           |   |                       |   |
| 43                         | Intérêt 5           |   |                       |   |
| 44                         | Disponibilité 1     | Troisième dimension de la confiance                   |                       |   |
| 45                         | Disponibilité 2     |   |                       |   |
| 46                         | Disponibilité 3     |   |                       |   |
| 47                         | Cohérence 1         | Quatrième dimension de la confiance                   |                       |   |
| 48                         | Cohérence 2         |   |                       |   |
| 49                         | Cohérence 3         |   |                       |   |
| 50                         | Suivi               | L'offre du service de suivi par la structure          | 35                    | 1= le service est fourni<br>0= le service n'est pas fourni  |
| 51                         | Qualiserv           | Qualité des services offerts par la structure         | 38                    | 1= Très insatisfaisante<br>2= Insatisfaisante<br>3= Moyennement satisfaisante<br>4= Satisfaisante<br>5= Très satisfaisante                    |
| 52                         | Opsatisfac 1        | Opinion sur la satisfaction (item 1)                  | 39                    | 1= pas du tout d'accord<br>2= pas d'accord<br>3= ni d'accord ni pas d'accord<br>4= d'accord<br>5= tout à fait d'accord                        |
| 53                         | Opsatisfac 2        | Opinion sur la satisfaction (item 2)                  |                       |   |
| 54                         | Opsatisfac 3        | Opinion sur la satisfaction (item 3)                  |                       |   |
| 55                         | Opsatisfac 4        | Opinion sur la satisfaction (item 4)                  |                       |   |

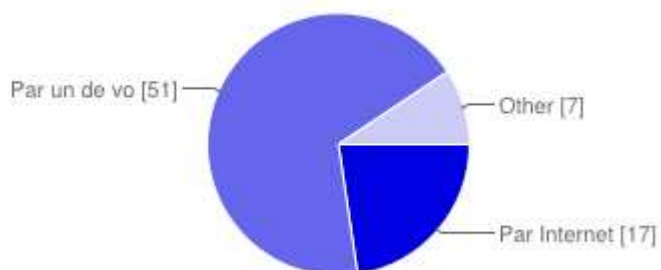
<sup>317</sup> Le premier chercheur nous a demandé de recoder nos données en les transformant le plus possible en variables binaires pour diminuer la dispersion des observations ; nous avons ainsi transformé la variable « création » codé 1= moins d'1 an, 2= de 1 à 5 ans et 3= plus de 5 ans en variable binaire codé 1= de 0 à 4ans et 2= plus de 5 ans. Pour ce qui est des échelles de Likert, le chercheur a estimé que l'item « ni d'accord ni pas d'accord » est à lui seul révélateur de l'opinion de la personne enquêtée. A cet effet, le chercheur a suggéré de voir la tendance des réponses pour chaque question avec une échelle de mesure et si la majorité des réponses sont « oui » d'incorporer l'item « ni d'accord, ni pas d'accord » dans le groupe des réponses « oui » et inversement.

## Annexe 11 : Réponses saisies et traitées par « Google Drive »

### 75 réponses

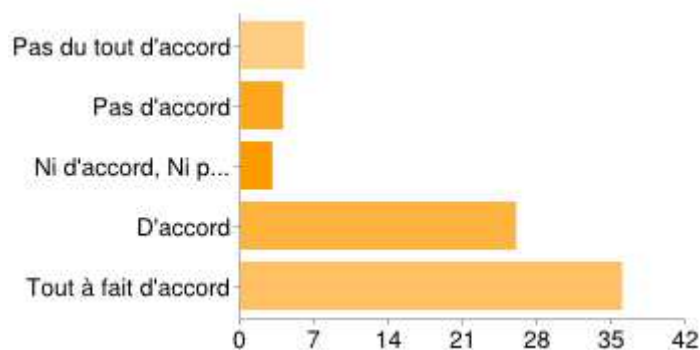
#### Comment avez-vous entendu parler de cette structure<sup>318</sup> ?

|                        |    |     |
|------------------------|----|-----|
| Par Internet           | 17 | 23% |
| Par un de vos contacts | 51 | 68% |
| Other                  | 7  | 9%  |



#### De votre expérience antérieure [6. Vous avez choisi ce secteur d'activité compte tenu :]

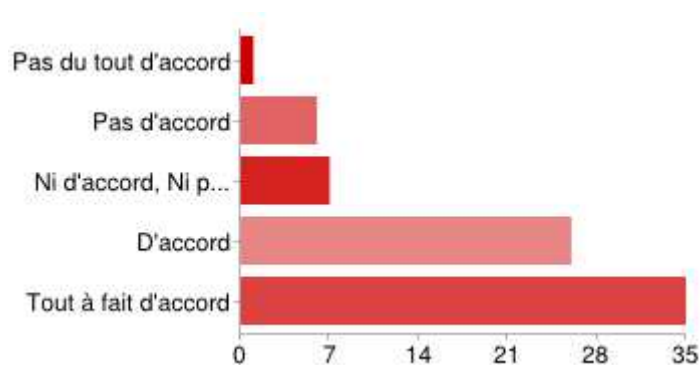
|                              |    |     |
|------------------------------|----|-----|
| Pas du tout d'accord         | 6  | 8%  |
| Pas d'accord                 | 4  | 5%  |
| Ni d'accord, Ni pas d'accord | 3  | 4%  |
| D'accord                     | 26 | 35% |
| Tout à fait d'accord         | 36 | 48% |



<sup>318</sup> Nous n'avons pas repris les réponses aux questions 1, 2,3, 4, 8, 9,11 et 32 parce qu'il s'agit de questions ouvertes et Google Drive ne faisait qu'une retranscription de ces réponses.

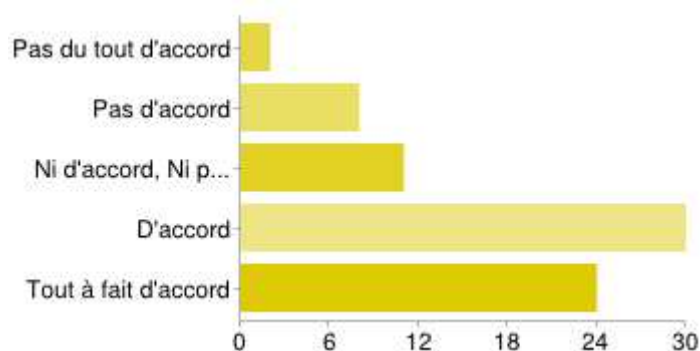
### De votre formation dans ce métier [6. Vous avez choisi ce secteur d'activité compte tenu :]

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord         | <b>1</b> 1%   |
| Pas d'accord                 | <b>6</b> 8%   |
| Ni d'accord, Ni pas d'accord | <b>7</b> 9%   |
| D'accord                     | <b>26</b> 35% |
| Tout à fait d'accord         | <b>35</b> 47% |



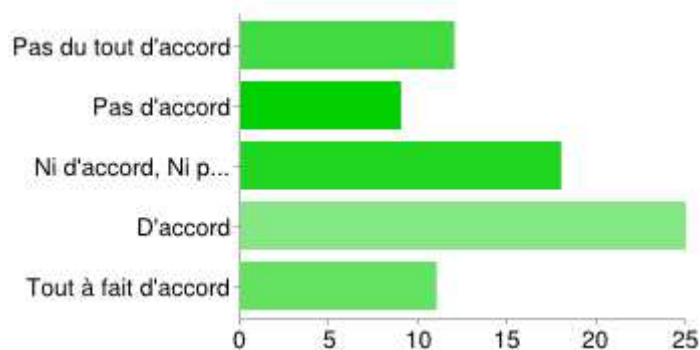
### Des opportunités du marché [6. Vous avez choisi ce secteur d'activité compte tenu :]

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord         | <b>2</b> 3%   |
| Pas d'accord                 | <b>8</b> 10%  |
| Ni d'accord, Ni pas d'accord | <b>11</b> 15% |
| D'accord                     | <b>30</b> 40% |
| Tout à fait d'accord         | <b>24</b> 32% |



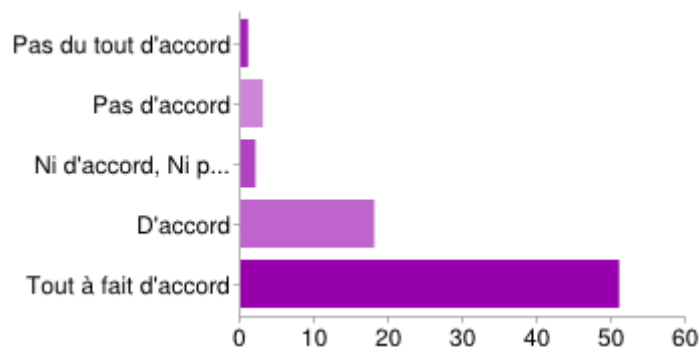
### Des conseils de votre réseau relationnel [6. Vous avez choisi ce secteur d'activité compte tenu :]

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord         | <b>12</b> 16% |
| Pas d'accord                 | <b>9</b> 12%  |
| Ni d'accord, Ni pas d'accord | <b>18</b> 24% |
| D'accord                     | <b>25</b> 33% |
| Tout à fait d'accord         | <b>11</b> 15% |

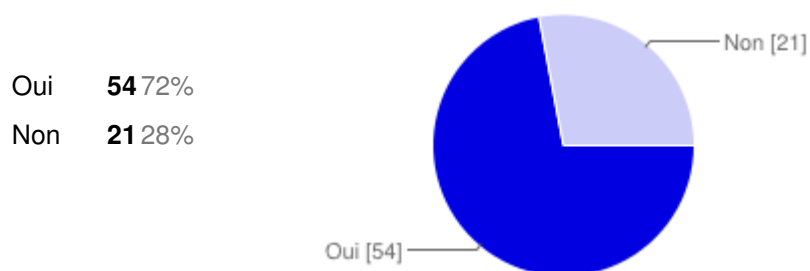


### De vos motivations personnelles [6. Vous avez choisi ce secteur d'activité compte tenu :]

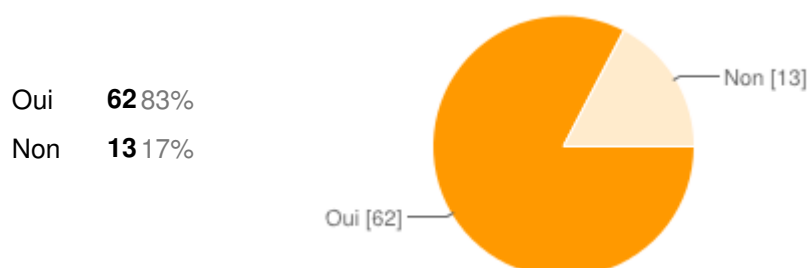
|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord         | <b>1</b> 1%   |
| Pas d'accord                 | <b>3</b> 4%   |
| Ni d'accord, Ni pas d'accord | <b>2</b> 3%   |
| D'accord                     | <b>18</b> 24% |
| Tout à fait d'accord         | <b>51</b> 68% |



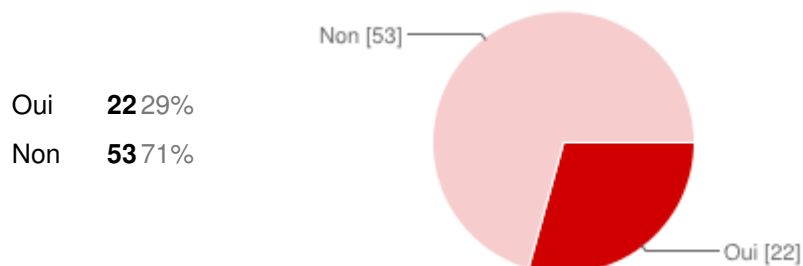
### 7. Est-ce que votre réseau relationnel a été favorable à votre lancement dans les affaires ?



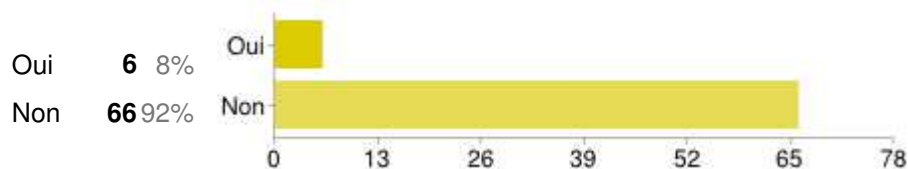
### 10. Avez-vous travaillé avant la création de votre entreprise ?



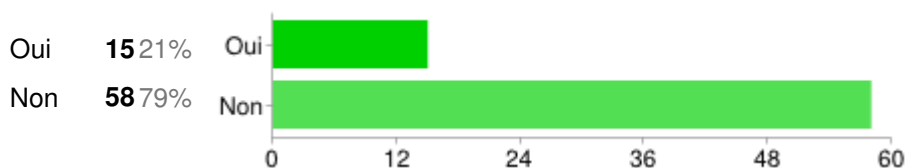
### 12. Avez-vous une expérience dans la création d'entreprise ?



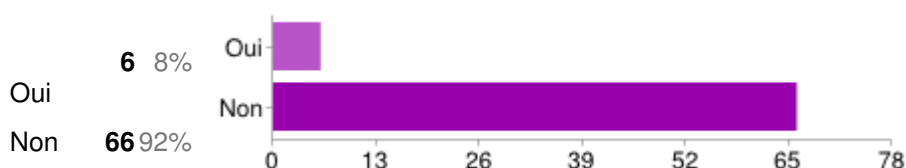
### Vous êtes issu(e) d'une famille d'entrepreneurs [13. Si oui, quelle expérience aviez-vous dans la création d'entreprise ?]



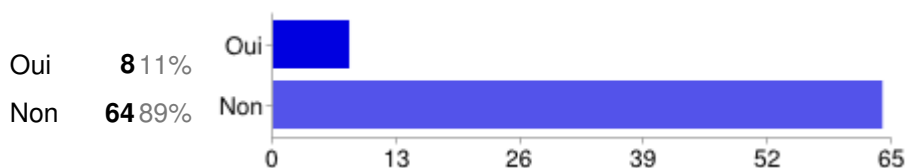
**Un membre de votre réseau relationnel a créé une entreprise [13. Si oui, quelle expérience aviez-vous dans la création d'entreprise ?]**



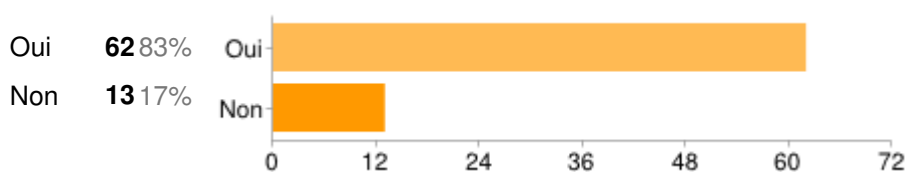
**Vous avez déjà créé une entreprise dans ce secteur [13. Si oui, quelle expérience aviez-vous dans la création d'entreprise ?]**



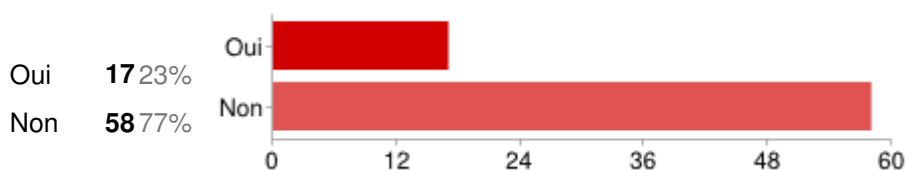
**Vous avez déjà créé une entreprise dans un autre secteur [13. Si oui, quelle expérience aviez-vous dans la création d'entreprise ?]**



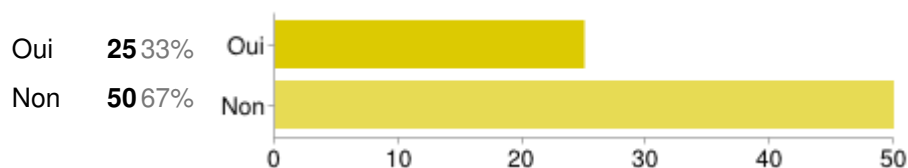
**Vous étiez compétent (e) sur le produit ou le service proposé [14. Quelles étaient vos compétences avant la création de votre entreprise ?]**



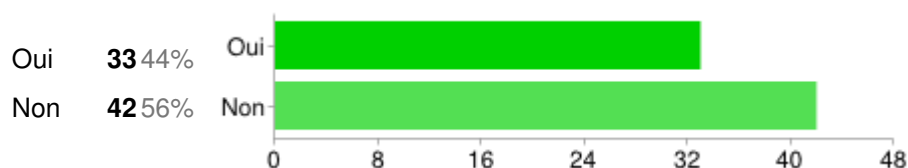
**Vous étiez compétent(e) en comptabilité [14. Quelles étaient vos compétences avant la création de votre entreprise ?]**



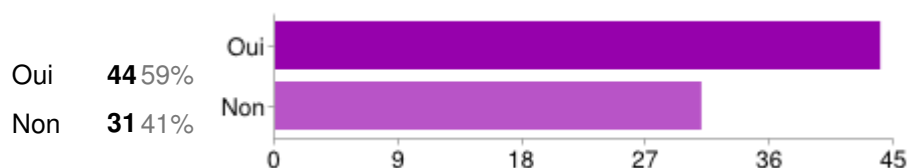
### Vous étiez compétent(e) en gestion d'entreprise [14. Quelles étaient vos compétences avant la création de votre entreprise ?]



### Vous étiez compétent(e) en commercialisation [14. Quelles étaient vos compétences avant la création de votre entreprise ?]

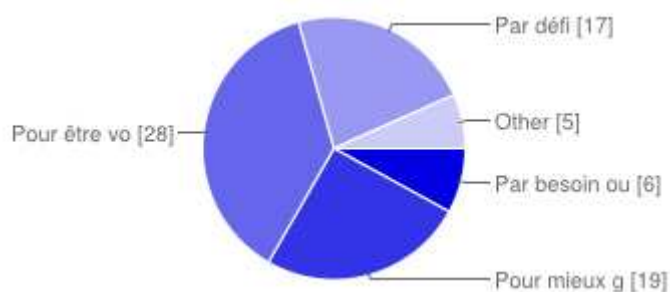


### Vous étiez compétent(e) en organisation [14. Quelles étaient vos compétences avant la création de votre entreprise ?]



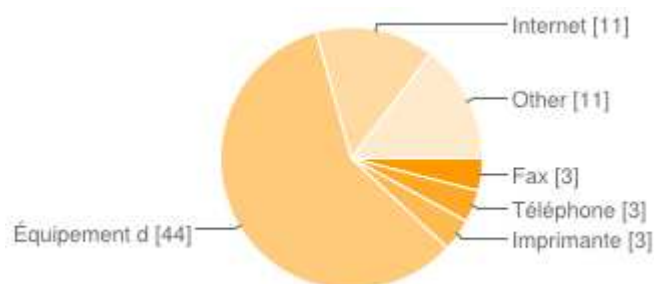
### 15. Pourquoi avez-vous souhaité créer votre entreprise ?

|                             |    |     |
|-----------------------------|----|-----|
| Par besoin ou nécessité     | 6  | 8%  |
| Pour mieux gagner votre vie | 19 | 25% |
| Pour être votre propre chef | 28 | 37% |
| Par défi                    | 17 | 23% |
| Other                       | 5  | 7%  |



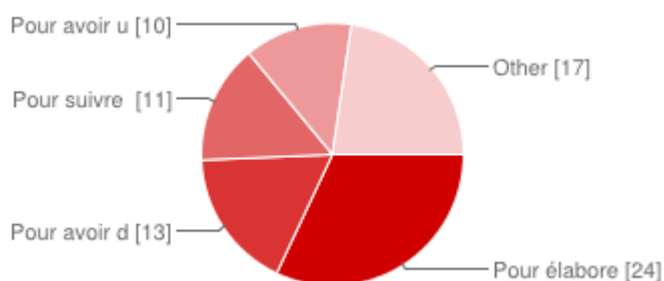
### 16. Est-ce que la structure a mis à votre disposition un certain nombre de services bureautiques :

|                      |    |     |
|----------------------|----|-----|
| Fax                  | 3  | 4%  |
| Téléphone            | 3  | 4%  |
| Imprimante           | 3  | 4%  |
| Équipement de bureau | 44 | 58% |
| Internet             | 11 | 15% |
| Other                | 11 | 15% |



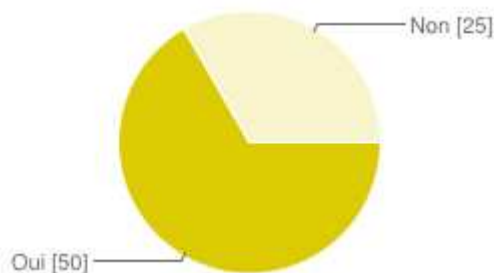
### 17. Pourquoi vous avez pris contact avec la structure d'accompagnement ?

|                                     |    |     |
|-------------------------------------|----|-----|
| Pour élaborer votre plan d'affaires | 24 | 32% |
| Pour avoir des conseils             | 13 | 17% |
| Pour suivre des formations          | 11 | 15% |
| Pour avoir un suivi                 | 10 | 13% |
| Other                               | 17 | 23% |



### 18. Est-ce que la structure vous a transmis des informations qui ont pu vous aider pour la création de votre entreprise ?

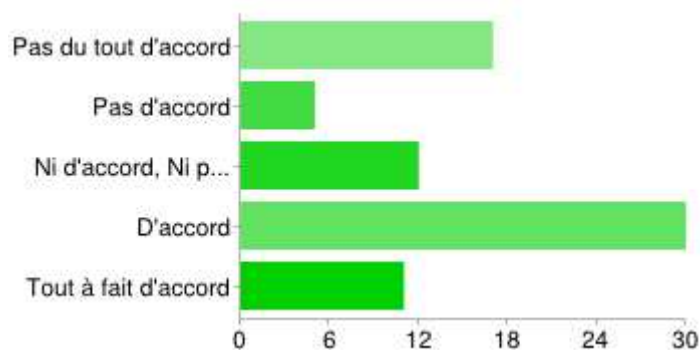
|     |    |     |
|-----|----|-----|
| Oui | 50 | 67% |
| Non | 25 | 33% |



### L'information obtenue traite le cœur du problème que vous rencontrez (pertinence) [19. Si oui, comment évaluez-vous la pertinence, la fiabilité et l'utilité des informations fournies ?]

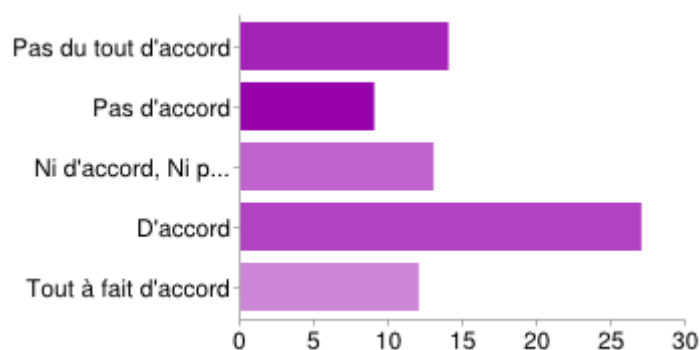
|                              |    |     |
|------------------------------|----|-----|
| Pas du tout d'accord         | 17 | 22% |
| Pas d'accord                 | 5  | 7%  |
| Ni d'accord, Ni pas d'accord | 12 | 16% |
| D'accord                     | 30 | 40% |
| Tout à fait d'accord         | 11 | 15% |





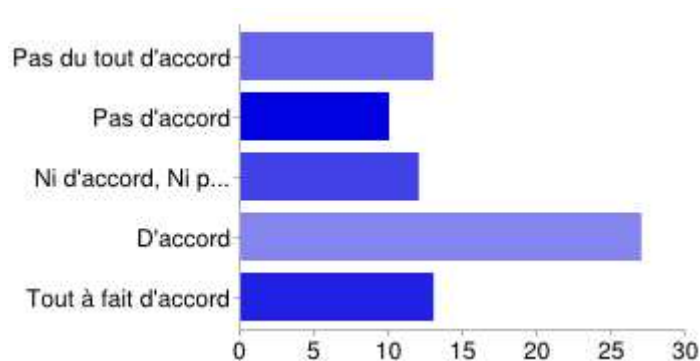
**Vous êtes sûr(e) de pouvoir croire à l'information obtenue par la structure (fiabilité) [19. Si oui, comment évaluez-vous la pertinence, la fiabilité et l'utilité des informations fournies ?]**

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord         | <b>14</b> 19% |
| Pas d'accord                 | <b>9</b> 12%  |
| Ni d'accord, Ni pas d'accord | <b>13</b> 17% |
| D'accord                     | <b>27</b> 36% |
| Tout à fait d'accord         | <b>12</b> 16% |

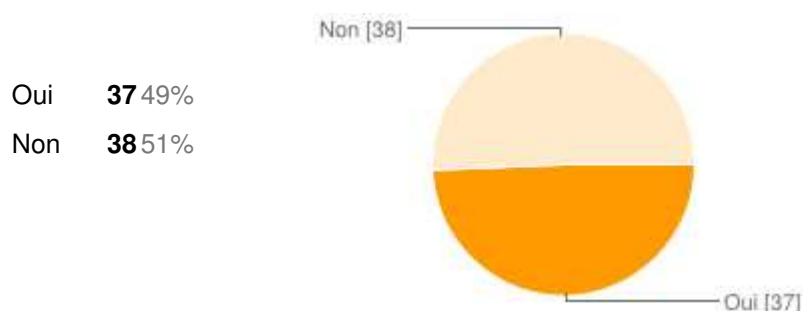


**L'information est disponible au moment où vous en avez besoin (utilité) [19. Si oui, comment évaluez-vous la pertinence, la fiabilité et l'utilité des informations fournies ?]**

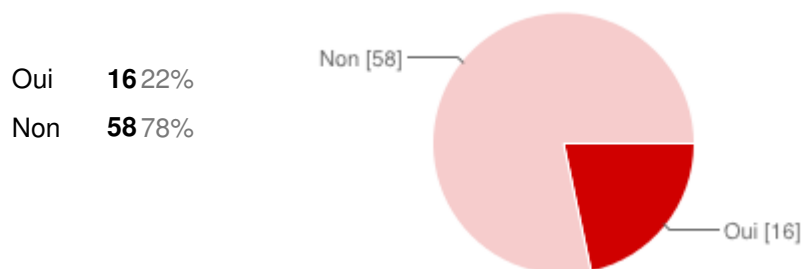
|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord         | <b>13</b> 17% |
| Pas d'accord                 | <b>10</b> 13% |
| Ni d'accord, Ni pas d'accord | <b>12</b> 16% |
| D'accord                     | <b>27</b> 37% |
| Tout à fait d'accord         | <b>13</b> 17% |



## 20. Est-ce que la structure vous a aidé(e) dans l'élaboration de votre plan d'affaires ?

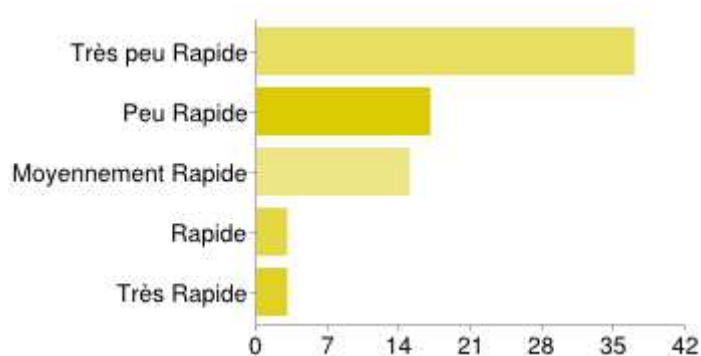


## 21. Le plan d'affaires élaboré avec l'aide de la structure d'accompagnement vous a-t-il permis d'obtenir des ressources financières ?



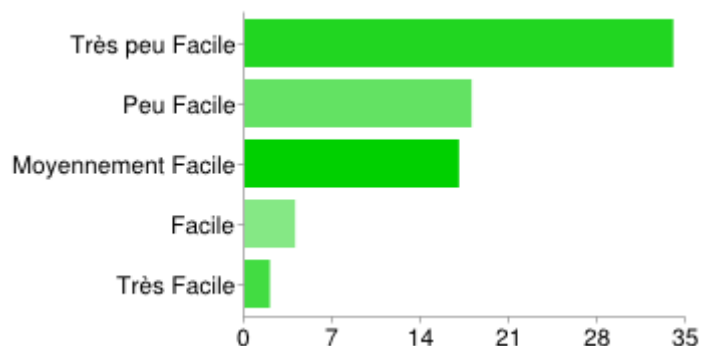
## Rapidité d'accès aux ressources financières [22. Comment évaluez-vous la rapidité d'accès aux ressources financières grâce à la structure d'accompagnement]

|                    |    |     |
|--------------------|----|-----|
| Très peu Rapide    | 37 | 49% |
| Peu Rapide         | 17 | 23% |
| Moyennement Rapide | 15 | 20% |
| Rapide             | 3  | 4%  |
| Très Rapide        | 3  | 4%  |



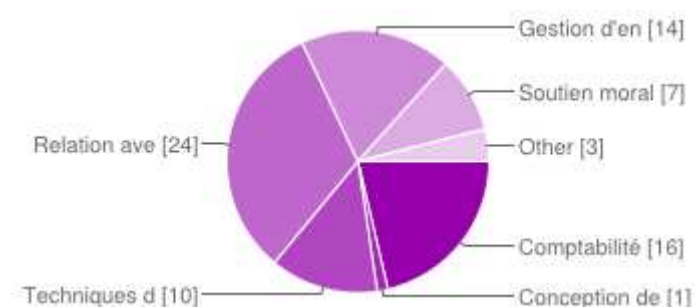
**Facilité d'accès aux ressources financières [23. Comment évaluez-vous la facilité d'accès aux ressources financières grâce à la structure d'accompagnement ?]**

|                    |    |     |
|--------------------|----|-----|
| Très peu Facile    | 34 | 45% |
| Peu Facile         | 18 | 24% |
| Moyennement Facile | 17 | 23% |
| Facile             | 4  | 5%  |
| Très Facile        | 2  | 3%  |



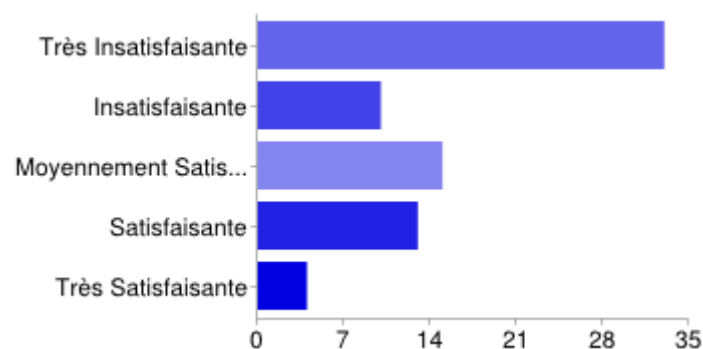
## 24. Dans lequel de ces domaines vous-avez eu besoin de l'aide de la structure d'accompagnement ?

|                         |               |
|-------------------------|---------------|
| Comptabilité            | <b>16</b> 21% |
| Conception de produit   | <b>1</b> 1%   |
| Techniques de vente     | <b>10</b> 13% |
| Relation avec la banque | <b>24</b> 33% |
| Gestion d'entreprise    | <b>14</b> 19% |
| Soutien moral           | <b>7</b> 9%   |
| Other                   | <b>3</b> 4%   |



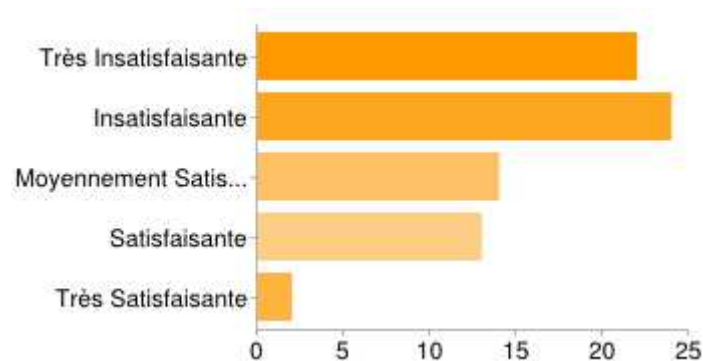
## Comptabilité [25. Comment évaluez-vous la qualité de l'aide obtenue dans le domaine cité]

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Très Insatisfaisante      | <b>33</b> 44% |
| Insatisfaisante           | <b>10</b> 13% |
| Moyennement Satisfaisante | <b>15</b> 21% |
| Satisfaisante             | <b>13</b> 17% |
| Très Satisfaisante        | <b>4</b> 5%   |



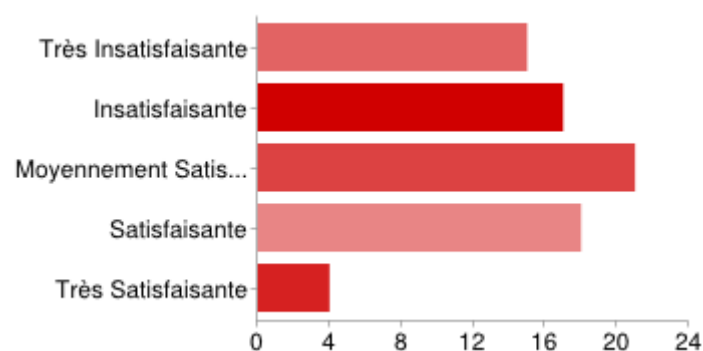
### Technique de vente [25. Comment évaluez-vous la qualité de l'aide obtenue dans le domaine cité]

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Très Insatisfaisante      | <b>22</b> 29% |
| Insatisfaisante           | <b>24</b> 32% |
| Moyennement Satisfaisante | <b>14</b> 19% |
| Satisfaisante             | <b>13</b> 17% |
| Très Satisfaisante        | <b>2</b> 3%   |



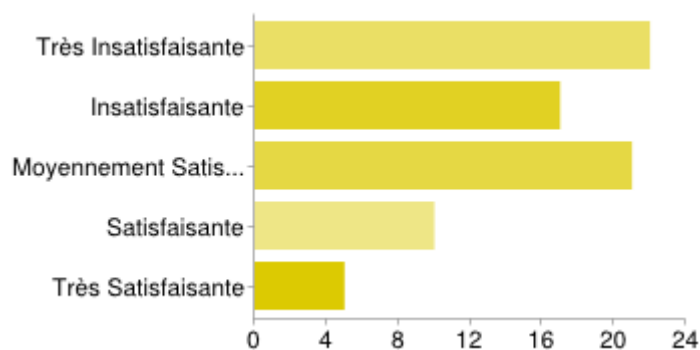
### Gestion d'entreprise [25. Comment évaluez-vous la qualité de l'aide obtenue dans le domaine cité]

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Très Insatisfaisante      | <b>15</b> 20% |
| Insatisfaisante           | <b>17</b> 23% |
| Moyennement Satisfaisante | <b>21</b> 28% |
| Satisfaisante             | <b>18</b> 24% |
| Très Satisfaisante        | <b>4</b> 5%   |



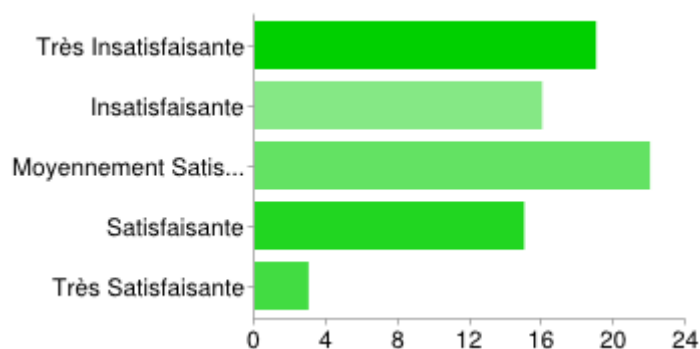
### Conception de produit [25. Comment évaluez-vous la qualité de l'aide obtenue dans le domaine cité]

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Très Insatisfaisante      | <b>22</b> 29% |
| Insatisfaisante           | <b>17</b> 23% |
| Moyennement Satisfaisante | <b>21</b> 28% |
| Satisfaisante             | <b>10</b> 13% |
| Très Satisfaisante        | <b>5</b> 7%   |



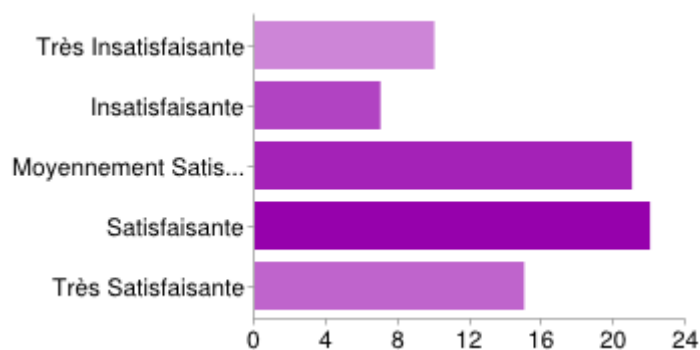
### Relation avec la banque [25. Comment évaluez-vous la qualité de l'aide obtenue dans le domaine cité]

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Très Insatisfaisante      | <b>19</b> 26% |
| Insatisfaisante           | <b>16</b> 21% |
| Moyennement Satisfaisante | <b>22</b> 29% |
| Satisfaisante             | <b>15</b> 20% |
| Très Satisfaisante        | <b>3</b> 4%   |



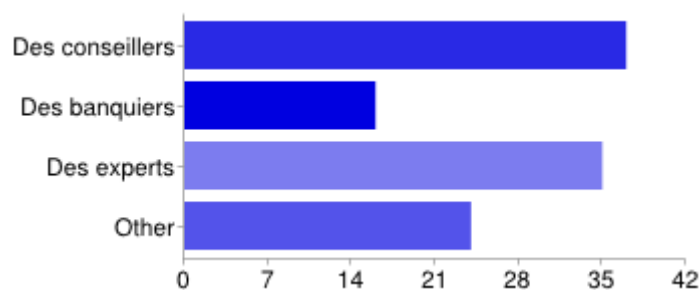
## Soutien moral [25. Comment évaluez-vous la qualité de l'aide obtenue dans le domaine cité]

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| Très Insatisfaisante      | <b>10</b> 14% |
| Insatisfaisante           | <b>7</b> 9%   |
| Moyennement Satisfaisante | <b>21</b> 28% |
| Satisfaisante             | <b>22</b> 29% |
| Très Satisfaisante        | <b>15</b> 20% |



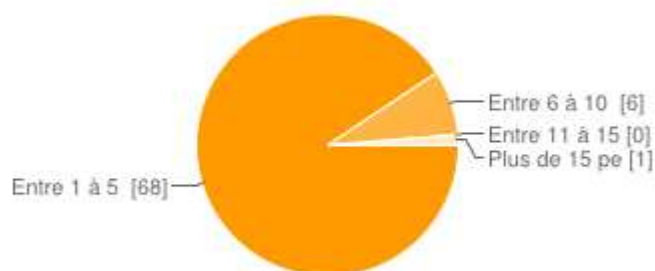
## 26. Est-ce que la structure vous a permis d'entrer en contact avec des partenaires du monde des affaires ?

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| Des conseillers | <b>37</b> 33% |
| Des banquiers   | <b>16</b> 14% |
| Des experts     | <b>35</b> 32% |
| Other           | <b>24</b> 21% |



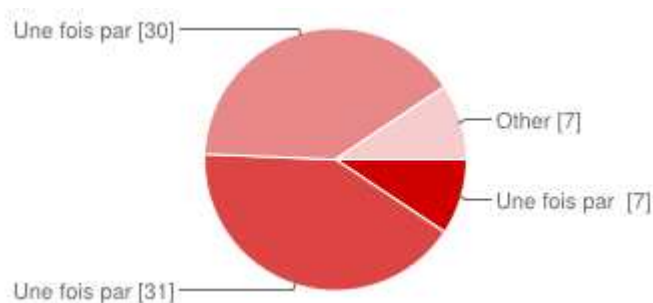
## 27. Combien de personnes de la structure d'accompagnement vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

|                      |           |     |
|----------------------|-----------|-----|
| De 1 à 5 personnes   | <b>68</b> | 91% |
| De 6 à 10 personnes  | <b>6</b>  | 8%  |
| De 11 à 15 personnes | <b>0</b>  | 0%  |
| Plus de 15 personnes | <b>1</b>  | 1%  |

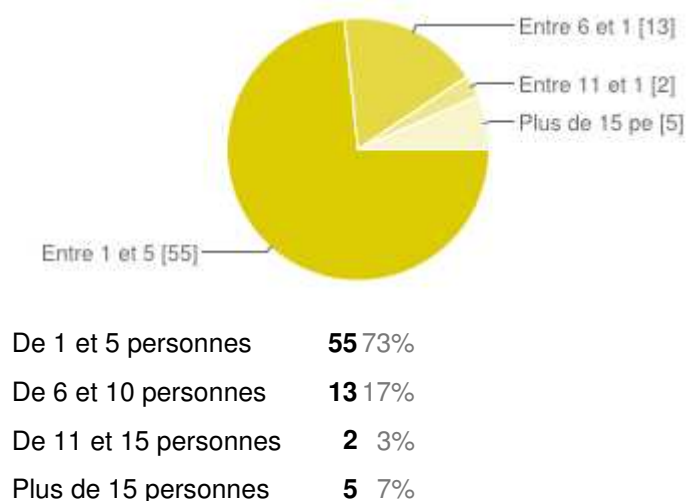


## 28. Qu'elle est la fréquence de vos rencontres avec les personnes de la structure qui vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

|                      |           |     |
|----------------------|-----------|-----|
| Une fois par jour    | <b>7</b>  | 9%  |
| Une fois par semaine | <b>31</b> | 42% |
| Une fois par mois    | <b>30</b> | 40% |
| Other                | <b>7</b>  | 9%  |



## 29. Combien de personnes de votre réseau professionnel vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprises ?

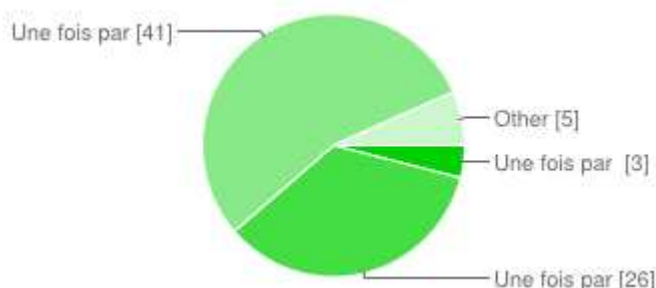


|                       |           |     |
|-----------------------|-----------|-----|
| De 1 et 5 personnes   | <b>55</b> | 73% |
| De 6 et 10 personnes  | <b>13</b> | 17% |
| De 11 et 15 personnes | <b>2</b>  | 3%  |
| Plus de 15 personnes  | <b>5</b>  | 7%  |



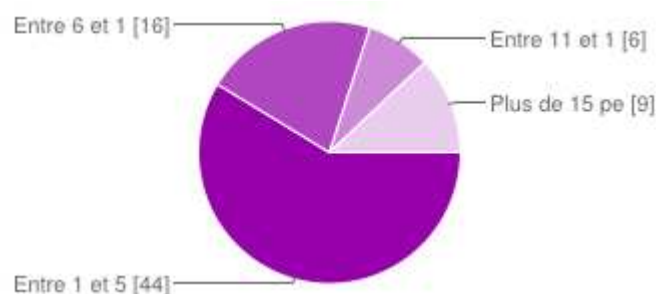
### 30. Quelle est la fréquence de vos rencontres avec les personnes de votre réseau professionnel qui vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

|                      |           |     |
|----------------------|-----------|-----|
| Une fois par jour    | <b>3</b>  | 4%  |
| Une fois par semaine | <b>26</b> | 35% |
| Une fois par mois    | <b>41</b> | 54% |
| Other                | <b>5</b>  | 7%  |



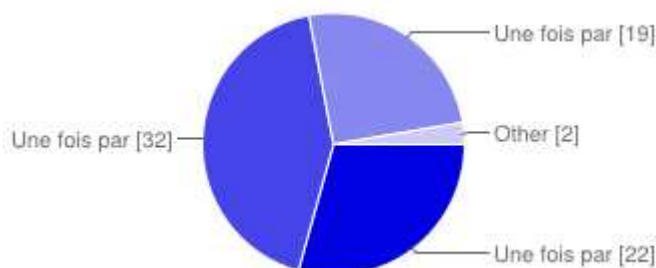
### 31. Combien de personnes de votre réseau personnel vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

|                       |           |     |
|-----------------------|-----------|-----|
| De 1 et 5 personnes   | <b>44</b> | 59% |
| De 6 et 10 personnes  | <b>16</b> | 21% |
| De 11 et 15 personnes | <b>6</b>  | 8%  |
| Plus de 15 personnes  | <b>9</b>  | 12% |



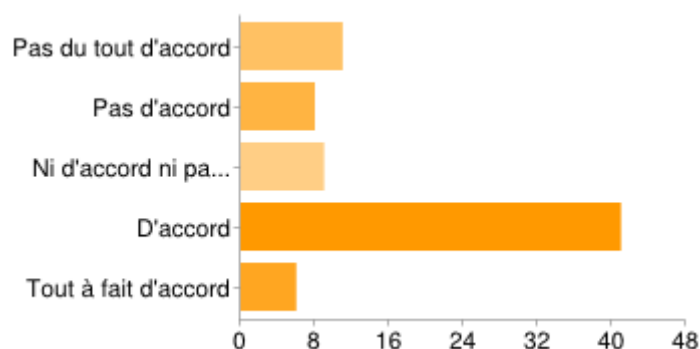
### 33. Quelle est la fréquence des rencontres avec les personnes de votre réseau personnel qui vous ont aidé(e) depuis la création de votre entreprise ?

|                      |           |     |
|----------------------|-----------|-----|
| Une fois par jour    | <b>22</b> | 29% |
| Une fois par semaine | <b>32</b> | 43% |
| Une fois par mois    | <b>19</b> | 25% |
| Other                | <b>2</b>  | 3%  |



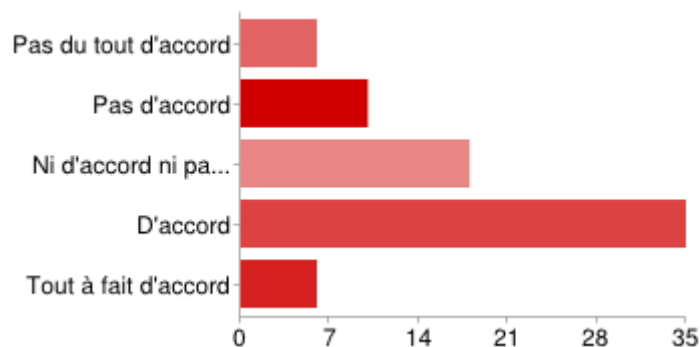
**Si la structure promettait quelque chose, elle faisait ce qu'elle a dit  
[34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide  
fournie par la structure ?]**

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 11 15% |
| Pas d'accord                | 8 11%  |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 9 12%  |
| D'accord                    | 41 55% |
| Tout à fait d'accord        | 6 7%   |



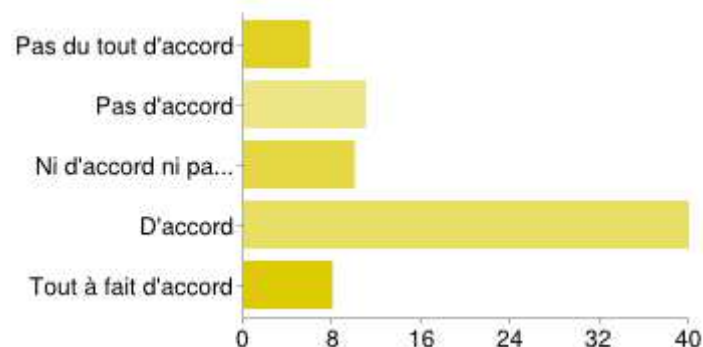
**Je peux compter sur la structure pour tenir les promesses qu'elle m'a  
faites [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide  
fournie par la structure ?]**

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 6 8%   |
| Pas d'accord                | 10 13% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 18 24% |
| D'accord                    | 35 47% |
| Tout à fait d'accord        | 6 8%   |



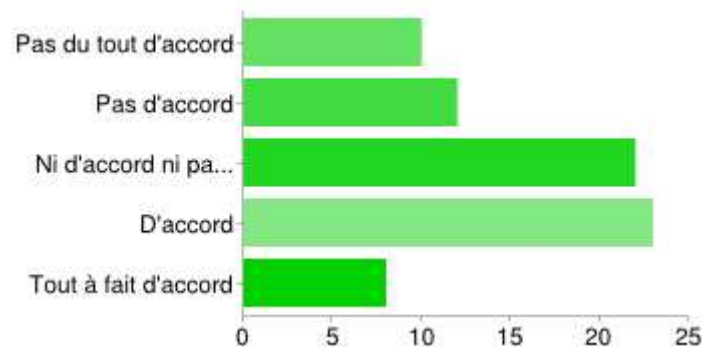
**La structure ne déforme pas intentionnellement mes opinions [34.  
Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par  
la structure ?]**

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord        | <b>6</b> 8%   |
| Pas d'accord                | <b>11</b> 15% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | <b>10</b> 13% |
| D'accord                    | <b>40</b> 53% |
| Tout à fait d'accord        | <b>8</b> 11%  |



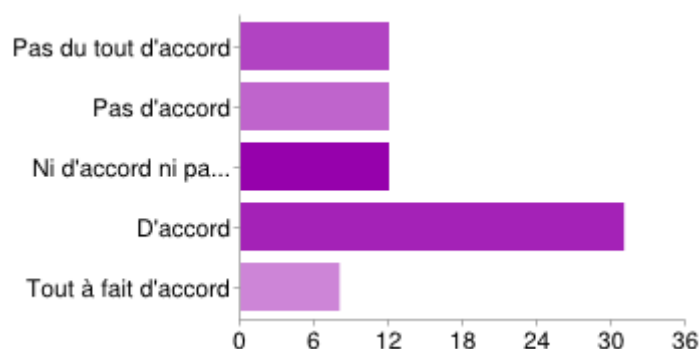
**La structure sait résoudre les situations techniques difficiles [34.  
Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par  
la structure ?]**

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord        | <b>10</b> 13% |
| Pas d'accord                | <b>12</b> 16% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | <b>22</b> 29% |
| D'accord                    | <b>23</b> 31% |
| Tout à fait d'accord        | <b>8</b> 11%  |



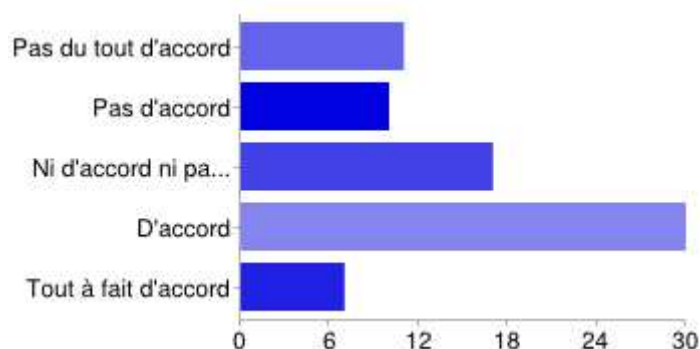
### La structure maîtrise les outils et applications utilisées [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?]

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 12 16% |
| Pas d'accord                | 12 16% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 12 16% |
| D'accord                    | 31 41% |
| Tout à fait d'accord        | 8 11%  |



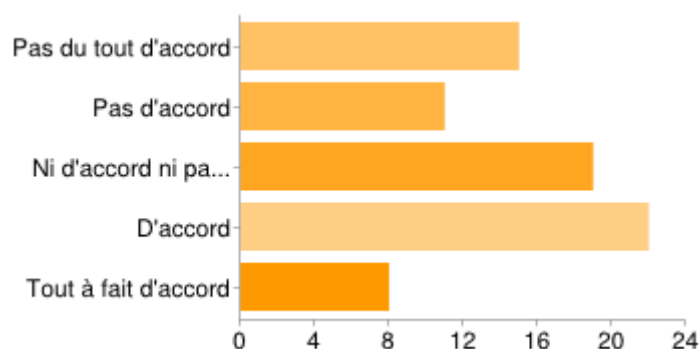
### La structure est compétente dans son travail [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?]

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 11 15% |
| Pas d'accord                | 10 13% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 17 23% |
| D'accord                    | 30 40% |
| Tout à fait d'accord        | 7 9%   |



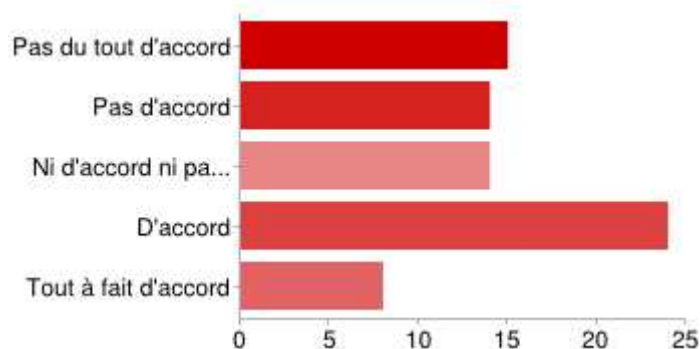
### La structure a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?]

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 15 20% |
| Pas d'accord                | 11 15% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 19 25% |
| D'accord                    | 22 29% |
| Tout à fait d'accord        | 8 11%  |



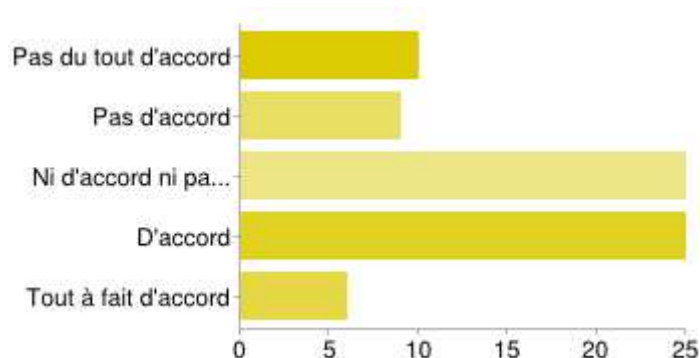
### Je peux faire confiance à la structure pour prendre les décisions appropriées [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?]

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 15 20% |
| Pas d'accord                | 14 19% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 14 19% |
| D'accord                    | 24 32% |
| Tout à fait d'accord        | 8 10%  |



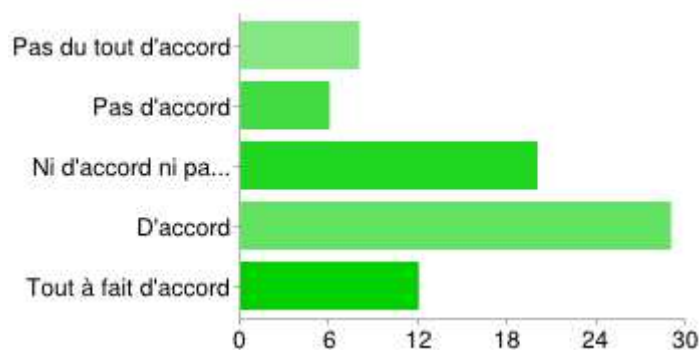
**Si je commettais une erreur la structure me réconforte et me soutient  
[34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide  
fournie par la structure ?]**

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord        | <b>10</b> 14% |
| Pas d'accord                | <b>9</b> 12%  |
| Ni d'accord ni pas d'accord | <b>25</b> 33% |
| D'accord                    | <b>25</b> 33% |
| Tout à fait d'accord        | <b>6</b> 8%   |



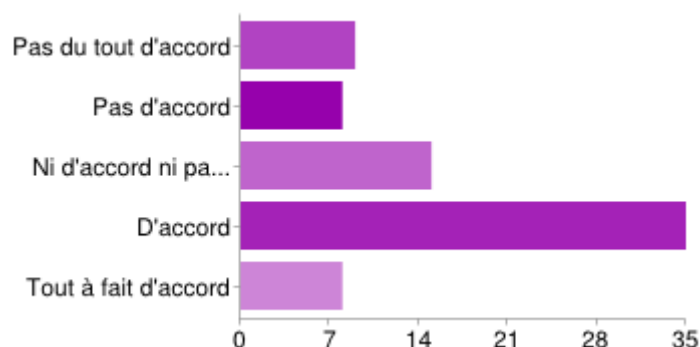
**Je peux discuter de mes problèmes avec la structure à tout moment  
[34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide  
fournie par la structure ?]**

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord        | <b>8</b> 11%  |
| Pas d'accord                | <b>6</b> 8%   |
| Ni d'accord ni pas d'accord | <b>20</b> 27% |
| D'accord                    | <b>29</b> 39% |
| Tout à fait d'accord        | <b>12</b> 15% |



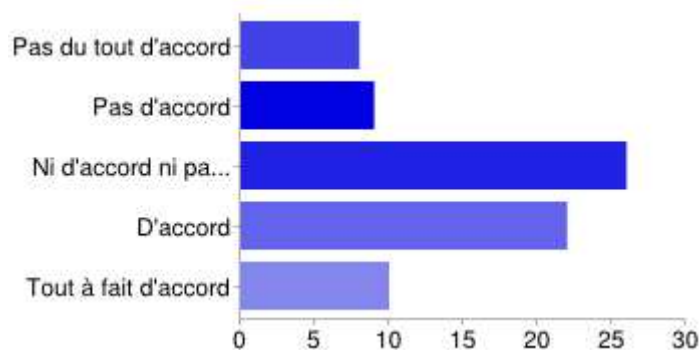
**Je fais confiance à la structure pour défendre mes intérêts même si cela peut lui poser un problème (ex : mobilisation de temps et de ressources) [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?]**

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 9 12%  |
| Pas d'accord                | 8 11%  |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 15 20% |
| D'accord                    | 35 46% |
| Tout à fait d'accord        | 8 11%  |



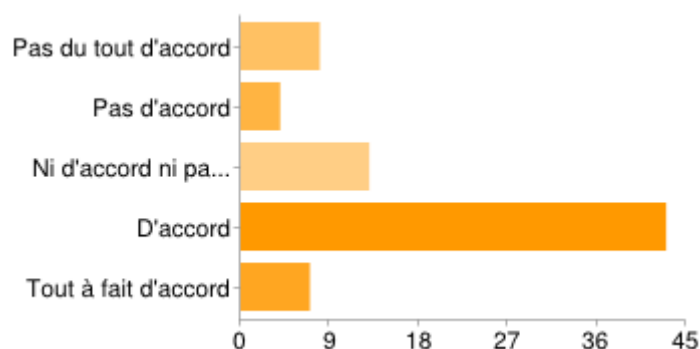
**La structure ne change pas sans cesse d'avis [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?]**

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 8 11%  |
| Pas d'accord                | 9 12%  |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 26 35% |
| D'accord                    | 22 29% |
| Tout à fait d'accord        | 10 13% |



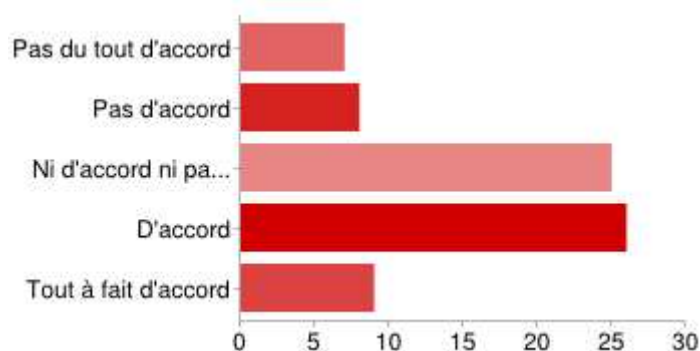
### La structure agit conformément aux objectifs fixés [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?]

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 8 11%  |
| Pas d'accord                | 4 6%   |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 13 17% |
| D'accord                    | 43 57% |
| Tout à fait d'accord        | 7 9%   |



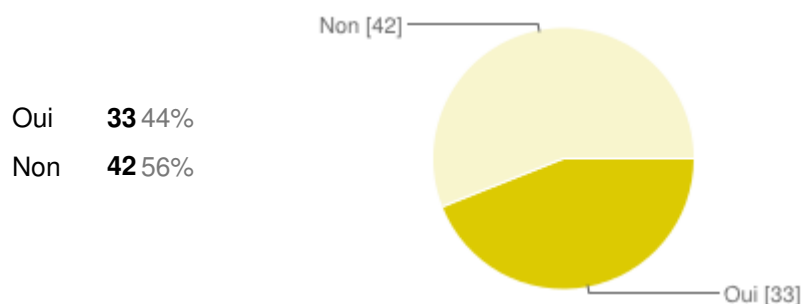
### La structure se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique [34. Comment évaluez-vous votre confiance par rapport à l'aide fournie par la structure ?]

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Pas du tout d'accord        | 7 9%   |
| Pas d'accord                | 8 11%  |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 25 33% |
| D'accord                    | 26 35% |
| Tout à fait d'accord        | 9 12%  |

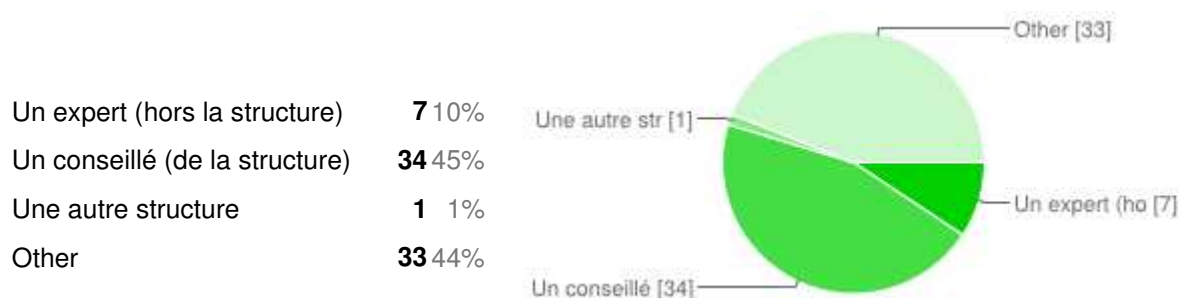




### 35. Est-ce que la structure a assuré un suivi de vos activités après la création de votre entreprise ?



### 36. Le suivi dont vous avez bénéficié a-t-il été assuré principalement par :

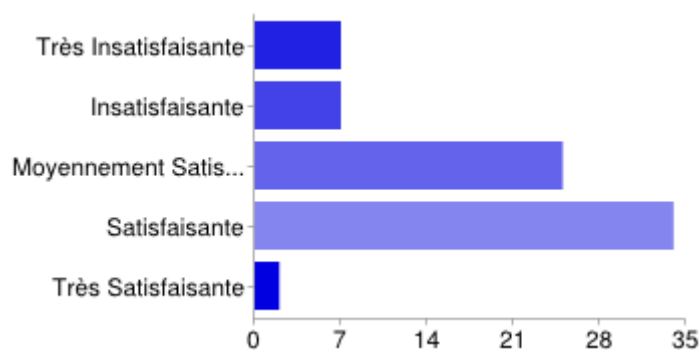


### 37. En général, comment s'est déroulé le suivi ?



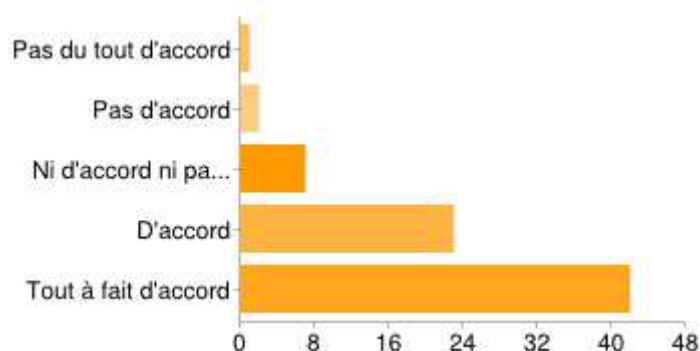
### Qualité des services [38. Comment évaluez-vous la qualité des services offerts par la structure d'accompagnement ?]

|                           |    |     |
|---------------------------|----|-----|
| Très Insatisfaisante      | 7  | 9%  |
| Insatisfaisante           | 7  | 9%  |
| Moyennement Satisfaisante | 25 | 34% |
| Satisfaisante             | 34 | 45% |
| Très Satisfaisante        | 2  | 3%  |



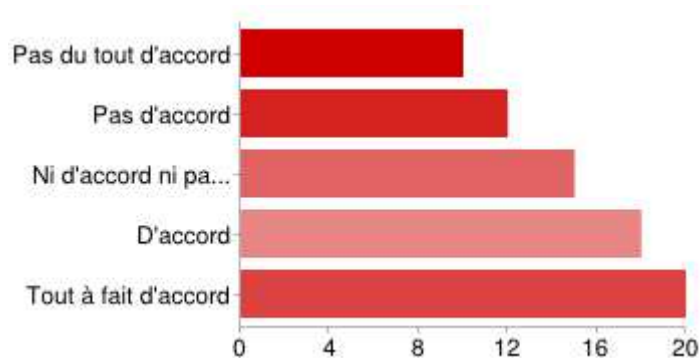
### Je suis fier(e) d'avoir créé mon entreprise [39. Aujourd'hui, que pensez-vous ?]

|                             |    |     |
|-----------------------------|----|-----|
| Pas du tout d'accord        | 1  | 1%  |
| Pas d'accord                | 2  | 3%  |
| Ni d'accord ni pas d'accord | 7  | 9%  |
| D'accord                    | 23 | 31% |
| Tout à fait d'accord        | 42 | 56% |



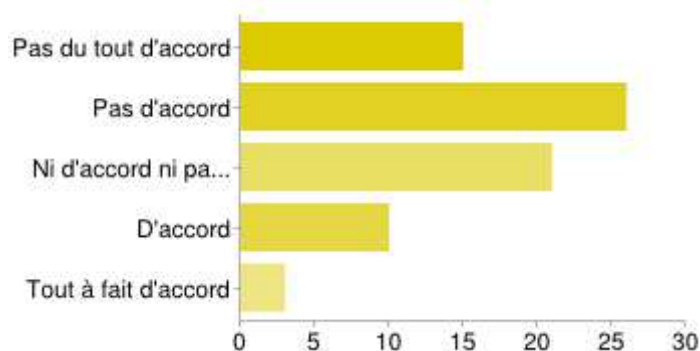
### Arrêter mon entreprise aurait plus inconvénients que d'avantages [39. Aujourd'hui, que pensez-vous ?]

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord        | <b>10</b> 13% |
| Pas d'accord                | <b>12</b> 16% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | <b>15</b> 20% |
| D'accord                    | <b>18</b> 24% |
| Tout à fait d'accord        | <b>20</b> 27% |



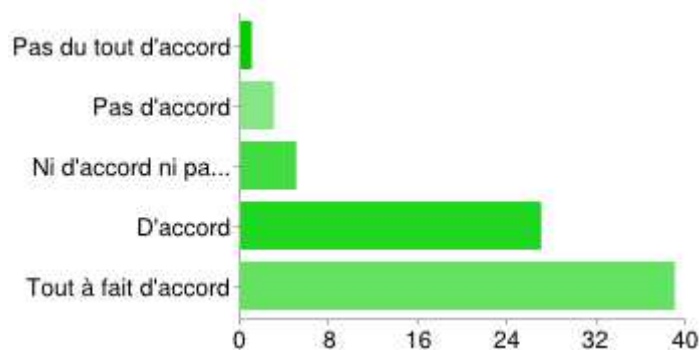
### Je continue mon entreprise parce que je ne vois pas d'autres possibilités [39. Aujourd'hui, que pensez-vous ?]

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord        | <b>15</b> 20% |
| Pas d'accord                | <b>26</b> 35% |
| Ni d'accord ni pas d'accord | <b>21</b> 28% |
| D'accord                    | <b>10</b> 13% |
| Tout à fait d'accord        | <b>3</b> 4%   |



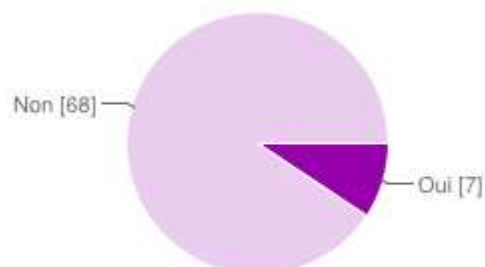
### Je me sens affectivement attaché(e) à mon entreprise [39. Aujourd'hui, que pensez-vous ?]

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| Pas du tout d'accord        | <b>1</b> 1%   |
| Pas d'accord                | <b>3</b> 4%   |
| Ni d'accord ni pas d'accord | <b>5</b> 7%   |
| D'accord                    | <b>27</b> 36% |
| Tout à fait d'accord        | <b>39</b> 52% |

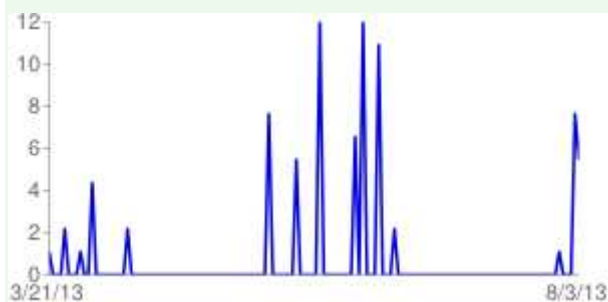


### 40. Pour l'avenir, est-ce que vous préférez trouver un emploi salarié

|     |               |
|-----|---------------|
| Oui | <b>7</b> 9%   |
| Non | <b>68</b> 91% |



### Nombre de réponses par jour



## Annexe 12 : Les résultats du premier chercheur

### performance

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ,00 | 11        | 84,6        | 84,6               | 84,6               |
| 1,00       | <b>2</b>  | 15,4        | 15,4               | 100,0              |
| Total      | 13        | 100,0       | 100,0              |                    |

### Accès aux services logistiques de la structure d'accompagnement \* performance

#### Tests du Khi-deux

|  | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|-------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | ,640 <sup>a</sup> | 1   | ,424                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | ,002              | 1   | ,960                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | 1,170             | 1   | ,279                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |   | 1,000                             | <b>,560</b>                        |
| Association linéaire par linéaire          | ,631              | 1   | ,427                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 75                |     |   |                                   |                                    |

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,53.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

## Accès aux ressources informationnelles de la structure \* performance

### Tests du Khi-deux

|  | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|-------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | ,070 <sup>a</sup> | 1   | ,791                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | ,000              | 1   | 1,000                                   |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | ,069              | 1   | ,793                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |   | 1,000                             | <b>,538</b>                        |
| Association linéaire par linéaire          | ,069              | 1   | ,793                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 75                |     |   |                                   |                                    |

## Accès aux ressources financières \* performance

### Tests du Khi-deux

|  | Valeur             | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|--------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | 1,124 <sup>a</sup> | 1   | ,289                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | ,376               | 1   | ,540                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | 1,013              | 1   | ,314                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                    |     |   | ,371                              | <b>,257</b>                        |
| Association linéaire par linéaire          | 1,109              | 1   | ,292                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 75                 |     |   |                                   |                                    |

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,81.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

## Motivation de l'entrepreneur \* performance

### Tests du Khi-deux

|  | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|-------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | ,288 <sup>a</sup> | 1   | ,591                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | ,016              | 1   | ,900                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | ,277              | 1   | ,599                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |   | ,686                              | <b>,432</b>                        |
| Association linéaire par linéaire          | ,284              | 1   | ,594                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 75                |     |   |                                   |                                    |

## Accès au réseau social grâce à la structure d'accompagnement \* performance

### Tests du Khi-deux

|  | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|-------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | ,919 <sup>a</sup> | 1   | ,338                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | ,287              | 1   | ,592                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | 1,054             | 1   | ,305                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |   | ,674                              | <b>,313</b>                        |
| Association linéaire par linéaire          | ,907              | 1   | ,341                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 75                |     |   |                                   |                                    |

## Taille du réseau social de la structure \* performance

### Tests du Khi-deux

|  | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|-------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | ,121 <sup>a</sup> | 1   | ,728                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | ,000              | 1   | 1,000                                   |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | ,227              | 1   | ,634                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |   | 1,000                             | <b>,893</b>                        |
| Association linéaire par linéaire          | ,119              | 1   | ,730                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 75                |     |   |                                   |                                    |

## Nature des liens avec le réseau social de la structure \* performance

### Tests du Khi-deux

|  | Valeur            | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|-------------------|-----|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson                        | ,922 <sup>a</sup> | 1   | ,337                                    |                                   |                                    |
| Correction pour la continuité <sup>b</sup> | ,101              | 1   | ,751                                    |                                   |                                    |
| Rapport de vraisemblance                   | 1,663             | 1   | ,197                                    |                                   |                                    |
| Test exact de Fisher                       |                   |     |   | 1,000                             | <b>,438</b>                        |
| Association linéaire par linéaire          | ,910              | 1   | ,340                                    |                                   |                                    |
| Nombre d'observations valides              | 75                |     |   |                                   |                                    |

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,75.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2



## Annexe 13 : Les résultats du deuxième chercheur

### Fiabilité

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

##### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,546              | 5                 |

##### Statistiques de total des éléments

|                                   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| De votre expérience antérieure    | 15,77   | 7,097  | ,313                                       | ,489   |
| De votre formation dans ce métier | 15,69   | 7,188  | ,452                                       | ,410   |
| Des opportunités du marché        | 15,99   | 7,770  | ,282                                       | ,505   |
| Des conseils de votre réseau      | 16,68   | 7,707  | ,168                                       | ,591   |
| De vos motivations personnelles   | 15,33   | 7,928  | ,408                                       | ,451   |

### Fiabilité

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

##### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,591              | 4                 |

**Statistiques de total des éléments**

|                                   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| De votre expérience antérieure    | 12,59   | 3,867  | ,499                                       | ,403   |
| De votre formation dans ce métier | 12,51   | 4,605  | ,498                                       | ,422   |
| Des opportunités du marché        | 12,80   | 5,946  | ,121                                       | ,703   |
| De vos motivations personnelles   | 12,15   | 5,289  | ,440                                       | ,484   |

**Analyse factorielle****Indice KMO et test de Bartlett**

|   |        |
|---|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,567   |
| Khi-deux approximé  | 59,836 |
| Test de sphéricité de Bartlett ddl                              | 3      |
| Signification de Bartlett                                       | ,000   |

**Qualité de représentation**

|                                   | Initial | Extraction |
|-----------------------------------|---------|------------|
| De votre expérience antérieure    | 1,000   | ,806       |
| De votre formation dans ce métier | 1,000   | ,776       |
| De vos motivations personnelles   | 1,000   | ,316       |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance |
| 1          | 1,898                     | 63,266           | 63,266    | 1,898   | 63,266           |
| 2          | ,822                      | 27,414           | 90,680    |   |                  |
| 3          | ,280                      | 9,320            | 100,000   |   |                  |

## Variance totale expliquée

| Composante | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |
|------------|---|
|            | % cumulés   |
| 1          | 63,266  |
| 2          |   |
| 3          |   |

## Matrice des composantes

|                                   | Composante |
|-----------------------------------|------------|
|                                   | 1          |
| De votre expérience antérieure    | ,898       |
| De votre formation dans ce métier | ,881       |
| De vos motivations personnelles   | ,562       |

## Fiabilité

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,918              | 3                 |

## Statistiques de total des éléments

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| L'information obtenue traite le cœur du problème que vous rencontrez (pertinence)       | 6,41  | 6,732  | ,814                                       | ,898   |
| Vous êtes sûr(e) de pouvoir croire à l'information obtenue par la structure (fiabilité) | 6,40  | 6,784  | ,839                                       | ,877   |
| L'information est disponible au moment où vous en avez besoin (utilité)                 | 6,36  | 6,747  | ,848                                       | ,870   |

## Analyse factorielle

### Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,758    |
|   | Khi-deux approximé        | 157,172 |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | ddl                       | 3       |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

### Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| L'information obtenue traite le cœur du problème que vous rencontrez (pertinence)       | 1,000   | ,840       |
| Vous êtes sûr(e) de pouvoir croire à l'information obtenue par la structure (fiabilité) | 1,000   | ,865       |
| L'information est disponible au moment où vous en avez besoin (utilité)                 | 1,000   | ,873       |

### Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance |
| 1          | 2,577                     | 85,909           | 85,909    | 2,577   | 85,909           |
| 2          | ,238                      | 7,940            | 93,849    |   |                  |
| 3          | ,185                      | 6,151            | 100,000   |   |                  |

### Variance totale expliquée

| Composante | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |
|------------|---|
|            | % cumulés   |
| 1          | 85,909  |
| 2          |   |
| 3          |   |

**Matrice des composantes**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| L'information est disponible au moment où vous en avez besoin (utilité)                 | ,934       |
| Vous êtes sûr(e) de pouvoir croire à l'information obtenue par la structure (fiabilité) | ,930       |
| L'information obtenue traite le cœur du problème que vous rencontrez (pertinence)       | ,917       |

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,822              | 6                 |

**Statistiques de total des éléments**

|                         | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|-------------------------|---|--|--|--|
| Comptabilité            | 13,39   | 20,835   | ,515                                       | ,811   |
| Techniques de vente     | 13,33   | 20,495   | ,673                                       | ,777   |
| Gestion d'entreprise    | 12,93   | 20,225   | ,672                                       | ,777   |
| Conception de produit   | 13,20   | 20,622   | ,599                                       | ,792   |
| Relation avec la banque | 13,09   | 21,302   | ,560                                       | ,800   |
| Soutien moral           | 12,32   | 21,004   | ,531                                       | ,807   |

## Analyse factorielle

### Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,804    |
|   | Khi-deux approximé        | 147,127 |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | ddl                       | 15      |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

### Qualité de représentation

|                         | Initial | Extraction |
|-------------------------|---------|------------|
| Comptabilité            | 1,000   | ,440       |
| Techniques de vente     | 1,000   | ,644       |
| Gestion d'entreprise    | 1,000   | ,636       |
| Conception de produit   | 1,000   | ,552       |
| Relation avec la banque | 1,000   | ,487       |
| Soutien moral           | 1,000   | ,457       |

### Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance |
| 1          | 3,215                     | 53,581           | 53,581    | 3,215   | 53,581           |
| 2          | ,813                      | 13,558           | 67,139    |   |                  |
| 3          | ,695                      | 11,583           | 78,723    |   |                  |
| 4          | ,587                      | 9,784            | 88,507    |   |                  |
| 5          | ,362                      | 6,038            | 94,545    |   |                  |
| 6          | ,327                      | 5,455            | 100,000   |   |                  |

### Variance totale expliquée

| Composante | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |
|------------|---|
|            | % cumulés   |
| 1          | 53,581  |
| 2          |   |
| 3          |   |
| 4          |   |
| 5          |   |
| 6          |   |

**Matrice des composantes**

|                         | Composante |
|-------------------------|------------|
|                         | 1          |
| Techniques de vente     | ,803       |
| Gestion d'entreprise    | ,797       |
| Conception de produit   | ,743       |
| Relation avec la banque | ,698       |
| Soutien moral           | ,676       |
| Comptabilité            | ,663       |

**Fiabilité****Récapitulatif de traitement des observations**

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,932              | 3                 |

**Statistiques de total des éléments**

|  | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| Si la structure promettait quelque chose, elle faisait ce qu'elle a dit      | 6,77  | 4,367  | ,861                                       | ,904   |
| Je peux compter sur la structure pour tenir les promesses qu'elle m'a faites | 6,75  | 4,867  | ,895                                       | ,876   |
| La structure ne déforme pas intentionnellement mes opinions                  | 6,64  | 4,882  | ,831                                       | ,923   |

## Analyse factorielle

### Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,752    |
|   | Khi-deux approximé        | 185,721 |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | ddl                       | 3       |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

### Qualité de représentation

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| Si la structure promettait quelque chose, elle faisait ce qu'elle a dit      | 1,000   | ,882       |
| Je peux compter sur la structure pour tenir les promesses qu'elle m'a faites | 1,000   | ,912       |
| La structure ne déforme pas intentionnellement mes opinions                  | 1,000   | ,854       |

### Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance |
| 1          | 2,648                     | 88,258           | 88,258    | 2,648   | 88,258           |
| 2          | ,223                      | 7,440            | 95,698    |   |                  |
| 3          | ,129                      | 4,302            | 100,000   |   |                  |

### Variance totale expliquée

| Composante | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |
|------------|---|
|            | % cumulés   |
| 1          | 88,258  |
| 2          |   |
| 3          |   |



**Matrice des composantes**

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| Je peux compter sur la structure pour tenir les promesses qu'elle m'a faites | ,955       |
| Si la structure promettait quelque chose, elle faisait ce qu'elle a dit      | ,939       |
| La structure ne déforme pas intentionnellement mes opinions                  | ,924       |

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,907              | 5                 |

**Statistiques de total des éléments**

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| La structure sait résoudre les situations techniques difficiles               | 12,21   | 19,630   | ,765                                       | ,887   |
| La structure maîtrise les outils et applications utilisées                    | 12,16   | 18,785   | ,789                                       | ,881   |
| La structure est compétente dans son travail                                  | 12,15   | 19,073   | ,810                                       | ,878   |
| La structure a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail       | 12,35   | 19,175   | ,732                                       | ,894   |
| Je peux faire confiance à la structure pour prendre les décisions appropriées | 12,36   | 18,909   | ,740                                       | ,892   |

## Analyse factorielle

### Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,835    |
|   | Khi-deux approximé        | 243,854 |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | ddl                       | 10      |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

### Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| La structure sait résoudre les situations techniques difficiles               | 1,000   | ,730       |
| La structure maîtrise les outils et applications utilisées                    | 1,000   | ,763       |
| La structure est compétente dans son travail                                  | 1,000   | ,781       |
| La structure a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail       | 1,000   | ,685       |
| Je peux faire confiance à la structure pour prendre les décisions appropriées | 1,000   | ,697       |

### Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance |
| 1          | 3,656                     | 73,123           | 73,123    | 3,656   | 73,123           |
| 2          | ,533                      | 10,669           | 83,792    |   |                  |
| 3          | ,392                      | 7,840            | 91,632    |   |                  |
| 4          | ,233                      | 4,662            | 96,294    |   |                  |
| 5          | ,185                      | 3,706            | 100,000   |   |                  |

### Variance totale expliquée

| Composante | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |
|------------|---|
|            | % cumulés   |
| 1          | 73,123  |
| 2          |   |
| 3          |   |
| 4          |   |
| 5          |   |

**Matrice des composantes**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| La structure est compétente dans son travail                                  | ,884       |
| La structure maîtrise les outils et applications utilisées                    | ,873       |
| La structure sait résoudre les situations techniques difficiles               | ,855       |
| Je peux faire confiance à la structure pour prendre les décisions appropriées | ,835       |
| La structure a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail       | ,828       |

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,863              | 3                 |

**Statistiques de total des éléments**

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| Si je commettais une erreur la structure me réconforte et me soutien  | 6,75  | 4,570  | ,762                                       | ,789   |
| Je peux discuter de mes problèmes avec la structure à tout moment   | 6,44  | 4,763  | ,676                                       | ,866   |
| Je fais confiance à la structure pour défendre mes intérêts même si cela peut lui poser un problème (ex : mobilisation de temps et de ressources) | 6,52  | 4,361  | ,786                                       | ,765   |

## Analyse factorielle

### Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |         |
|---|---------------------------|---------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,716    |
|   | Khi-deux approximé        | 107,702 |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | ddl                       | 3       |
|   | Signification de Bartlett | ,000    |

### Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| Si je commettais une erreur la structure me réconforte et me soutien  | 1,000   | ,809       |
| Je peux discuter de mes problèmes avec la structure à tout moment   | 1,000   | ,718       |
| Je fais confiance à la structure pour défendre mes intérêts même si cela peut lui poser un problème (ex : mobilisation de temps et de ressources) | 1,000   | ,832       |

### Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance |
| 1          | 2,358                     | 78,608           | 78,608    | 2,358   | 78,608           |
| 2          | ,408                      | 13,606           | 92,214    |   |                  |
| 3          | ,234                      | 7,786            | 100,000   |   |                  |

### Variance totale expliquée

| Composante | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |
|------------|---|
|            | % cumulés   |
| 1          | 78,608  |
| 2          |   |
| 3          |   |

**Matrice des composantes**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| Je fais confiance à la structure pour défendre mes intérêts même si cela peut lui poser un problème (ex : mobilisation de temps et de ressources) | ,912       |
| Si je commettais une erreur la structure me réconforte et me soutien  | ,899       |
| Je peux discuter de mes problèmes avec la structure à tout moment   | ,847       |

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,809              | 3                 |

**Statistiques de total des éléments**

|  | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| La structure ne change pas sans cesse d'avis   | 6,79  | 3,630  | ,733                                       | ,657   |
| La structure agit conformément aux objectifs fixés                                     | 6,52  | 4,145  | ,641                                       | ,757   |
| La structure se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique | 6,72  | 4,204  | ,605                                       | ,792   |

## Analyse factorielle

### Indice KMO et test de Bartlett

|   |                           |        |
|---|---------------------------|--------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. |                           | ,684   |
|   | Khi-deux approximé        | 75,829 |
| Test de sphéricité de Bartlett                                  | ddl                       | 3      |
|   | Signification de Bartlett | ,000   |

### Qualité de représentation

|  | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| La structure ne change pas sans cesse d'avis   | 1,000   | ,800       |
| La structure agit conformément aux objectifs fixés                                     | 1,000   | ,708       |
| La structure se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique | 1,000   | ,665       |

### Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance |
| 1          | 2,173                     | 72,436           | 72,436    | 2,173   | 72,436           |
| 2          | ,514                      | 17,122           | 89,558    |   |                  |
| 3          | ,313                      | 10,442           | 100,000   |   |                  |

### Variance totale expliquée

| Composante | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |
|------------|---|
|            | % cumulés   |
| 1          | 72,436  |
| 2          |   |
| 3          |   |

**Matrice des composantes**

|  | Composante |
|--|------------|
|  | 1          |
| La structure ne change pas sans cesse d'avis   | ,894       |
| La structure agit conformément aux objectifs fixés                                     | ,841       |
| La structure se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique | ,816       |

**Fiabilité****Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,367              | 4                 |

**Statistiques de total des éléments**

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| Je suis fier(e) d'avoir créé mon entreprise                                 | 10,15   | 4,370  | ,335                                       | ,181   |
| Arrêter mon entreprise aurait plus d'inconvénients que d'avantages          | 11,17   | 3,145  | ,262                                       | ,218   |
| Je continu(e) mon entreprise parce que je ne vois pas d'autres possibilités | 12,05   | 4,754  | ,087                                       | ,420   |
| Je me sens affectivement attaché (e) à mon entreprise                       | 10,19   | 4,992  | ,147                                       | ,350   |

## Fiabilité

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 75 | 100,0 |
|              | Exclus | 0  | ,0    |
|              | Total  | 75 | 100,0 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,420              | 3                 |

#### Statistiques de total des éléments

|  | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| Je suis fier(e) d'avoir créé mon entreprise                        | 7,68  | 2,923  | ,365                                       | ,173   |
| Arrêter mon entreprise aurait plus d'inconvénients que d'avantages | 8,71  | 2,048  | ,203                                       | ,519   |
| Je me sens affectivement attaché (e) à mon entreprise              | 7,72  | 3,204  | ,250                                       | ,342   |

## Analyse factorielle

#### Indice KMO et test de Bartlett

|   |       |
|---|-------|
| Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,500  |
| Khi-deux approximé  | 9,505 |
| Test de sphéricité de Bartlett ddl                              | 1     |
| Signification de Bartlett                                       | ,002  |

#### Qualité de représentation

|   | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| Je suis fier(e) d'avoir créé mon entreprise           | 1,000   | ,675       |
| Je me sens affectivement attaché (e) à mon entreprise | 1,000   | ,675       |



**Variance totale expliquée**

| Composante | Valeurs propres initiales |                  |           | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |                  |
|------------|---------------------------|------------------|-----------|---|------------------|
|            | Total                     | % de la variance | % cumulés | Total   | % de la variance |
| 1          | 1,351                     | 67,527           | 67,527    | 1,351   | 67,527           |
| 2          | ,649                      | 32,473           | 100,000   |   |                  |

**Variance totale expliquée**

| Composante | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus |
|------------|---|
|            | % cumulés   |
| 1          | 67,527  |
| 2          |   |

**Matrice des composantes**

|   | Composante |
|---|------------|
|   | 1          |
| Je me sens affectivement attaché (e) à mon entreprise | ,822       |
| Je suis fier(e) d'avoir créé mon entreprise           | ,822       |

**A 1 facteur****ANOVA à 1 facteur**

|   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     |
|---|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | 297,601          | 1   | 297,601            | ,434  |
|   | Intra-groupes | 50083,386        | 73  | 686,074            |       |
|   | Total         | 50380,987        | 74  |                    |       |
| satisfaction  | Inter-groupes | 2,128            | 1   | 2,128              | 2,161 |
|   | Intra-groupes | 71,872           | 73  | ,985               |       |
|   | Total         | 74,000           | 74  |                    |       |

## ANOVA à 1 facteur

|   |               | Signification |
|---|---------------|---------------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | ,512          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,146          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |

## A 1 facteur

## ANOVA à 1 facteur

|   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    |
|---|---------------|------------------|-----|--------------------|------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | 12,321           | 1   | 12,321             | ,018 |
|   | Intra-groupes | 50368,665        | 73  | 689,982            |      |
|   | Total         | 50380,987        | 74  |                    |      |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,111             | 1   | ,111               | ,110 |
|   | Intra-groupes | 73,889           | 73  | 1,012              |      |
|   | Total         | 74,000           | 74  |                    |      |

## ANOVA à 1 facteur

|   |               | Signification |
|---|---------------|---------------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | ,894          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,741          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |

**A 1 facteur****ANOVA à 1 facteur**

|   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     |
|---|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | 183,707          | 1   | 183,707            | ,267  |
|   | Intra-groupes | 50197,280        | 73  | 687,634            |       |
|   | Total         | 50380,987        | 74  |                    |       |
| satisfaction  | Inter-groupes | 1,310            | 1   | 1,310              | 1,316 |
|   | Intra-groupes | 72,690           | 73  | ,996               |       |
|   | Total         | 74,000           | 74  |                    |       |

**ANOVA à 1 facteur**

|   |               | Signification |
|---|---------------|---------------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | ,607          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,255          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |

**A 1 facteur****ANOVA à 1 facteur**

|   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     |
|---|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | 757,946          | 1   | 757,946            | 1,115 |
|   | Intra-groupes | 49623,041        | 73  | 679,768            |       |
|   | Total         | 50380,987        | 74  |                    |       |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,828             | 1   | ,828               | ,826  |
|   | Intra-groupes | 73,172           | 73  | 1,002              |       |
|   | Total         | 74,000           | 74  |                    |       |

**ANOVA à 1 facteur**

|   |               | Signification |
|---|---------------|---------------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | ,294          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,367          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |

## A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

|   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     |
|---|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | 1030,405         | 1   | 1030,405           | 1,524 |
|   | Intra-groupes | 49350,582        | 73  | 676,035            |       |
|   | Total         | 50380,987        | 74  |                    |       |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,154             | 1   | ,154               | ,152  |
|   | Intra-groupes | 73,846           | 73  | 1,012              |       |
|   | Total         | 74,000           | 74  |                    |       |

ANOVA à 1 facteur

|   |               | Signification |
|---|---------------|---------------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | ,221          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,698          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |

## Régression

Variables introduites/supprimées

| Modèle | Variables introduites              | Variables supprimées | Méthode |
|--------|------------------------------------|----------------------|---------|
| 1      | qualite d'information <sup>b</sup> |                      | Entrée  |

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,068 <sup>a</sup> | ,005   | -,009         | 26,211                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), qualite d'information

## ANOVA

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|------|------|
| 1 Régression | 229,851          | 1   | 229,851            | ,335 | ,565 |
| Résidu       | 50151,136        | 73  | 687,002            |      |      |
| Total        | 50380,987        | 74  |                    |      |      |

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                       | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)         | 33,347                        | 3,027           |                           | 11,018 | ,000 |
| qualite d'information | -1,762                        | 3,047           | -,068                     | -,578  | ,565 |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

## Régression

## Variables introduites/supprimées

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | qualite d'information |                      | Entrée  |

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R    | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,231 | ,053   | ,040          | ,97966741                       |

## ANOVA

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.                    |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------------|
| 1 Régression | 3,938            | 1   | 3,938              | 4,104 | <b>,046<sup>b</sup></b> |
| Résidu       | 70,062           | 73  | ,960               |       |                         |
| Total        | 74,000           | 74  |                    |       |                         |

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.        |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------------|
|                       | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |             |
| 1 (Constante)         | 2,793E-016                    | ,113            |                           | ,000  | 1,000       |
| qualite d'information | ,231                          | ,114            | ,231                      | 2,026 | <b>,046</b> |

a. Variable dépendante : satisfaction

## A 1 facteur

## ANOVA à 1 facteur

|   |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     |
|---|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | 2447,437         | 1   | 2447,437           | 3,541 |
|   | Intra-groupes | 46303,172        | 67  | 691,092            |       |
|   | Total         | 48750,609        | 68  |                    |       |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,402             | 1   | ,402               | ,384  |
|   | Intra-groupes | 70,202           | 67  | 1,048              |       |
|   | Total         | 70,604           | 68  |                    |       |

## ANOVA à 1 facteur

|   |               | Signification |
|---|---------------|---------------|
| Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ? | Inter-groupes | ,064          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |
| satisfaction  | Inter-groupes | ,538          |
|   | Intra-groupes |               |
|   | Total         |               |

## Régression

### Variables introduites/supprimées

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode  |
|--------|-----------------------|----------------------|----------|
| 1      | qualité de service    |                      | . Entrée |

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,202 <sup>a</sup> | ,041   | ,028          | ,98598181                       |

a. Valeurs prédites : (constantes), qualité de service

### ANOVA

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 3,032            | 1   | 3,032              | 3,119 | ,082 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 70,968           | 73  | ,972               |       |                   |
|        | Total      | 74,000           | 74  |                    |       |                   |

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t    | Sig.  |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |      |       |
| 1      | (Constante)                   | 2,834E-016      | ,114                      | ,000 | 1,000 |
|        | qualité de service            | ,202            | ,115                      | ,202 | 1,766 |

a. Variable dépendante : satisfaction

## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode  |
|--------|-----------------------|----------------------|----------|
| 1      | integ                 |                      | . Entrée |

a. Variable dépendante : satisfaction

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,226 <sup>a</sup> | ,051   | ,038          | ,98068380                       |

a. Valeurs prédites : (constantes), integ

**ANOVA**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|------|
| 1      | Régression | 3,793            | 1   | 3,793              | 3,944 | ,051 |
|        | Résidu     | 70,207           | 73  | ,962               |       |      |
|        | Total      | 74,000           | 74  |                    |       |      |

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1      | (Constante) | 2,846E-016                    | ,113            |                           | ,000  | 1,000 |
|        | integ       | ,226                          | ,114            | ,226                      | 1,986 | ,051  |

a. Variable dépendante : satisfaction



## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | inter <sup>b</sup>    | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : satisfaction

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,035 <sup>a</sup> | ,001   | -,012         | 1,00620873                      |

a. Valeurs prédites : (constantes), inter

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | ,091             | 1   | ,091               | ,090 | ,766 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 73,909           | 73  | 1,012              |      |                   |
|        | Total      | 74,000           | 74  |                    |      |                   |

a. Variable dépendante : satisfaction

b. Valeurs prédites : (constantes), inter

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t    | Sig.  |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |      |       |
| 1      | (Constante)                   | 2,816E-016      | ,116                      | ,000 | 1,000 |
|        | inter                         | ,035            | ,117                      | ,035 | ,299  |

a. Variable dépendante : satisfaction

## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode  |
|--------|-----------------------|----------------------|----------|
| 1      | dispo <sup>b</sup>    |                      | . Entrée |

a. Variable dépendante : satisfaction

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,137 <sup>a</sup> | ,019   | ,005          | ,99737248                       |

a. Valeurs prédites : (constantes), dispo

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 1,383            | 1   | 1,383              | 1,390 | ,242 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 72,617           | 73  | ,995               |       |                   |
|        | Total      | 74,000           | 74  |                    |       |                   |

a. Variable dépendante : satisfaction

b. Valeurs prédites : (constantes), dispo

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t    | Sig.  |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |      |       |
| 1      | (Constante)                   | 2,918E-016      | ,115                      | ,000 | 1,000 |
|        | dispo                         | ,137            | ,116                      | ,137 | 1,179 |

a. Variable dépendante : satisfaction

## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | coh <sup>b</sup>      |                      | Entrée  |

a. Variable dépendante : satisfaction

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,054 <sup>a</sup> | ,003   | -,011         | 1,00535342                      |

a. Valeurs prédites : (constantes), coh

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | ,216             | 1   | ,216               | ,214 | ,645 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 73,784           | 73  | 1,011              |      |                   |
|        | Total      | 74,000           | 74  |                    |      |                   |

a. Variable dépendante : satisfaction

b. Valeurs prédites : (constantes), coh

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t    | Sig.  |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |      |       |
| 1      | (Constante) | 2,812E-016                    | ,116            |                           | ,000 | 1,000 |
|        | coh         | ,054                          | ,117            | ,054                      | ,463 | ,645  |

a. Variable dépendante : satisfaction

## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites           | Variables supprimées | Méthode |
|--------|---------------------------------|----------------------|---------|
| 1      | qualité de service <sup>b</sup> |                      | Entrée  |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,006 <sup>a</sup> | ,000   | -,014         | 26,270                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), qualité de service

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1 Régression | 1,954            | 1   | 1,954              | ,003 | ,958 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 50379,032        | 73  | 690,124            |      |                   |
| 1 Total      | 50380,987        | 74  |                    |      |                   |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Valeurs prédites : (constantes), qualité de service

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle               | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|                      | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)        | 33,347                        | 3,033           |                           | 10,993 | ,000 |
| 1 qualité de service | ,163                          | 3,054           | ,006                      | ,053   | ,958 |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode  |
|--------|-----------------------|----------------------|----------|
| 1      | integ <sup>b</sup>    |                      | . Entrée |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,009 <sup>a</sup> | ,000   | -,014         | 26,270                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), integ

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | 4,174            | 1   | 4,174              | ,006 | ,938 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 50376,812        | 73  | 690,093            |      |                   |
|        | Total      | 50380,987        | 74  |                    |      |                   |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Valeurs prédites : (constantes), integ

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante)                   | 33,347          | 3,033                     | 10,993 | ,000 |
|        | integ                         | -,238           | 3,054                     | -,009  | ,078 |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | inter <sup>b</sup>    | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,095 <sup>a</sup> | ,009   | -,005         | 26,152                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), inter

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | 456,017          | 1   | 456,017            | ,667 | ,417 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 49924,969        | 73  | 683,904            |      |                   |
|        | Total      | 50380,987        | 74  |                    |      |                   |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Valeurs prédites : (constantes), inter

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante)                   | 33,347          | 3,020                     | 11,043 | ,000 |
|        | inter                         | 2,482           | 3,040                     | ,095   | ,817 |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode  |
|--------|-----------------------|----------------------|----------|
| 1      | dispo <sup>b</sup>    |                      | . Entrée |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,075 <sup>a</sup> | ,006   | -,008         | 26,197                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), dispo

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | 284,022          | 1   | 284,022            | ,414 | ,522 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 50096,964        | 73  | 686,260            |      |                   |
|        | Total      | 50380,987        | 74  |                    |      |                   |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Valeurs prédites : (constantes), dispo

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante) | 33,347                        | 3,025           |                           | 11,024 | ,000 |
|        | dispo       | -1,959                        | 3,045           | -,075                     | -,643  | ,522 |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

## Régression

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1      | coh <sup>b</sup>      |                      | Entrée  |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,014 <sup>a</sup> | ,000   | -,014         | 26,268                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), coh

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | 9,481            | 1   | 9,481              | ,014 | ,907 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 50371,506        | 73  | 690,021            |      |                   |
|        | Total      | 50380,987        | 74  |                    |      |                   |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?

b. Valeurs prédites : (constantes), coh

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante) | 33,347                        | 3,033           |                           | 10,994 | ,000 |
|        | coh         | ,358                          | 3,054           | ,014                      | ,117   | ,907 |

a. Variable dépendante : Depuis combien de temps avez-vous créé votre entreprise ?



## Annexe 14 : Les résultats du troisième chercheur

- **Variable dépendante 1 : satisfaction des entrepreneurs**

**\*cas 1** : satisfaction des entrepreneurs (métrique : échelle de Likert) + accès aux ressources logistiques (nominale) → analyse de l'ANOVA

### ANOVA à 1 facteur

qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,420             | 1   | ,420               | ,434 | <b>,512</b>   |
| Intra-groupes | 70,700           | 73  | ,968               |      |               |
| Total         | 71,120           | 74  |                    |      |               |

**\*Cas 2** : satisfaction des entrepreneurs (métrique) + accès aux ressources financières (nominales) → analyse de l'ANOVA

### ANOVA à 1 facteur

qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 2,089            | 1   | 2,089              | 2,209 | <b>,142</b>   |
| Intra-groupes | 69,031           | 73  | ,946               |       |               |
| Total         | 71,120           | 74  |                    |       |               |

**\*cas 3** : satisfaction (métrique) + rapidité d'accès aux ressources financières (métrique) → régression :

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle   | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.        |
|--|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------------|
|  | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |             |
| 1 (Constante)                                    | 3,070                         | ,227            |                           | 13,542 | ,000        |
| 1 rapidité de l'accès aux ressources financières | ,110                          | ,103            | ,124                      | 1,070  | <b>,288</b> |

a. Variable dépendante : qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

**\*cas 4** : satisfaction (métrique) + facilité d'accès aux ressources financières (métrique) → régression

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.        |
|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------------|
|   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |             |
| 1 (Constante)                                 | 3,126                         | ,240            |                           | 13,006 | ,000        |
| 1 facilité d'accès aux ressources financières | ,078                          | ,107            | ,085                      | ,728   | <b>,469</b> |

a. Variable dépendante : qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

**\*cas 5** : satisfaction (métrique) + accès aux ressources informationnelles (V. nominale) → Analyse de l'ANOVA

## ANOVA à 1 facteur

qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 6,000            | 1   | 6,000              | 6,726 | <b>,011</b>   |
| Intra-groupes | 65,120           | 73  | ,892               |       |               |
| Total         | 71,120           | 74  |                    |       |               |

**\*cas 6** : satisfaction (métrique) + pertinence de l'information (métrique) → Régression

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.        |
|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------------|
|   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |             |
| 1 (Constante)   | 2,599                         | ,271            |                           | 9,588 | ,000        |
| 1 pertinence de l'information accessible grâce à la structure | ,214                          | ,078            | ,306                      | 2,743 | <b>,008</b> |

a. Variable dépendante : qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

**\*cas 7** : satisfaction (métrique) + fiabilité de l'information (métrique) → Régression

| Coefficients <sup>a</sup>                                  |                               |                 |                           |       |             |
|--|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------------|
| Modèle   | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.        |
|  | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |             |
| 1 (Constante)  | 2,745                         | ,283            |                           | 9,682 | ,000        |
| fiabilité de l'information accessible grâce à la structure | ,168                          | ,082            | ,233                      | 2,052 | <b>,044</b> |

a. Variable dépendante : qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

**\*cas 8** : satisfaction (métrique) + utilité de l'information (métrique) → test de Pearson

|  |                        | qualité des services offerts par la structure d'accompagnement | utilité de l'information accessible grâce à la structure |
|--|------------------------|--|--|
| qualité des services offerts par la structure d'accompagnement | Corrélation de Pearson | 1  | ,266*  |
|  | Sig. (bilatérale)      |  | <b>,021</b>  |
|  | N                      | 75   | 75   |
| utilité de l'information accessible grâce à la structure       | Corrélation de Pearson | ,266*  | 1  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,021   |  |
|  | N                      | 75   | 75   |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**\*cas 9** : satisfaction (métrique) + mise en réseau (nominale) → Analyse de l'ANOVA

#### ANOVA à 1 facteur

qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F      | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|--------|---------------|
| Inter-groupes | 9,175            | 1   | 9,175              | 10,812 | <b>,002</b>   |
| Intra-groupes | 61,945           | 73  | ,849               |        |               |
| Total         | 71,120           | 74  |                    |        |               |

**\*cas 10** : satisfaction (métrique) + taille du réseau (métrique) → Régression

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                                    | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.        |
|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------------|
|   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |             |
| (Constante)                               | 2,678                         | ,308            |                           | 8,685 | ,000        |
| 1 taille du réseau social de la structure | ,537                          | ,257            | ,238                      | 2,091 | <b>,040</b> |

a. Variable dépendante : qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

**\*cas 11** : satisfaction (métrique) + nature des liens (nominale) → Analyse de l'ANOVA

#### ANOVA à 1 facteur

qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 2,572            | 1   | 2,572              | 2,739 | <b>,102</b>   |
| Intra-groupes | 68,548           | 73  | ,939               |       |               |
| Total         | 71,120           | 74  |                    |       |               |

**\*cas 12** : satisfaction (métrique) + motivation (nominale) → Analyse de l'ANOVA

#### ANOVA à 1 facteur

qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,087             | 1   | ,087               | ,089 | ,766          |
| Intra-groupes | 71,033           | 73  | ,973               |      |               |
| Total         | 71,120           | 74  |                    |      |               |

\*cas 13 : satisfaction (métrique) + confiance (métrique) → Régression

| Coefficients <sup>a</sup>                                 |                               |                 |                           |       |      |
|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| (Constante)   | 1,047                         | ,594            |                           | 1,761 | ,083 |
| intégrité de la structure d'accompagnement (item 1)       | -,110                         | ,223            | -,137                     | -,495 | ,623 |
| intégrité de la structure d'accompagnement (item2)        | ,144                          | ,261            | ,157                      | ,552  | ,583 |
| intégrité de la structure d'accompagnement (item3)        | ,090                          | ,098            | ,107                      | ,917  | ,363 |
| intégrité de la structure (item 4)                        | ,083                          | ,189            | ,095                      | ,441  | ,661 |
| intérêt porté à l'entrepreneur par la structure (item1)   | -,128                         | ,180            | -,157                     | -,712 | ,480 |
| idem (item2)  | -,056                         | ,164            | -,074                     | -,345 | ,731 |
| idem (item3)  | ,255                          | ,174            | ,317                      | 1,466 | ,148 |
| idem (item4)  | ,061                          | ,135            | ,080                      | ,449  | ,655 |
| idem (item5)  | -,007                         | ,141            | -,010                     | -,052 | ,959 |
| disponibilité de la structure pour l'entrepreneur (item1) | -,030                         | ,185            | -,035                     | -,160 | ,873 |
| disponibilité de la structure pour l'entrepreneur (item2) | ,162                          | ,129            | ,194                      | 1,261 | ,212 |
| disponibilité de la structure pour l'entrepreneur (item3) | ,028                          | ,172            | ,033                      | ,160  | ,873 |
| cohérence de l'accompagnement par la structure (item1)    | -,009                         | ,160            | -,011                     | -,057 | ,955 |
| idem (item2)  | ,164                          | ,163            | ,183                      | 1,005 | ,319 |
| idem (item3)  | ,013                          | ,131            | ,015                      | ,101  | ,920 |

a. Variable dépendante : qualité des services offerts par la structure d'accompagnement

- **Variable dépendante 2 : âge des entreprises : taux de survie (indicateur 1 de la performance)**

**\*cas 1** : survie (métrique) + accès aux ressources logistiques (V. nominale) → Analyse de l'ANOVA :

#### ANOVA à 1 facteur

age des entreprises créées

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,001             | 1   | ,001               | ,004 | ,952          |
| Intra-groupes | 18,986           | 73  | ,260               |      |               |
| Total         | 18,987           | 74  |                    |      |               |

**\*cas 2** : survie (métrique) + accès aux ressources financières (v. nominale) → Analyse de l'ANOVA

#### ANOVA à 1 facteur

age des entreprises créées

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,114             | 1   | ,114               | ,443 | ,508          |
| Intra-groupes | 18,872           | 73  | ,259               |      |               |
| Total         | 18,987           | 74  |                    |      |               |

**\*cas 3** : survie (métrique) + rapidité d'accès aux ressources financières (métrique) → test de Pearson

#### Corrélations

|  |                        | age des entreprises créées | rapidité de l'accès aux ressources financières |
|--|------------------------|----------------------------|--|
| age des entreprises créées                     | Corrélation de Pearson | 1                          | ,167   |
|  | Sig. (bilatérale)      |                            | <b>,153</b>                                    |
|  | N                      | 75                         | 75   |
| rapidité de l'accès aux ressources financières | Corrélation de Pearson | ,167                       | 1  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,153                       |  |
|  | N                      | 75                         | 75   |

**\*cas 4** : survie (métrique) + facilité d'accès aux ressources financières (métrique) → Régression

| Modèle  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.        |
|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------------|
|   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |             |
| 1 (Constante)                                 | 1,893                         | ,124            |                           | 15,267 | ,000        |
| 1 facilité d'accès aux ressources financières | ,047                          | ,055            | ,100                      | ,855   | <b>,396</b> |

a. Variable dépendante : age des entreprises créées

**\*cas 5** : survie (métrique) + accès aux ressources informationnelles (v. nominale) → Analyse de l'ANOVA

#### ANOVA à 1 facteur

age des entreprises créées

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,027             | 1   | ,027               | ,103 | <b>,750</b>   |
| Intra-groupes | 18,960           | 73  | ,260               |      |               |
| Total         | 18,987           | 74  |                    |      |               |

**\*cas 6** : survie (métrique) + pertinence de l'information (métrique) → Régression

| Modèle  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.        |
|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------------|
|   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |             |
| 1 (Constante)   | 1,917                         | ,147            |                           | 13,056 | ,000        |
| 1 pertinence de l'information accessible grâce à la structure | ,022                          | ,042            | ,061                      | ,519   | <b>,605</b> |

a. Variable dépendante : age des entreprises créées

**\*cas 7 :** survie (métrique) + fiabilité de l'information (métrique) → test de Pearson

#### Corrélations

|  |                        | age des entreprises créées | fiabilité de l'information accessible grâce à la structure |
|--|------------------------|----------------------------|--|
| age des entreprises créées                                 | Corrélation de Pearson | 1                          | ,023   |
|  | Sig. (bilatérale)      |                            | <b>,843</b>  |
| fiabilité de l'information accessible grâce à la structure | N                      | 75                         | 75   |
|  | Corrélation de Pearson | ,023                       | 1  |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,843                       |  |
|  | N                      | 75                         | 75   |

**\*cas 8 :** survie (métrique) + utilité de l'information (métrique) → régression

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle   | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.        |
|--|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------------|
|  | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |             |
| 1 (Constante)  | 1,934                         | ,152            |                           | 12,708 | ,000        |
| utilité de l'information accessible grâce à la structure | ,016                          | ,044            | ,044                      | ,373   | <b>,710</b> |

a. Variable dépendante : age des entreprises créées

**\*cas 9 :** survie (métrique) + mise en réseau (nominale) → Analyse de l'ANOVA

#### ANOVA à 1 facteur

age des entreprises créées

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | ,509             | 1   | ,509               | 2,013 | <b>,160</b>   |
| Intra-groupes | 18,477           | 73  | ,253               |       |               |
| Total         | 18,987           | 74  |                    |       |               |



\* **cas 10** : survie (métrique) + taille du réseau accessible grâce à la structure (métrique) → Régression

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                                    | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.        |
|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------------|
|   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |             |
| (Constante)                               | 2,218                         | ,161            |                           | 13,742 | ,000        |
| 1 taille du réseau social de la structure | -,207                         | ,135            | -,177                     | -1,538 | <b>,128</b> |

a. Variable dépendante : age des entreprises créées

\* **cas 11** : survie (métrique) + nature des liens (nominale) → analyse de l'ANOVA

#### ANOVA à 1 facteur

age des entreprises créées

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | ,573             | 1   | ,573               | 2,271 | <b>,136</b>   |
| Intra-groupes | 18,414           | 73  | ,252               |       |               |
| Total         | 18,987           | 74  |                    |       |               |

\* **Cas 12** : survie (métrique) + motivation (nominale) → Analyse de l'ANOVA

#### ANOVA à 1 facteur

age des entreprises créées

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,108             | 1   | ,108               | ,416 | <b>,521</b>   |
| Intra-groupes | 18,879           | 73  | ,259               |      |               |
| Total         | 18,987           | 74  |                    |      |               |

\***Cas 13** : survie (métrique) + confiance (métrique) → régression

| Modèle |   | Coefficients <sup>a</sup>     |                 |                           | t      | Sig. |
|--------|---|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |   | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |        |      |
|        |   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante)   | 2,330                         | ,350            |                           | 6,661  | ,000 |
|        | intégrité de la structure d'accompagnement (item 1)       | -,078                         | ,131            | -,188                     | -,595  | ,554 |
|        | intégrité de la structure d'accompagnement (item2)        | ,094                          | ,154            | ,199                      | ,613   | ,542 |
|        | intégrité de la structure d'accompagnement (item3)        | -,067                         | ,058            | -,153                     | -1,155 | ,253 |
|        | intégrité de la structure (item 4)                        | -,001                         | ,111            | -,002                     | -,008  | ,994 |
|        | intérêt porté à l'entrepreneur par la structure (item1)   | ,035                          | ,106            | ,083                      | ,329   | ,743 |
|        | idem (item2)  | -,043                         | ,096            | -,109                     | -,449  | ,655 |
|        | idem (item3)  | ,001                          | ,102            | ,003                      | ,011   | ,991 |
|        | idem (item4)  | -,051                         | ,079            | -,130                     | -,640  | ,524 |
|        | idem (item5)  | ,061                          | ,083            | ,159                      | ,731   | ,468 |
|        | disponibilité de la structure pour l'entrepreneur (item1) | ,014                          | ,109            | ,033                      | ,133   | ,894 |
|        | disponibilité de la structure pour l'entrepreneur (item2) | -,039                         | ,076            | -,091                     | -,521  | ,604 |
|        | disponibilité de la structure pour l'entrepreneur (item3) | -,015                         | ,101            | -,034                     | -,144  | ,886 |
|        | cohérence de l'accompagnement par la structure (item1)    | -,033                         | ,094            | -,074                     | -,346  | ,730 |
|        | idem (item2)  | ,135                          | ,096            | ,292                      | 1,408  | ,164 |
|        | idem (item3)  | -,122                         | ,077            | -,269                     | -1,582 | ,119 |

a. Variable dépendante : age des entreprises créées

## Annexe 15 : Les grilles d'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes

### Grille 1 : Soft Tech

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 6     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  | X   |     |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 6     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  | X   |     |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  | X   |     | 3     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

### Grille 2 : Mahdia Entreprendre

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 5     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   | X   |     | 4     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   | X   |     |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 6     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  | X   |     |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 3 : Sfax Innov I**

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 5     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 6     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  | X   |     |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  | X   |     | 3     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 4 : Sfax Innov II**

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 5     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   | X   |     | 3     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 5     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  |     | X   |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  | X   |     | 4     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  | X   |     |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 5 : Technopole Sfax**

| Indicateurs                              | Critères   | Oui | Non | Score |
|--|--|-----|-----|-------|
| <b>Intégration dans l'environnement</b>  | Partenaires financiers   | X   |     | 5     |
|  | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|  | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| <b>Equipements</b>                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|  | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| <b>Processus d'accompagnement</b>        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| <b>Equipe</b>                            | Formateurs   | X   |     | 5     |
|  | Experts  | X   |     |       |
|  | Comité de sélection  |     | X   |       |
| <b>Accès aux ressources financières</b>  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| <b>Nombre d'entreprises accompagnées</b> | De 10 à 15 entreprises accompagnées  | X   |     | 3     |
|  | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| <b>Les services offerts</b>              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|  | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 6 : Manouba Tech**

| Indicateurs                              | Critères   | Oui | Non | Score |
|--|--|-----|-----|-------|
| <b>Intégration dans l'environnement</b>  | Partenaires financiers   | X   |     | 6     |
|  | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|  | Partenaires gouvernementaux  | X   |     |       |
| <b>Equipements</b>                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|  | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| <b>Processus d'accompagnement</b>        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| <b>Equipe</b>                            | Formateurs   | X   |     | 5     |
|  | Experts  | X   |     |       |
|  | Comité de sélection  |     | X   |       |
| <b>Accès aux ressources financières</b>  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| <b>Nombre d'entreprises accompagnées</b> | De 10 à 15 entreprises accompagnées  |     | X   | 2     |
|  | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| <b>Les services offerts</b>              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|  | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 7 : Technopole El Ghazala**

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 5     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 5     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  |     | X   |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  | X   |     | 3     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 8 : Radès Technologie Plus**

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 6     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  | X   |     |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   | X   |     | 3     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 5     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  |     | X   |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  | X   |     | 4     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  | X   |     |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 9 : Carthage innovation de l'EPT**

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 5     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 6     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  | X   |     |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 10 : Pépinière des projets de services en ligne de Tunis**

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 4     |
|                                   | Partenaires commerciaux  |     | X   |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 5     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  |     | X   |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 11 : Nabeul Elan Technologique**

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 5     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 5     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  |     | X   |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  | X   |     | 3     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |

**Grille 12 : Pépinière des initiatives innovantes de Ksar Hilal**

| Indicateurs                       | Critères   | Oui | Non | Score |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-------|
| Intégration dans l'environnement  | Partenaires financiers   | X   |     | 5     |
|                                   | Partenaires commerciaux  | X   |     |       |
|                                   | Partenaires gouvernementaux  |     | X   |       |
| Equipements                       | Plus de 10 bureaux   |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 bureaux   |     | X   |       |
| Processus d'accompagnement        | Adoption du processus d'accompagnement   | X   |     | 2     |
| Equipe                            | Formateurs   | X   |     | 5     |
|                                   | Experts  | X   |     |       |
|                                   | Comité de sélection  |     | X   |       |
| Accès aux ressources financières  | La structure d'accompagnement facilitant ou pas l'accès aux ressources financières | X   |     | 2     |
| Nombre d'entreprises accompagnées | De 10 à 15 entreprises accompagnées  |     | X   | 2     |
|                                   | Plus de 15 entreprises accompagnées  |     | X   |       |
| Les services offerts              | Accès aux ressources informationnelles   | X   |     | 4     |
|                                   | Accès aux ressources logistiques   | X   |     |       |



## *Index des Encadrés*

|  |     |
|--|-----|
| Encadré n°1 : La mise en réseau : Dimension structurelle (taille du réseau)..... | 184 |
| Encadré n°2 : Les liens forts : Dimension relationnelle.....                     | 188 |
| Encadré n°3 : La dimension cognitive du réseau .....                             | 189 |
| Encadré n°4 : Les services offerts lors de la phase de pré-incubation .....      | 192 |
| Encadré n°5 : Les services offerts lors de la phase d'incubation.....            | 192 |
| Encadré n°6 : Les services offerts lors de la phase de post-incubation.....      | 193 |
| Encadré n°7 : Les biais des entrepreneurs.....                                   | 194 |

## *Index des Figures*

|  |     |
|--|-----|
| Figure n°1 : Le plan de la partie I (chapitre I).....                              | 42  |
| Figure n°2 : Le plan du chapitre I : partie I (section I).....                     | 44  |
| Figure n°3 : Les phases de développement des recherches sur l’accompagnement ..... | 56  |
| Figure n°4 : Le plan du chapitre I : partie I (section II) .....                   | 58  |
| Figure n°5 : Le plan du chapitre I : partie I (section III) .....                  | 65  |
| Figure n°6 : Le plan du chapitre I : partie I (section IV).....                    | 68  |
| Figure n°7 : Le plan de la partie I (chapitre II) .....                            | 72  |
| Figure n°8 : Les notions clés de notre recherche .....                             | 73  |
| Figure n°9 : Le plan du chapitre II : partie I (section I) .....                   | 74  |
| Figure n°10 : Le plan du chapitre II : partie I (section II).....                  | 90  |
| Figure n°11 : Le plan de la partie I (chapitre III) .....                          | 99  |
| Figure n°12 : Le plan du chapitre III : partie I (section I).....                  | 100 |
| Figure n°13 : Configuration n°1 : Le projet d’émergence d’une entreprise.....      | 120 |
| Figure n°14 : Configuration n°2 : La structure d’accompagnement .....              | 121 |
| Figure n°15 : Configuration n°3 : Le projet accompagné .....                       | 122 |
| Figure n°16 : Le plan du chapitre III : partie I (section II).....                 | 123 |
| Figure n°17 : Le plan de la partie I (chapitre IV).....                            | 133 |
| Figure n°18 : Le plan du chapitre IV : partie I (section I).....                   | 135 |
| Figure n°19 : Le plan du chapitre IV : partie I (section II) .....                 | 144 |
| Figure n°20 : Le plan de la partie II (chapitre I) .....                           | 159 |
| Figure n°21 : Le plan du chapitre I : partie II (section I) .....                  | 162 |
| Figure n°22 : Le plan du chapitre I : partie II (section II).....                  | 171 |
| Figure n°23 : Le plan de la partie II (chapitre II) .....                          | 182 |
| Figure n°24 : Le plan du chapitre II : partie II (section I).....                  | 184 |

|  |     |
|--|-----|
| Figure n°25 : Le plan du chapitre II : partie II (section II).....   | 195 |
| Figure n°26 : Le plan de la partie II (chapitre III).....            | 204 |
| Figure n°27 : Le plan du chapitre III : partie II (section I).....   | 206 |
| Figure n°28 : Le plan du chapitre III : partie II (section II) ..... | 221 |
| Figure n°29 : Le plan de la partie II (chapitre IV) .....            | 229 |
| Figure n°30 : Le plan du chapitre IV : partie II (section I) .....   | 232 |
| Figure n°31 : Le plan du chapitre IV : partie II (section II) .....  | 240 |

## ***Index des Schémas***

|   |     |
|---|-----|
| Schéma n°1 : L'activité entrepreneuriale de la Tunisie par rapport à d'autres pays.....                     | 4   |
| Schéma n°2 : La nébuleuse de l'accompagnement .....   | 13  |
| Schéma n°3 : Les parties de notre recherche.....  | 20  |
| Schéma n°4 : Les chapitres de notre recherche (partie I).....   | 21  |
| Schéma n°5 : Les chapitres de notre recherche (partie II) .....   | 26  |
| Schéma n°6 : 1 <sup>er</sup> continuum : le statut accordé aux données .....                                | 31  |
| Schéma n°7 : 2 <sup>ème</sup> continuum : le mode de collecte des données .....                             | 31  |
| Schéma n°8 : 3 <sup>ème</sup> continuum : la relation entre la théorie et les observations empiriques ..... | 32  |
| Schéma n°9 : 4 <sup>ème</sup> continuum : Les critères de scientificité de la recherche.....                | 33  |
| Schéma n°10 : Les approches du capital social.....  | 88  |
| Schéma n°11 : Les résultats de la combinaison des deux activités de réseautage .....                        | 94  |
| Schéma n°12 : Le modèle de Gartner (1985).....  | 103 |
| Schéma n°13 : La configuration stratégique instantanée perçue.....  | 107 |
| Schéma n°14 : Le processus de création de Bruyat (1993).....  | 108 |
| Schéma n°15 : Le modèle de Bernasconi (2003) .....  | 110 |
| Schéma n°16 : Le modèle de Messeghem (2006) .....   | 112 |
| Schéma n°17 : Le modèle des 3 E.....  | 126 |
| Schéma n°18 : Les étapes d'accompagnement des structures d'accompagnement tunisiennes                       | 131 |
| Schéma n°19 : Le modèle des 3 F .....   | 151 |
| Schéma n°20 : L'interrelation entre le modèle des 3 E et des 3 F .....                                      | 153 |
| Schéma n°21 : Les hypothèses de l'analyse qualitative.....  | 164 |
| Schéma n°22 : Les démarches adoptées par les chercheurs.....  | 180 |
| Schéma n°23 : Les hypothèses vérifiées et rejetées .....  | 190 |
| Schéma n°24 : Appréciation de la qualité de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes..... | 226 |

|   |     |
|---|-----|
| Schéma n°25 : La structure « Sousse Tech » .....  | 246 |
| Schéma n°26 : La structure « Soft Tech ».....   | 246 |
| Schéma n°27 : La structure « Mahdia Entreprendre » .....                                | 246 |
| Schéma n°28 : La structure « Sfax Innov.I » .....                                       | 247 |
| Schéma n°29 : La structure « technopole de Sfax ».....                                  | 247 |
| Schéma n°30 : La structure « technopole El Ghazala » .....                              | 247 |
| Schéma n°31 : La structure « Nabeul Elan technologique ».....                           | 247 |
| Schéma n°32 : La structure « Sfaw innov II » .....                                      | 249 |
| Schéma n°33 : La structure « Radès Technologie Plus ».....                              | 249 |
| Schéma n°34 : La structure « Manouba Tech » .....                                       | 250 |
| Schéma n°35 : La structure « pépinière des projets de services en ligne de Tunis »..... | 250 |
| Schéma n°36 : La structure « carthage innovation de l'EPT » .....                       | 250 |
| Schéma n°37 : La structure « pépinière des initiatives de Ksar Hilal » .....            | 250 |
| Schéma n°38 : La démarche de l'analyse qualitative.....                                 | 258 |
| Schéma n°39 : La démarche de l'analyse quantitative.....                                | 260 |

## *Index des Tableaux*

|  |     |
|--|-----|
| Tableau n°1 : Les critères utilisés par les chercheurs pour l'évaluation de la réussite de l'accompagnement .....                                  | 16  |
| Tableau n°2 : Notre posture épistémologique .....  | 34  |
| Tableau n°3 : Les recherches sur les structures d'accompagnement .....   | 50  |
| Tableau n°4 : Le classement des recherches sur l'accompagnement par thèmes (1/2).....  | 52  |
| Tableau n°5 : Le classement des recherches sur l'accompagnement par thèmes (2/2).....  | 53  |
| Tableau n°6 : Les points commun entre les définitions de la pépinière et de l'incubateur.....  | 62  |
| Tableau n°7 : Les différents types de structures d'accompagnement .....  | 64  |
| Tableau n°8 : Les différentes définitions des structures d'accompagnement (1/2) .....  | 66  |
| Tableau n°9 : Les différentes définitions des structures d'accompagnement (2/2) .....  | 67  |
| Tableau n°10 : Les recherches sur le capital social.....   | 81  |
| Tableau n°11 : La comparaison du modèle des 3 E et les modèles présentés.....  | 114 |
| Tableau n°12 : La justification du choix du modèle des 3 E.....  | 117 |
| Tableau n°13 : Les principaux constats des recherches sur la performance .....   | 138 |
| Tableau n°14 : Les différentes approches de la performance (1/2).....  | 142 |
| Tableau n°15 : Les différentes approches de la performance (2/2).....  | 143 |
| Tableau n°16 : Les recherches sur l'évaluation de la performance des structures d'accompagnement.....  | 145 |
| Tableau n°17 : La description de notre échantillon.....  | 166 |
| Tableau n°18 : La procédure d'échantillonnage .....  | 168 |
| Tableau n°19 : La matrice descriptive ordonnée par site et par échantillon (hypoyhèse1) .....  | 186 |
| Tableau n°20 : La matrice descriptive ordonnée par site et par échantillon (hypoyhèse2) .....  | 187 |
| Tableau n°21 : La matrice descriptive ordonnée par site et par échantillon (hypoyhèse3) .....  | 189 |
| Tableau n°22 : La matrice descriptive ordonnée par site et par échantillon (qualité des services offerts lors du processus d'accompagnement) ..... | 194 |

|   |     |
|---|-----|
| Tableau n°23 : Les résultats de l'analyse de la performance des structures d'accompagnement tunisiennes (1 <sup>er</sup> chercheur) ..... | 196 |
| Tableau n°24 : Les résultats des tests de significativité (1 <sup>er</sup> chercheur) .....   | 197 |
| Tableau n°25 : Le récapitulatif des résultats du 3 <sup>ème</sup> chercheur (1 <sup>er</sup> critère) .....                               | 200 |
| Tableau n°26 : Le récapitulatif des résultats du 3 <sup>ème</sup> chercheur (2 <sup>ème</sup> critère : 1/2) .....                        | 202 |
| Tableau n°27 : Le récapitulatif des résultats du 3 <sup>ème</sup> chercheur (2 <sup>ème</sup> critère : 2/2) .....                        | 203 |
| Tableau n°28 : Les caractéristiques des entrepreneurs accompagnés .....   | 210 |
| Tableau n°29 : Les caractéristiques des structures d'accompagnement tunisiennes .....   | 215 |
| Tableau n°30 : Les résultats de l'analyse quantitative par chercheurs .....   | 217 |
| Tableau n°31 : Taux de survie des 75 entreprises accompagnées .....   | 222 |
| Tableau n°32 : La comparaison des structures d'accompagnement .....   | 224 |
| Tableau n°33 : Le critère d'effectivité .....   | 227 |
| Tableau n°34 : Les résultats du test d'indépendance .....   | 234 |
| Tableau n°35 : Les indicateurs utilisés par le cabinet Ernest et Young (1/2) .....  | 241 |
| Tableau n°36 : Les indicateurs utilisés par le cabinet Ernest et Young (2/2) .....  | 242 |
| Tableau n°37 : La proposition de grille d'évaluation des structures d'accompagnement tunisiennes .....                                    | 244 |
| Tableau n°38 : La grille d'évaluation de la structure « Sousse Tech » .....   | 245 |

## *Table des Matières*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction générale</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>Partie I. La présentation de l'intervention des structures d'accompagnement</b> .....    | <b>38</b> |
| <b>Chapitre I. La présentation des structures d'accompagnement</b> .....                    | <b>43</b> |
| I. Les recherches sur l'accompagnement et les structures d'accompagnement.....              | 45        |
| I.1. Les recherches d'Albert et Gaynor (2001).....  | 46        |
| I.1.1. Les recherches descriptives.....   | 47        |
| I.1.2. Les recherches prescriptives .....   | 47        |
| I.1.3. Les recherches évaluatrices.....   | 47        |
| I.2. Les recherches d'Hackett et Dilts (2004).....  | 48        |
| I.2.1. Les recherches sur le développement des structures d'accompagnement (1984-1987)..... | 48        |
| I.2.2. Les recherches sur la configuration des structures d'accompagnement (1987-1990)..... | 49        |
| I.2.3. Les recherches sur le développement des entreprises accompagnées (1987-1988).....    | 49        |
| I.2.4. Les recherches sur l'impact des structures d'accompagnement (1990-1999).....         | 49        |
| I.2.5. Les recherches de théorisation du phénomène d'accompagnement (1996-2000).....        | 50        |
| I.3. Le développement du phénomène d'accompagnement et des structures d'accompagnement..... | 51        |
| II. Les types de structures d'accompagnement .....  | 59        |
| II.1. Les pépinières .....  | 59        |
| II.2. Les incubateurs .....   | 59        |
| II.2.1. Les incubateurs universitaires.....   | 60        |
| II.2.2. Les incubateurs technologiques.....   | 61        |
| II.3. Les technopoles .....   | 63        |
| III. La proposition de définition de la notion des structures d'accompagnement.....         | 66        |
| IV. Les avantages et les limites des structures d'accompagnement.....                       | 69        |
| IV.1. Les avantages des structures d'accompagnement.....                                    | 69        |
| IV.2. Les limites des structures d'accompagnement.....                                      | 70        |



|   |            |
|---|------------|
| <b>Chapitre II : l'accès au capital social grâce aux structures d'accompagnement</b> .....    | <b>73</b>  |
| I.    Le concept de capital social .....  | 75         |
| I.1. La présentation du capital social .....  | 75         |
| I.2. La définition du capital social .....  | 83         |
| I.3. Les dimensions et les approches du capital social .....                                  | 85         |
| I.3.1. Les dimensions du capital social .....   | 85         |
| I.3.2. Les approches du capital social .....  | 86         |
| II.   Le capital social et l'accompagnement .....   | 91         |
| II.1. Le rôle du capital social .....   | 91         |
| II.2. Le capital social en tant que service offert par les structures d'accompagnement .....  | 93         |
| II.2.1. L'utilité de la mise en réseau .....  | 95         |
| <b>Chapitre III. Le processus d'accompagnement</b> .....                                      | <b>100</b> |
| I.    Les processus et les modèles en sciences de gestion .....                               | 101        |
| I.1. Le modèle de Gartner (1985) .....  | 103        |
| I.2. Le modèle de Bruyat (1993) .....   | 105        |
| I.3. Le modèle de Bernasconi (2003) .....   | 110        |
| I.4. Le modèle de Messeghem (2006) .....  | 112        |
| I.5. Le choix du modèle des 3 E .....   | 115        |
| I.6. La proposition de Modèle .....   | 119        |
| II.   Le modèle des 3 E et le processus d'accompagnement .....                                | 124        |
| II.1. Le modèle des 3 E .....   | 124        |
| II.2. Le processus d'accompagnement .....   | 126        |
| II.2.1. La phase de pré-incubation .....  | 127        |
| II.2.2. La phase d'incubation .....   | 127        |
| II.2.3. La phase de post-incubation .....   | 128        |
| II.3. Le dispositif d'accompagnement en Tunisie .....   | 129        |
| <b>Chapitre IV. La performance des structures d'accompagnement</b> .....                      | <b>134</b> |
| I.    La présentation de la performance .....   | 136        |
| I.1. La définition de la performance .....  | 136        |
| I.2. Les théories de la performance .....   | 139        |
| I.3. Les approches de la performance .....  | 142        |
| II.   Les critères de performance des structures d'accompagnement .....                       | 145        |
| II.1. Les recherches sur les facteurs de performance des structures<br>d'accompagnement ..... | 145        |

|   |            |
|---|------------|
| II.2. Le modèle des 3F.....   | 149        |
| II.2.1. L'efficacité.....   | 149        |
| II.2.2. L'efficience.....   | 150        |
| II.2.3. L'effectivité.....  | 150        |
| Conclusion Partie I : La présentation de l'intervention des structures<br>d'accompagnement.....                             | 154        |
| <b>Partie II. L'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement<br/>tunisiennes.....</b>                       | <b>156</b> |
| <b>Chapitre I. La mise en œuvre de l'évaluation de l'intervention des structures<br/>d'accompagnement tunisiennes .....</b> | <b>160</b> |
| I. L'évaluation qualitative des structures d'accompagnement tunisiennes .....   | 163        |
| I.1. Les hypothèses de l'analyse qualitative des structures d'accompagnement<br>tunisiennes.....                            | 163        |
| I.2. Le choix de l'étude de cas.....  | 165        |
| I.3. La procédure d'échantillonnage.....  | 166        |
| I.4. La collecte des données .....  | 168        |
| I.5. Le codage des données.....   | 169        |
| I.6. Le traitement des données.....   | 170        |
| II. L'évaluation quantitative des structures d'accompagnement tunisiennes.....  | 172        |
| II.1. Les hypothèse de l'analyse quantitative .....   | 172        |
| II.2. Les variables de l'analyse quantitative .....   | 174        |
| II.3. La démarche adoptée .....   | 177        |
| II.3.1. La démarche du 1 <sup>er</sup> chercheur.....   | 178        |
| II.3.2. La démarche du 2 <sup>ème</sup> chercheur .....   | 179        |
| II.3.3. La démarche du 3 <sup>ème</sup> chercheur .....   | 180        |
| <b>Chapitre II. Les résultats de l'évaluation de l'intervention des structures<br/>d'accompagnement tunisiennes .....</b>   | <b>183</b> |
| I. Les résultats de l'évaluation qualitative des structures d'accompagnement<br>tunisiennes.....                            | 185        |
| I.1. L'hypothèse relative à la taille du réseau.....  | 185        |
| I.2. L'hypothèse relative aux liens forts.....  | 187        |
| I.3. L'hypothèse relative au partage de connaissances.....  | 189        |
| I.4. Le processus d'accompagnement .....  | 191        |

|  |            |
|--|------------|
| I.4.1. La phase de pré-incubation .....  | 191        |
| I.4.2. La phase d'incubation .....   | 192        |
| I.4.3. La phase de post-incubation.....  | 193        |
| II. Les résultats de l'évaluation quantitative des structures d'accompagnement tunisiennes .....   | 196        |
| II.1. Les résultats des chercheurs .....   | 196        |
| II.1.1. Les résultats du 1 <sup>er</sup> chercheur .....   | 196        |
| II.1.2. Les résultats du 2 <sup>ème</sup> chercheur .....  | 198        |
| II.1.3. Les résultats du 3 <sup>ème</sup> chercheur .....  | 199        |
| <b>Chapitre III. Le récapitulatif et la discussion des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes .....</b> | <b>205</b> |
| I. Le récapitulatif des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.....                                     | 207        |
| I.1. Le récapitulatif des résultats de l'analyse qualitative .....   | 207        |
| I.2. Le récapitulatif des résultats de l'analyse quantitative .....  | 210        |
| I.2.1. Les caractéristiques des entrepreneurs accompagnés .....  | 210        |
| I.2.2. Les caractéristiques des structures d'accompagnement tunisiennes.....   | 214        |
| I.2.3. Le résultat du test d'hypothèses .....  | 217        |
| II. La discussion des résultats de l'évaluation de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.....                                       | 222        |
| II.1. Critère 1 : L'efficacité vu par le taux de survie .....  | 222        |
| II.2. Critère 2 : L'efficacité évaluée par les résultats atteints par rapport aux concurrents .....  | 224        |
| II.3. Critère 3 : L'efficacité vu uniquement par le niveau de satisfaction des entrepreneurs .....   | 225        |
| <b>Chapitre IV. Les recommandations et la proposition d'une grille d'évaluation.....</b>   | <b>230</b> |
| I. Les recommandations pour l'amélioration de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes.....  | 233        |
| II. La proposition d'une grille d'évaluation .....   | 241        |
| <b>Conclusion générale .....</b>   | <b>256</b> |
| Bibliographie thématique .....   | 268        |
| Index des Annexes .....  | 288        |
| Annexes .....  | 289        |
| Index des encadrés .....   | 386        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Index des figures .....  | 387 |
| Index des Schémas .....  | 389 |
| Index des tableaux ..... | 391 |
| Table des matières ..... | 393 |

## Résumé

Confronté à la faiblesse de l'activité entrepreneuriale, le gouvernement tunisien tente de promouvoir l'impulsion d'entreprises en multipliant les mécanismes d'encouragement et d'aide des entrepreneurs. Parmi ces instruments figurent les structures d'accompagnement. Ces structures existent en Tunisie depuis 2001. Un questionnement sur leur performance et la réussite de leur intervention donc s'impose.

Pour la réalisation de cette évaluation nous avons d'abord, dans une première partie, présenté l'intervention de ces structures (chapitre I), en mobilisant la théorie du capital social (chapitre II) et en faisant appel au modèle des 3 E développé par Paturel (1997) pour exposer le processus d'accompagnement (chapitre III) et le modèle des 3 F de Paturel (2007) facilitant l'introduction des critères de performance que nous avons employé (chapitre IV).

Dans une deuxième, nous avons mis en œuvre cette évaluation en adoptant une démarche éclectique combinant analyse qualitative et quantitative (chapitre I). Nos résultats nous ont poussé à conclure que les entrepreneurs tunisiens ne sont pas satisfaits de l'intervention des structures d'accompagnement tunisiennes et que seulement deux des treize structures que nous avons enquêtées sont performantes (chapitre II). En proposant une grille d'évaluation nous avons tenté de proposer quelques recommandations en fonction du profil des structures d'accompagnement afin de remédier à cette situation (chapitre III et IV).

**Mots clés** : accompagnement, capital social, performance, efficacité, processus.

## Abstract

Entrepreneurial activity is very limited in Tunisia in spite of the effort that the government is making in order to help people create their business. These efforts are implied in the development of support structures. As these structures have existed in Tunisia since 2001, we need to assess the success of their intervention.

Indeed, in order to evaluate this intervention, we have, in the first part of our research, presented these structures (chapter I). We mobilized the social capital (chapter II), the 3 E model's (Paturel 1997) so as to expose the incubation process (chapter III), and also the 3 F model's (Paturel 2007) which helped us introduce the performance criteria that we used to realize this evaluation (chapter IV).

In our second part, we implemented the evaluation of Tunisian support structures by adopting an eclectic approach combining a qualitative and quantitative analysis (chapter I). Our results show that Tunisian entrepreneurs aren't satisfied with the services provided by these structures and that only two support organizations out of thirteen are prosperous (chapter II). By proposing an evaluation grid (chapter III), we tried to suggest some recommendation as a remedy for this situation (chapter IV).

**Key words**: incubation, social capital, performance, efficiency, process.